



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y**  
**ADMINISTRACIÓN**



**Clima organizacional: componente de bienestar y mejora laboral  
en la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de  
Educación en Chiapas**

## **T E S I S**

**Que para obtener el grado de**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON FORMACIÓN EN  
ORGANIZACIONES**

**Presenta**

**BRODELY SANTIAGO SÁNCHEZ (07011112)**

**Director**

**DR. MARCO ANTONIO ROMERO GUTIÉRREZ**

**Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México; marzo de 2022**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I



## DIRECCIÓN

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 17 de marzo de 2022.  
Oficio No. D/0581/2022.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

**C. BRODELY SANTIAGO SÁNCHEZ**  
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN ORGANIZACIONES.  
PRESENTE

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada "CLIMA ORGANIZACIONAL: COMPONENTE DE BIENESTAR Y MEJORA LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGIONALES DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN CHIAPAS.", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha febrero 10 de 2022, suscrito por el Dr. Marco Antonio Romero Gutiérrez, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD"

Mtro. Jorge Humberto Trujillo Rincón  
Encargado de la Dirección



C.c.p. Archivo Minutario  
\*JHTR/ssg



Boulevard Dr. Belisario Domínguez Km 1081, S/N Terán Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, C.P. 29050  
tel. 9616150440 EXT. 101 [www.fca.unach.mx](http://www.fca.unach.mx), e-mail: [direccion.fca1@unach.mx](mailto:direccion.fca1@unach.mx)





## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es el cúmulo de sueños, anhelos, y esfuerzos para poder concluirlo. Pero todo esto no hubiese sido posible si no tuviera a la mujer más importante de mi vida a mi lado, Yadi, gracias por tu amor, gracias por tu comprensión, gracias por tu compañía y apoyo incondicional, gracias por ser quien eres y estar a mi lado. A mis padres, hermanas, amigos, amigas, profesores, profesoras y a toda la gente que ha tocado fibras sensibles en mí y me han acompañado, les agradezco infinitamente y les dedico este trabajo.

Y no podía dejar de dar un reconocimiento especial a quien estuvo presente en las últimas etapas de este trabajo, a Maca.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios y a la vida, a mis maestros de vida y a mis maestros del aula, que me permitieron llegar a la conclusión de este trabajo, pero en especial quiero agradecer desde el fondo de mi corazón a tres personas, que a lo largo del tiempo y en este trabajo, han estado conmigo, a Eduardo Campos, quien ha sido durante los últimos 20 años, pieza fundamental en mi familia, ha confiado en mí, me ha apoyado y hemos crecido juntos, asimismo, al Dr. Raúl Pérez Verdi, quien ha sido un pilar para la conclusión de este proyecto, su acompañamiento, sus ideas y sobre todo su apoyo, enriquecieron de manera importante lo que hoy en día culmino. Y por último, pero no menos importante, al Dr. Marco Antonio Romero, por su apoyo y la oportunidad de realizar este trabajo bajo su dirección.

A todos y todas, muchas gracias.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
CAMPUS I



Esta tesis titulada “CLIMA ORGANIZACIONAL: COMPONENTE DE BIENESTAR Y MEJORA LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGIONALES DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN CHIAPAS .”, fue realizada por Santiago Sánchez Brodely, bajo la dirección y asesoría del Comité Sinodal que se indica a continuación, dentro del Programa Emergente para la Obtención del Grado Académico de Posgrado, como requisito parcial para obtener el grado de “Maestro en Administración con Terminal en Organizaciones”.

COMITÉ SINODAL

Director

Dr. Marco Antonio Romero Gutiérrez

Asesores

Dra. Joselyne Guadalupe Pérez Hernández

Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano

Dr. Julio Ismael Camacho Solís

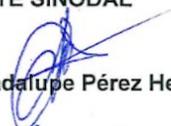


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**CAMPUS I**



Esta tesis titulada **“CLIMA ORGANIZACIONAL: COMPONENTE DE BIENESTAR Y MEJORA LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGIONALES DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN CHIAPAS.”**, fue realizada por **Santiago Sánchez Brodely**, dentro del Programa Emergente para la Obtención del Grado Académico de Posgrado, misma que ha sido **APROBADA** por el Comité Sinodal, como requisito parcial para obtener el grado de **“Maestro en Administración con Terminal en Organizaciones”**.

**COMITÉ SINODAL**

  
**Dra. Joselyne Guadalupe Pérez Hernández**

  
**Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano**

  
**Dr. Julio Ismael Camacho Solís**

  
**ENCARGADO DE LA DIRECCIÓN**

**Mtro. Jorge Humberto Trujillo Rincón**



**FACULTAD DE CONTADURÍA  
 Y ADMINISTRACIÓN  
 DIRECCIÓN**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Determinación de los objetos de la investigación .....</b>	<b>15</b>
1.2.2 Objetivo general.....	15
1.2.3 Objetivos particulares .....	15
<b>1.3 Justificación de la investigación .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación .....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO II: CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 La administración pública .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Centralización administrativa vs. descentralización .....</b>	<b>20</b>
2.2.1 Centralización.....	20
2.2.2 Descentralización .....	21
<b>2.3 Clima organizacional: concepto e importancia.....</b>	<b>22</b>
2.3.1 Conceptos de clima organizacional.....	25
<b>2.4 Teoría del clima organizacional de Likert.....</b>	<b>26</b>
2.4.1 Teoría de los sistemas.....	27
<b>2.5 Dimensiones del clima organizacional .....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO: ENFOQUE FRACTAL APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1. Definición de fractales .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 La autopoiesis: una capacidad universal .....</b>	<b>33</b>
<b>3.3 La complejidad como una forma de comprender la administración educativa .....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO IV: CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGIONALES DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL ESTADO .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Antecedentes.....</b>	<b>38</b>
4.1.1 Misión de la Secretaría de Educación .....	41
4.1.2 Visión de la Secretaría de Educación.....	41
4.1.3 Propósito.....	42
<b>4.2 Dirección de Servicios Regionales.....</b>	<b>42</b>
4.2.1 Bosquejo de constitución.....	42
4.2.2 Propósito.....	48
4.2.3 Funciones .....	48

4.2.4 Atributos de la Dirección de los Servicios Regionales.....	52
4.2.5 Atribuciones de las delegaciones regionales.....	55
4.2.6 Coordinación de Delegaciones Regionales.....	63
4.2.7 Subjefatura de Planeación Educativa.....	66
4.2.8 Subjefatura de Servicios Administrativos.....	69
4.2.9 Subjefatura de Servicios Educativos.....	71
4.2.10 Estructura Organizacional.....	73
<b>Organigrama de la Dirección de Servicios Regionales.....</b>	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO V: RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO COMO ELEMENTO DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>74</b>
5.1 Concepto de liderazgo.....	74
5.1.1 Tipos de liderazgo.....	76
5.2 Papel de liderazgo en las instituciones educativas.....	78
5.3 Importancia de la ética en el liderazgo.....	80
5.4 Componentes que benefician o afectan el clima organizacional.....	80
5.5 Modelos de comunicación.....	81
5.5.1 Énfasis en la transmisión de información.....	82
5.5.2 Énfasis en los efectos.....	83
5.5.3 El énfasis en el proceso intersubjetivo.....	83
5.5.4 Énfasis en los procesos culturales.....	84
5.6 Teoría del liderazgo.....	84
5.7 El liderazgo en la mejora del clima organizacional.....	86
<b>CAPÍTULO VI: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>89</b>
6.1 Definiciones del tipo de investigación.....	89
6.2 Desde la fenomenología como método cualitativo.....	90
6.2.1 Principios del método fenomenológico.....	91
6.2.2 Momento fenomenológico.....	92
6.2.3 Suspensión fenomenológica.....	94
6.3 Significaciones y sentidos de los sujetos en cuanto al clima organizacional.....	95
6.4 Delegación Regional: Tapachula.....	95
6.5 Delegación Regional: Pichucalco.....	96
6.6 Coordinación Ocosingo.....	99
<b>CAPÍTULO VII: CONSIDERACIONES FINALES AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>101</b>
7.1 A manera de conclusiones.....	101
7.2 Recomendaciones.....	101
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>102</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<b>FIGURA 1:</b> Organigrama de la Dirección de Servicios Regionales.....	<b>71</b>
<b>TABLA 1:</b> Aunque el liderazgo y la administración comparten un enlace interactivo, sus características difieren, de manera significativa.....	<b>73</b>
<b>TABLA 2:</b> Principios posibilitadores del método fenomenológico.....	<b>89</b>
<b>TABLA 3:</b> Rasgos característicos de los momentos del método fenomenológico y procesos primarios de pensamiento que emplea el investigador.....	<b>91</b>
<b>TABLA 4:</b> Tipos de reducción fenomenológica y sus rasgos característicos.....	<b>92</b>

## RESUMEN

Un médico para poder llevar a cabo una cirugía, necesita un espacio de trabajo, en el cual se den las condiciones óptimas para la realización de ésta; un quirófano, respirador mecánico, material esterilizado, instrumental, ayudantes, etc. No sólo basta con tener los conocimientos y las aptitudes para realizar la intervención, se necesita un ambiente óptimo para poder realizarla.

Lo mismo pasa en cualquier organización, no es suficiente contar con profesionales más preparados, ni instalaciones físicas de última generación, ni las mejores remuneraciones. Hay que generar ambientes propicios para el desarrollo de las actividades, las cuales permitan el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Hoy en día son más las empresas que priorizan la actitud sobre la aptitud, y esto es por que a una persona con una buena actitud la puedes dotar de aptitudes necesarias para la organización, pero tener una persona con mala actitud, se corre el riesgo de contaminar el clima organizacional.

