



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO

Licenciatura en Administración Educativa

Tesis

**Estudio del Clima Organizacional en la Subsecretaría de
Educación Media Superior (SEMS): Liderazgo y Motivación**

Que para obtener el título de

Licenciada en Administración Educativa

PRESENTAN

María Lilia Martínez Hernández

Sandra Gómez Sánchez

Asesor

Luis Gabriel Arango Pinto

Ciudad de México, Febrero, 2017

Agradecimiento.

A Dios.

Por darme la oportunidad de llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre Elisa Hernández.

Por quererme mucho, creer en mí y haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor gracias todo esto te lo debo a ti.

Mi Padre Cristino Martínez (QEPD).

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizo siempre, por el valor demostrado para salir adelante y por su amor, por quererme y apoyarme siempre, esto también te lo debo a ti Papá.

Mis hermanos.

Mónica, Javier, Delia, José, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A mis hijos, Arturo, Mitzi, Areli, esos hijos que más que el motor de mi vida fueron parte muy importante de lo que hoy puedo presentar como tesis, gracias a ellos por cada palabra de apoyo, gracias por cada momento en familia sacrificado para ser invertido en el desarrollo de esta tesis, gracias por entender que el éxito demanda algunos sacrificios y que el compartir tiempo con ellos, hacia parte de estos sacrificios.

Sandy, eres mi amiga, mi colega. Gracias por los momentos que hemos compartido en la Universidad todos estos años de carrera por los desvelos, cansancios y esfuerzos para la culminación de esta tesina, no hubiera sido posible.

Mi agradecimiento a mi Asesor de Tesis, al Lic. Luis Gabriel Arango Pinto, por su orientación, sus consejos y por todo el apoyo brindado para el desarrollo de esta tesis.

A todos ustedes gracias.

María Lilia Martínez Hernández.

Agradecimiento.

A Dios, por permitir que mis metas se cumplieran y darme las fuerzas para superar todos los obstáculos a lo largo de mi vida.

A mis padres, Honorfina y Alberto, el mejor regalo que Dios me dio, gracias por haberme dado la mejor educación y lecciones de vida, por creer en mí, por su apoyo incondicional en todo momento, por sus grandes sacrificios y esfuerzos, por darme la mejor herencia, este triunfo es para ustedes.

A mis hermanos, Sonia, Isabel y Jorge, porque sin ustedes no hubiera tenido un mejor ejemplo, gracias por cada palabra de aliento, por su apoyo y cariño, este triunfo también es de ustedes.

A mis sobrinos, Azul Renata, Mía Monserrat, Ángel Emiliano y Diego Alberto, por sus grandes muestras de cariño que me alegran día a día, son gran parte de este triunfo, nada es imposible mis niños lindos, son un gran motivo de inspiración para mí, los amo.

A mi amiga y colega Lili, que fue mi cómplice para este logro, tras tantos desvelos y cansancio, esfuerzo y dedicación alcanzamos esta meta juntas.

A mi asesor de tesis, al profesor Luis Gabriel Arango, por haber aceptado ser nuestro asesor, por su gran paciencia y dedicación, porque gracias a usted logramos finalizar esta tesis.

A TODOS USTEDES, MUCHAS GRACIAS
SANDRA GÓMEZ SÁNCHEZ.

Tabla de Contenido	pág.
Introducción	4
I Planteamiento del problema y objetivos de investigación.....	4
II Justificación.....	7
III Estructura de la tesis.....	7
CAPÍTULO I. Conceptualización de Clima Organizacional	8
I.1 Características de Clima Organizacional.....	9
I.1.1 Liderazgo.....	10
I.1.2 Motivación.....	13
I.2 Comportamiento Organizacional.....	17
CAPÍTULO II. Antecedentes de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS)	19
II.1 Institución y organización.....	19
II.2 Antecedentes de la Coordinación Sectorial de Personal (CSP).....	19
II.2.1 Ubicación.....	22
II.2.2 Misión y Objetivos de la Coordinación.....	23
II.2.3 Funciones.....	23
II.2.4 Estructura organizativa.....	26
CAPÍTULO III. Estudio de clima organizacional	28
III.1 Metodología.....	28
III.1.1 Método mixto.....	28
III.1.2 Instrumentos metodológicos.....	29
III.1.2.1 Instrumento cuantitativo.....	29
III.1.2.2 Instrumento cualitativo.....	32
III.2 Análisis de los resultados.....	34
III.2.1 Gráficas.....	35
III.2.2 Entrevistas.....	55
III.2.2.1 Liderazgo.....	56

III.2.2.2 Motivación.....	58
CAPÍTULO IV. Propuesta de intervención.....	61
IV.1 Cambio organizacional.....	61
IV.2 Liderazgo.....	63
IV.2.1 Programa de capacitación.....	63
IV.2.2 Objetivo de la capacitación.....	63
IV.2.3 ¿A quién va dirigido?.....	63
IV.2.4 Periodo.....	63
IV.2.5 Contenidos.....	63
IV.2.6 Metodología.....	64
IV.2.7 Perfil del capacitador.....	65
IV.2.8 Criterios para aprobar el curso de capacitación.....	65
IV.2.9 Criterios para evaluar el programa de capacitación.....	65
IV.3 Motivación.....	66
IV.3.1 Plan de recompensas y reconocimiento.....	66
IV.3.2 Inventario de planes de recompensas y reconocimiento en el contexto.	66
IV.3.3 Tipo de plan.....	67
IV.3.4 Objetivo del plan.....	67
IV.3.5 ¿A quién va dirigido?.....	67
IV.3.6 Acciones y mecanismos de implementación.....	67
Conclusión	
Referencias bibliográficas	

Introducción.

I. Planteamiento del problema y objetivos de investigación

El clima organizacional en una institución puede llegar a ser uno de los principales factores que logren la eficiencia y eficacia en los procesos de gestión y estimular el mejoramiento en el ambiente laboral, así como el desarrollar e impulsar estrategias de mejora e innovación.

El clima organizacional según Iglesias y Sánchez se refiere “al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él” (Iglesias y Sánchez, 2015, pág.456). Para una institución el clima organizacional puede impactar en los planes que se estructuran, considerando el buen desempeño o mal desempeño según los objetivos que se establezcan.

El liderazgo se considera como una característica indispensable para el funcionamiento de cualquier institución, ya que quien dirige debe tener cualidades para ser un buen líder, por ejemplo, inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad y seguridad en sí mismo. Es así, como Vargas cita a Burns (1978) y menciona que el liderazgo “es un proceso por el cual determinadas personas con ciertos motivos y propósitos, en competición o conflicto con otras, movilizan recursos de todo tipo (institucionales, psicológicos, políticos) para estimular, inducir o satisfacer las motivaciones de los seguidores de la dirección deseada” (Vargas, 2009, pág. 87). Hay que mencionar, además, que el liderazgo no se refiere a un rasgo natural, sino que es un logro el cual se adquiere a base de experiencia y el entorno que lo rodea.

El liderazgo describe la obligación de mejorar el desempeño del personal y generar resultados; sin embargo, tiene la capacidad de dirigir en beneficio de las metas que la institución se propone conforme a los aspectos que el líder puntualice. Es así, que la calidad del liderazgo promueve ideas realizando acciones que tengan resultados exitosos para la institución.

Dicho de otra manera, el líder es el que crea un ambiente en el que los trabajadores siempre den lo mejor de sí, éste tiene la capacidad de orientar, dirigir y conducir, ya que el líder motiva y ayuda a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos planteados.

Por otra parte, la motivación también se considera como una característica que siempre debe existir dentro del clima organizacional, ya que es un comportamiento presente el cual inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. El líder es el encargado de motivar a los subordinados para lograr las metas deseadas, de tal modo que no siempre lo que funciona para unos funcionará para otros, puesto que tienen diferentes necesidades.

Es decir, para tener un concepto claro de motivación, Naranjo cita a Santrock (2002) donde nos menciona que 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).

La conducta de las personas se ve reflejada conforme estén motivados de acuerdo al tipo de motivación que el líder les esté dispuesto a ofrecer, considerando las necesidades de la jerarquía de Maslow que se explicarán en el capítulo 1. Por tanto, si no hay motivación por parte del líder la institución no progresa con base en las expectativas que se desean.

Es necesario recalcar, la relación que existe entre el liderazgo y la motivación dentro del clima organizacional, estas dos características son elementales porque si el líder no motiva a sus trabajadores no hay un buen desempeño laboral, por lo tanto el clima se ve perjudicado por la deficiencia del líder.

Por otra parte, dentro de las instituciones hay cambios organizacionales, cuyo propósito es aumentar su efectividad por medio de cambios utilizando recursos y capacidades para incrementar y mejorar el clima organizacional y la productividad.

El contexto de la investigación es a partir de la realización de las prácticas profesionales en la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) dentro de la Coordinación

Sectorial de Personal (CSP), considerando que el ambiente laboral era deficiente, por lo que no se cumplía el interés de cada trabajador por mejorar su desempeño laboral.

La SEMS, es una institución gubernamental que fue creada el 22 de enero del 2005 en donde se adscribieron las instituciones educativas: Direcciones Generales de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), Educación de Ciencia y Tecnología del Mar (DGECyTM), De Bachillerato (DGB), De Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) y Educación Secundaria Técnica (DGEST).

De igual manera, la Coordinación Sectorial de Personal se encarga de dirigir y coordinar, acorde con los lineamientos establecidos por las áreas normativas para la integración y gestión del pago de remuneraciones del personal.

En el caso de una organización como la antes mencionada, los integrantes que forman el clima laboral son los trabajadores y los jefes, los primeros son los que cumplen con el trabajo que se les encomienda por parte de los jefes, y éstos por su parte, son los líderes que planean y deben tener alguna estrategia para resolver cualquier problemática que se presente dentro del clima organizacional.

Así, los recursos humanos tienen un papel fundamental en el desarrollo de la organización. Es por ello que se considera que los trabajadores se desenvuelvan en un buen ambiente de trabajo, lo que les permita realizar sus actividades de la mejor manera posible y así, lograr los objetivos establecidos con calidad y eficiencia.

Es así que surgen las preguntas para realizar esta investigación:

1. ¿Cómo los trabajadores perciben el liderazgo?
2. ¿Cuál es el estado que guarda la motivación de los trabajadores en la institución?

En este sentido, *conocer la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo en la institución*, así como *identificar el estado que guarda la motivación en los trabajadores de la SEMS*, son los objetivos de esta investigación, ya que podemos determinar al liderazgo y a la motivación como dos de las características más importantes del clima organizacional, siendo éste la prioridad por la cual el trabajador genera una eficiencia y eficacia en sus labores.

II. Justificación

Es importante que el administrador educativo tenga una visión clara sobre el entorno que se vive dentro de una institución. Dentro de este ambiente se puede estudiar el clima organizacional a través de diversos métodos y técnicas (conocer, analizar, interpretar e intervenir), proponiendo estrategias para ser más eficiente la gestión. De esta manera, podemos decir que la motivación y el liderazgo para el administrador educativo son herramientas que le pueden ayudar a que el clima funcione armónicamente y se puedan cumplir los objetivos para llegar al éxito.

III. Estructura de la tesis

Para realizar la siguiente investigación, se ha estructurado el presente documento en cuatro capítulos. En el primer capítulo se habla acerca de la conceptualización del clima organizacional, su ambiente laboral y los factores los cuales influyen dentro de ella.

En el segundo capítulo se hace una descripción de los antecedentes, su ubicación, así como su misión, objetivos y funciones que posee la SEMS, en el tercer capítulo se plantea el instrumento de investigación y sus resultados correspondientes, y finalmente en el cuarto capítulo se sugiere una propuesta de intervención para que el clima organizacional mejore de acuerdo a lo propuesto.

En la parte final se señala las conclusiones a las que se llegaron de acuerdo a lo escrito en esta tesis y la bibliografía correspondiente al documento.

Capítulo I. Conceptualización del Clima Organizacional

El clima organizacional dentro de la Coordinación Sectorial de Personal es el punto principal del que se hablará en este capítulo, por tanto, García, M. cita a Chiavenato (2000) donde plantea que “el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” (García, M. 2009).

El clima organizacional llamado también ambiente laboral, es un asunto que busca mejorar la productividad por medio de estrategias internas que predomina en cuanto a la motivación en el trabajador, para Álvarez (1995) el clima organizacional lo define cómo 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. (Álvarez Londoño, 1993).

Por ello, el clima organizacional tiene que estar equilibrado para que no tenga consecuencia alguna (que el trabajo no se entregue en tiempo y forma) y la organización marche hacia un nivel positivo, ya que, para la institución prevalece mucho el trato que brinda la autoridad con los empleados y la forma de comunicación entre sí, es por ello que en el ambiente laboral cada trabajador demuestra sus diferentes habilidades para su misma satisfacción.

De tal forma, que el clima organizacional en una institución es un factor que tiende a ser esencial para que se desarrollen estrategias que puedan favorecer los planes para la eficiencia y eficacia, considerando los objetivos que se desean alcanzar conforme a las características del clima organizacional.

I.1 Características del Clima Organizacional

De los anteriores planteamientos, se deduce que el clima organizacional está sujeto a las siguientes características:

1. Estructura: hace observación a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones, así mismo las relaciones a través de los diferentes niveles jerárquicos, incomparablemente de la postura en el nivel. Su principio tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que relativamente conocemos como Estructura Organizacional.
2. Responsabilidad: este va relacionado con la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
3. Recompensa: se refiere a lo que recibe a cambio del esfuerzo y dedicación, ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo
4. Desafío: en la medida que la organización impulse la aceptación de riesgos medibles a fin de lograr los objetivos propuestos, el reto ayudará a sostener un fuerte clima competitivo que se necesita en toda organización.
5. Relaciones: estas se apoyarán en la sumisión interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con mantenimiento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne exagerado y llegue al estrés.
6. Cooperación: está ligado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
7. Estándares: un estándar, lo que hace es establecer un parámetro que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios.
8. Conflictos: el conflicto siempre será generado por los desacuerdos entre los miembros de un grupo. Esta sensibilidad podrá ser generada por motivos

diferentes, relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. Identidad: a lo que hoy en día es llamado Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización. (Reyes, 2001).

Es importante mencionar cada una de sus características para que la organización funcione de acuerdo a los lineamientos de esta y el trabajador tenga un buen desempeño.

El clima organizacional facilita una retroalimentación mediante procesos que influyan en los comportamientos organizacionales proporcionando cambios planificados, considerando actitudes, conductas de los miembros y la motivación laboral.

Después de lo anteriormente expuesto, podemos referirnos al clima organizacional como lo más importante en una organización, tomando en cuenta cada una de las características antes mencionadas, ya que, las organizaciones requieren de los trabajadores para poder realizar el trabajo de esta, por lo tanto, el clima laboral debe ser agradable para que el trabajador se sienta bien y pueda desempeñar un trabajo con eficacia y eficiencia. Cabe destacar, que el líder es indispensable para el funcionamiento de cualquier institución, ya que es quien se encarga de dirigir y estimular a los trabajadores para satisfacer las necesidades y llegar a los objetivos deseados.

I.1.1 Liderazgo

Sobre las bases de las consideraciones anteriores podemos mencionar que el liderazgo es una característica principal para el clima organizacional dentro de la institución, ya que el líder es el que motiva a sus trabajadores para que desempeñen un buen trabajo, puesto que es, quien da el apoyo para que trabajen entusiastamente con el fin de

cumplir sus objetivos y contribuya a que los trabajadores tengan identificadas sus metas.

De tal forma, existen dos ideas en las organizaciones exitosas con respecto al liderazgo: “una proclama que el liderazgo es la habilidad para dirigir en beneficio de los objetivos de la organización, movilizandolos a los subordinados en torno de los mismos. La segunda revela que si bien las estrategias son variables, los aspectos fundamentales del liderazgo son constantes” (Hesselbein y Cohen, 2001, p. 12). Dichos aspectos los mencionaremos a continuación.

El éxito en cada organización en mayor parte, es a través del esfuerzo de los subordinados al desempeñar de manera eficiente su trabajo. Por lo tanto, los líderes deben ser los responsables de lo que ocurre dentro de la organización, ya que es esencial que ellos sean capaces de reflejar los valores de la misma y motivar a sus subordinados con el fin de generar el éxito de los objetivos. Un buen líder es aquél que enseña, se compromete y se preocupa por los demás. El objetivo principal para que el liderazgo tenga la calidad de respaldar las ideas es valorando el esfuerzo dentro del conjunto de la organización, en donde el objetivo principal del líder es que debe tener resultados auténticos.

Significa entonces que “el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito. El líder se enfoca en las personas y equipos inicia y origina procesos; se interesa por desentrañar el porqué de las cosas. Es capaz de asumir riesgos, busca superar la cotidianidad, piensa de manera estratégica. Su visión es de mediano y largo plazo” (Franklin, Krieger y Vallhonrat 2011, p. 294)

De la misma manera, podemos mencionar que dentro de la Coordinación Sectorial de Personal el liderazgo no se percibe como tal se ha mencionado, este concepto es débil en la Coordinación, ya que el líder carece de las características que se mencionaron

por lo que los trabajadores no cumplen con sus tareas asignadas por lo tanto el trabajo no llega a cumplirse en tiempo y forma.

Existen varios tipos de liderazgo según Franklin, Krieger y Vallhonrat (2011), en este apartado solo mencionaremos algunos de estos:

1.- Liderazgo autocrático. Este tipo de líder es designado por un grupo, se porta como jefe y toma las decisiones del grupo y no permite que los miembros participen en la toma de decisiones. Este tipo de líder es peligroso cuando actúa de una forma sutil y también es una amenaza para la vida democrática.

El líder puede requerir diferentes maneras:

-Conservar amigos o informantes dentro del grupo

-Fomentar la oposición entre las fracciones que hay en el grupo

-Estimular por medio del debate los asuntos que no tienen gran importancia y los asuntos importantes son retenidas por las estructuras del poder.

2.- Liderazgo paternalista. Este tipo de líder es amable, paternal pero está comprometido a tomar la mejor decisión en nombre del grupo. Posee un defecto inherente ya que el crecimiento y desarrollo se verifica en los líderes y no en los seguidores, con esto, no da tareas a los miembros porque cree que no son capaces de asumir una responsabilidad mayor. Si este líder da buenos resultados en su gestión, su confianza se ampliará ya que tendrá la mejor certeza de estar mejor preparado que otros individuos para tomar decisiones.

3.- Liderazgo permisivo. Se basa en la importancia que da a los derechos individuales y la libertad de gestión. Los miembros del grupo en ocasiones, aprenden habilidades de la socialización, comprensión hacia las diferencias individuales, habilidades esenciales para que el esfuerzo colectivo cumpla con sus expectativas.

4.- Liderazgo participativo. El líder impulsa la participación y los miembros del grupo trabajan apoyándose, gracias a eso alcanzan una mayor unión entre ellos, establece la

importancia al crecimiento y desarrollo de los integrantes, ya que trabajan y tratan de ampliar las relaciones personales de acuerdo a la resolución de problemas, así mismo, labora como un facilitador que busca garantizar la participación de sus seguidores tomando en cuenta las reglas y por ende se interesa en resolver algún problema que pueda surgir. Le interesa que haya una buena armonía, el equilibrio y la obtención de objetivos y metas.

En el orden de las ideas anteriores, estos tipos de liderazgo ejercen una dinámica más amplia dentro de una institución de cómo el líder de cada área puede ejecutar sus labores, de igual modo, relacionándolo con alguna característica del clima organizacional, podemos mencionar, que la responsabilidad es un factor importante dentro de una organización considerando que el líder debe saber cómo planear y controlar lo expuesto en las actividades a realizar. Sin embargo, la motivación es una característica más que el líder debe considerar dentro del clima organizacional hacia sus subordinados.

I.1.2 Motivación

Es evidente entonces que dentro del comportamiento organizacional, el cual definiremos más adelante, influye de manera trascendente la motivación, ya que es resultante de la interacción de los factores individuales y contextuales, es significativo que en la organización se emplee este campo de estudio del cual, surge el interés de cada trabajador para el desempeño de sus tareas, siendo que la motivación es un factor básico viniendo del jefe a empleado.

En este mismo orden, según las características del clima organizacional, podemos decir que la motivación va ligada con la recompensa, ya que ésta señala que por su esfuerzo y dedicación y los buenos resultados trabajadores reciben alguna estimulación económica, pero también se relaciona con el desafío, ya que ésta acepta los riesgos para lograr los objetivos propuestos y ayudará a sostener un clima competitivo.

Significa entonces que la motivación para Luthans (2008) “es un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o necesidad, la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo” (Luthans, 2008, pág. 158)

Este autor menciona el proceso básico de la motivación, con el propósito de comprenderlo, el cual es:

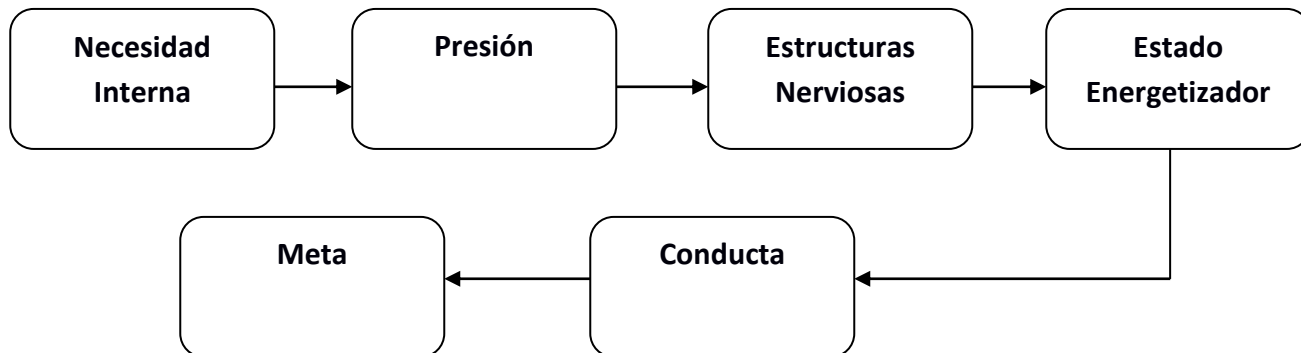
1.- Necesidades: Estas necesidades se refieren a lo que la organización necesita para poder llegar a sus objetivos, dentro de estos conlleva una serie de parámetros(motivación, liderazgo, comportamiento organizacional, mejora) que nos llevará a la eficiencia y eficacia de dicha organización.

2.- Tendencia: Existen dos tendencias, la fisiológica y psicológica, donde ambas calman las necesidades y tienden a mantener el logro de un incentivo

3.-Incentivos: Alivia la necesidad y disminuye una tendencia, el incentivo es una manera de alentar a los trabajadores de la organización para que laboren de mejor manera.

El trabajador que está motivado aporta ideas y su esfuerzo para alcanzar sus objetivos dentro de la organización, en efecto, la motivación puede ser económica para cubrir sus necesidades básicas y la búsqueda del reconocimiento laboral, dentro de esto existen fases de motivación para llegar a la meta como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Fases de motivación



(Soto, 2001, pág. 96)

Cabe agregar, que para motivar a los trabajadores debemos tomaren cuenta sus características personales, por ejemplo sus valores, su cultura, su situación económica y el entorno donde viven, tener en cuenta los objetivos y metas que están interesados a conseguir mediante su desarrollo en el trabajo.

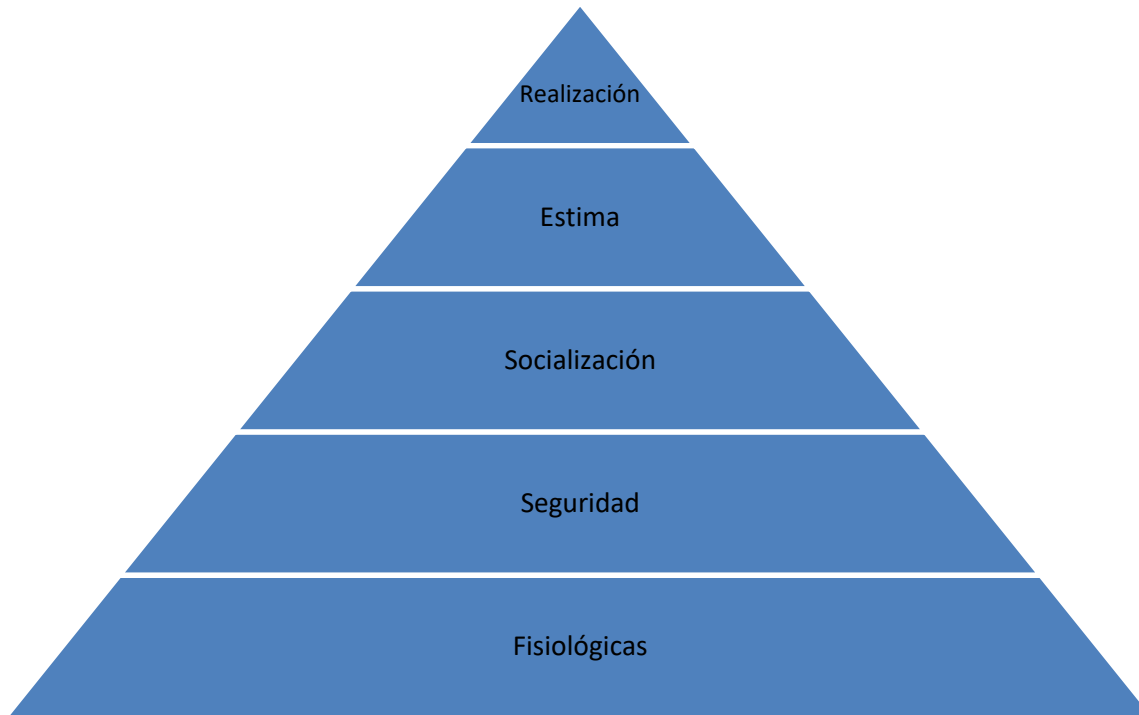
Significa entonces, que un administrador puede hacer mucho para el incremento de las motivaciones de condiciones favorables a ciertos impulsos, ya que influye de manera favorable la eficiencia y eficacia del desempeño.

De manera semejante, Maslow menciona una teoría donde explica las necesidades de la motivación afirmando que existe una jerarquía con cinco necesidades humanas que son las siguientes:

- 1.- Necesidades fisiológicas. Se encuentran los alimentos, abrigo, descanso, seguridad.
- 2.- Necesidades de seguridad. Se refiere a la estabilidad, la protección y la incertidumbre.
- 3.- Necesidades de socialización. Integración, aceptación, efecto, amistad, comprensión y consideración.
- 4.- Necesidades de estima. Amor propio, auto-respeto, progreso, confianza, estatus, reconocimiento, aprecio y admiración.

5.- Necesidades de realización: Realización, desarrollo y satisfacción.

Figura 2. Jerarquía de necesidades de Maslow



(Franklin, Krieger, & Vallhonrat, 2011, pág. 106)

De manera que, las necesidades de Maslow se dividen en primarias (fisiológicas y de seguridad) y secundarias (socialización, estima, realización), cada necesidad se cumple de acuerdo a la satisfacción del individuo, pero no todos llegan a la cima de la jerarquía, algunos si llegan a preocuparse por su auto-realización y otras se quedan en el nivel más bajo sin que consigan ascender al siguiente nivel. (Soberanes Espinoza, 2012).

Cabe agregar que la motivación es una característica del líder hacia los trabajadores, considerando las necesidades de Maslow dentro de la organización para llegar a los logros esperados. Es por ello, que el comportamiento organizacional se ve reflejado en cómo el líder motiva a sus trabajadores, considerando las necesidades de éstos.

I.2 Comportamiento Organizacional

Las organizaciones tienden a indagar sobre la manera la cual, los trabajadores se sienten comprometidos a implementar de la mejor manera sus acciones, siendo así, que en este capítulo abordaremos el comportamiento en el cual, los miembros no se limitan a hacer su trabajo correcto, para ello plasmaremos el concepto de comportamiento organizacional. Para Franklin, Krieger y Vallhonrat (2011) el Comportamiento Organizacional “es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de ésta” (Franklin Fincowsky, Krieger, & Vallhonrat, 2011, pág. 9).

El Comportamiento Organizacional también es conocido por las siglas CO, ya que es el campo de estudio de las personas donde se hace referencia a las organizaciones y como se involucra la conducta dinámica, esto es, busca objetivos para una mejor evolución y llegar a sus metas. El CO se define por ser multidisciplinario, transmite ideas, tiene emociones, tiene una retroalimentación para mejorar las condiciones de trabajo y aplica métodos para evaluar el desempeño.

El campo del comportamiento organizacional tendrá un gran incremento en cuanto a conocimientos persistentes, ya que es necesario conocer sus metas para que los individuos de la organización puedan identificarlas y actúen eficazmente. El CO comprende de cuatro metas:

- 1.- Describir: Entender cómo se desenvuelven las personas dentro de la organización en diferentes condiciones.
- 2.- Comprender: Esta meta se considera la continuación de la primera, siendo que, cuando se describe el comportamiento enseguida se analiza para poder comprender por qué las personas se comportan como lo hacen dentro de la organización.
- 3.- Predecir: Comprendiendo por qué las personas se comportan de cierta manera dada cada situación, en esta meta se utiliza dicha información para poder predecir la conducta posterior de los trabajadores.

4.- Controlar: Como ultima meta, cuando ya se describió, comprendió y predijo, el comportamiento de los trabajadores, se puede controlar tal comportamiento para el rendimiento y productividad de la organización.

Entendido esto, el comportamiento organizacional es un instrumento humano para el beneficio humano, ya que se debe tener la capacidad de reconocer el trabajo correcto que se debe aplicar en cada situación, así como las habilidades y tareas que contribuyen al estudio del CO.

Para poder ampliar un poco más el concepto de comportamiento organizacional tomaremos la definición de Robbins y Judge (2009) mencionan que “es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins & Judge, 2009, pág. 10).

Un aspecto importante en este tema y que resalta dentro del CO es la productividad, por ello, se brindan los elementos adecuados para mejorar las condiciones laborales como personales, mejorar la calidad de los empleados con un buen trato, es ahí donde se puede conseguir el éxito permitiendo desarrollar un desempeño eficiente.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, podemos decir que los administradores estudian la conducta del individuo y comprenden las relaciones entre dos o más personas, por tanto, sirve para mejorar la eficiencia de una organización.

Capítulo II. Antecedentes de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS).

II.1 Institución y organización

Al hablar de institución y organización entramos en un gran dilema, ya que ambas palabras se confunden, pero en realidad no significan lo mismo, por lo que Vergara (2010) menciona que institución “es un concepto moderno que se refiere a un conjunto de reglas (regla se usa en un sentido amplio: normas formales e informales, rutinas, costumbres, ritos, tradiciones) que crean patrones estables de comportamiento en una comunidad de individuos” (Vergara, 2010, pág. 35). Ahora bien, organización, como también lo menciona Vergara (2010), “es un conjunto de individuos que trabajan de manera coordinada para obtener metas u objetivos compartidos por todos” (Vergara, 2010, pág.19).

Visto de esta manera y con los conceptos antes mencionados, podemos decir que la SEMS, es una institución y la vez una organización, por lo que está conformada de reglas, normas, rutinas y costumbres que hacen que los individuos tomen un comportamiento de acuerdo a las necesidades de éstos, de tal manera que también trabajan de manera coordinada para llegar a los objetivos establecidos.

Considerando que las prácticas profesionales se llevaron a cabo en esta institución, surgió la incertidumbre de los procesos de trabajo. Fue de esta manera que nos surgieron dos preguntas: ¿Cómo los trabajadores perciben en liderazgo? ¿Cuál es el estado que guarda la motivación de los trabajadores en la institución?

II.2 Antecedentes de la Coordinación Sectorial de Personal (CSP)

La importancia de mencionar los antecedentes de la Subsecretaría de Educación Media Superior, es precisamente para saber en qué institución se basó la realización de esta investigación, es así, como se menciona a continuación algunos antecedentes de esta:

Los departamentos que iniciaron en la SEMS son:

1923 Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial.

1958 Departamento de la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior.

1978 Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT) “desapareció en el año 2005 con la reestructuración de la SEP”.

La Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) fue creada el 22 de enero del 2005 al entrar el reglamento interior de la SEP, publicado el 21 de enero del mismo año.

El Diario Oficial de la Federación publicó el acuerdo 351 el 4 de febrero del 2005, donde se adscribieron a la SEMS:

- Las Direcciones Generales de Educación Tecnológica Industrial (DGETI)
- Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA)
- Educación de Ciencia y Tecnología del Mar (DGECyTM)
- De Bachillerato (DGB)
- De Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT)
- Educación Secundaria Técnica (DGEST). (Secretaría de Educación Media Superior, 2013).

La Secretaría de Educación Pública realizó un análisis de sus políticas educativas en los años 70', con base a las necesidades auténticas de análisis a la demanda de formación de recursos humanos basada en la formación académica, modificando los planes de estudio verdaderos en los distintos niveles educativos y orientar al crecimiento de la Educación Media Superior y Superior.

La organización académico administrativas que la sustentan, ahora conocido como Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, y la incrementación de puestos directivos para las correspondientes funciones de coordinación, lo que dio como resultado la apertura de contratación masiva de personal docente.

Lo que tuvo como consecuencia la revisión de las estructuras funcionales de la dependencia, tomando como acuerdo el conjunto de procesos administrativos que se encargue como soporte para el logro de los objetivos de la Secretaría de Educación Pública. Como resultado de dicha comprobación, se descubrió la necesidad de aclarar los procesos administrativos que tiene que ver con la administración de recursos humanos. En efecto, es así como se lleva a cabo la desconcentración de la atención administrativa de la Educación Básica, la cual, queda la dirección de los gobiernos de los estados.

En la Educación Media Superior y Superior, se ejecutó el proceso de centralización administrativa para el pago de remuneraciones y servicios al personal, habilitando así, cada Subsecretaría la dirección y el control de los recursos humanos asignados para la autorización de los procesos para la toma de decisiones.

En 1979 se publica el acuerdo número 39, en el que se crean las Direcciones de Personal, cuya función primordial es considerar todo lo relacionado con el pago de remuneraciones al personal de la Subsecretaría, precisando de una vez los movimientos e incidencias que reportan las Unidades Administrativas, y de más servicios vinculados con su situación laboral, ofreciendo con esto una atención a nivel nacional al sistema tecnológico.

En el año de 1990 se propone la necesidad de adaptar la organización de la Dirección de Personal para hacer frente al crecimiento del número de integrantes de la Subsecretaría y mejorar el otorgamiento de los servicios prestados al personal y, propiciar la superación de las dificultades que obligaban las excesivas cargas de trabajo, considerando los servicios a distancia.

“A partir del 01 de septiembre de 2001 se autoriza la modificación de la estructura de la Dirección de Personal, quedando integrada por un Director de Área, cuatro Subdirectores de Área y once Jefes de Departamento.

Para julio de 2002, se reestructura la Dirección de Personal, autorizándose como Coordinación Sectorial de Personal. Esta nueva estructura tiene autorizadas dos

Direcciones de Área, dos Subdirecciones de Área, una Coordinación Administrativa y once Jefaturas de Departamento”. (Subsecretaría de Educación Media Superior, 2013).

II.2.1 Ubicación de las oficinas de la Coordinación Sectorial de Personal SEMS.

Dirección: Mezzanine de la Torre Independencia Av. Insurgentes Norte N° 423 Unidad Nonoalco Tlatelolco, Delegación. Cuauhtémoc, C.P. 06900, Ciudad de México (Subsecretaría de Educación Media Superior, 2013).



Imagen de la Torre Insignia, antes conocida como torre de BANOBRAS, donde se encuentran las oficinas de la Coordinación Sectorial de Personal de la SEMS.

II.2.2 Misión y Objetivos de la Coordinación

Misión

“Es compromiso, tramitar correcta y oportunamente, el pago de remuneraciones y los servicios relacionados con su situación laboral, al personal adscrito a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), llevando a cabo en control del ejercicio presupuestal del capítulo 1000”. (Subsecretaría de Educación Media Superior, 2013)

En referencia a lo antes mencionado, los trabajadores deben considerar la misión de su institución, para poder obtener en el futuro un personal calificado mediante una gestión eficiente y transparente, con el objetivo de satisfacer las necesidades de estos.

Objetivos

Objetivos de la Coordinación Sectorial de Personal.

- Gestionar los movimientos solicitados por las direcciones generales en un plazo razonable.
- Implementar las medidas necesarias en sus procesos con el fin de que las afectaciones de nómina sean con cero inconsistencias.
- Coordinar la automatización del proceso de pago en un 100%

(Subsecretaría de Educación Media Superior, 2013).

II.2.3 Funciones

En el siguiente listado se mencionan algunas de las actividades que se realizan en la Coordinación Sectorial de Personal, son 26 puntos que se difunden dentro de la Institución, con el fin de saber que actividades se llevan a cabo, así como, los lineamientos con lo que cuenta.