De ahí la importancia de contar cada vez mas con líderes en las organizaciones, gente con actitud positiva, con habilidades de comunicación, con empatía hacia los colaboradores y una característica que para mi es la más importante, el saber escuchar.

Palabras clave: Liderazgo, Clima Organizacional, Bienestar.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación trata de instalar una aportación de orden metodológico en los estudios de las ciencias de la Administración Pública (AP). Estrategia metodológica que puede colocarse en el paradigma de la investigación cualitativa, particularmente en las metodologías compresivas que reorientan el esfuerzo de los estudios de las teorías de la fenomenología, hermenéutica y lo fractal. Estas tres posturas fueron posible en un tejido complejo, a partir de la construcción de un estudio de caso de la Secretaría de Educación del estado de Chiapas; estudio que problematizó el clima organizacional de la Dirección de los Servicios Regionales, conformada por diez Delegaciones Regionales ubicadas en las sedes municipales de Comitán, Bochil, Palenque, Villaflores, Tapachula, San Cristóbal, Pichucalco, Ocosingo, Motozintla y Tonalá, de las cuales solamente se estudiaron las que se localizan en las zonas del Soconusco, Selva y Norte, esto es, las delegaciones de Tapachula, Ocosingo y Pichucalco.

Para tal efecto, el siguiente informe de investigación se estructura en siete capítulos. En el primer capítulo denominado Problematización del objeto de estudio, trata de describirse el Planteamiento del problema como la Determinación de los objetos de la investigación, asimismo se presenta la justificación del mismo como la delimitación espacial y temporal de la investigación.

En el segundo capítulo, Conceptualización del objeto de estudio, me di a la tarea de realizar una conceptualización teórica de las realidades básicas que constituyen el objeto de estudio de nuestra investigación. En este sentido, hice una aproximación conceptual de la Administración Pública, el Clima Organizacional, Teoría de los sistemas con el objeto de colocar el lugar teórico de nuestra perspectiva de investigación.

Respecto del tercer capítulo, Marco teórico: enfoque fractal aplicado a la administración, expongo el enfoque de la teoría fractal en articulación con los procesos de la administración pública de la educación con el propósito de establecer un tejido conceptual que permitiera visibilizar la utilidad del enfoque teórico de lo fractal y su posibilidad en el trabajo metodológico a proponer, con la ayuda de un recorrido general sobre su conceptualización.

Para el cuarto capítulo, Contextualización del objeto de estudio. Dirección de Servicios Regionales de la Secretaria de Educación del estado, realizo una descripción sobre los Antecedentes, Misión, Visión y Estructura Organizacional de la Secretaría de Educación; asimismo, contextualizo a la Dirección de Servicios Regionales en cuanto sus Antecedentes, Misión, Visión, Estructura Organizacional y Manual de Organización, todo ello con el propósito de establecer el paisaje general que ocupa nuestro objeto de estudio y marcar los contornos.

En cuanto al quinto capítulo, Relación existente entre liderazgo y el desempeño como elemento de mejora del Clima Organizacional, realizo una conceptualización del término de liderazgo, su papel en las instituciones y relación en el ámbito del Clima Organizacional. Se confirma la necesidad del liderazgo como componente sustancial en la actitud de los sujetos para mejorar la convivencia.

Es en el capítulo sexto, Metodología de la investigación, donde coincide la metodología utilizada en este trabajo al mismo tiempo que se convierte en la propuesta para los estudios de casos en las ciencias de la Administración Pública (AP). Para desarrollar este apartado, me di a la tarea delimitar y definir el tipo de investigación que estamos encarando, consistente en una apuesta cualitativa que se identifica como fenomenológica, destacando los principios del mismo como el momento más importante que denominamos suspensión de la teoría.

Finalmente, el séptimo capítulo intitulado Consideraciones finales al problema de investigación, coloco las conclusiones y recomendaciones necesarias a manera de reflexiones como recuperación de la experiencia del trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I: PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.1 Planteamiento del problema

Colocar en el centro de la Administración Pública (AP) el asunto del clima organizacional como uno de los problemas a resolver en la planeación, ejecución y evaluación de las acciones, metas y propósitos de las instituciones es asumir una mirada —en los procesos de investigación de las ciencias administrativas— menos técnica, operativa y pragmática en la racionalidad y lógica que impera en los estudios de la AP y es atreverse a hurgar otros caminos en la investigación, como es el caso de ir tejiendo metodología hacia el trabajo hermenéutico o interpretativo, o si se prefiere dentro del paradigma comprensivo.

En este sentido, si partimos de que el clima organizacional es uno de los ámbitos de mayor importancia para la elevación de la productividad laboral y la convivencia institucional, considero que debe constituirse un plan de acciones que desde la propia institución hagan posible colocar en primer plano este ámbito antes que ningún otro.

Pues, entiendo que el clima organizacional no solo es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura; en tanto que la socialización de la cultura y del conocimiento en una organización o institución es condición para el alcance de los logros y metas en tiempos como hoy, en donde la colaboración es fuente de ventajas más allá de las competencias.

Si además de aquella consideración, comprendemos que en una colectividad de seres humanos que se desempeñan en tareas diferenciadas pero articuladas a metas y acciones de una realidad institucional que encara una misión, se complejiza el ámbito laboral, en donde los rasgos de comportamiento y comunicación, nos hacen, muchas veces, lograr éxitos o también fracasos.

Si esto es así, entonces ¿Qué acontece en las relaciones sociales que establecen los sujetos para encarar sus actividades en el desempeño de sus tareas y funciones? ¿Puede explicarse, desde la observación de las conductas, lo que hace posible movilizar a los sujetos hacia el logro de los objetivos o el fracaso de los mismos? O, ¿es necesario constituir una metodología de indagación que se aproxime a otras regiones del sujeto más allá de las conductas para procurar una comprensión de lo que acontece en los sujetos ante la falta de consistencia para obtener los logros de una misión institucional? ¿Es acaso necesario ir a la profundidad de la psique de los sujetos para encontrar la *falta de sentido* que explique porque las conductas son de un modo y no de otro para mejorar los procesos de la organización y administración de una institución? ¿Ante qué estamos?

Estamos en una colocación distinta. Queremos indagar las significaciones de los sujetos de una organización con el propósito de recuperar el SENTIDO de sus acciones institucionales, en el presupuesto teórico de que, si los sujetos dan cuenta de sus significaciones en sus propias circunstancias, es muy posible que re-signifiquen sus tareas y actividades e identifiquen su proyecto de vida en un proyecto colectivo institucional. De tal manera, que el desfase y desajuste de los sujetos en el plano individual se reconozca para emprender una articulación de proyectos individual-colectivo-individual.

Es por eso que me he centrado en contextualizar un estudio de caso que lo constituye la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación del estado de Chiapas, conformada por diez Delegaciones Regionales ubicadas en las sedes municipales de Comitán, Bochil, Palenque, Villaflores, Tapachula, San Cristóbal, Pichucalco, Ocosingo, Motozintla y Tonalá.

Sin embargo, considerando que la población es demasiado amplia y se traduce en una tarea de mayor complejidad pues se necesitaría un equipo de trabajo y más recursos, he realizado un recorte representativo que explicaré en la parte final de este trabajo de investigación.

## **1.2 Determinación de los objetos de la investigación**

En tanto que en este trabajo de investigación tiene como intención el reconocer que dichos órganos administrativos que constituyen la Dirección de Servicios Generales suponen en su constitución y operatividad una concepción implícita de lo que significa *organización y administración* a partir de la trama de relaciones que se instalan y se visibilizan en la vida cotidiana de la institución y de sus propios marcos normativos, como secretaría estatal que asume una responsabilidad social, política y administrativa sobre los estudios, conducción, planeación, ejecución y desempeño de una tarea compleja como es la educación. Y es desde aquí, donde se inicia la colocación de algunas cuestiones que problematicen y abran, no solo la naturaleza de dicha organización, sino la de sus componentes que lo conforman y que acompañan en las tareas, acciones, propósitos, metas y actividades.

### **1.2.2 Objetivo general**

Reconocer las significaciones y sentidos que movilizan a los sujetos ante las tareas y actividades a desempeñar en los diferentes contextos de la Delegaciones regionales con el propósito de instalar alternativas para mejorar el Clima Organizacional de la Dirección.

### **1.2.3 Objetivos particulares**

- Identificar las significaciones y sentidos de los sujetos como Clima Organizacional
- Constituir un plano de re significación desde una propuesta de formación en los sujetos
- Explorar el Clima Organizacional como ámbito de intervención para mejorar los procesos de la Administración Pública (AP)

## **1.3 Justificación de la investigación**

Como he sostenido, el clima organizacional es hoy un componente clave para el mejoramiento de los procesos administrativos de las instituciones, y su estudio en profundidad y diagnóstico como las propuestas de mejoramiento son definitiva e influyen de manera directa en el alma de la organización.

Es por eso que la importancia del presente estudio se cobija en estos preceptos conceptuales y trata de colocar herramientas metodológicas que puedan ser útiles en los

trabajos de investigación, en tanto que su apuesta está en el orden del paradigma cualitativo, sin negar los esfuerzos de los estudios cuantitativos.

En este sentido, la apuesta metodológica se realiza desde los planos teóricos de la fenomenología y la hermenéutica con la teoría fractal. Estos constituyen, según Briggs y Peat (2000):

(...) un sistema descriptivo y una nueva metodología para una investigación que acaba de empezar. También pueden ser una nueva imagen de la totalidad. En las próximas décadas los fractales sin duda revelarán más acerca del caos oculto dentro de la regularidad y acerca de los modos en que la estabilidad y el orden pueden nacer de la turbulencia y el azar subyacentes. Y revelarán más acerca de los movimientos de la totalidad.

En tanto que comprende la posibilidad de asegurar a el clima organizacional como aquel universo de motivaciones y comportamientos de los sujetos en una organización, cuyo orden y composición puede asegurarse desde aquel caos y diversidad que lo componen las distintas personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades; el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

#### **1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación**

El estudio centra su atención, a manera de muestra y con el objeto de constituirlo en un estudio de caso, en tres Delegaciones Regionales (Tapachula, Pichucalco y Ocosingo) de las diez que forman la Dirección de Servicios Regionales de la Secretaría de Educación del estado de Chiapas (Comitán, Bochil, Palenque, Villaflores, Tapachula, San Cristóbal, Pichucalco, Ocosingo, Motozintla y Tonalá). En otras palabras, traté de centrar mi estudio en el ámbito de la Zona Norte, Selva y Soconusco en tanto que por circunstancias geográficas de cultura en relación con el centro (Tuxtla Gutiérrez), estas presentan una lejanía no solo de tiempo espacio, sino de comprensibilidad cultural.

Asimismo, para cada región tomé los distintos coordinadores de áreas de atención y de manejar aleatoria sujetos que colaboran con ellos. Por razones éticas del trabajo, omití los nombres de los entrevistados. Utilicé la técnica de entrevista grupal en el caso de los colaboradores; mientras que para la situación de los coordinadores apliqué la entrevista personal a cada uno de ellos.

## CAPÍTULO II: CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 2.1 La administración pública

Etimológicamente podemos entender a la palabra administrar compuesta de los vocablos *ad* y *ministrare* que significa servir, En tal sentido, gramaticalmente hablando, a la administración se le puede definir como aquella actividad humana consistente en servir o prestar servicios.

El Diccionario de la Real Academia Española, nos proporciona al respecto lo que llama definición activa, contenciosa, de justicia, diocesana, militar, municipal sobre el concepto de Administración, mencionando también otros significados en relación con la misma.

Por su parte, la actividad del estado o la actividad de la cosa pública (*res publica*)<sup>1</sup> que hoy conocemos con el nombre de *Administración* o *Ciencia de la Administración* es un concepto que se ubica desde tiempos remotos de la humanidad, pues tan pronto como se fue concibiendo la necesidad de la vida comunitaria y se advirtieron las ventajas que implican vivir utilizando los servicios de nuestros semejantes y al mismo tiempo servirles, fue surgiendo el concepto y la importancia de la administración.

En ese sentido, encontramos diferentes apreciaciones que nos permiten dimensionar este concepto.

Münch Galindo y García Martínez (1995), respecto a la definición de administración, transcriben las de algunos autores; por ejemplo, Guzmán I. la define como “la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”, mientras que Fernández J. A. la considera como “una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”; asimismo Chevalier J. concibe a la administración como “el conjunto de los recursos humanos y materiales encargados, bajo la autoridad de los gobernantes, de asegurar la ejecución de las leyes y el funcionamiento de los servicios públicos”; a su vez, bajo una visión más estructurada, Carrillo A. define a la administración

---

<sup>1</sup>*Res Publica* es una expresión latina que significa literalmente "cosa pública", lo que se conoce modernamente como esfera pública. Etimológicamente, es el origen de la palabra "república" y, conceptualmente, de la inglesa *commonwealth*. Su uso se vincula generalmente con los conceptos actuales de sector público y Estado, y con los conceptos tradicionales de bien común y procomún. Los antiguos romanos utilizaban la expresión latina *res publica* (la cosa pública) para referirse a distintos conceptos: bienes de dominio público, el gobierno político o el propio Estado Romano (a pesar de que la expresión “Estado” se concibió a partir del Renacimiento, su aplicación a la época romana es clarificadora). Englobaba pues esta “cosa pública” todos los asuntos que interesaban al Estado, los parques, carreteras y puentes, así como la propia forma de gobernar a los ciudadanos en aquellos ámbitos que excedían de las competencias familiares (la familia era considerada una pequeña sociedad con sus propias normas, controladas por el *pater familias*). En la actualidad, la palabra castellana “república” acoge parte de este sentido, aunque exclusivamente referido a un gobierno estatal no monárquico. Ha quedado fuera por lo tanto la acepción estrictamente política y de preocupación por las cosas públicas, que sí consideraban los romanos incluida en dicha expresión. Morales, J. I. (1998).

como sistema dinámico —integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales— a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada.

Con base a los anteriores conceptos es posible entender a la Ciencia de la Administración Pública como una ciencia social que tiene por cometido la actividad del órgano ejecutivo u órgano de gobierno cuando se trata de la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la comunidad, buscando siempre que su prestación se lleve a cabo de manera racional con la finalidad de que los medios e instrumentos de la misma se apliquen de manera idónea para obtener el resultado más favorable por el esfuerzo conjunto realizado.

Lo anterior nos lleva a dimensionar que toda administración, -más allá de su índole pública o privada- persigue un fin eminentemente práctico con sentido útil para la vida, que promueva la obtención de resultados, mediante la optimización de los recursos existentes.

Es importante reflexionar no solo en torno a las diferentes acepciones o conceptualizaciones que se han ido construyendo en torno a este término, sino, y fundamentalmente, sobre la importancia y el sentido que ha ido cobrando la Administración desde finales del siglo XX y principios del XXI.

En ese sentido, podemos decir que la administración ha sido una actividad tan antigua como la vida social misma; desde los imperios egipcio y chinos en los cuales se establecieron sistemas administrativos que dividieron el trabajo en diversas especialidades y rangos; reclutaron y entrenaron a los trabajadores, impusieron el concepto de obediencia, a través de premios y castigos; así como también llevaron registros de todas y cada una de las operaciones efectuadas. Otras civilizaciones antiguas realizaron actividades similares, como los sumerios, los babilónicos, incluso la misma iglesia católica.

Con la Revolución Industrial del siglo XVIII, las labores productivas se ampliaron del hogar a la fábrica, donde, no obstante, los propios dueños las administraban sin distinguir adecuadamente sus funciones como propietarios y sus obligaciones como administradores.

A pesar de todos estos antecedentes históricos, incluyendo el pensamiento del Estado absolutista, del cual surgió la Revolución Francesa a finales del siglo XVIII y cuyo ideario abarcó dos vertientes importantes de la actividad gubernamental, por una parte el Derecho Constitucional y la Política (la teoría) y, por la otra, las actividades que ejecutaban el proyecto político, es decir la administración pública (la práctica), se ha puesto poco empeño en enriquecer el contenido y dimensión de esta *ciencia* o *teoría* de la administración, tanto en el orden público como privado.

A principios del siglo XIX, y con el crecimiento de la economía, las empresas requirieron de mayores aportaciones de capital; así se fueron creando las sociedades mercantiles con la Sociedad Anónima (S.A) a la cabeza, lo cual permitiría el crecimiento de numerosos accionistas, mismos que no podrían administrar directamente sus negocios, constituyéndose cada vez más necesaria la función de un administrador o un profesional,

distinto a los dueños de la empresa. A partir de entonces, se comienza a definir *el* campo de la administración como *un campo de las Ciencias Sociales*. No obstante, es hasta fines del siglo XIX cuando Weber, Taylor y Fayol hicieron las aportaciones principales a la teoría y a la práctica de la administración.

La poca atención prestada a ella —desde sus inicios— así como la escasa sistematización de sus prácticas y preceptos, se fue advirtiendo claramente en las escuelas y universidades, donde no se le ha reconocido la importancia que tiene, pues en la currícula de las materias y en el contenido de sus programas apenas y se advierte un intento para abordar, y de una manera muy incipiente, sus temas.

Corresponde a la segunda mitad del siglo XX entrar de lleno, hasta donde lo han logrado, al estudio de la administración pública y reconocerle a plenitud el carácter científico que tiene, a pesar de que, desde la primera década del siglo XIX, Carlos Juan Bautista Bonnin en sus *Principios de Administración Pública*, tuvo la preocupación fundamental de tipificarla como una verdadera ciencia.

A partir de la década de 1960-1970, en México se inició el estudio de la administración pública reconociendo sus características científicas y de esta manera fueron surgiendo escuelas, facultades y universidades en donde se fue convirtiendo en un contenido esencial de sus programas, que en el correr de la historia y de la geografía mexicana han tenido entre otras las siguientes denominaciones: Teoría de la Administración Pública y/o Ciencia de la Administración Pública.

Es innegable que la Ciencia de la Administración Pública necesita ser estudiada y reflexionada profunda y cuidadosamente, con la finalidad de constituir una parte de la actividad del Estado —denominada Administración Pública— y poder responder, así, plenamente a los cambios evolutivos y requerimientos de la sociedad de nuestro tiempo.

Cuando se habla de Reforma del Estado debe entenderse que este cambio no se refiere propiamente al ser del Estado sino al *quehacer* del mismo. Por ello, siendo la Administración Pública la parte de la acción estatal que se proyecta o dirige en forma particular a la prestación de los servicios públicos y a la actividad concreta del Estado para la satisfacción de las necesidades colectivas, resulta esencial lograr que esta parte de la actividad estatal se proyecte, en todo caso, a cumplir con los requerimientos de la sociedad, no escatimando esfuerzo ni elemento alguno para concretar la actividad estatal en un auténtico beneficio de las personas.