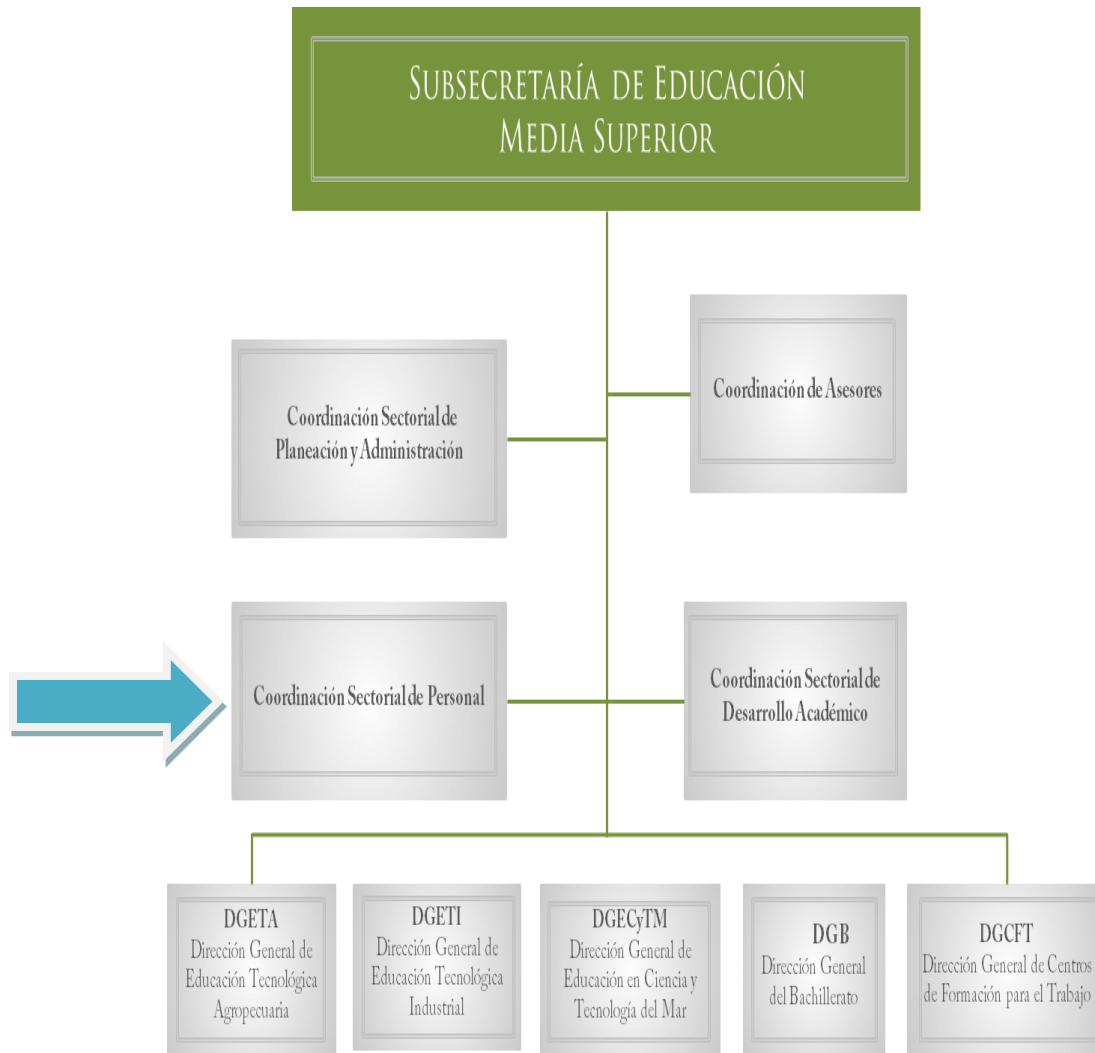
Entre las funciones que realiza se menciona algunas.

- “Dirigir y coordinar, conforme a los lineamientos autorizados y vigentes, emitidos por las Áreas Normativas.
- Autorizar la aplicación de las estructuras y montos de las remuneraciones para el personal adscrito a la Subsecretaría de Educación Media Superior.
- La aplicación de los documentos normativos que regulan las Condiciones Generales de Trabajo, el Reglamento de Escalafón, las normas de Ingreso y Promoción de Personal, y los lineamientos vigentes que regulan las relaciones laborales entre los trabajadores y las Unidades Responsables de la Subsecretaría de Educación Media Superior.
- Planear y coordinar la integración de la nómina del pago de remuneraciones del personal adscrito a las Unidades Responsables dependientes de la Subsecretaría de Educación Media Superior.
- La aplicación de la prestación de los servicios al personal de las Unidades Responsables de la Subsecretaría de Educación Media Superior.
- Dirigir y coordinar la difusión a las Unidades Responsables dependientes de la Subsecretaría de Educación Media Superior, los lineamientos emitidos por las Áreas Normativas sobre los servicios de expedición de credenciales, constancias de empleo, hojas de servicio, certificación de préstamos a corto, mediano plazo e hipotecario.
- Controlar el registro de funcionarios facultados para requisitarla documentación oficial de los trámites de personal y su permanente actualización en las Unidades Responsables dependientes de la Subsecretaría de Educación Media Superior.
- Planear y coordinar el diseño, implantación y evaluación del Sistema de Control Presupuestal de los Servicios Personales y vigilar el ejercicio y destino de las plazas asignadas a los Subsistemas de Educación Tecnológica.
- Planear y controlar el Programa Anual de Actividades de Promoción Docente del personal adscrito al Modelo de Educación Media Superior, dependiente de la Subsecretaría de Educación Media Superior.

- Coordinar y controlar el proceso de otorgamiento del Dictamen de Plazas definitivas, al personal adscrito a las Unidades Responsables dependientes de la Subsecretaría de Educación Media Superior.
- Dirigir, coordinar y controlar el proceso para el cumplimiento y aplicación oportuno de los Reportes de Bajas y Licencias sin Goce de Sueldo que generen las Unidades Responsables y Centros de Trabajo dependientes de la Subsecretaría de Educación Media Superior, a fin de evitar pagos indebidos.
- Dirigir y coordinar el proceso de comunicación permanente con la Dirección General de Administración Presupuestal y Recursos Financieros, a efecto de que se realice el trámite de inhibiciones y liberaciones de pago a través de tarjeta de débito del personal adscrito a la Subsecretaría de Educación Media Superior.
- Autorizar y/o certificar la Compatibilidad de Empleos del personal adscrito a la Subsecretaría de Educación Media Superior.
- Autorizar y evaluar los cursos de actualización y capacitación para el personal adscrito a la Unidades Administrativas de la Subsecretaría de Educación Media Superior.
- Planear y coordinar el Programa de Evaluación de la operación de los procesos inherentes al Sistema de Administración de Personal y Pago de Remuneraciones, en las Áreas dependientes de la Subsecretaría.
- Evaluar y proponer a las dependencias normativas facultadas, iniciativas que contribuyan al mejoramiento del Sistema de Administración de Personal, Pago de Remuneraciones y Prestaciones Económicas, del personal adscrito a la Subsecretaría de Educación Media Superior”. (Subsecretaria de Educación Media Superior, 2014).

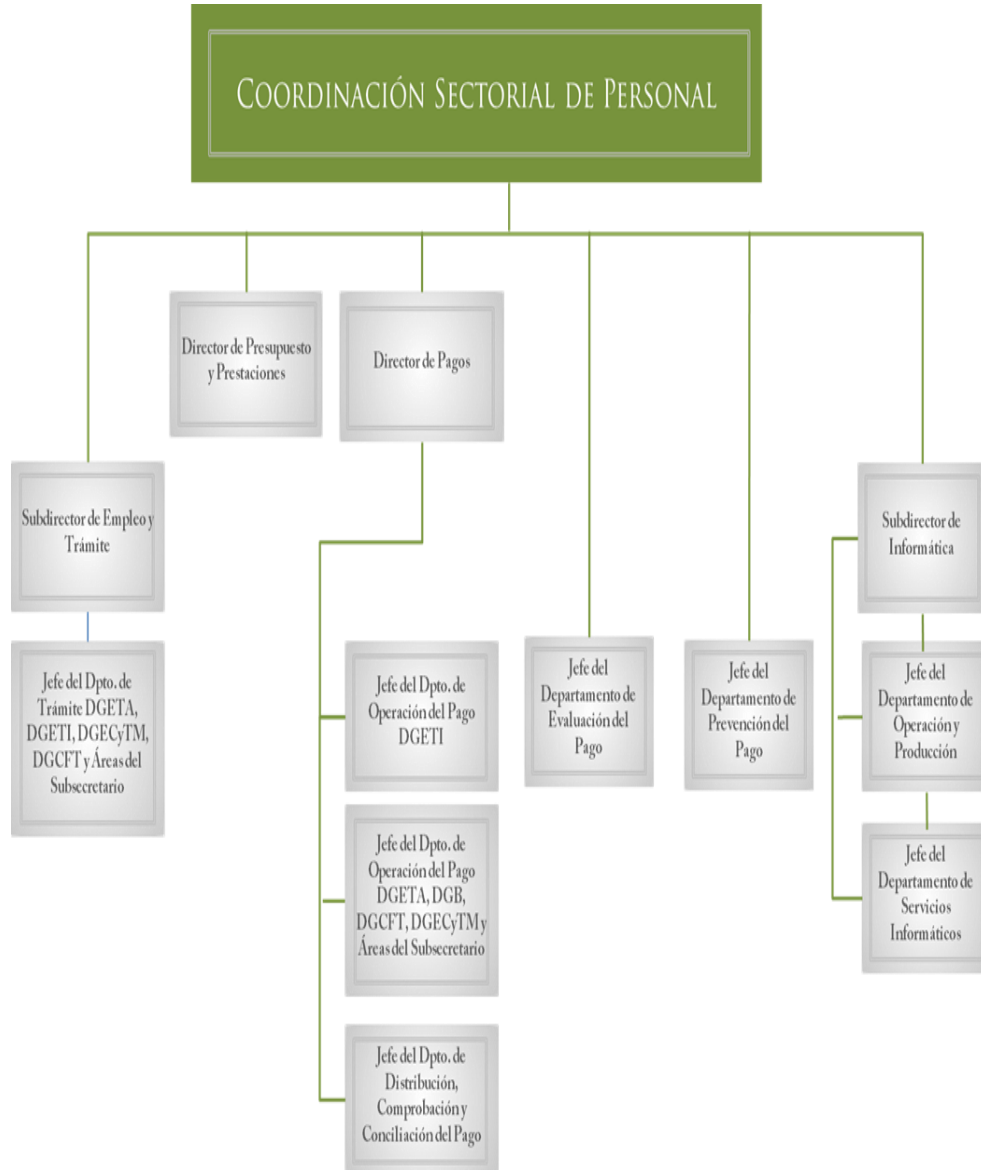
II.2.4.- Estructura organizativa

Figura 3. Organigrama de la Subsecretaría de Educación Media Superior



En este organigrama se muestra como está conformada la Subsecretaría de Educación Media Superior, está dividida por cinco direcciones generales y cuatro coordinaciones sectoriales, de las cuales, la que está señalada con una flecha, es donde se realizaron las prácticas profesionales.

Figura 4. Organigrama de la Coordinación Sectorial de Personal



La Coordinación Sectorial de Personal está integrada por dos subdirectores, uno de empleo y trámite y otro de informática, por dos directores, uno de presupuesto y prestaciones y otro de pagos, por tres jefes de departamentos, uno operativo de pago de DGETI, otro de departamento de evaluación del pago y por último jefe de departamento de prevención de pago.

CAPITULO III. Estudio de clima organizacional

El conocer la apreciación de los trabajadores dentro de la organización en la que laboran, permite a los líderes detectar las fortalezas y debilidades con las que cuentan éstos y que puede afectar en la productividad, efectividad y eficiencia de la institución. Al tener un clima organizacional agradable se llegará a un mayor compromiso y obligación por parte de los trabajadores a la hora de realizar sus actividades, es por eso que el clima organizacional entre mayor calidad de productividad tenga, mayor será la posibilidad de llegar al éxito.

El objetivo de realizar el acercamiento metodológico es para analizar y detectar qué tipo de clima organizacional se desarrolla en las áreas de Prestaciones y Servicio al Personal y Prestaciones Económicas.

III.1 Metodología

La metodología analiza con exactitud los métodos, las técnicas y los instrumentos que se empleará en el desarrollo de la investigación.

III.1.1 Método mixto

El método mixto es aquel que representa un conjunto de pasos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación y la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión para plasmar una conclusión de toda la información obtenida. Hernández, Fernández y Baptista mencionan que para Creswell, (2013a) y Lieber y Weisner, (2010) el método mixto “utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, sismológicos y de otras clases para obtener problemas en las ciencias” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág. 543).

Para realizar esta investigación se utilizó el método cuantitativo y cualitativo, que se explicarán más adelante, con ello decimos que el método que se manejó para este análisis fue mixto.

El método mixto se caracteriza por incorporar la recolección y análisis de datos, ya sea por el método cuantitativo o cualitativo en la investigación, ya que los datos que se reúnen se van priorizando según sea la preferencia.

III.1.2 Instrumentos metodológicos

Para realizar el estudio de caso se utilizó la metodología de investigación cuantitativa y cualitativa, donde según Monje (2011) existen fases, para planear y llevar a cabo una investigación, todo esto con el propósito de lograr el proceso de investigación mixta, a continuación se describirá el método cuantitativo.

III.1.2.1 Instrumento cuantitativo

El método cuantitativo se hace para obtener, detallar y aplicar conocimientos basados en la demostración causa-efecto y en los resultados generales. Esta investigación se basa en un proceso que inicia con un protocolo o proyecto, se incrementa con los resultados obtenidos y el análisis de datos y finaliza con la muestra de resultados. Esta investigación tiene características que a continuación se mencionan:

- Parten de lo general a lo particular utilizando el marco teórico
- Estudia el problema y su marco teórico para deducir que tipo de diseño de investigación será el adecuado
- Recaba información por medio de técnicas las cuales se obtienen en cantidades utilizando métodos estadísticos
- La información obtenida se divide para argumentar el planteamiento del problema

- Se divulgan los resultados obtenidos del número de personas de la población a la que se le aplicó tal método
- Los resultados explican y revelan las dificultades del método cualitativo. (García Martínez, 2014, pag.26-27).

Para realizar la presente investigación se aplicó un cuestionario de preguntas abiertas, el cual está estructurado con los siguientes indicadores:

INDICADOR	PREGUNTA
Remuneración	¿Ha recibido alguna remuneración económica extra en los últimos dos años que ha estado laborando en la empresa? ¿Por qué?
Crecimiento	¿El crecimiento social que se le tiene en comparación al que se le da a otros (as) profesionales es el adecuado a la función que desempeña? ¿Por qué?
Motivación	¿Las relaciones con sus compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo? ¿Por qué?
Convivencia	¿Cuáles son las relaciones de convivencia entre su jefe y el equipo de trabajo? ¿Por qué?
Carga de trabajo	¿Las cargas de trabajo están bien repartidas? ¿Por qué?
Relaciones jefe-empleado	¿Cómo se siente respecto a las relaciones entre el jefe y trabajadores en la empresa? ¿Por qué?
Compañerismo	¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores? ¿Por qué?
Tipo de comunicación	¿Cuál cree que sea el tipo de comunicación que existe en la empresa del jefe al empleado? ¿Por qué?
Relaciones laborales	¿Existe una comunicación eficaz entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora? ¿Por qué?
Toma de decisión	¿Cuándo se debe tomar una decisión importante en la empresa toman en cuenta las opiniones de los trabajadores? ¿Por qué?
Productividad	¿Su jefe considera útil su esfuerzo por mejorar su trabajo? ¿Por qué?
Confianza	¿Su jefe le da la confianza de comunicarle lo malo o bueno de su trabajo? ¿Por qué?
Recursos materiales	¿La empresa le facilita el equipo necesario individual para realizar su trabajo? ¿Por qué?
Innovación	¿La estrategia de la empresa tiene en cuenta la innovación y la considera como un factor clave para su éxito? ¿Por qué?
Liderazgo	¿Su jefe está comprometido con aspectos de organización y orden en su área? ¿Por qué?
Eficacia-eficiencia	¿Cómo es la organización conforme al rendimiento y la productividad internamente? ¿Por qué?

Este cuestionario se conformó por 16 preguntas, las cuales permitieron recoger y describir hechos de la organización mediante la percepción de los colaboradores. El instrumento se aplicó en el mes de abril de 2014, la realización de este fue individual y se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la Coordinación Sectorial de Personal.

Población a la cual se realizó el diagnóstico sobre el clima organizacional:

Área: Prestaciones y Servicios al Personal

Número de personas en el área: 10

Área: Prestaciones Económicas

Número de personas en el área: 10

III.1.2.2.- Instrumento cualitativo

Enseguida, hablaremos del método cualitativo, este método trata de averiguar los hechos, causas, estructuras y personas. Este estudio trata de lograr un razonamiento profundo de lo que las personas piensan, sienten y las acciones de sus valores, este tipo de investigación utiliza algunos métodos para recabar información (observación, entrevistas semi-estructuradas y abiertas, revisión y análisis de documentos) pero también utiliza algunas características como son:

- Se utiliza el método inductivo para explorar, describir y difundir
- El contexto se considera como un todo
- Observan el desarrollo natural de los sucesos
- Los datos obtenidos son flexibles
- La validez de los resultados se da por medio de la realidad empírica
- Las realidades empíricas se especifican a través de las interpretaciones de los participantes
- Los estudios cualitativos son grupos de interpretaciones que se desarrollan en una serie de observaciones. (García Martínez, 2014, pag.24-25)

Para la realización de este método se aplicó solamente al área de Prestaciones Económicas, ya que el tiempo era insuficiente para poder realizarlo en las dos áreas de las que se mencionaron con anterioridad, dicho esto, el instrumento se aplicó en la modalidad cara a cara, estuvo estructurado de 11 preguntas las cuales se hicieron a cinco de diez personas ya que éstas eran más puntuales y dedicadas, el resto de los trabajadores no se prestó para dicha actividad que fue realizada en el mes de junio del 2014, considerando aspectos importantes de acuerdo al método cuantitativo, ya que se destacó que los indicadores con mayor problemática fueron liderazgo y la motivación, sin embargo, las preguntas de la entrevistase estructuraron mediante esos indicadores.

A continuación se presenta como estuvieron formuladas las preguntas de la entrevista. De la 1 a la 3 consistieron en una afirmación donde ellos tenían que contestar de acuerdo a su criterio, y de la 4 a la 11 fueron preguntas abiertas.

1. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Siempre hay una buena relación en cuanto a los trabajadores y así mismo con el jefe de área.
2. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Cuando hay suficiente trabajo siempre tienden a ayudarse mutuamente para terminar a tiempo y llegar al objetivo.
3. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto par como superior, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surge.
4. ¿Tú consideras que el jefe de área es un buen líder?
5. ¿Para ti qué caracteriza a un buen líder?
6. ¿Cuántos años tienes trabajando aquí?
7. ¿Cuándo entraste a trabajar, entraste en el puesto que te encuentras actualmente?
8. ¿El área donde tú te estás desarrollando te motiva para crecer?

9. ¿Qué tipo de motivación te ofrecen para que puedas crecer?
10. ¿Te premian con algo cuando tú haces a tiempo tu trabajo?
11. ¿Existen castigos dentro del área?

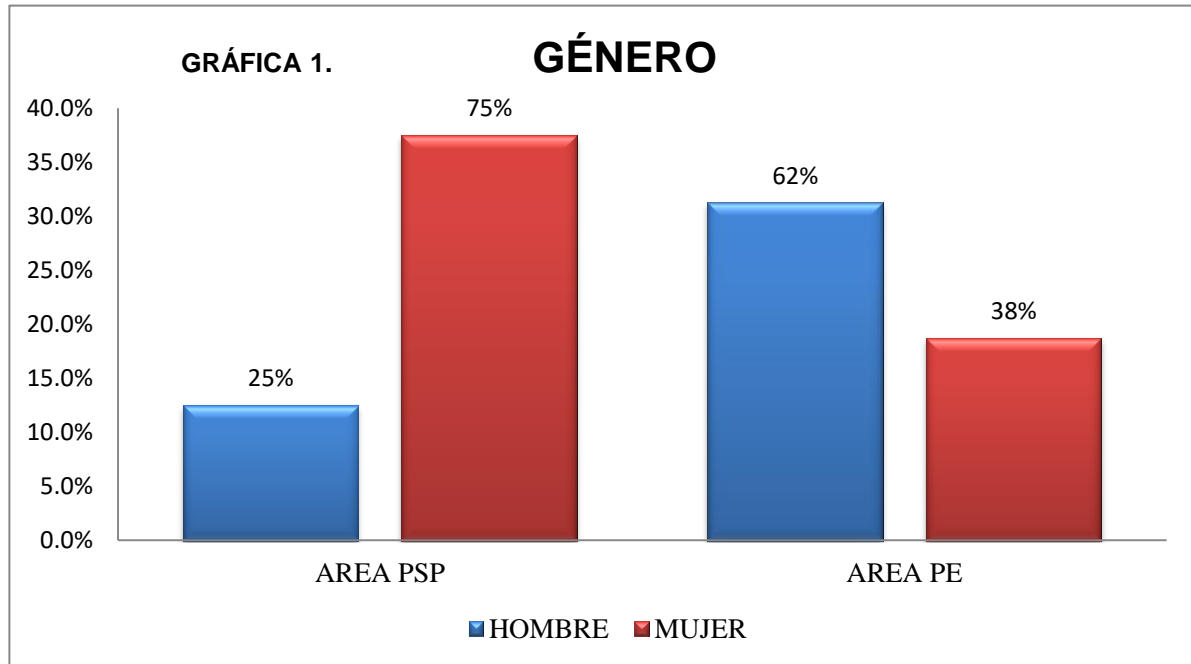
III.2 Análisis de los resultados

La descripción de los resultados que se muestran a continuación, nos permitió identificar el tipo de clima organizacional que existe en la Coordinación Sectorial de Personal de la SEMS, específicamente en las áreas de Prestación y Servicio al Personal y Prestaciones Económicas. Considerando una población total de veinte personas.

III.2.1 Gráficas

Área PSP (Prestaciones Económicas y de Servicio al Personal)

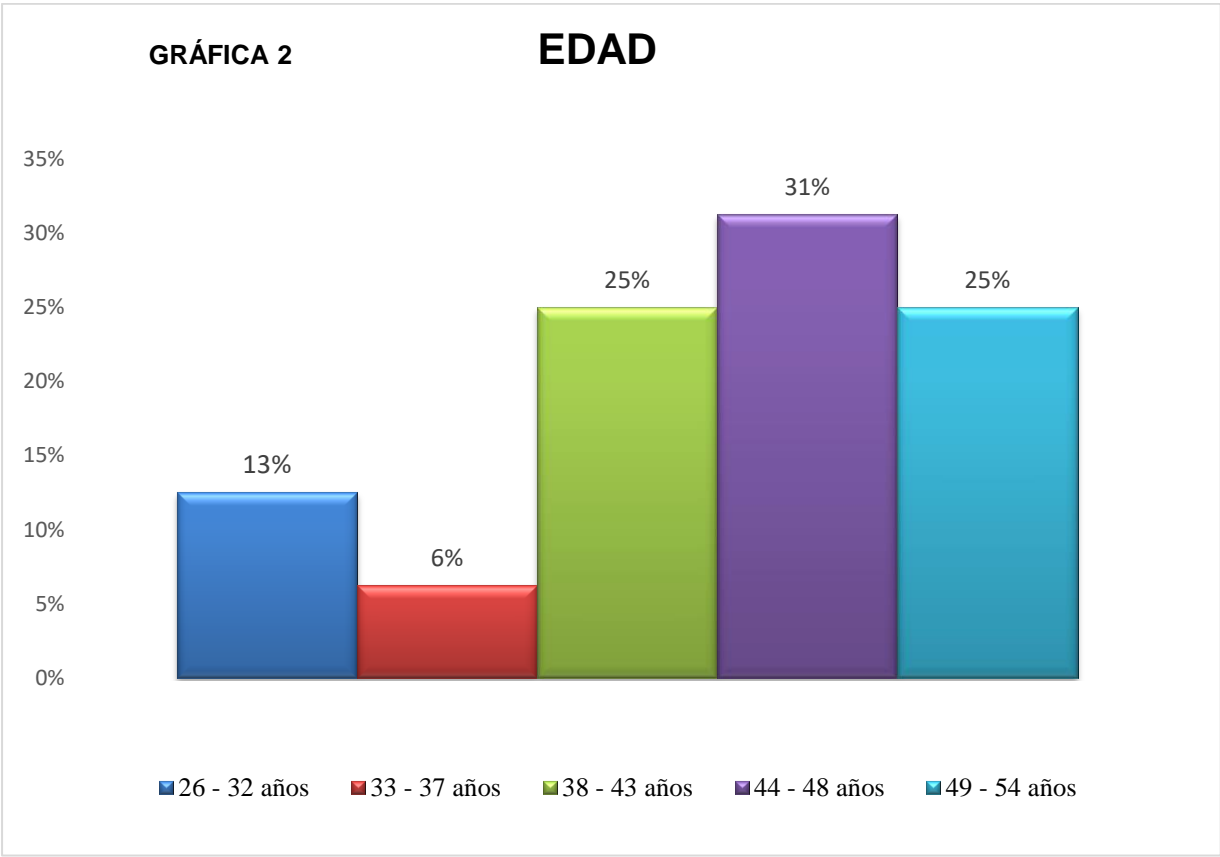
Área PE (Prestaciones Económicas)



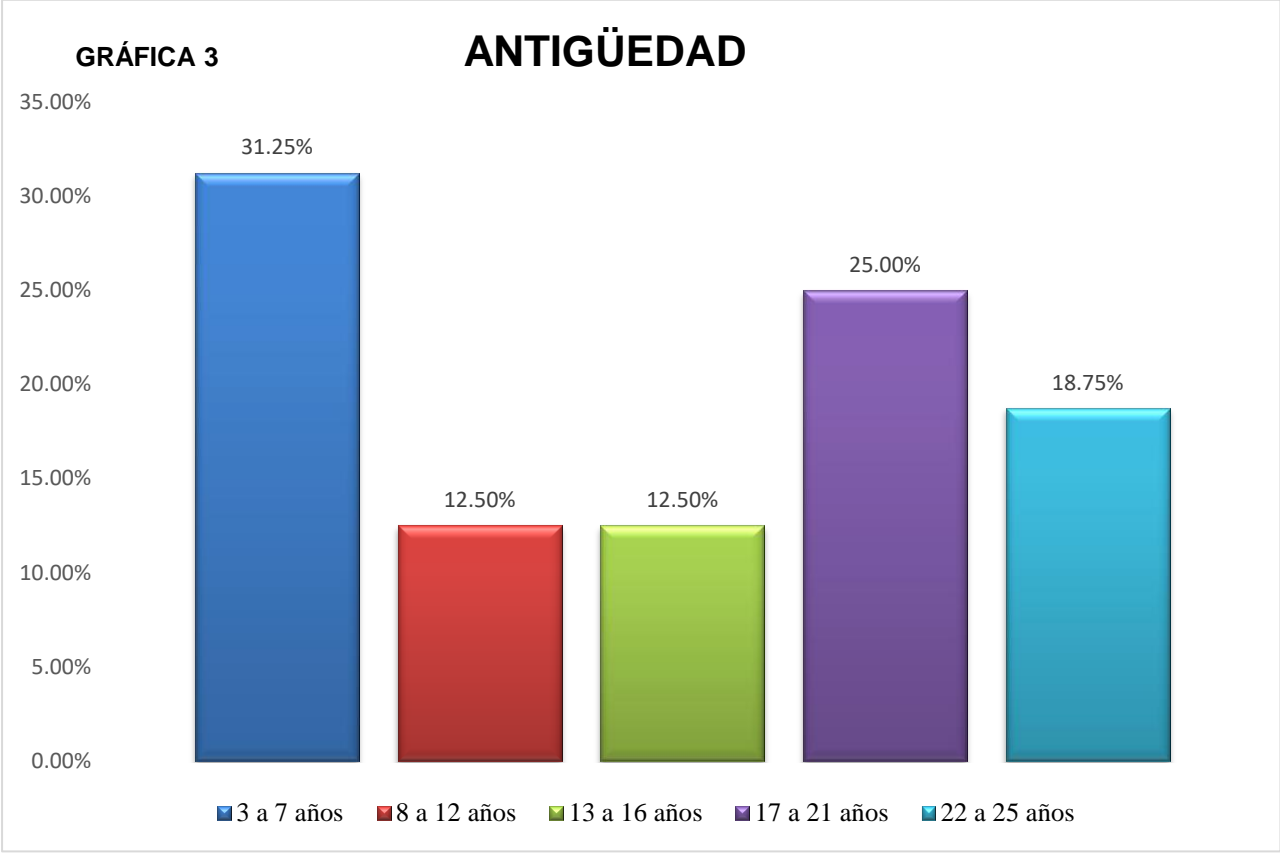
1

En la gráfica 1 se muestra la cantidad de mujeres y hombres que conforman cada área, el 25% de hombres y el 75% mujeres, forman el área de Prestaciones y Servicio al Personal. El 62% de hombres y el 38% de mujeres conforman el área de Prestaciones Económicas.

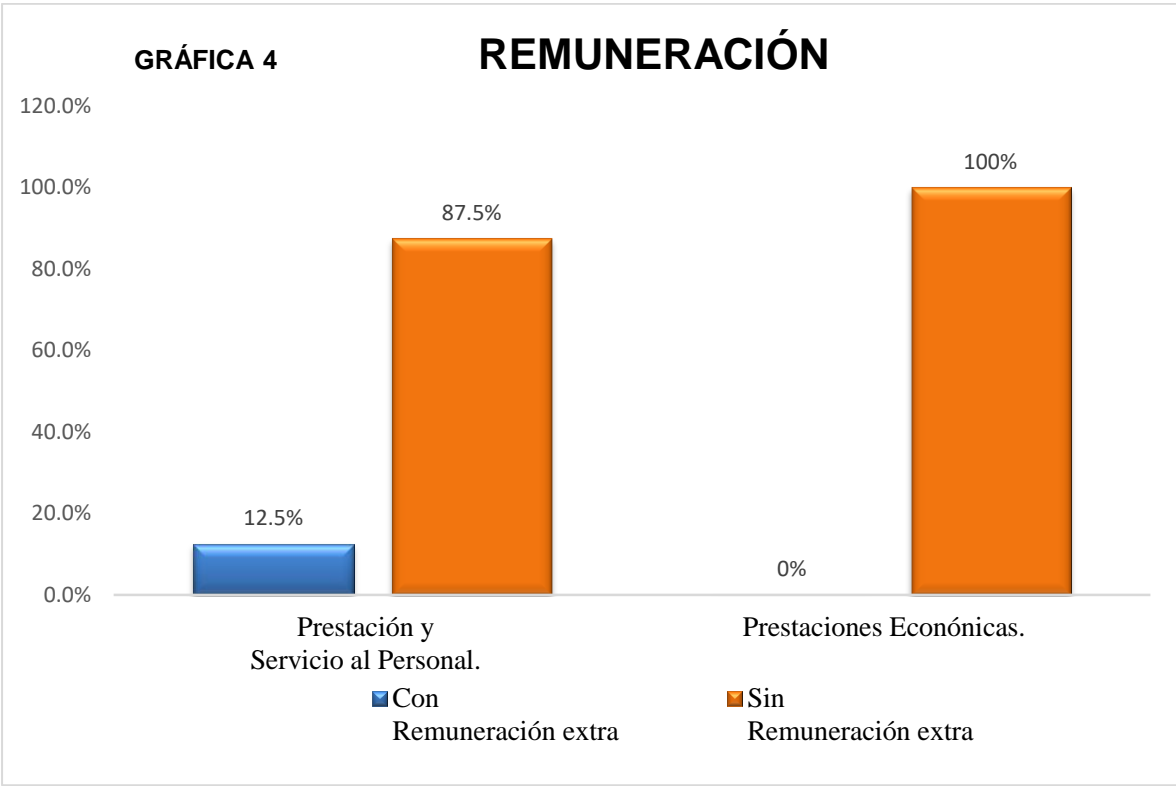
¹Independientemente de la construcción de este informe de la escritura de esta tesina, los datos de este instrumento cuantitativo fueron realizados durante la práctica profesional con las compañeras García Rosa, Gómez Sandra y Rojas Verónica.



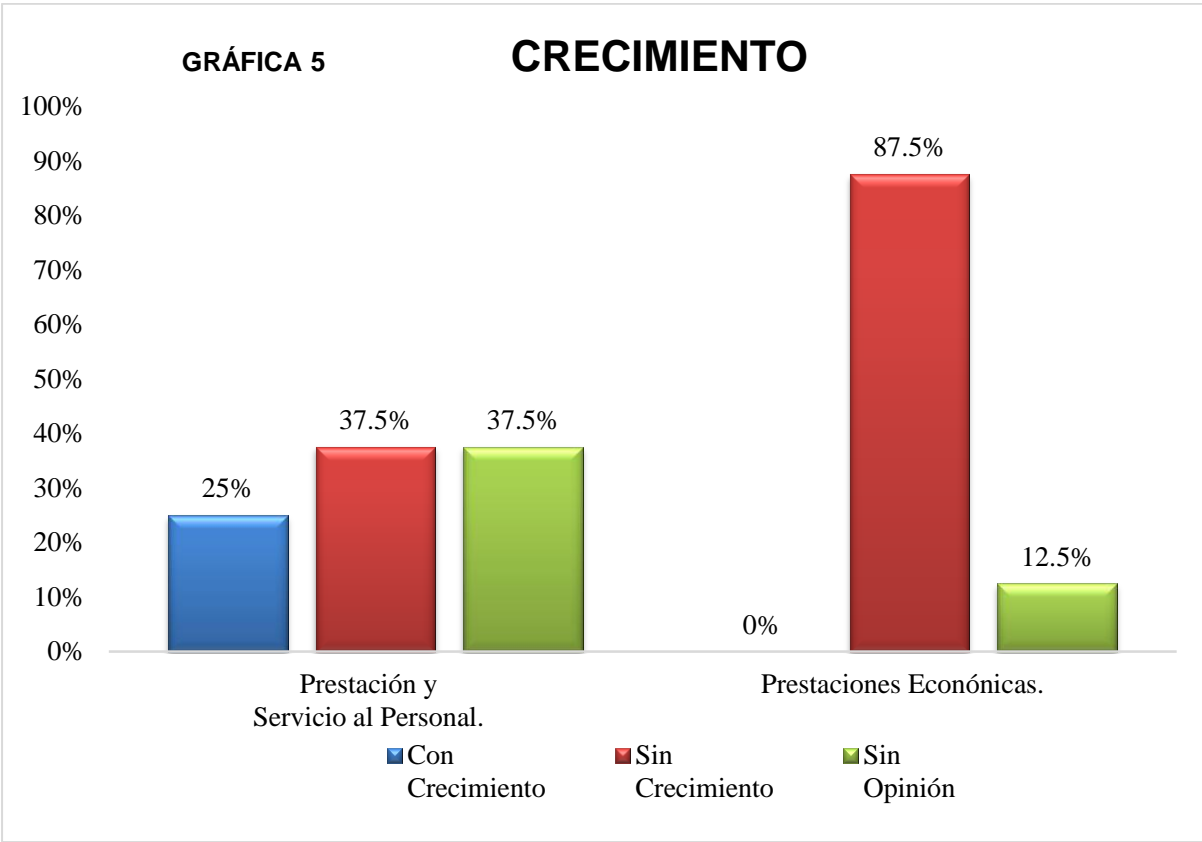
La gráfica 2 nos muestra la edad de los trabajadores, ésta es variable e indica que el 31% de la población total tiene en promedio entre 44 y 48 años de edad, siguiendo así con el 25% de 38 a 43 años y de 49 a 54 años 25%, el 13% tiene entre 26 y 32 años, por último el 6% tiene entre 33 y 37 años.



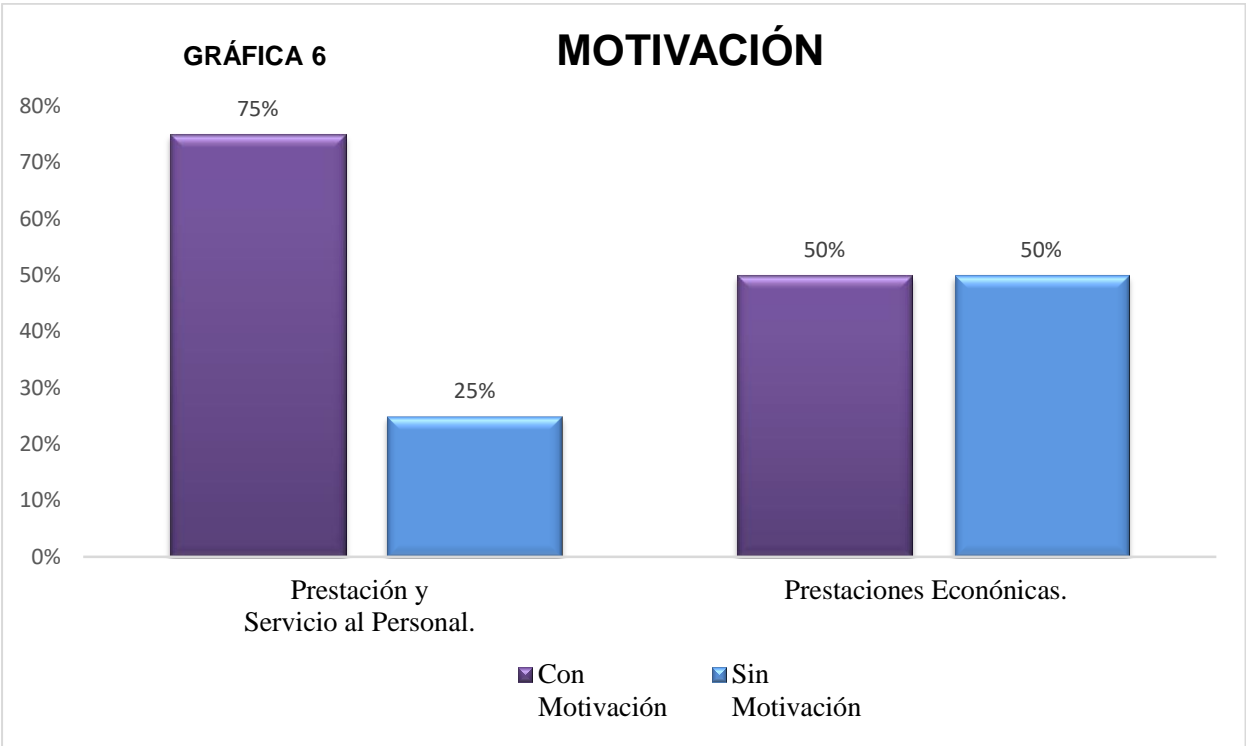
La gráfica 3 nos indica, la antigüedad de los trabajadores de las áreas de Prestación y Servicio al Personal (PSP) y de Prestaciones Económicas (PE), en donde el 31.25 % de la población total tiene entre 3 y 7 años laborando en la Institución, el 25 % corresponde a los empleados que tienen de 17 a 21 años, el 18.75 % tiene entre 22 y 25 años laborando en la SEMS, existe igualdad de porcentaje entre los años 8 a 16 con el 12.50 % respectivamente. Demostrando así, que la antigüedad de los trabajadores en la institución es predominante de 3 a 7 años, sin que esto tenga que ver con su edad.