Ciertamente, en la administración pública es necesario establecer la línea divisoria entre las tareas políticas y las propiamente administrativas, algo que resulta difícil si no imposible. Chevalier y Loschak (1993) afirman lo siguiente:

(...) la inadecuación del esquema jurídico se hace evidente cuando se deja el campo de la teoría para acercarse a observar la realidad: es incuestionable que lo administrativo forma parte del proceso político. Sin embargo, la imposibilidad

de separar artificialmente lo administrativo de lo político y de considerar el uno como necesariamente subordinado al otro, hace esta distinción poco operativa; no permite aprehender el fenómeno administrativo en su totalidad lo que en consecuencia se constituye en un obstáculo para el análisis científico. (pp. 69-70)

En ese sentido, y frente al hecho de que en la evolución y tránsito del estado la administración pública tiene un contenido histórico, en México hay que reconocer un momento de confusión respecto a la definición conceptual, metodológica y epistemológica de lo que serán los estudios en esta materia, que Fraga (1957), presidente del Instituto de Administración Pública, expuso con claridad: “¿es necesario fijar el contenido de lo que deben ser los estudios sobre administración pública? ¿O el aspecto jurídico? ¿O el aspecto técnico relativo a la eficacia del funcionamiento de dicha administración?”.

## **2.2 Centralización administrativa vs. descentralización**

Dos conceptos fundamentales inherentes al campo de la administración lo son: centralización y la descentralización. La centralización como proceso y como concepto en sí mismo, así como la descentralización y la desconcentración son ordenamientos orgánicos referidos a la idea de centro, lo que necesariamente supone la de relación. Ambos, centro y relación, constituyen los elementos determinantes del sistema.

### **2.2.1 Centralización**

La palabra centralización suele emplearse muchas veces en sentido amplio, puramente gramatical, como la "acción y efecto de centralizar o centralizarse" y también en el de estado o situación de unidad u homogeneidad.

Puede concebirse a la centralización administrativa como una forma de organización administrativa en la cual las diferentes partes o entes del poder central o ejecutivo se estructuran bajo el mando unificado y directo del titular de la administración pública. La centralización existe, en consecuencia, cuando el conjunto de órganos administrativos está enlazado bajo la dirección de un órgano central único.

La centralización no es mala en sí misma; la unidad de autoridad es indispensable, e incluso civilizadora, en cierto periodo de la evolución de los pueblos, como lo demuestra en todo momento la historia del mundo. La centralización solo llega a convertirse en obstáculo para el progreso, cuando tiende a deprimir la iniciativa local, cuando esa iniciativa ha llegado a su mayor edad, cuando ya es consciente de sí misma, cuando ya siente su dignidad y se revela su poder precisamente como feliz resultado y en virtud de una buena centralización.

Gordillo (2010) lo ejemplifica: “La centralización implica que las facultades de decisión están reunidas en los órganos superiores de la administración. Es el estadio más primitivo de la administración pública central, la consagración del cacicazgo”.

La centralización, o administración directa, puede llevarse a cabo con diferentes procedimientos, entre los cuales se suele citar a la centralización del poder y la coacción inherente a él, la centralización del poder de decisión y la competencia técnica, y la centralización de la potestad de designación de los agentes administrativos. Los órganos comprendidos en la administración central carecen de personalidad jurídica y patrimonios propios, se encuentran vinculados entre sí por relaciones que son de naturaleza y carácter jerárquico.

En ese sentido es importante reflexionar que cuando se dice, por consiguiente, que un órgano está centralizado, se le considera como el todo, vale decir, el sistema orgánico en su conjunto, o se hace referencia, en particular, a su calidad de componente del sistema.

### **2.2.2 Descentralización**

La descentralización administrativa se produce cuando el ordenamiento jurídico confiere atribuciones administrativas o competencias públicas en forma regular y permanente a entidades dotadas de personalidad jurídica, que actúan en nombre y por cuenta propia, bajo el control del poder ejecutivo; por ejemplo, entidades autárquicas, como lo son las Universidades Nacionales.

Las entidades descentralizadas necesitan ser creadas por ley, y estar sujetas al control administrativo institucional, que constitucionalmente recae en el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional, a través del jefe de gabinete.

La autarquía es la forma típica de descentralización administrativa. La descentralización aparece cuando la competencia se ha atribuido a un nuevo ente, separado de la administración central, dotado de personalidad jurídica propia y constituida por órganos propios que expresan la voluntad del ente. Para que sea una contribución a la estabilidad y continuidad democrática, es importante que los nombramientos de sus autoridades vengan en forma escalonada y nunca con la renovación presidencial de la Nación.

La descentralización, como un concepto jurídico de derecho administrativo, es el sistema en el cual, partiendo de una división distinta de las competencias administrativas, las facultades de decisión corresponden y son delegadas a otros órganos administrativos que no forman parte ni integran la administración central y que gozan de cierto grado de iniciativa, libertad de acción y resolución.

La descentralización o administración indirecta se caracteriza porque en ella los órganos administrativos descentralizados aparecen con personalidad jurídica propia y distinta de la del Estado; con un patrimonio que le es afectado y que aparece como propio, y con poderes de decisión y resolución que le han sido especialmente transferidos. A ello hay que añadir la atribución de un ámbito territorial o funcional exclusivo, y la existencia de un control que se lleva a cabo bajo la forma de tutela administrativa, que mantiene la unidad del poder estatal.

Debemos hacer mención a otros conceptos que por falta de precisión se les suele utilizar como si se tratara de nociones a veces opuestas, y a veces semejante o vinculadas; esto sucede, con los conceptos de "autonomía" y "autarquía". La autonomía es una forma o

modalidad superior de la descentralización política, en la cual se admite la existencia de un ente que puede constituir sus propias normas fundamentales, lo que implica el reconocimiento de una potestad normativa originaria. Como es el caso de algunas instituciones actuales, por ejemplo, el INEGI, el Banco de México, el INE, entre otras.

La idea de *autarquía*, en cambio, es un concepto netamente administrativo y se refiere a la condición de ciertas personas jurídicas públicas estatales que tienen la aptitud de administrarse por sí mismas y tener sus propios recursos, con sujeción a un marco de normas superiores que le son impuestas, sin que dejen de integrar y componer la administración pública, pues cumple fines públicos específicos, que son del Estado.

La autarquía fue una de las formas iniciales de la descentralización administrativa, no es sino una especie de ésta última, aunque con características especiales que la singularizan. Cabe aclarar que no toda entidad descentralizada es necesariamente autárquica, ya que la descentralización puede adoptar otras formas o maneras diferentes.

### **2.3 Clima organizacional: concepto e importancia**

Cuando hablamos de la administración como actividad humana que suele congregarse a una colectividad, es fundamental pensar en el ambiente, en ese entramado de relaciones humanas que hacen posible la convivencia.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con otras instituciones, todos estos elementos van conformando lo que denominamos *Clima Organizacional*.

Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, podríamos pensar al clima organizacional en términos de la *percepción* que los trabajadores y directivos se forman de una institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

Desde que este tema comenzó a despertar el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la Administración, se le ha denominado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima, entre otros. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han realizado estudios a profundidad para conocer su naturaleza e intentar medirlo. Se ha tratado de mirar el concepto de la administración desde una visión más humana, más sensible a las necesidades y motivaciones que todo individuo posee.

Podríamos decir que el clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura. La socialización de la cultura y del conocimiento en una organización o institución es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.

Integrarnos en una colectividad de seres humanos no es tarea fácil, mucho más aún si se trata de un ámbito laboral, en donde los rasgos de comportamiento y comunicación, nos hacen, muchas veces, lograr éxitos o también fracasos.

Definir el concepto de clima organizacional implica, en consecuencia, considerar una serie de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de lo que supone una organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son los siguientes:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran lo que entendemos como clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. Podemos decir, entonces, que el clima organizacional es el *resultado* de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Los factores y estructuras del sistema organizacional siempre producirán un clima determinado, en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros, lo cual inducirá, en gran medida, a los individuos a adoptar determinados comportamientos.

Durante mucho tiempo ha existido la falsa creencia de que el empleado era una herramienta más que debía cumplir sus funciones para lograr la meta de la institución. No se tenía en cuenta que al igual que la maquinaria necesita unos cuidados y un mantenimiento adecuado, los empleados, que son personas, ante todo, también necesitan de esa atención y de ese cuidado. Se pensaba que el dinero y el salario bastaban para ello, pero el tiempo ha demostrado que hace falta mucho más para mantener y mejorar la productividad y la calidad del trabajo en una institución y uno de los pilares es un clima laboral adecuado.

Con base a lo anterior, es importante plantearnos la siguiente interrogante: ¿cuál es la importancia de promover un buen clima laboral? Ante todo, es necesario ser conscientes de que un buen clima laboral no es fácil de lograr, pues no depende de una persona sola, sino de un conjunto. Y, por supuesto, no depende tampoco de la remuneración recibida, aunque sea éste un factor de indudable motivación. Por muy buenas que sean las prestaciones recibidas, un clima laboral negativo, con un ambiente hostil, sin interacción entre compañeros y un jefe autoritario, disminuirá las ganas de trabajar y el entusiasmo e interés del ser humano será, prácticamente, nulo.

Estas circunstancias son negativas, a su vez, para los niveles de logro de la institución, así como su estabilidad, ya que la probabilidad de abandono del puesto de trabajo será mayor.

Es importante reflexionar que todo trabajador es un ser biopsicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no solo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital.

No existe receta alguna capaz de garantizar la salud de un individuo. Ésta brota de su actitud, de su espíritu de crecer y autosuperarse, de la voluntad de competir solidariamente y vencer, de la responsabilidad por una vida sana, de la aceptación de las incertidumbres de la vida, de incluir y compartir; así como de defender firmemente sus valores y un objetivo para su vida.