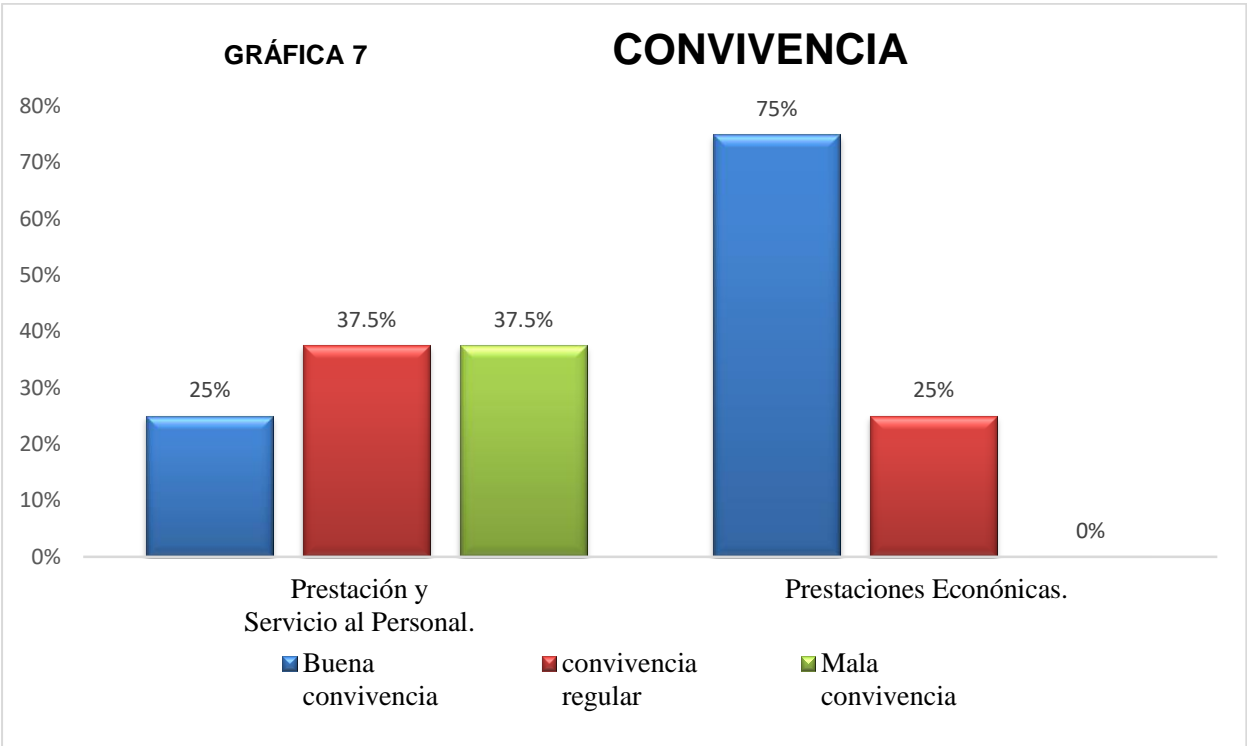
En relación a la pregunta de, si han recibido alguna remuneración extra diferente a su salario en los últimos años que han laborado en la institución, se aprecia en la gráfica 4 que el 100% del personal del área de Prestaciones Económicas no ha recibido ninguna remuneración extra, en cuanto al área de Prestación y Servicio al Personal el 87.5% dijo no haber recibido remuneración extra solo el salario y el 12.5 % mencionó tener remuneración sin especificar qué tipo retribución recibe.



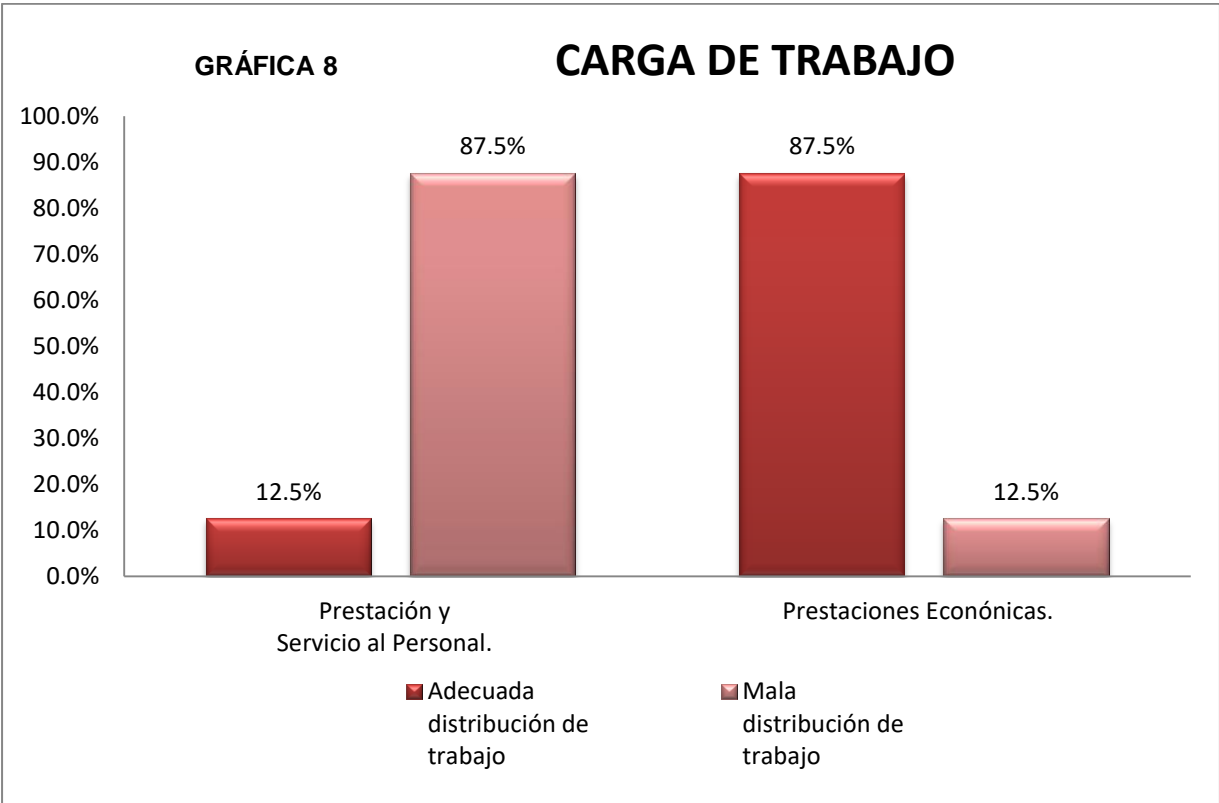
Referente a la pregunta sobre el crecimiento que se tiene en comparación a la de otros profesionales de acuerdo a las funciones que se desempeñan en la institución, la gráfica 5 se aprecia que, en el área de Prestaciones Económicas el 87.5 % indica no tener crecimiento, el 12.5 % omitió comentario alguno respecto al tema. En cuanto al área de Prestación y Servicio al Personal, un 37.5 % mencionó no tener crecimiento profesional ya que existen favoritismos, el otro 37.5% omitió su comentario al respecto y el 25% indicó que sí se tiene crecimiento, ya que se recibe cierta capacitación para lograrlo.



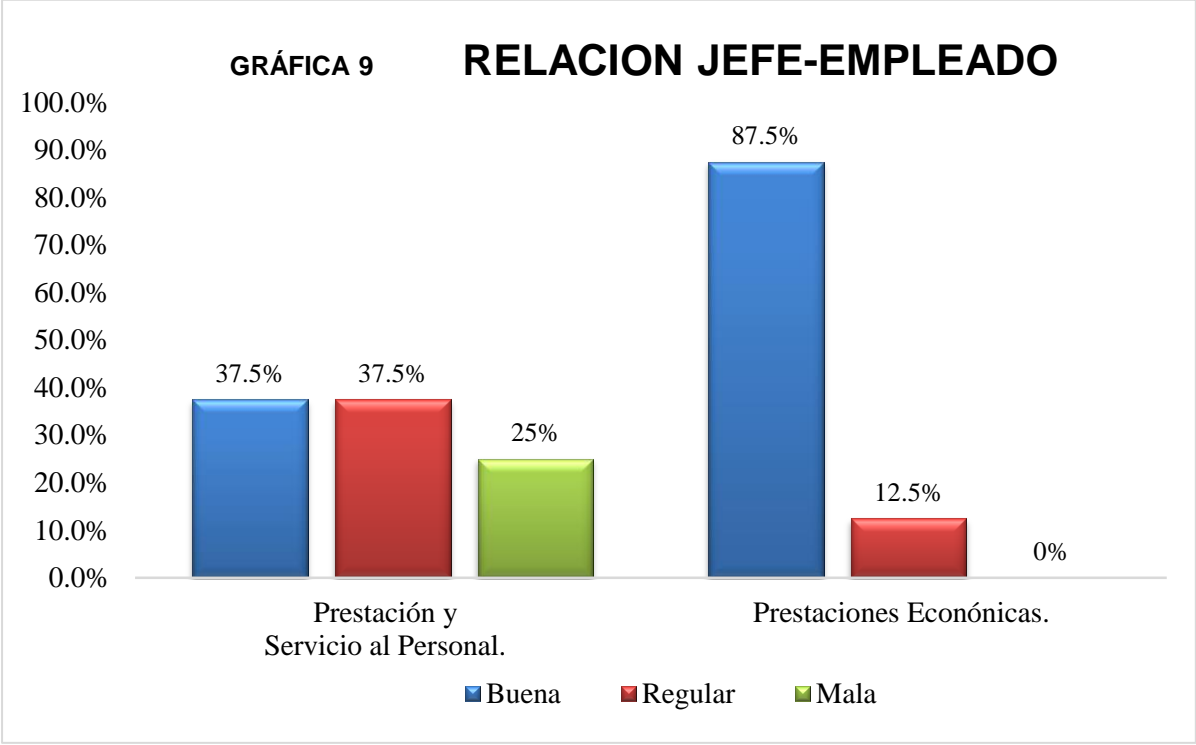
En lo que se refiere a la pregunta de la relación que existe con los compañeros los motiva a tener un mejor desempeño en su trabajo, en PSP el 75 % mencionó sentirse motivado y un 25% indicó no sentir motivación. En PE la opinión fue de 50% no tener motivación y el otro 50% contar con motivación para realizar sus actividades.



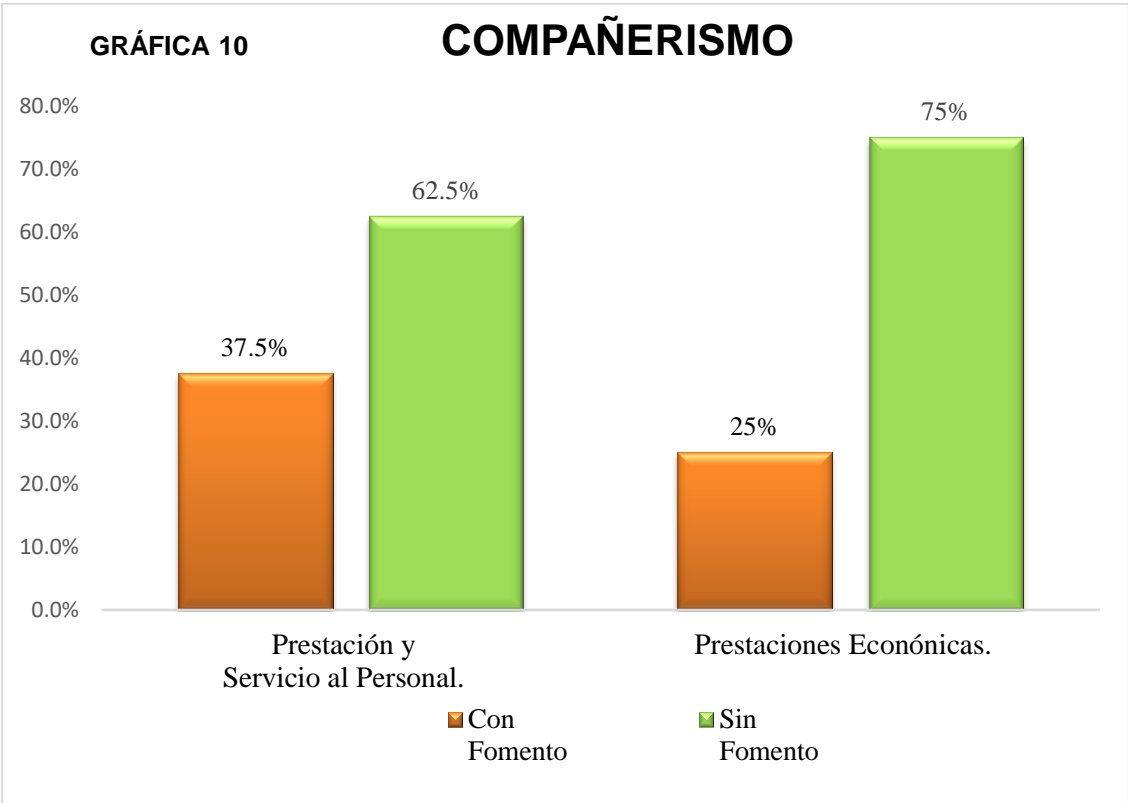
En relación a la pregunta de cuál es la relación de convivencia entre el jefe y el equipo de trabajo, la gráfica 7 nos indica que, en PSP el 25% tiene buena convivencia ya que el jefe trata de estar con ellos cada vez que la situación lo amerita y que sea posible la reunión, el 37.5% menciona tener una convivencia regular con el jefe solo es laboral y el otro 37.5% indica tener una mala convivencia ya que el jefe no tiene tratos con ellos. Respecto al área de PE, el 75% dice tener una buena convivencia y el 25% menciona que la convivencia es regular.



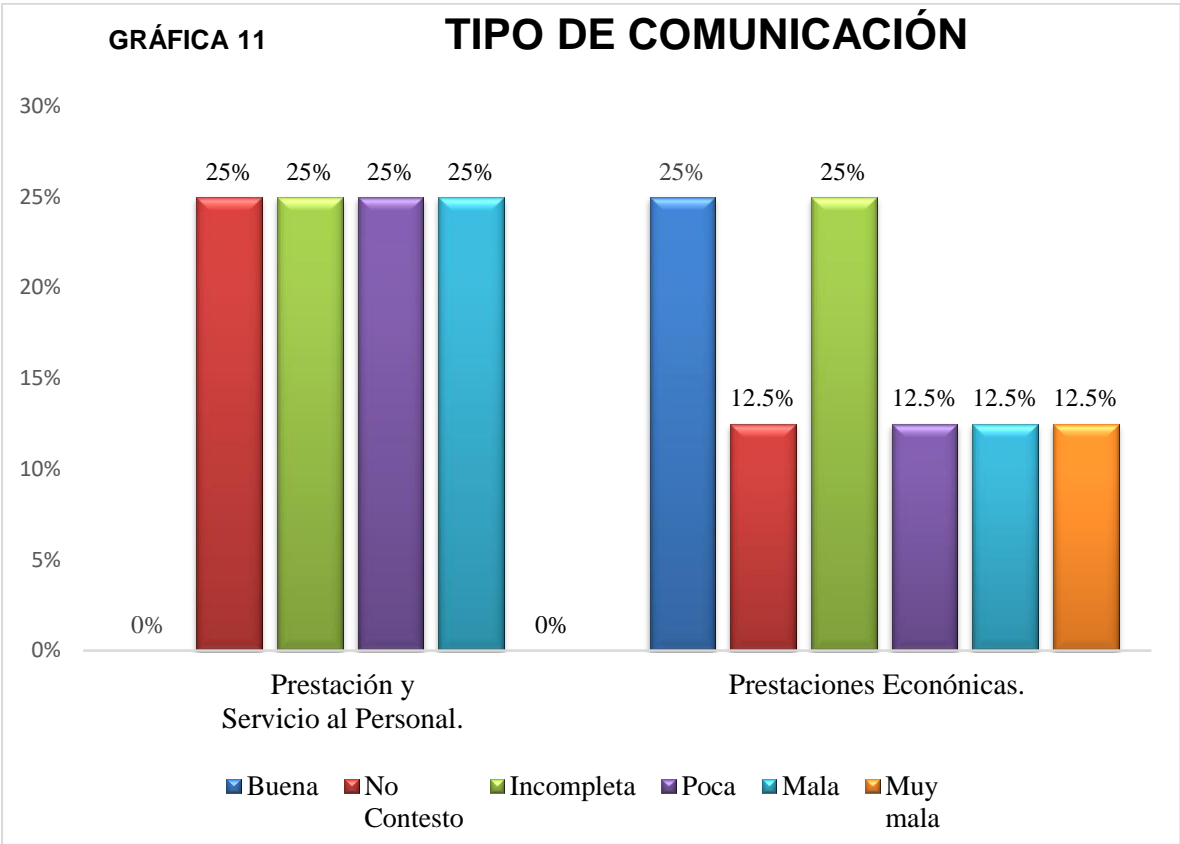
Referente a la pregunta de si la carga laboral está repartida de manera adecuada, la gráfica 8 nos muestra que el 87.5% del área de PSP tienen una mala distribución de trabajo, debido al tipo de trámite que cada empleado lleva, el 12.5% indica que la distribución es adecuada. En el caso del área de PE, el 87.5% menciona tener una adecuada distribución de trabajo y el 12.5% está en desacuerdo al referirse que no es así.



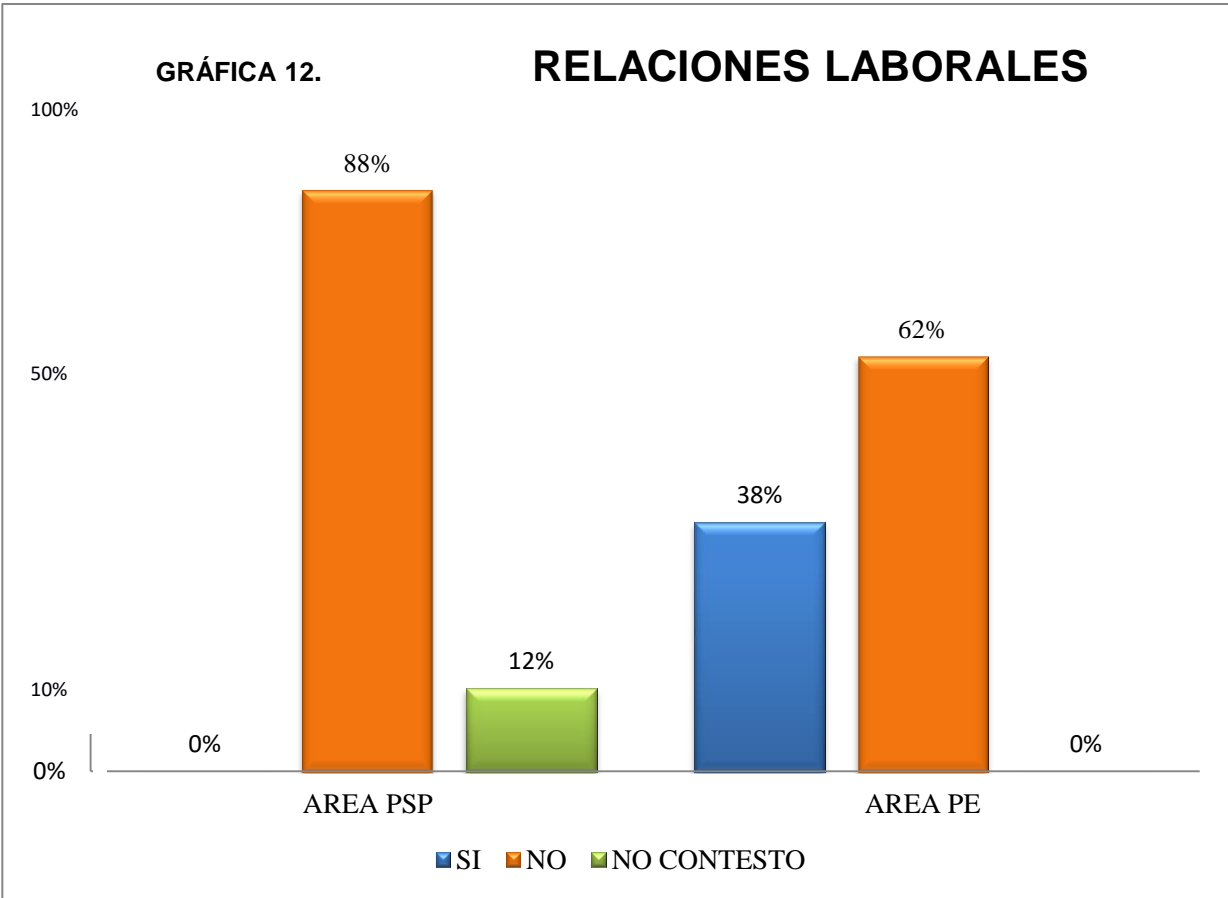
En lo que se refiere a la pregunta de expresar como se siente en la relación que existe entre el jefe y el trabajador, se muestra en la gráfica 9 que en el área de PSE el 37.5% considera tener una buena relación con su jefe, debido a la interacción que tiene con ellos, el otro 37.5% menciona tener una relación regular y el 25% tiene una relación mala. Para el área de PE el 87.5% dice tener una buena relación con el jefe mientras que el 12.5% la considera regular.



En relación a la pregunta de si se cree que en la institución se fomente el compañerismo y la unión entre los trabajadores, la gráfica 10 nos muestra que, en PSP el 37.5% considera que existe el fomento a la convivencia ya que tratan de mantenerlos unidos aunque cada uno tenga intereses distintos, mientras que el 62.5% de las personas considera que no existe fomento para que haya convivencia puesto que es molesto para los jefes encontrarlos platicando y tratan de dividirlos. En PE el 25% menciona que existe el fomento para la convivencia entre los compañeros y el 75% indica que no hay fomento alguno.

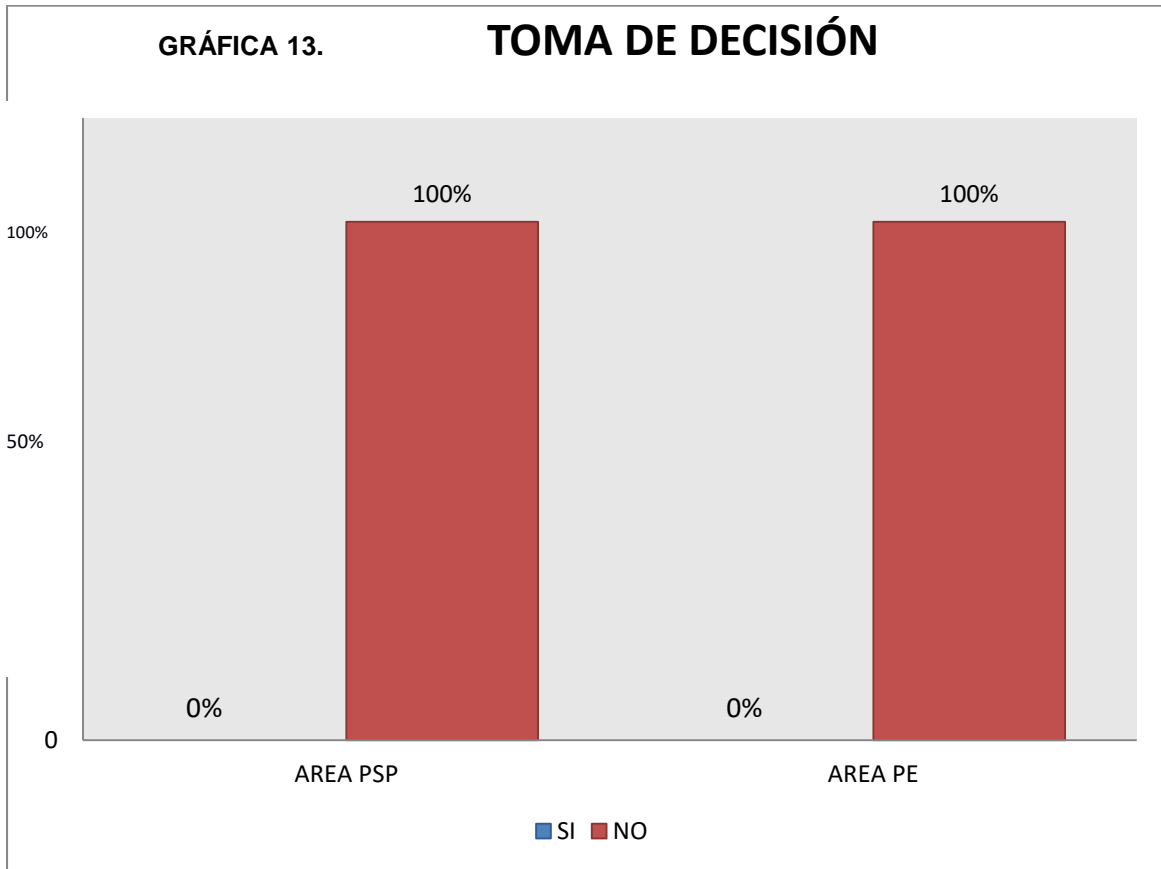


Con referencia al tipo de comunicación que existe en la institución del jefe al empleado, la gráfica 11 demuestra que en el área de PSP un 25% considera que la comunicación es incompleta, otro 25% que es poca, el 25% menciona que es mala y el 25% restante no contestó. Mientras que en el área de PE el 25% considera que la comunicación es buena, el 25% cree que es incompleta, un 12.5% percibe que es poca la comunicación que existe, el siguiente 12.5% indica que es mala, otro 12.5% considera muy mala la comunicación y el 12.5% restante no contestó.



En la gráfica 12 podemos observar que para la pregunta ¿Existe una comunicación eficaz entre todo el personal, participando este de una manera real en las actividades de mejora? El 0% de los trabajadores del Área de Prestaciones y Servicio al personal dijeron que sí, el 88% de esta misma área contestaron que no y el 12% de su 100% no contestaron la pregunta.

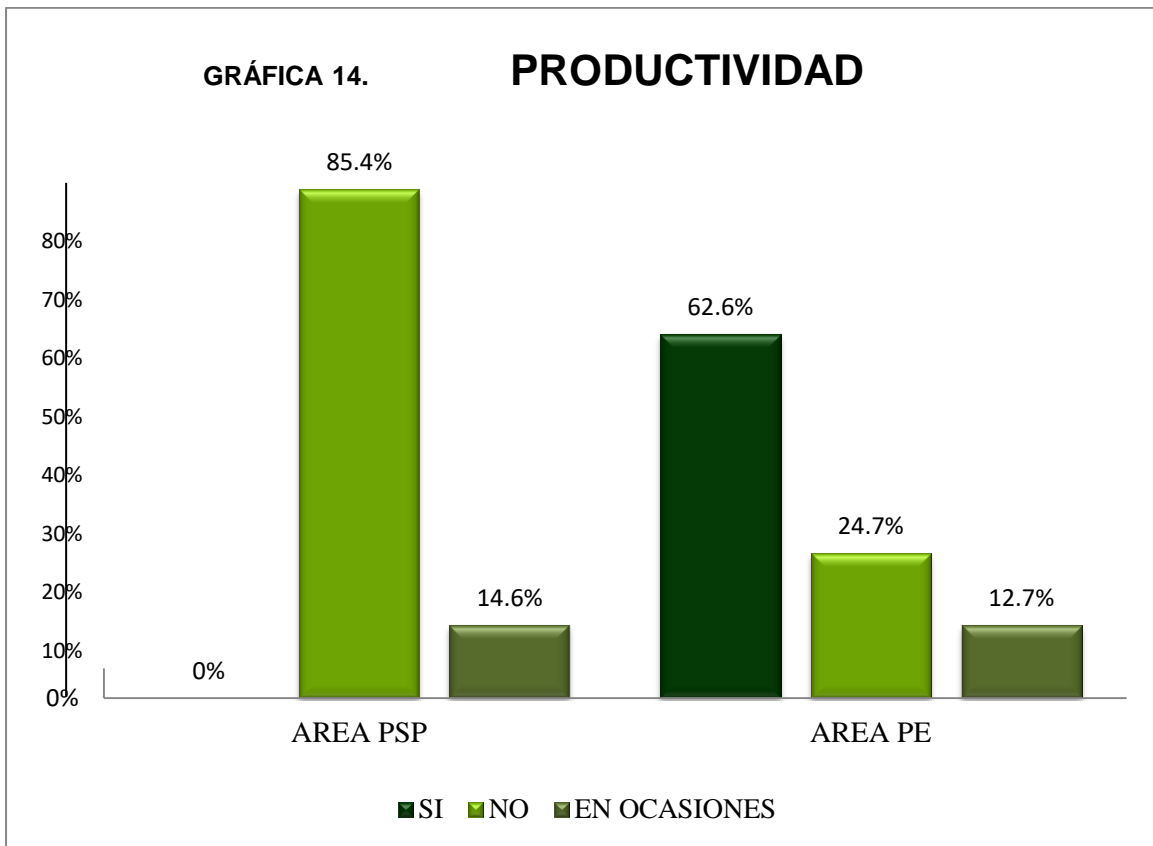
En al área de Prestaciones Económica el 38% de los trabajadores contestaron que sí. El 62% contestaron que no y el 0% no contestaron.



En la gráfica 13, podemos observar que con base en los resultados de la pregunta:

¿Cuándo se debe tomar una decisión importante en la institución toman en cuenta las opiniones de los trabajadores?

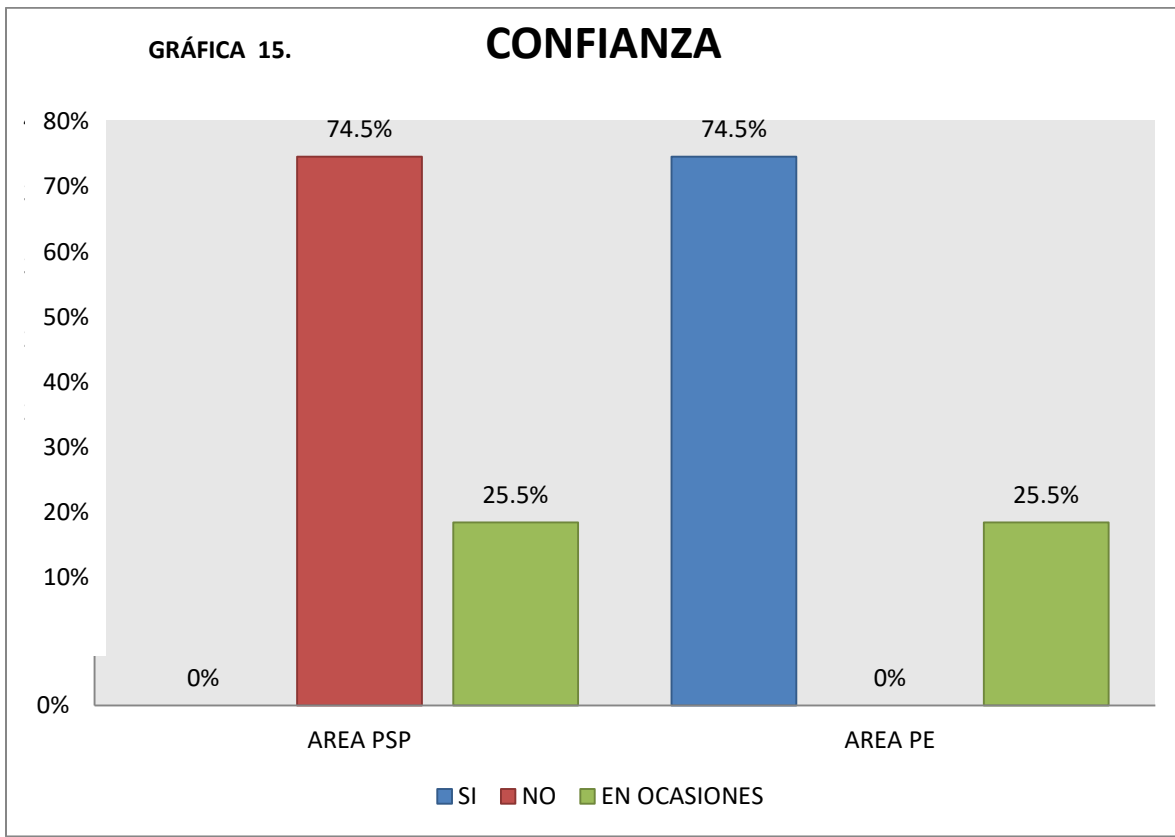
El 100% de cada área, los trabajadores contestaron que no toman en cuenta sus opiniones.



En cuanto a productividad en ambas áreas, en la gráfica 14 podemos observar que hay una variación en las respuestas, en el área de Prestaciones y Servicio al Personal el 0% de los trabajadores contestaron que sí, el 85.4% dijo que no, 14.6% contestaron que en ocasiones a la pregunta:

¿Su jefe considera útil su esfuerzo por mejorar su trabajo?

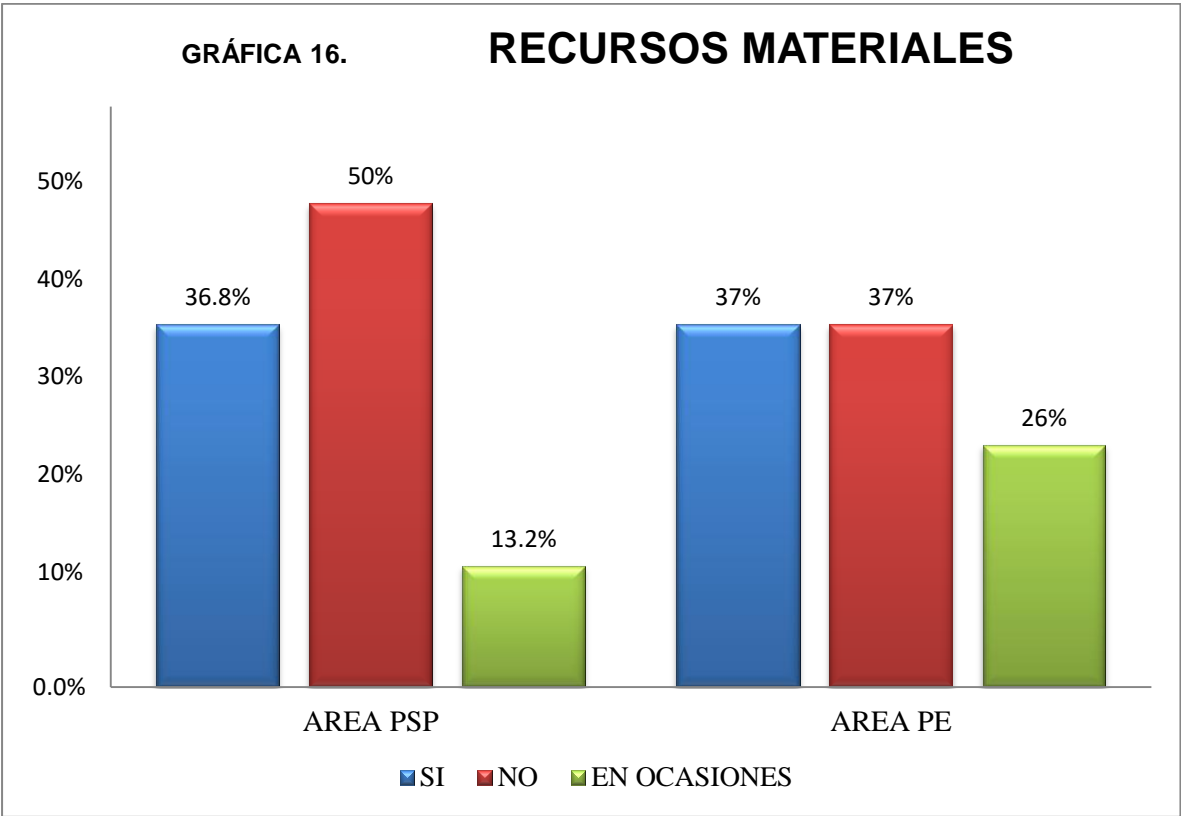
En cuanto al área de Prestaciones Económicas, el 62.6% de los empleados contestó que sí, el 24.7% contestó que no y el 12.7% dijeron que en ocasiones, estas respuestas se dieron con base a la pregunta que se mencionó con anterioridad



En la gráfica 15, las respuestas a la pregunta:

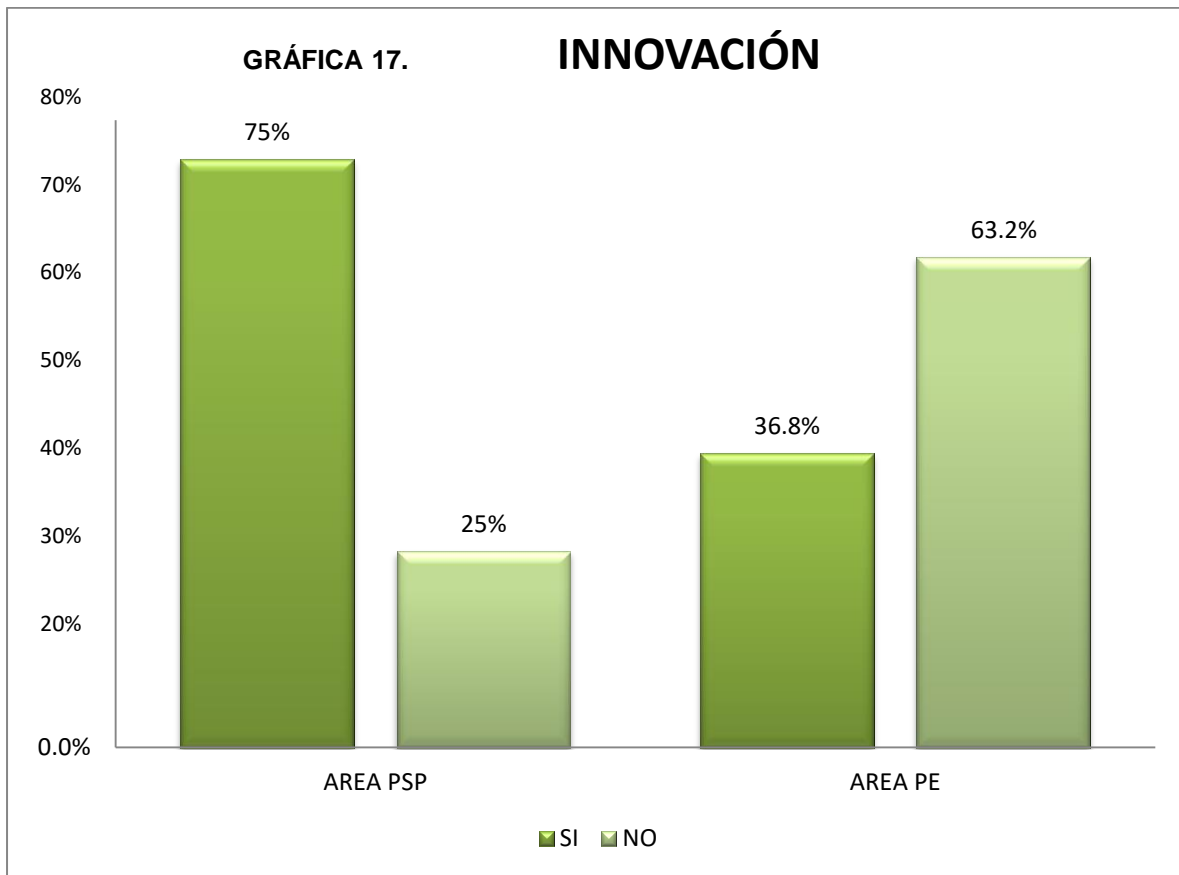
¿Su jefe le da confianza de comunicarle lo malo o bueno de su trabajo?, las respuestas varían, en el área de Prestaciones y Servicio al Personal el 0% de los trabajadores contestaron que sí, el 74.5% contestaron que no y el 25.5% de estos contestaron en ocasiones.