La salud proviene entonces, en gran parte, de las relaciones humanas y con el entorno, y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad (en su conjunto) sobre la base del cual es posible brindar a los ciudadanos diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, empleo, recreación y participación social, con vista a que, tanto individuo como sociedad, desarrollen sus potencialidades en aras de un bienestar pleno.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

El descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real -según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado-, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real.

Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento. Pensemos, por ejemplo, en la

inquietud, en el afrontamiento paliativo -como el consumo de alcohol- o en la conducta evasiva, así como en los comportamientos negativos ante resolución activa de problemas.

Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor.

Hablar de clima organizacional supone, necesariamente, penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo. Se trata de una mezcla de ciencia y artesanía. Es a la vez un área de acción social y de investigación científica. Trata de las personas y las organizaciones, de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan.

El clima organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio implica sentido común; un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático orientado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, del comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio. El cambio se introduce mediante intervenciones, aún diagnósticas, y en actividades que estudian condiciones problemáticas específicas.

### **2.3.1 Conceptos de clima organizacional**

Considerando la conformación o construcción paradigmática —en el sentido de Kuhn— sobre el clima organizacional es posible plantear algunas de las contribuciones teóricas más destacadas de las tres grandes etapas “normales”: Stephen (1999) se refiere al Clima Organizacional “como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”. (p.112)

Otra conceptualización sobre el tema la tenemos con Forehand y Gilmer, quienes definen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” (Dessler, 1993, p. 181) Por su parte, Gonçalves (1997), nos propone un enfoque sobre el concepto de Clima Organizacional, quizá el que ha demostrado mayor utilidad, ya que integra como elemento fundamental “las percepciones que el trabajador posee de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

Con los estudios de Hawthorne surge la primera crisis de la noción taylorista de organización, hasta ese momento predominante en la investigación. La escuela de las Relaciones Humanas capitaliza el descubrimiento de la *dimensión socio-emocional de la organización*, la relaciona con la noción de liderazgo, y la yuxtapone a la organización entendida como estructura: división del trabajo y estructura diferenciada de roles. Asimismo, Reicher y Schnider no aparece referencia con el año adecuado (1990), y Denison (1991), coinciden en señalar que la primera definición de clima de la que se tiene registro aparece

en 1938 propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippit, referente a un experimento realizado con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. El estudio tenía por objetivo describir cómo afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares de *atmósferas* grupales: democrática y autocrática.

De este modelo original de Lewin se derivan al menos tres notas fundamentales. En primer lugar, y tal como se aprecia en Lewin, propone lo que después se entenderá como un típico modelo de efectos contextuales desarrollado para explicar un resultado individual. Por ejemplo, la explicación del nivel de aprendizajes de los alumnos requiere identificar los efectos de una matriz de propiedades individuales, pero, además, indagar los efectos de las propiedades de la organización escolar.

En segundo lugar, el concepto se asienta directamente en un problema fundamental tanto epistemológico como ontológico-social: la realidad del clima más allá de las formas en que los sujetos pueden conocerlo o percibirlo. Es decir, cómo es el clima escolar, cómo se vive el ambiente en el aula, cuáles son las relaciones entre los alumnos y su maestro; cómo se van construyendo esas relaciones.

En tercer lugar, Lewin proporciona una aplicación temprana del problema que luego se denominará *vínculo micro-macro*. En este caso particular, se supone que existe una relación causal desde lo “macro”, aquí representado por la organización y su entorno, a lo *micro* representado por el individuo. Lo *macro* da forma, condiciona, lo *micro*. En ese sentido, el componente *macro* viene siendo dado por la cultura del lugar, el contexto, el escenario social y cultural en el que desarrollan las relaciones interpersonales, ya sea en un trabajo o en una escuela. Lo *macro* supone una especie de cultura organizacional.

Por cultura organizacional entonces comprendemos al conjunto de factores que determinan la forma de ser de una institución; factores que constituyen su fortaleza y que, por consiguiente, son elementos decisivos de su productividad, en el sentido que este conjunto de factores permite a una institución logre sus objetivos. Por ello se dice que cuando la institución tiene éxito en mejorar la cultura de la organización, el trabajo se hace más productivo, más competitivo y, por consiguiente, más redituable a largo plazo.

## 2.4 Teoría del clima organizacional de Likert

La teoría de *clima organizacional* de Likert nos expresa que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene

resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, rendimiento en el trabajo, pertinencia, efectividad en las acciones.

(Brunet, 1999, p. 96)

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Tomas: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias.

#### **2.4.1 Teoría de los sistemas**

La interacción de estas variables propone la determinación de cuatro grandes sistemas de clima organizacional, estos son: clima de tipo autoritario-explotador, clima de tipo paternalista, clima de tipo consultivo y clima de tipo participativo.

##### **Sistema Autoritario-explotador**

Supone una forma de trabajo caracterizada por una dirección que no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

##### **Sistema Benevolente o Paternalista**

Implica una relación de confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

### **Sistema Consultivo**

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados. Permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

### **Sistema Participativo**

Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basa en las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Podemos inferir, después de conocer los diferentes sistemas que los autores nos presentan, que los diferentes sistemas pueden estar presentes todo el tiempo en las organizaciones, aunque siempre existirá uno dominante, el clima organizacional se construye día a día.

## **2.5 Dimensiones del clima organizacional**

Litwin y Stinger (1998) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarán el clima existente en una determinada institución:

**Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: 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.

Cooperación: Implica 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.

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (p.

134)

El conocimiento del *clima organizacional* de una institución es fundamental ya que proporciona la retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Su importancia se basa en la comprobación de que el *clima organizacional* influye, de manera determinante, en el comportamiento manifiesto de las personas, a través de percepciones con que filtran la realidad y condicionan, a su vez, los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Sin embargo, otros autores, como Robbins (1999), sugieren medir el *clima organizacional* por medio de las siguientes dimensiones: “actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa, oportunidades de ascenso, contenido del puesto, supervisión, recompensas financieras, condiciones de trabajo y compañeros de trabajo”.

## **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO: ENFOQUE FRACTAL APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN**

Una teoría no supone, necesariamente, las respuestas a todos los cuestionamientos que podríamos realizarnos en relación a un tópico, puesto que no todos los enfoques son iguales, por ello no es posible asumir una sola postura. Sobre esta temática encontramos diferentes niveles de interpretación y de análisis expresados a través de algunos enfoques.

Los científicos sociales en la actualidad están reconociendo en la influencia organizacional una nueva visión de la ciencia de la administración, lo cual, innegablemente, posibilitará mayor flexibilidad para la adaptación de las instituciones a los cambios de un mundo cada vez más complejo y cambiante.

Este nuevo enfoque *-fractal-* plantea a la institución como un sistema vivo que se adapta, sobrevive y evoluciona en un entorno cambiante, dinámico, tal como los organismos vivos cuyas especies que mejor se desarrollan son las que tienen mayor capacidad de procesar información y de aprender. Del mismo modo, las instituciones pueden evolucionar a modelos más complejos vía las adaptaciones a los entornos, siguiendo los procesos de las estructuras fractales.

### **3.1. Definición de fractales**

El término fractal proviene del latín *fractus* que significa “fragmentado”, fue acuñado por el matemático polaco Mandelbrot. Se aplica al conjunto de formas generadas normalmente por un proceso de repetición, se caracteriza por poseer similitud en toda escala. En términos sencillos, un fractal es una estructura que está compuesta por pequeñas partes, las cuales son parecidas a la figura original, que se repite en diferentes escalas, desde grandes (macro) hasta pequeñas (micro). Los fractales son objetos caracterizados por su autosimilaridad, poseen la propiedad de manifestar perpetuamente una figura dentro de una figura.

El enfoque fractal postula que el microcosmo es similar al macrocosmo o viceversa. Mandelbrot acuñó en 1975 el término fractal proponiendo así una geometría nueva de la naturaleza, por medio de la cual, de manera diferente a la muy afinada geometría euclidiana, es posible cuantificar muchas formas rugosas, escabrosas, y que las formas espaciales fractales se repiten a sí mismas geométricamente a través de muchas escalas.

El concepto fractal se refiere a la manera en la cual las unidades de organización o entidades de una institución tienden a replicarse a sí mismas desde una célula de trabajo elemental, desde nivel micro hasta el nivel macro, debido a una secuencia progresiva de acercamientos.

Se puede considerar que el trabajo elemental de un individuo varía positivamente en función del nivel jerárquico que ocupa en una institución, por lo cual funciona como célula o unidad mínima de trabajo, y que dicho trabajo individual se mueve dinámicamente de lo elemental hasta la complejidad más elevada, también en función del nivel jerárquico que ocupa en la estructura.

El enfoque de fractales nos ofrece una alternativa para comprender cómo funciona la administración de las instituciones y, en general, las organizaciones, y, específicamente sobre las estructuras de la administración y de las organizaciones, ya que las características de los elementos fractales explican, muchas veces, atributos como la autonomía, adaptación, armonía, flexibilidad, entre otros, propios de la administración de las organizaciones.

Por lo que es posible inferir que todas las tareas y funciones que se realizan al interior de una organización tienen la misma estructura fractal; o bien, que cada trabajo o función tienen una estructura fractal particular, por lo tanto, la estructura o las estructuras de las tareas de las unidades más pequeñas y simples de organización hasta las superiores, las de la cumbre, son similares debido a las propiedades autopoiéticas y fractales de los sistemas; y conforme se asciende en la jerarquía de la estructura, las tareas y funciones que se agregan a cada unidad de organización mantienen la estructura fractal. Es decir, unas se constituyen en réplicas de otras.