En cuanto al área de Prestaciones Económicas el 74.5% de los empleados contestaron que sí, el 0% contestaron que no y el 25.5% contestaron que en ocasiones a la pregunta antes mencionada.



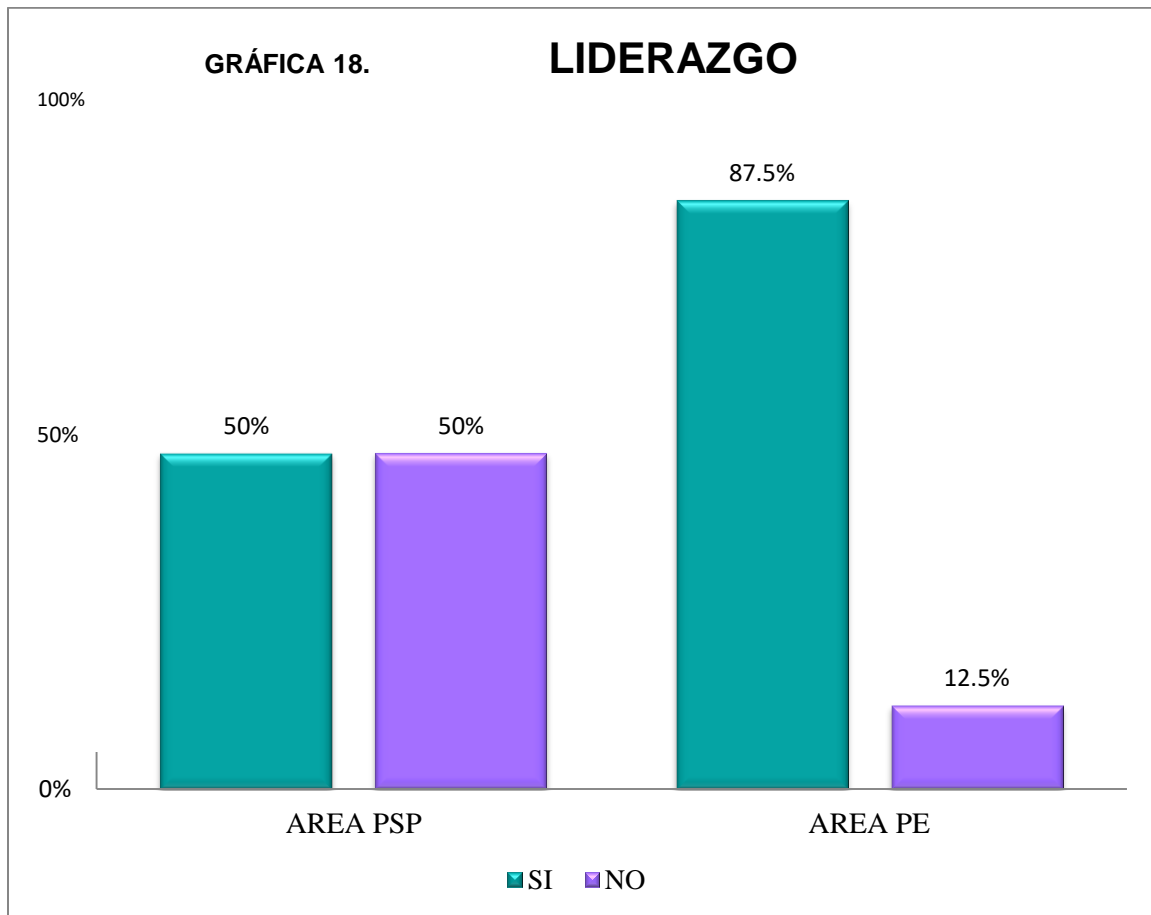
En cuanto a la gráfica 16, podemos observar que la mitad de los empleados de PSP dijeron que no, el 36.8% dijo que si y solo el 13.2% contesto que en ocasiones la institución le facilita el equipo necesario para realizar su trabajo

En PE, tuvo un resultado igualitario para los que contestaron que sí y no, y el 26% de su 100% contesto que en ocasiones.



En la gráfica 17 en cuanto a innovación se trata las respuestas a la pregunta:

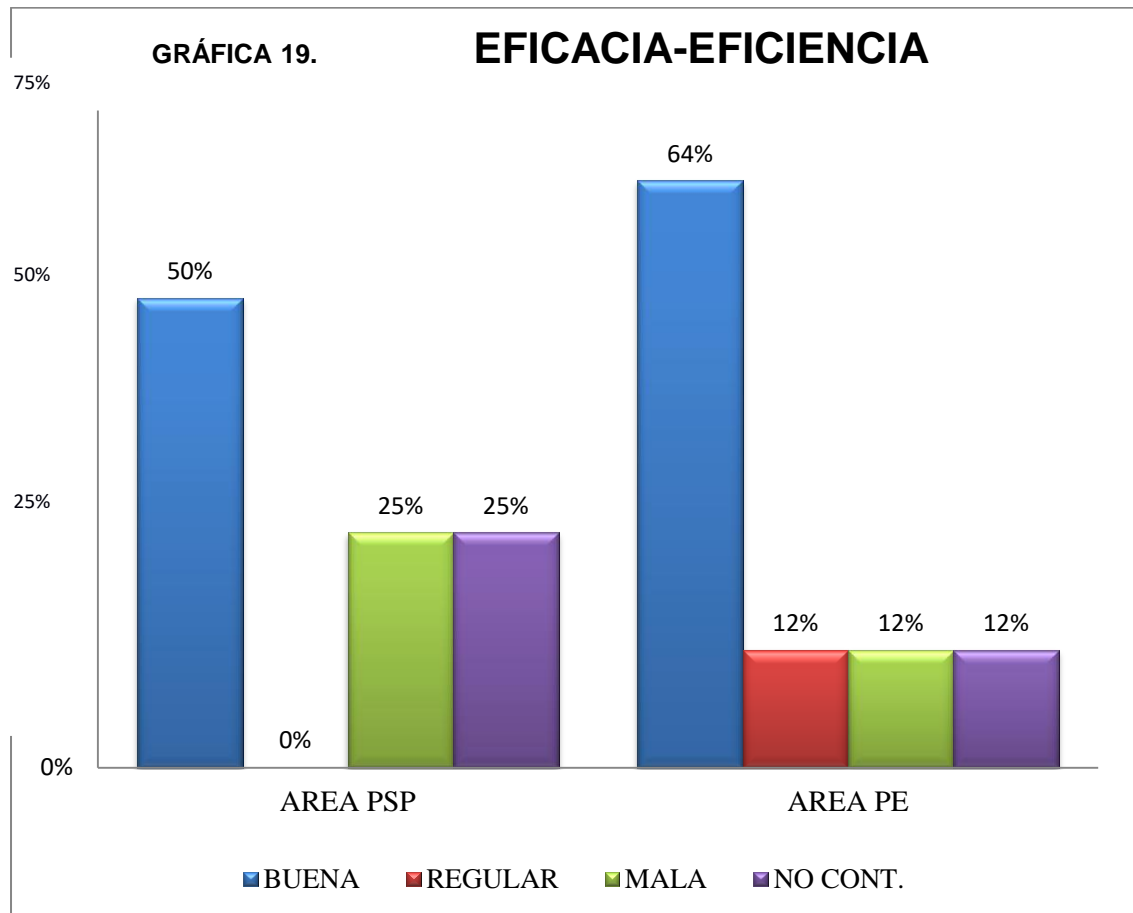
¿La estrategia de la institución tiene en cuenta la innovación y la considera como un factor clave para su éxito? Las respuestas a la pregunta varían, el 75% del total de PSP dijo que sí y el 25% dijo que no, el 36.8% del área de PE dijo que si y el 63.2% dijo que no.



Ahora bien, en la gráfica 18, en lo que respecta a la pregunta: ¿su jefe está comprometido con aspectos de organización y orden en su área?

En esta pregunta se puede observar que el área de PE, en su mayoría, contestó que sí con el 87.5%, y el 12.5% dijo que no.

En el área de PSP tuvieron un balance en cuanto a las respuestas el 50% de los trabajadores dijeron que sí y el otro 50% dijeron que no a la pregunta que se mostró anteriormente.



En la gráfica 19 podemos ver una variación de respuestas en cuanto a la pregunta: ¿Cómo es la organización conforme al rendimiento y la productividad internamente?, en esta gráfica podemos darnos cuenta que, con base en las respuestas de ambas áreas la organización es buena, ya que en PSP tuvo un total del 50% de los trabajadores donde dicen que es buena, el 25% mencionó que es mala y el 25% no contestó, y en PE el 64% dijo que es buena, el 12% contestó que es regular, otro 12% dijo que es mala y los 12% restantes no contestó.

Es evidente entonces, que los resultados obtenidos por medio de las gráficas y considerando el resultado de algunas de ellas, como por ejemplo en la gráfica 4 que se refiere a la remuneración, se puede observar que en ambas áreas no es mucha la diferencia en remuneración, pero sí destaca que no hay remuneración extra para que

los trabajadores se motiven en el desarrollo de sus actividades. En la gráfica 5 respecto a crecimiento, se nota un desbalance considerando las dos áreas, como se puede observar, en PSP no hay gran diferencia en los resultados, y en PE es lo contrario, ya que en su mayoría, no hay un crecimiento y con ello se puede considerar que la falta de motivación es el factor que puede estar afectando en el desempeño laboral.

En la gráfica 8, carga de trabajo, se percibe que el liderazgo en cada área es muy distinto, los resultados de cada una fueron invertidos, en PSP la adecuada distribución de trabajo tuvo el mismo porcentaje que en PE pero de una mala distribución, y en PSP el porcentaje de una mala distribución fue muy superior a la mitad, pero en PE ese mismo porcentaje se obtuvo de una buena distribución.

Por lo que en la gráfica 9, la relación jefe-empleado se aprecia que en PSP la relación que hay entre jefe-empleado tiene un porcentaje igual en buena y regular, aunque no tiene gran diferencia para los que opinan que es mala, en PE la mayoría opinó que es buena, y muy pocos que es regular, con esto, podemos observar como el liderazgo en cada área es diferente.

De la misma manera, en la gráfica 13, en la toma de decisión está muy claro que el total de los trabajadores de las dos áreas están de acuerdo que no existe una consideración de los trabajadores para la toma de decisiones, esto se verá reflejado en el tipo de líder donde se explicará más adelante. Sin embargo, en la gráfica 18, liderazgo, en PSP es igualitario el resultado y en PE un alto porcentaje opinó que el jefe sí está comprometido en la organización.

En la gráfica 15 que se refiere a la confianza, existe un problema en relación a la motivación y al liderazgo, en PSP nadie dijo que su jefe le da la confianza de comunicarle lo malo o bueno de su trabajo pero en PE la mayoría dijo que si, ahí es donde existe un foco rojo en el argumento de los trabajadores.

Cabe destacar, que con el resultado de todas las gráficas, podemos plantear que el liderazgo y la motivación son el problema existente en las dos áreas antes

mencionadas, por lo que consideramos que no existe una eficiencia ni eficacia en ninguna de las dos por parte del líder.

III.2.2 Entrevistas

Estas son las personas con quienes trabajamos y por obvias razones no se darán nombres:

Persona 1	Lleva 4 años en el área y 21 años en la institución, es analista administrativo, en el transcurso de estos años ha tenido cargos pero los ha dejado por tener otros cargos pero no una plaza.
Persona 2	Lleva 3 años en la institución, primero tuvo una plaza de administrativo durante 8 años, estudió ingeniería mecánica y después le dieron una plaza de docente y es la que tiene actualmente.
Persona 3	Lleva 3 años 5 meses, es técnico analista y entró en el puesto en el que se encuentra actualmente.
Persona 4	Lleva 8 años, entró como secretaria de Recursos Humanos, posteriormente la ascendieron a la Dirección de Control de Gestión, estuvo como secretaria del área de Coordinación Administrativa, secretaria de Subdirección de trámite que es donde está actualmente.
Persona 5	Lleva 1 año 3 meses, se dedica a repartir el trabajo, validar y entregar memorándums.

En relación a los indicadores que se plantearan abajo, podemos añadir, que cada una de las personas descritas, no todos opinan lo mismo, ya que sus respuestas están divididas, en cuestión de trabajo el líder se presta para ser cordial y respeta las labores de cada trabajador, sin embargo, otros empleados mencionan que el trabajo no es equitativo y existe favoritismo, es por ello, que el liderazgo y la motivación no están planteados correctamente para la mejora de la institución.

III.2.2.1 Liderazgo

Considerando las respuestas de la entrevista donde cada persona dio su punto de vista de acuerdo al indicador de liderazgo, la mayoría de las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo en que su jefe de área no es un buen líder, ya que un líder como se mencionó anteriormente, es aquella persona que tiene características y cualidades para poder trabajar con sus subordinados, y que éstos a la vez rindan de manera satisfactoria y eficiente para lograr las metas deseadas.

De esta manera, la similitud que existe entre cada respuesta de los trabajadores es alta, la mayoría piensa lo mismo del jefe de área; sin embargo, hay que recordar que las entrevistas fueron por separado y no hubo manera que se pusieran de acuerdo en dar las respuestas iguales. Es así, que al líder no lo consideran como tal, sino sólo como un jefe de área o simplemente como un buen compañero de trabajo.

Ahora bien, con las deducciones conseguidas de las entrevistas, en referencia a un líder, los empleados comparten su punto de vista en el que mencionaron puntos a favor y en contra del líder. Destacan que es un compañero más, ya que no tiene iniciativa para tomar una decisión y mucho menos para resolverla.

Después de lo anteriormente expuesto, los entrevistados mencionan cómo debe ser un buen líder, a lo que ellos consideran que un buen líder es quien sabe tomar decisiones al momento, tener un buen equipo de trabajo, tenga un buen carácter y que sabe escuchar y sobre todo que sea equitativo con los trabajadores de área.

Testimonios

-Líder no, porque debes tener muchas cualidades para ser líder, es una buena persona pero no tiene el carácter, es lo que no le ayuda, es una persona que para evitarse muchos conflictos mejor deja pasar el problema y eso no lo hace un líder, lo considero solo un buen compañero(persona 1).

-No, por falta de carácter, lo considero como un buen compañero (persona 2).

-Sí, es muy mediador, muy equitativo no le gustan los problemas y nos da nuestro lugar a cada uno (persona 3).

-No, no es un buen líder, le falta mucho carácter, tomar decisiones, lamentablemente a veces nosotros mismos nos complicamos el trabajo, cuando él debe de entrar y tomar una decisión justa para todos y siempre lo duda mucho, sí es un buen jefe pero no un líder, le hace falta carácter para las decisiones laborales (persona 4).

-No, porque no sabe cómo tomar o no tienen voluntad, no sabe decidir por sí mismo, siempre depende de alguien porque no tienen algún interés de llevar bien a cabo o aprender bien todo lo que se lleva en su propia área, lo considero como buena persona, trata de ser amigable, sociable, pero en cosas laborales pues no, le falta tomar decisiones, tener voluntad y defender sus ideales en cuestión de trabajo, lo considero más como un compañero (persona 5).

-Yo creo que un buen líder tiene que solucionar rápido, es solucionar en ese momento el problema, como pedírselo a la gente ante todo y el respeto y el no tener el “soy el jefe lo haces y te callas”, para mí un líder es el que sepa llevar un buen grupo, que pueda tomar decisiones, las correctas el que haga una unión aquí y con trabajo, ese es un buen líder para mí (persona 1).

-Conocimiento, carácter y como el nombre lo dice, ser un líder (persona 2).

- Es una persona que nos oye, trata de no meterse en conflicto, trata de mediar la situación (persona 3).

- Que fuera justo con todos y no lo es, él tiene dos trabajos, ser el encargado de aquí y otro trámite que él lleva y él se dedica más a su trámite que a lo del grupo que somos el área (persona 5).

De los anteriores planteamientos se deduce que a partir de lo expuesto en el capítulo anterior referente a liderazgo, el tipo de liderazgo que predominó por medio de los resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado fue autocrático, ya que las decisiones que se toman en ambas áreas solo son consideradas por parte de los jefes

y los subordinados, jamás con una opinión del trabajador. Así mismo, el liderazgo paternalista también forma parte de los resultados obtenidos, ya que toma la mejor decisión en nombre del grupo.

III.2.2.2 Motivación

Este indicador se refiere a una característica que debe existir dentro del ambiente laboral, ya que dirige la conducta para lograr las metas establecidas. Considerando el indicador anterior, se deduce que el líder es el encargado de motivar a sus subordinados. De esta manera, conforme a los resultados obtenidos, los entrevistados dividen su forma de ver la motivación.

Considerando las similitudes de cada respuesta, están de acuerdo en que en esa área (Prestaciones Económicas) sí existe la motivación por parte del líder a comparación de otras áreas en las que ya habían estado laborando, pero otros entrevistados señalan lo contrario, ya que no se cumplen las características básicas según Maslow (como se mencionó en el capítulo 1).

En cambio, así como hay similitudes también hay diferencias conforme a la manera de motivar, ya que no todos tienen la misma necesidad para poder entregar su trabajo a tiempo, simplemente se conforman con recibir agradecimientos verbales y no es necesaria una motivación económica.

Entre las respuestas obtenidas, hubo un caso donde la motivación la recibía de sus mismos compañeros, ya sea de la misma área o de otra. En otros casos los trabajadores no están motivados como quisieran, ni por parte de su jefe ni de sus compañeros, y en un caso diferente se confunde la motivación con el apoyo de trabajo. A continuación se muestra lo que resaltó en las respuestas de los entrevistados de acuerdo a la motivación.

Testimonios

- No, ya no hay motivación, ya se congelaron las plazas, económicamente ya nos rebasamos y eso significa que ya no hay motivación, A ver te voy a poner un ejemplo: aquí se divide el catálogo institucional por plazas homologadas, las plazas del catálogo institucional las manejan las autoridades junto con el sindicato, esas son las únicas que podemos sustentar aquí, involucrado el sindicato, ahora, hay plazas homologadas administrativas que no tienen ahorita candado, esas podríamos ocupar que son mayores a las que tenemos pero, me explicaba el director que esas plazas homologadas van a ser para nuevo personal no para los de aquí, aquí se maneja escalafón o bueno se debería de manejar escalafón, el escalafón es que la gente de mayor tiempo es la que va teniendo las mejores plazas y no lo respetaron (persona 1).

- Ninguno, de hecho nos sentimos relegados y estancados (persona 2).

-No, es lo que yo pregunto (persona 3).

-En esta área sí bastante, en la anterior área en la que estaba mis jefes no me motivaban, al contrario, no eran buenos líderes, aquí me siento motivada, me enseñan, de hecho yo no sabía nada de esto, tuve buenas personas que me enseñaron, compañeros y más que nada el jefe, si me motivan porque de aquí puedo ir a otras áreas (persona 4).

- No, porque el trabajo no es igual (persona 5).

- Me lo hacen saber en mi trabajo y yo creo se ha notado porque en otras áreas me lo han dicho, compañeros que sí me han comentado que soy eficaz, que saco rápido mi trabajo, mi jefe me lo ha dicho, que trato de sacar mi trabajo a pesar de tener bastante. Yo creo que me lo agradecen y te sientes bien, no es necesario el “te voy a prometer”, el dar gracias por tu trabajo yo creo que es más que suficiente (persona 4).