Por lo mismo, y siguiendo con el pensamiento fractal, en la realización de las tareas específicas puede ser que se adopte la estructura fractal de toda la institución, o bien, tiene tantas estructuras fractales como tareas, funciones y especialidades maneja. También es probable que, dada la propiedad de autogénesis, exista una sola estructura dominante en las instituciones.

Es importante reflexionar que los estudios que aplican los fractales en la administración y en las ciencias sociales, se destacan por dos características principales: 1. Por un lado, utilizan metáforas para entender a los fractales en la administración, una institución se considera como un ser vivo o una máquina o un flujo continuo (Abele y Bischoff, 2004). Estas metáforas reconocen las nuevas tecnologías, perspectivas y tendencias en la adaptación de nuevos conceptos en administración, valora el aporte del enfoque fractal en la vida humana. Lo importante consiste en la adaptación y la comprensión de las instituciones sobre la premisa de que son organismos vivos, con alto potencial de desarrollo. Desde que el ambiente educativo está en continuo cambio, los modelos de administración suponen, necesariamente, adaptaciones al entorno.

Por otro, consideran la capacidad de adaptación y flexibilidad de las instituciones en su intento de mejorar su desempeño, ante un entorno cada vez más competitivo basado en su desarrollo tecnológico (Takayasu y Okazaki, 2001). Para un mejor entendimiento de las instituciones, su dinámica se asume como un flujo continuo, un devenir permanente, de manera que cuando hay cambios causados por situaciones o problemáticas externas, por el proceso de integración y por el desarrollo tecnológico, éstos provocan fuertes efectos al interior de la administración, logrando sobrevivir, únicamente, quienes son capaces de adaptarse rápidamente. Esta situación presenta peligros y, a la vez, oportunidades en el sistema.

En ese sentido, podemos mencionar que las características de una institución fractal incluyen auto-similitud, auto-organización y auto-optimización (Abele y Bischoff, 2004). *Auto-similitud*, porque es una característica intrínseca de un fractal. Cada unidad de la organización puede considerarse un fractal. Un fractal es parte de otro fractal superior o

puede contener subsistemas con los mismos atributos. Cada fractal puede entenderse desde el mismo juego de atributos que los del conjunto, es decir, los elementos y propiedades, relaciones, metas y logros. Se replican a sí mismos.

También se refiere como *auto-organización*, porque el sistema de administración que conforma una red de fractales expresa un grado de libertad para actuar y asumir decisiones y así cumplir con los parámetros de crecimiento. A su vez, la *auto-optimización*, pues ellos pueden ocuparse de los recursos con el fin de cumplir las metas y atender las necesidades. A partir de esas notas, se puede inferir que en una administración fractal la meta cambia constantemente y es cumplida mediante una estructura de relación de cooperación.

### 3.2 La autopoiesis: una capacidad universal

El concepto de *autopoiesis* se ha utilizado en la teoría de sistemas para demostrar el poder de las relaciones e interacciones de los sistemas en su interior y con su ambiente. Según Maturana y Varela (1980) es un proceso; por medio del cual, un sistema produce su propia organización y mantiene y se constituye él mismo en un espacio. También se ha usado para caracterizar aquellos sistemas que se mantienen definiendo su organización a lo largo de una historia de perturbación ambiental y cambio estructural, y regenerando sus componentes en el curso de su operación.

Por otro lado, Jantsch (1980)<sup>2</sup> define la *autopoiesis* como una tendencia de los sistemas vivientes a renovarse a sí mismos y regular los procesos de renovación dentro de los caminos que mantienen la integridad básica de su estructura.

La palabra *autopoiesis* fue acuñada por el biólogo Humberto Maturana Romesín en la primera mitad de los setenta, según relata en el prefacio del libro *De máquinas y seres vivos: Autopoiesis: la organización de lo vivo*, que escribió conjuntamente con Francisco J. Varela García, donde relata cómo después de utilizar por más de 10 años la expresión *organización circular* derivó e inventó la palabra *autopoiesis* (2006).

Por su parte, Goldstein (1994) sugirió que el concepto de *autopoiesis* ha demostrado cómo los sistemas abiertos pueden evolucionar dentro de los estados de mayor organización, complejidad y orden; también notó que tienen identidad y fronteras claras,

---

<sup>2</sup>Erich Jantsch (8 de enero de 1929 al 12 de diciembre de 1980) fue un astrofísico, ingeniero, educador, autor, consultor y futurista estadounidense de origen austriaco, especialmente conocido por su trabajo en el movimiento de diseño de sistemas sociales en Europa en la década de 1970. Las Conferencias Gauthier de Jantsch en ciencia del sistema, que se impartieron en mayo de 1979 en la Universidad de California en Berkeley, se convirtieron en la base de su libro *El universo autoorganizado: implicaciones científicas y humanas del paradigma emergente de la evolución*, publicado por Pergamon Press en 1980, como parte de Biblioteca de ciencias del sistema y orden mundial editada por Ervin László. El libro trata de la autoorganización como un paradigma evolutivo unificador que incorpora cosmología, biología, sociología, psicología y conciencia.

que las fronteras paradójicamente son semipermeables y capaces de mantener una naturaleza identificable a través del tiempo y permite a las condiciones ambientales afectar a estos sistemas abiertos.

Lo anterior ayuda a explicar los cambios y adaptaciones de estructuras fractales en las organizaciones sociales, en las instituciones de la administración y en las personas que las integran, sin perder su identidad y logrando evoluciones y estados superiores más potentes y eficientes en la mayoría de los casos.

La aplicación del concepto de *autopoiesis* a los sistemas sociales implica que el carácter autorreferencial de estos sistemas no se restringe al plano de sus estructuras, sino que incluyen sus elementos y sus componentes, es decir, que él mismo construye los elementos de los que consiste.

Asimismo, Luhmann afirma que la autopoiesis no se limita a ser una propiedad de sistemas biológicos o físicos, y la define como *capacidad universal* de todo sistema para producir *estados propios* bien diferenciados enlazando a éstos las operaciones propias del sistema gracias a la *autoorganización* de éste. Entonces, para Luhmann (1998) autopoiesis significa:

(...) un mundo en el que se expande, simultáneamente, la casualidad y la autonomía; las dependencias y las independencias; la necesidad de la planeación y la evasividad del proceso evolutivo; mayor racionalidad y, al mismo tiempo, aumento de transracionalidad expresadas bajo las designaciones (todavía incomprendidas) de efectividad, expresividad, espontaneidad, informalidad. (p. 24)

Por su parte, Maturana y Varela (2006) consideran que es posible la existencia de sistemas de naturalezas diferentes, y proponen que las células, como sistemas autopoieticos moleculares, son de primer orden; mientras que los sistemas celulares agregados son sistemas autopoieticos de segundo orden; y los sistemas autopoieticos, de tercer orden, resultan del agregado de organismos, como el caso de una colmena, de una colonia, de una familia, o de un sistema social. Pero aclaran y enfatizan en el caso de los sistemas superiores de tercer orden, que son sistemas autopoieticos por el solo hecho de ser compuestos por sistemas de primer y segundo orden, que su autopoiesis no es la de sus componentes, sino que procede de la forma de relación entre sus componentes y que se detecta en su vida cotidiana en el momento preciso en que la observamos en su singularidad bajo la noción de *sistema social*. De ahí la particularidad misma de la sociedad como estructura autopoietica.

Lo que explica la dificultad de observar comportamientos uniformes o sistemáticos en los sistemas sociales, sobre todo en los de alta complejidad, y sean requeridas un gran número de observaciones en un gran número de sistemas sociales o de sus componentes, que permiten vislumbrar las estructuras y *autopoiesis* dominantes y en consecuencia las

conductas más generalizadas; lo que a su vez también explica que sus métodos de investigación estén saturados, en cierto grado, de la filosofía de la distribución normal y que los casos únicos o al menos aislados o menos frecuentes, tan solo cobran importancia para explicaciones más completas.

En este sentido, podemos decir que los fenómenos de la administración poseen una naturaleza compleja y dinámica, mismos que podrían ser, a su vez, comprendidos desde el paradigma de la Complejidad. Esta teoría nos aporta un nuevo referente para pensar las organizaciones; una nueva forma de concebir e interpretar los procesos administrativos, al interior del sistema.

Esta propuesta invita a reflexionar sobre las siguientes ideas, por ejemplo: ¿qué características de la complejidad se expresan la administración de los sistemas? ¿Hasta qué punto los problemas de la administración podrían entenderse o explicarse por una única causa? ¿En qué medida la administración ha descuidado el papel central de, la complejidad del ser humano? Estas y otras interrogantes están acompañando el presente trabajo de investigación.

### **3.3 La complejidad como una forma de comprender la administración educativa**

Podríamos pensar que hablar de complejidad supone entender un sistema, indeterminado en sí mismo, por el número y variedad de elementos e interacciones o procesos entre sí, vale decir, del entretrejado que se va formando, como resultado de las interacciones diversas.

En ese sentido, es necesario pensar e interpretar la realidad social y, en particular, la administrativa, desde una visión diferente; es decir, más integral, más vinculante de unos escenarios con otros, pero a su vez, más pragmática con un sentido de relevancia social. La vida en la administración educativa no puede ser la excepción a ello.

Con base a lo anterior, la posibilidad para promover el cambio en nuestra forma de trabajar implicaría una educación en nuestros hábitos, pero, sobre todo, una educación del pensamiento, educar la razón; es decir, enseñar a pensar la razón problematizando la realidad, problematizándonos nosotros mismos. O, como diría Edgar Morín, citando a Pascal: “¿Qué quimera es pues el hombre? ¿Qué novedad, qué monstruo, qué caos, qué sujeto de contradicción, qué prodigio? Juez de todas las cosas, imbécil gusano de tierra; depositario de lo verdadero, cloaca de incertidumbre y error; gloria y desecho del universo (...) ¿Quién desenredará este embrollo?”.

El hombre en sí mismo es complejo, es cambiante, contradictorio, está en constante evolución; en constante redefinición. Partiendo de ese entendido, podemos inferir, en consecuencia, que toda actividad humana tendrá esos matices. Ahora bien, si la Administración es una ciencia que tiene que ver con acciones humanas de la organización y que estas obedecen a lógicas del pensamiento, entonces conviene preguntarse ¿a qué tipo de ciencia corresponde la Administración?

Ahora bien, el concepto de ciencia que se ha instalado desde la modernidad tiene una ceguera, según Morín (1998). Y nos coloca en la reflexión en torno de la ciencia y de su

incapacidad para controlar, predecir, integrar, articular y reflexionar sus propios conocimientos. Pero ante la posibilidad de que la ciencia se ha vuelto ciega, qué es lo que hay realizar para asegurar ciertas certezas.

Es así, como lo contradictorio que es esta ciencia moderna —y en ese sentido, también la Administración— y que tanto contribuyó a resolver enigmas como el cosmos, las estrellas, la bacteria, el hombre, la sociedad, y si es completamente ciega con respecto a sí misma y a sus limitaciones; ya no sabemos a dónde nos conduce.

Esta situación, quizá, nos esté llevando a un paulatino retroceso del saber. Valdría la pena, entonces, preguntarnos si esa inteligencia o ciencia ciega, a la que se refiere Morín, ¿nos está permitiendo un conocimiento real de nuestra existencia, de nuestros problemas, como seres humanos?, ¿en verdad entendemos y comprendemos los grandes conocimientos de la actualidad? o ¿simplemente los estamos acumulando?

Valdría la pena, quizá, reflexionar también junto con Deleuze y Guattari (1972), acerca de la necesidad de este pensar desde la complejidad; pero la complejidad no entendida como la dificultad para entender algo, sino como la comprensión de que no existe una linealidad única -aunque estemos hablando de administración y de una secuencia lógica en el orden y la planeación de los procesos- ni una subordinación necesaria de unos hechos con otros. Lo anterior nos hace pensar en conceptos de simultaneidad y multicausalidad, propios del acontecer histórico y social, conjuntando, de esa manera, las posturas de Deleuze y Morin

Enfoques más recientes y cercanos a nuestra realidad en Latinoamérica, nos ayudan a entender la idea de la complejidad no asociada a una disciplina específica, sino a la vida real, a la vida misma; donde todo está estrechamente relacionado, vinculado. En ese sentido, podemos hablar de una realidad compleja, de un campo laboral complejo, de un proceso de administración en el sentido de la complejidad.

Podemos entender al sistema complejo como una representación, una conceptualización de la realidad como una totalidad organizada, de ahí la denominación de sistema, en la cual los elementos no son "separables" y, por tanto, no pueden ser estudiados aisladamente.

Cualquier elemento de la realidad social puede incidir o afectar en cualquier otro, lo que nos lleva a reafirmar las categorías de interrelación, multicausalidad y simultaneidad, mencionadas con anterioridad, y tan presentes en la vida actual.

Por consiguiente, la administración educativa debe transformar su lógica, su actuar, su forma de ser; sin embargo, muchas veces, las mayores resistencias suelen venir de los mismos profesionistas, educadores, administradores, encerrados en sus creencias, en sus disciplinas, en su propia forma de ver las cosas y la realidad.

El conocimiento fragmentario no aporta un sentido colectivo de trabajo, genera sujetos individualistas, escépticos, apáticos, con poca motivación y conciencia de las necesidades en las instituciones; mientras que, si tratamos de responder, desde una perspectiva más global e integradora a las grandes problemáticas de la administración educativa, quizá

podamos generar una actitud más crítica y motivadora, mucho más colaborativa en los sujetos que desempeñan cada una de las actividades.

Por su parte, De la Herrán (2003) nos hace reflexionar sobre ello, entendiendo que el pensar complejo sería aquel que no se desarrolla desde uno o más enfoques sino desde todos los posibles. Para ello propone síntesis vinculantes o relacionantes o síntesis envolventes.

La administración, en sí misma, no va cambiando; es el mismo hombre quién va empujando ese cambio, se va redescubriendo día a día como individuo, que se va rediseñando ante los nuevos desafíos de la humanidad. Un Hombre que va cambiando, porque la sociedad misma va evolucionando.

Será en esos nuevos esquemas de pensamiento, donde cobrará especial importancia la construcción de un nuevo entender de los procesos administrativos al interior de la educación.

En este sentido, las instituciones son sistemas abiertos, dinámicos, evolutivos, no lineales, basados en la iteración e interacción entre sus miembros, y entre sus miembros y el entorno. La auto-organización se convierte así, en la propiedad más importante asociada a los estados de equilibrio y a la complejidad de cualquier sistema, máxime en el sistema de la administración.

Resulta innegable considerar que la teoría de la administración está en constante evolución, sobre todo, en las últimas décadas. Los avances recientes de las escuelas administrativas son el resultado de un proceso que viene progresando y adquiere sus propios perfiles en diferentes épocas y etapas.

No ha surgido aún, un cuerpo de conocimientos totalmente integrado que pueda llamarse administrativo y de las instituciones. Cada escuela de pensamiento destaca los aspectos de la administración que considera más importantes. Esta diversidad no debe considerarse indeseable, ya que gran parte del desarrollo en la teoría moderna puede atribuirse a contribuciones interdisciplinarias.

## **CAPÍTULO IV: CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGIONALES DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL ESTADO**

### **4.1 Antecedentes**

En México, la educación se reconoce como Derecho Social con la promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en 1917, en el artículo Tercero Constitucional, que a la letra dice actualmente con la reforma llevada a cabo:

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

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

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

Por su parte, la Ley General de Educación, promulgada recientemente en el mes de septiembre de 2019, en su Artículo Primero, argumenta que:

La presente Ley garantiza el derecho a la educación reconocido en el artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en los Tratados Internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, cuyo ejercicio es necesario para alcanzar el bienestar de todas las personas. Sus disposiciones son de orden público, interés social y de observancia general en toda la República.

Su objeto es regular la educación que imparta el Estado —Federación, Estados, Ciudad de México y municipios—, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, la cual se considera un servicio público y estará sujeta a la rectoría del Estado.

La distribución de la función social educativa del Estado, se funda en la obligación de cada orden de gobierno de participar en el proceso educativo y de aplicar los recursos económicos que se asignan a esta materia por las autoridades competentes para cumplir los fines y criterios de la educación. (Diario Oficial de la Federación, 2019, p. 1).

Asimismo, la Constitución Política del Estado de Chiapas, en su Título Segundo de los Derechos Humanos y la Igualdad entre Mujeres y Hombres, Capítulo I de los Derechos Humanos, Artículo Tercero, Fracción XVI, señala que:

Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción básica. La instrucción básica será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos. (p. 21)

En ese sentido, la Ley General de Educación para el Estado de Chiapas, título Primero, Capítulo Único, Artículo Primero, Fracción 10, define a la educación como:

(...) mediación social fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar las culturas, proceso permanente de análisis, reflexión e interpretación de la realidad compleja, que contribuye al desarrollo integral de las personas y de la sociedad, mediante la formación permanente, pertinente, eficiente y suficiente para la comprensión, construcción y aplicación de los conocimientos, valores, así como de los principios de igualdad, equidad, no discriminación y respeto a la dignidad y libertad de las personas (p. 3)

Por su parte, el artículo 13 de La Ley de Educación aclara que es el Poder Ejecutivo, mediante la instancia de la Secretaría de Educación, quien a través de las atribuciones que le otorga la Ley General de Educación, Ley General del Servicio Profesional Docente y la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, define a “la política educativa del estado, con sustento a lo dispuesto en la legislación aplicable”.

Ante este escenario jurídico-político de responsabilidad, dirección y sentido por parte del Estado para otorgar las líneas de acción educativa, conviene reconocer de qué manera el estado de Chiapas fue reconociendo y asumiendo esta tarea. A grandes rasgos podemos señalar que la entidad asume esa tarea de educar en los principios de básica obligatoria,

gratuita, laica y gratuita a inicios de 1896 con la creación del Órgano Administrativo denominado *Ramo de Instrucción Pública*, posteriormente denominado *Sección de Justicia e Instrucción Pública*.

Fue en 1921 cuando se crea la Secretaría de Educación Pública, la cual reviste, dentro del Sistema Educativo Mexicano, el proceso de descentralización de los servicios educativos; pues, en 1923, se crea la Delegación de Educación Federal con el propósito de vigilar y hacer cumplir las disposiciones de la política educativa que emitiera la recién constituida Secretaría de Educación Pública.

Así, en el año de 1973, se publica el Programa de Descentralización de Funciones. Esto lleva a la Secretaría de Educación Pública a instalar nueve Unidades de Servicios Descentralizados (USEDES) en el territorio nacional y 30 Subunidades de Servicios Descentralizados (SUBSEDES) en todo el país. Sin embargo, es el 20 de marzo 1978 cuando se publica el decreto presidencial en el Diario Oficial de la Federación mediante el cual se acuerda el establecimiento de las delegaciones generales de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en cada una de las entidades federativas. No sin antes reconocer que, en 1977 por Decreto de la Ley Orgánica de la ley de Administración Pública del Estado, se crea la Secretaría de Educación Pública en el Estado de Chiapas (SEPECH). Y en el año de 1981 se expide la Ley de Educación para la entidad.