En este mismo orden y dirección, de acuerdo a las entrevistas realizadas en relación al indicador de motivación, se puede mencionar que no cumplen con las características básicas de esta, ya que como necesidades no siguen los parámetros mencionados en

el capítulo anterior según el proceso básico de la motivación, como tendencia, no calman sus necesidades y no existe ningún tipo de incentivo para que laboren de mejor manera.

De acuerdo a la teoría de Maslow, en donde nos explica las necesidades de la motivación, y de acuerdo a la deducción de las entrevistas, la mayor parte no cumple con la satisfacción del individuo, ya que no llegan a la cima y se quedan en el nivel más bajo preocupándose por su autorrealización.

Capítulo IV. Propuesta de intervención

En la solución a la problemática encontrada en la SEMS dentro de la CSP, de acuerdo al instrumento metodológico mixto que se realizó con base en los resultados obtenidos, podemos proponer que se requiere de un taller de capacitación a los jefes de área para la mejora de la misma en relación a liderazgo, considerando también, un programa de recompensas para los trabajadores de dichas áreas, tomando en cuenta la motivación como estrategia para mejorar el clima organizacional.

IV.1 Cambio Organizacional

De los anteriores planteamientos se deduce, que debe existir un cambio en las organizaciones para lograr la eficiencia y eficacia, cabe agregar, que el término cambio implica innovación, también podemos decir que el concepto de cambio organizacional trata de asegurar que se logren los objetivos aunque no siempre se alcanzan, estos pueden ser entregables para ser compatibles (describir conceptos tangibles o intangibles), el cambio lo acepta o lo adopta y por último implementan actividades apropiadas para los riesgos de estos cambios, de esta forma se minimizan los errores resolviendo de manera rápida para ampliar la posibilidad del éxito.

De tal manera que García cita a Gill (2003) donde señala que “el cambio debe manejarse de manera conveniente y que requiere de un adecuado liderazgo para que se desarrolle de manera eficaz y con éxito”. (García, 2011, pág. 44). Es así, que el concepto de cambio organizacional se desarrolla de diferentes formas considerando la interacción de los individuos dentro de la organización. Por consiguiente, Acosta cita a Schvarstein (1992) señalando que “el cambio organizacional aunque se produce en las estructuras implica una expansión semántica en la cadena sintagmática y por lo tanto, el cambio organizacional, es un cambio de significados” (Acosta, 2002, pág.10).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, podemos decir que cambio organizacional es una estrategia que se refiere a la necesidad de un cambio, el

cual es con base en la visión de la organización, con el fin de un mejor desempeño y evaluación de mejoras.

En este orden de ideas, se consideran seis pasos para lograr el cambio, los cuales son:

-Visión: qué es lo que queremos cambiar, es lograr que la institución cambie de acuerdo al propósito de ésta, si en realidad van por buen camino para su logro y qué se propone con este cambio.

-Definición: son las acciones que se van a realizar para llevar a cabo el cambio.

-Desarrollo: son los procesos, procedimientos y las delimitaciones del trabajo.

-Transición: implementación de nuevos procesos y sistemas, puede tratarse en una etapa corta o puede tardar un largo periodo.

-Sustentabilidad: asegura que se mantenga o garantice una supervisión regular y el reforzamiento de los cambios.

-Aprendizaje: fusiona los aprendizajes de acuerdo a las experiencias de las etapas anteriores mejorando la capacidad para la institución.

Cabe decir que los pasos para lograr el cambio permiten que el administrador planee y gestione el proceso, así como las expectativas de la institución, en donde aprende de un cambio, por lo tanto el aprendizaje no es una actividad sino una característica en desarrollo. Es posible que una institución donde el clima organizacional no sea adecuado, por ende, el cambio sea importante para que la institución avance con ayuda de nuevas ideas, valorando e innovando estrategias que el líder establezca para lograr el objetivo.

En el clima organizacional, especialmente la existencia o no de motivación por parte del líder, repercute en el comportamiento organizacional, lo cual determina si la institución funciona de acuerdo a sus objetivos.

IV.2 Liderazgo

Nuestra propuesta tiene dos vías, la primera de ellas es un taller de capacitación, que consiste en dar apoyo a los jefes de área para que mejoren el clima organizacional con el fin de que no haya rezago en el trabajo y se entregue en tiempo y forma, considerando como punto principal el liderazgo, es así, que a continuación se presenta el taller.

Teniendo en cuenta que capacitación “es un proceso educacional que se imparte de manera organizada y sistemática, por medio del cual los participantes adquieren y desarrollan conocimientos y habilidades relativas a su trabajo.” (Rodríguez y Morales, 2008, pág. 2)

IV.2.1 Programa de capacitación

Taller de capacitación de liderazgo

IV.2.2 Objetivo de la capacitación

Desarrollar en los jefes de área las habilidades necesarias de liderazgo, para mejorar su comunicación, su ambiente laboral y fomentar la responsabilidad para la mejora del clima organizacional.

IV.2.3 ¿A quién va dirigido?

A los jefes de las áreas que pertenecen a la Coordinación Sectorial de Personal dentro de la SEMS

IV.2.4 Período

El taller de capacitación tendrá una duración de 20 horas, distribuidas en 4 horas por 5 días.

IV.2.5 Contenidos

Unidad 1.- ¿Cómo ser un buen líder?

- Experiencias

- Problemática
- Decisiones

Unidad 2.- Responsabilidad

- Puntos relevantes sobre liderazgo
- Opinión individual sobre liderazgo

Unidad 3.- Comunicación

- Trabajo en equipo
- Variables dependientes e independientes
- Estrategias para la resolución de un problema

Unidad 4.- Ambiente laboral

- Debate grupal
- Responsabilidad de jefe y empleado
- Actitud

IV.2.6 Metodología

Los materiales que se utilizarán para este taller serán:

- Tríptico
- Diapositivas
- Cañón
- Salón
- Hojas
- Bolígrafo

El primer día se expondrá sobre las características de cómo ser un buen líder, todos participarán sin excepción en el que comentarán cada una de sus experiencias, poniendo ejemplos de cómo han resuelto una problemática, los demás escucharán y darán su comentario considerando si para ellos fue una decisión correcta o incorrecta y qué harían en ese caso.

En el segundo día se aplicará un cuestionario que será de forma individual, considerando puntos relevantes sobre el liderazgo, de esta forma, cada jefe contestará

de acuerdo a su experiencia, y al término de ello, se expondrán las respuestas y se darán opiniones.

En el tercer día se hará una dinámica, la cual consiste en ponerse de acuerdo para que entre todos se elija al que será el jefe y los demás sus empleados, tomando en cuenta una problemática de lo que se vio en el primer día y cómo la solucionarían de acuerdo a lo que han visto en este taller, al finalizar esta dinámica se tomará en cuenta las variables dependientes e independientes que inciden en el problema y que pueden ser falta de apoyo del líder.

En el cuarto día, se hará un segundo cuestionario, pero esta vez de forma grupal, donde abarcará temas sobre la comunicación y el ambiente laboral, de igual forma por equipo expondrán sus comentarios y al término de esta actividad se formarán dos equipos en los cuales tendrán que debatir las respuestas del cuestionario para llegar a una conclusión.

Por último, en el quinto día, se hará un listado de las responsabilidades del trabajador y una de jefe de área, considerando ¿Cuáles son las responsabilidades que se cumplen y cuáles son las que no son tomadas en cuenta? ¿Por qué?

Así mismo y por último ejercicio, podrán expresar de forma escrita un comentario final si les gustó el taller y qué aspectos mejorarían para ser un mejor líder.

IV.2.7 Perfil del capacitador (escolaridad, experiencia y/o conocimientos, habilidades y actitudes)

Licenciatura en Administración y Recursos Humanos

Experiencia mínima de 1 año como jefe de área y como capacitador

Conocimiento básico de computación

Actitudes: Dinámico y facilidad de palabra ante público

IV.2.8 Criterios para aprobar el curso de capacitación

Tener el 100% de asistencias

IV.2.9 Criterios para evaluar el programa de capacitación

El taller de capacitación será evaluado por el Director General de la Coordinación Sectorial de Personal al término de este para que lo verifique y canalice, con ello, se hará un diagnóstico donde se identificarán las necesidades y problemas de cada área.

Por tanto, a los participantes del taller se les hará una evaluación con el propósito de saber si el taller les sirvió para mejorar el clima organizacional dentro de la organización escribiéndolo en una hoja.

De esta forma, con los resultados obtenidos de esta segunda evaluación, se considerará prudente realizar una segunda capacitación con el fin de saber si la capacitación tuvo éxito, tomando en cuenta las opiniones de los participantes.

IV.3 Motivación:

Como segunda vía, de acuerdo con Parker (2002), tenemos el plan de recompensas y reconocimiento, donde la gestión del desempeño basado en competencias repercute en la calidad de trabajo de cada empleado, motivando de esta forma a cada uno de ellos para que logren sus objetivos y teniendo un mejor ambiente laboral. Considerando que las claves del éxito para obtener un desempeño eficaz son obteniendo el plan de recompensas, ya que puede definirse como “el modo en que la organización gestiona a sus empleados para que el trabajo salga adelante” (Parker, McAdams y Zielinsky, 2002, pág. 28).

IV.3.1 Plan de recompensas y reconocimiento

Incentivos individuales

IV.3.2 Inventario de planes de recompensas y reconocimiento en el contexto

Existe una evaluación dentro de cada área, donde consiste en que cada empleado evaluaba a otro de sus compañeros y depende de los resultados de esta, se le gratificaba con una remuneración económica al final del año, y con este tipo de valoración ellos podían ascender de puesto.

IV.3.3 Tipo de plan

Este plan de recompensas y reconocimientos (Incentivos individuales), se enfoca en la capacidad de cada trabajador, por su trayectoria y habilidades, así como el desempeño individual para mejorar la calidad de su trabajo.

IV.3.4 Objetivo del plan

El principal objetivo es que los trabajadores tengan una visión clara de lo que pueden lograr si se esfuerzan aún más independientemente de sus actividades habituales laborales, logrando de esta manera un mejor desempeño y éxito para una remuneración anual mayor.

IV.3.5 ¿A quién va dirigido?

A los administrativos de las diferentes áreas (PSP Y PE)

IV.3.6 Acciones y mecanismos de implementación

Se implementará un taller de motivación específicamente para los empleados, el cual estará planeado de 3 horas diarias en 5 sesiones, recordando que por área son 10 trabajadores.

En esta única sesión se expondrá principalmente ¿Qué es motivación?, ¿Qué premios pueden conseguir acorde a su desempeño?

1.- Económico.- Se dará un incentivo económico al trabajador que haya tenido un mejor esfuerzo laboral considerando tres periodos durante el transcurso del año donde se evaluará su desempeño.

2.-Tiempo libre.- Se les otorgará dos días económicos al que haya cumplido eficientemente con sus actividades laborales, donde el trabajador avisará con anticipación qué días solicitará los días económicos.

3.- Productos.- Esta consiste en una despensa al que demuestre sus capacidades laborales, tomando en cuenta su crecimiento en el área.

Por las consideraciones anteriores, estos premios de motivación serán otorgados anualmente, por lo que serán divididos en tres períodos en el transcurso de un año donde se evaluará el desempeño.

Cada administrativo en el taller nos expondrá cómo es su ambiente de trabajo, qué es lo que cambiarían para tener un mejor ambiente dentro del área, ya que es parte del clima laboral y solo así se podrá dar el cambio organizacional, el cual todos darán su opinión, sin excepción alguna.

Conclusión

A manera de resumen final podemos mencionar, que en la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), con base en la misión que se establece en esta institución gubernamental, se implementan algunas actividades considerando las funciones de cada trabajador, por ejemplo, dirigir la aplicación de documentos normativos, controlar el registro de funcionarios, planear y coordinar el diseño y la evaluación del sistema, entre otros.

El lugar donde se realizaron las prácticas profesionales, fue en el área de Prestaciones y Servicio al Personal y Prestaciones Económicas, donde se colaboró durante 1 año (2 semestres), por tanto, en ese tiempo tuvimos conocimiento hacia un contexto laboral que desconocíamos, fue entonces que pudimos entrelazar ese conocimiento con materias desarrolladas durante la licenciatura en Administración Educativa. Cabe agregar que durante las prácticas profesionales descubrimos que el clima organizacional no era el adecuado para que la eficacia y la eficiencia tuvieran éxito, ya que el trabajo no se entregaba en tiempo y forma.

Ante la situación planteada, podemos decir que el clima organizacional es el punto principal para que la institución tenga cualidades de armonía dentro de los miembros de cada área, ya que busca mejorar la productividad y un mejor ambiente laboral.

Cabe destacar, que para que el clima organizacional tenga éxito, debe de existir un buen líder que sepa tomar riesgos y que piense de manera estratégica, ya que es la persona que motiva a sus subordinados para que trabajen de manera productiva desempeñando sus habilidades y logrando una satisfacción entre ellos mismos adquiriendo de esta manera una recompensa por su trabajo. Resulta oportuno mencionar que esta motivación tiene necesidades básicas para que el trabajador se sienta bien consigo mismo, considerando la necesidad fisiológica, de seguridad, de integración, de estima y de realización.

Significa entonces, que el comportamiento organizacional dentro de la SEMS, no es favorable considerando la forma de actuar de los trabajadores como mencionamos

anteriormente, no existe un buen líder que los motive para que el clima organizacional tenga una mejora para mayor productividad.

En el orden de las ideas anteriores, deducimos que el clima organizacional fue afectado por falta de liderazgo y motivación, por lo tanto, se realizó un estudio utilizando un instrumento metodológico mixto, en el cual, para recabar datos que nos ayudaran a descubrir la problemática, primero se aplicó la investigación cuantitativa, que constó de un cuestionario de 16 preguntas, ya que con los resultados obtenidos pudimos detectar efectivamente, que el liderazgo y la motivación son los causantes de un mal clima organizacional, en seguida, se realizó la investigación cualitativa, esta entrevista constó de 11 preguntas abiertas, y gracias a los resultados, constatamos que el jefe de área no tiene carácter ni estrategias para ser un buen líder.

Contestando las preguntas de investigación que se hicieron al principio del documento, y con los resultados obtenidos, en donde se hace la pregunta ¿Cómo el líder motiva a sus trabajadores para que la institución llegue al éxito deseado? en esta pregunta podemos decir que el líder es primordial ya que juega un papel importante porque es quien toma las decisiones para resolver los problemas, considerando las respuestas del instrumento metodológico, la respuesta fue que no reciben motivación por parte del líder, sin embargo, como se mencionó en el capítulo 4, se hace una propuesta de intervención, donde el propósito es fomentar la motivación por parte del líder.

Referente a la segunda pregunta, ¿Cómo los trabajadores perciben el liderazgo? En este sentido podemos decir, que los trabajadores no están conformes al modo de trabajo del líder, es por ello, que el taller se diseñó para mejorar estas características y así, el clima organizacional mejore para un buen desempeño laboral.

Sin embargo, para que el clima organizacional funcione adecuadamente debe de existir un cambio organizacional, es por ello que se debe considerar los pasos que se mencionaron en el capítulo 4, donde se señalan seis pasos, visión, definición, desarrollo, transición, sustentabilidad y aprendizaje, con estos pasos el líder debe planear y gestionar las estrategias de la mejor manera, valorando e innovando nuevas ideas para el logro de sus objetivos deseados.

Dadas las condiciones que anteceden, se diseñó un taller de capacitación de liderazgo, donde el objetivo de ello fue que los jefes de área desarrollaran habilidades para mejorar la comunicación y el ambiente laboral, y también se diseñó un plan de recompensas y reconocimiento, donde el punto principal fue el incentivo individual, este plan fue preparado para los trabajadores, con el fin de que puedan lograr un mejor desempeño y con ello tengan una remuneración extra, así mismo un mejor clima organizacional.

Finalmente podemos concluir, que toda institución gubernamental debe tener un constante cambio organizacional para el logro hacia una mejora en el trabajo, teniendo así un mejor desempeño para llegar a la eficiencia y eficacia.

Referencias bibliográficas.

Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse al cambio organizacional. *Revista colombiana de Psicología*, 11, 9-24.

Álvarez, H. (1993). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla. Recuperado el 15 de abril de 2016 de: http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo_clima_organizacional.pdf

Campos Arenas, A. (2009). *Métodos mixtos de investigación: Integración de la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa*. México: Edit. Magisterio.

Drucker, P. (2007). *De líder a líder*. España: Granica.

Franklin, E., Krieger, M. y Vallhonrat, A. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson.

García Martínez, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Trillas.

García, M. (2011). Liderazgo, transformación y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 16 (9), 42-54.

García, M. (2009). *Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual*. [En línea]. Recuperado el 20 de abril de 2016 de: [http://cuadernosadm.univalle.edu.co/Articulos/42Cuadernos_de_Administracion_\(diciembre-2009\)/42-\(03\)_Clima_organizacional_y_su_diagnostico...\(Monica_Garcia_Solarte\).pdf](http://cuadernosadm.univalle.edu.co/Articulos/42Cuadernos_de_Administracion_(diciembre-2009)/42-(03)_Clima_organizacional_y_su_diagnostico...(Monica_Garcia_Solarte).pdf)

Hernández R., Fernández C., Baptista M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Hesselbein, F. Cohen P.M. (comp) (2001), *De líder a líder*, Barcelona: Granica.

Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015). Generalidades del Clima Organizacional. *Revista electrónica Medí Sur*, 13 (3), 455-457.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.

Merlín, F. (2014). *Mejora de la Gestión. Subsecretaría de Educación Media Superior. Coordinación Sectorial de Personal (CSP)*. México: Universidad Pedagógica Nacional.

Monje, A. (2011). *Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva: Universidad Surcolombiana. Recuperado el 29 de abril de 2014 de: <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo++Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>

Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170.

Parker, G., McAdams, J. y Zielinsky, D. (2002). *¿Cómo recompensar eficazmente a un equipo de trabajo?* Madrid: Díaz de Santos.

Reyes Cruz, J. (2001). *El Clima Organizacional*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado el 12 de junio de 2016 de: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Clima_Organizacional.pdf

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Rodríguez, J. y Morales, S. (2008). *La capacitación en las Organizaciones modernas*. México: Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua.

SEMS (2016). *Organigrama*. Recuperado el 27 de febrero de 2016 de: http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/organigrama

SEMS (2013). *Organigrama*. Recuperado el 27 de febrero de 2016 de: http://www.sems.gob.mx/en_mx/sems/csp_organigrama

SEMS (2013). *¿Qué es la SEMS?* Recuperado el 29 de febrero de 2016 de: http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/que_es_la_sems

SEMS (2012). *Manual de la Organización de la Coordinación Sectorial de Personal de la SEMS*. México: SEP.

Soberanes, E. (2012). *Modelo de motivación para organizaciones en Morelos*. [En línea]. Recuperado el 20 de abril de 2016 de: http://buenaspracticas.stps.gob.mx/buenaspracticas/administrador/lecturas/pdf/modelo_motivacion_lugarda_soberanes.pdf

Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional, impacto de las emociones*. México: Thomson Learning.

Vargas, S. (2009). *Liderazgo, políticas públicas y cambio organizacional: Lecciones desde Iberoamérica*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Vergara, R. (2010). *Organización e instituciones*. México: Siglo veintiuno.