Asimismo, es con fecha 10 de mayo de 2000 cuando se publica el Reglamento Interior de la Secretaría, mediante publicación del Periódico Oficial, con el propósito de dar un ordenamiento en materia de organización administrativa. Por consiguiente, bajo esta lógica de dirigir una dirección visible para asegurar el funcionamiento y la posición de las áreas, se publica en el Periódico Oficial, con fecha 29 de diciembre de 2004, el decreto por medio del cual se ordenó la disolución del Organismo Público Descentralizado denominado Servicios Educativos para Chiapas y su respectiva reincorporación a la Secretaría de Educación del Estado. Por consiguiente, ante esta ampliación administrativa de la secretaría, decide el ejecutivo expedir el nuevo Reglamento Interior (*Periódico Oficial*, 2005) de la Secretaría de Educación. Sin embargo, en el 2006 el Reglamento Interior se reforma, adiciona y derogan diversos artículos (*Periódico Oficial*, 2006).

Una nota que conviene destacar es que, en el 2009, se realiza una adición al segundo párrafo del artículo 84, de la Ley de Educación para el estado de Chiapas, relacionado con el enaltecimiento, formación, respeto y promoción de los Derechos de la Mujer en los programas de estudios (*Periódico Oficial*, 2009). Asimismo, en este mismo año se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública (*Periódico Oficial*, 2009) del estado de Chiapas, precisando la importancia y responsabilidad de la actual administración de dotar de atribución a la Secretaría de Educación para la supervisión de medidas sanitarias de control e higiene en los centros de educación Básica, Media Superior y Superior del estado.

Es en el año de 2011, mediante reforma, adición y derogación a las diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública del estado de Chiapas, cuando se le otorga la facultad al Secretario de Educación el convenir la coordinación en

materia educativa con la Federación y los Municipios del estado, en representación del Gobierno del Estado (*Periódico Oficial*, 2011).

En ese sentido y dentro de la propia evolución histórica, la distribución de la función social educativa del Estado, se funda en la obligación de cada orden de gobierno de participar en el proceso educativo y de aplicar los recursos económicos que se asignan a esta materia por las autoridades competentes para cumplir los fines y criterios de la educación.

Como señala el Manual de Organización de la Secretaría de Educación (SE, 2018), en su introducción, explicita la naturaleza de la SE en tanto que:

(...) es una dependencia del Poder Ejecutivo Estatal, que tiene como finalidad desarrollar con agilidad, congruencia y precisión las actividades referentes a la educación en el Estado de Chiapas, dentro del ámbito público y particular en los diferentes tipos, niveles y modalidades para lograr el mejoramiento académico, cultural, deportivo y social, para fortalecer los valores de la sociedad. (SE, 2018)

Por consiguiente, veremos que tal tarea y misión de educar ha venido sufriendo una actualización permanente, con el propósito de estar en presencia del presente y su respectiva contextualización.

#### **4.1.1 Misión de la Secretaría de Educación**

Tiene como propósito esencial implementar políticas educativas con calidad, de crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las chiapanecas y chiapanecos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden, para asegurar la formación de seres humanos con valores, solidarios con sus semejantes, tolerantes, amantes de la paz, con amplias capacidades, aptitudes y destrezas cognitivas para procesar cualquier tipo de información, disminuir los rezagos sociales, mejorar sus capacidades y las condiciones de vida de la población para fortalecer el desarrollo sustentable.

#### **4.1.2 Visión de la Secretaría de Educación**

Contar con un sistema educativo integrado, incluyente, eficaz, eficiente y pertinente, que proporcione un servicio educativo de calidad para el desarrollo social y humano, que propicie la apropiación de conocimientos, habilidades, aptitudes y valores, que eduque para la vida y a lo largo de la vida, fomente la justicia, la libertad, la honestidad, el respeto, la tolerancia y la cultura de la paz, garantice el pleno ejercicio de los derechos individuales y colectivos de la población, reconociendo y respetando la diversidad social; y que ubique a la escuela como el centro de su desarrollo.

### 4.1.3 Propósito

Fortalecer el Sistema Educativo estatal, procurar el acceso y permanencia a una educación de calidad en todos sus tipos y modalidades, adecuada a las necesidades de la población, a través de una gestión administrativa eficiente, que contribuya al mejoramiento institucional, al progreso social y al desarrollo del estado de Chiapas y de la nación.

## 4.2 Dirección de Servicios Regionales

### 4.2.1 Bosquejo de constitución

Lo primero que sabemos en torno a su constitución y origen de la Dirección de los Servicios Regionales lo encontramos en el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación del estado de Chiapas (*Periódico oficial del Estado de Chiapas*, 2012), particularmente, en su Título Segundo sobre la Organización de la Secretaría y atribuciones del Secretario, Capítulo I De la estructura orgánica de la Secretaría, Artículo 7°, en el que se norma e indica que para la realización de estudios, conducción, planeación, ejecución y desempeño de las atribuciones de la Secretaría, así como para el despacho de asuntos de su competencia, ésta tendrá Órganos Administrativos, dentro de los cuales se indica la creación del décimo Órgano Administrativo, denominado Dirección de Servicios Regionales, conformada por diez Delegaciones Regionales ubicadas en las sedes municipales de Comitán, Bochil, Palenque, Villaflores, Tapachula, San Cristóbal, Pichucalco, Ocosingo, Motozintla y Tonalá.

Lo que nos interesa, en un primer momento, es reconocer que dichos órganos administrativos suponen en su constitución y operatividad una concepción implícita de lo que significa *organización y administración* a partir de la trama de relaciones que se instalan y se visibilizan en la vida cotidiana de la institución y de sus propios marcos normativos, como secretaría estatal que asume una responsabilidad social, política y administrativa sobre los *estudios, conducción, planeación, ejecución y desempeño* de una tarea compleja como es la educación. Y es desde aquí, donde se inicia la colocación de algunas cuestiones que problematizan y abren, no solo la naturaleza de dicha organización sino la de sus componentes que lo conforman y que acompañan en las tareas, acciones, propósitos, metas y actividades. En este sentido, las interrogantes que interesan despejar en el presente estudio son, a saber: ¿qué relaciones, implicaciones, concepciones, significaciones y sentidos pueden reconocerse de organización y administración entre los sujetos —hombres y mujeres— que construyen e intencionan toda una trama de actividades organizacionales y administrativas en la vida cotidiana de los Servicios Regionales de la Secretaría de Educación en Chiapas? ¿Cómo son los estudios, la conducción, planeación, ejecución y el desempeño de una organización administrativa, desde estas relaciones, significaciones y sentidos que orientan las acciones de los sujetos, que apunta a visibilizar una Secretaría de Educación en una entidad federativa?

Estas dos interrogantes —que no son simples sino harto complejas— abren la posibilidad de plantear la siguiente investigación o estudio en términos de analizar, reflexionar y discernir el entramado conceptual de significaciones y sentidos que se encuentran implícitas en la vida cotidiana de los sujetos que hacen posible el accionar de la gestión y administración de la Dirección de los Servicios Regionales como también

discernir los fundamentos de los marcos normativos, de un órgano administrativo de la Secretaría de Educación.

Ahora bien, si continuamos con el propósito de seguir escudriñando la consistencia de esta dirección desde su creación, nos encontramos que el Artículo 28, del reglamento en mención, se expone las *atribuciones generales* de este órgano administrativo, en el que literalmente señala que, para el despacho de los asuntos de los órganos administrativos, como lo es el de la Dirección de Servicios Regionales, tendrán las atribuciones siguientes:

- I. Acordar con el Secretario, la resolución y despacho de los asuntos de su competencia e informar el avance de los mismos.
- II. Proponer al Secretario, las normas, políticas y procedimientos en la materia que corresponda y vigilar el cumplimiento de las mismas.
- III. Proponer al Secretario, los proyectos de Iniciativas de Leyes, Decretos, Acuerdos, Reglamentos y demás disposiciones jurídicas y administrativas en materia de su competencia.
- IV. Establecer sistemas de control técnico-administrativo, en las acciones competencia de los Órganos Administrativos a su cargo.
- V. Planear e instrumentar los programas que le sean asignados, de acuerdo con las políticas establecidas, optimizando los recursos autorizados para lograr el buen funcionamiento de la Secretaría.
- VI. Vigilar que las acciones competencia de los Órganos Administrativos a su cargo se realicen de conformidad con las normas, políticas y procedimientos establecidos.
- VII. Convocar a reuniones de trabajo, al personal adscrito en los Órganos Administrativos a su cargo.
- VIII. Establecer coordinación interna para el cumplimiento de los programas y proyectos técnicos y administrativos ejecutados por la Secretaría.

- IX. Vigilar que se ejecuten con eficiencia las actividades técnicas, administrativas y financieras de los Órganos Administrativos a su cargo.
- X. Proponer el Anteproyecto de Presupuesto Anual de Egresos y Programa Operativo Anual de los Órganos Administrativos a su cargo.
- XI. Vigilar el cumplimiento de las Leyes, Reglamentos, Decretos, Acuerdos, Circulares y demás disposiciones relacionadas con el funcionamiento y los servicios que proporcionan los Órganos Administrativos a su cargo.
- XII. Proporcionar documentos, opiniones e informes que les sean solicitados por los Órganos Administrativos adscritos a la Secretaría, de conformidad con la normatividad aplicable.
- XIII. Proponer al Secretario, el ingreso, promoción, remoción, cambio de adscripción y comisiones del personal a su cargo.
- XIV. Otorgar, conforme al calendario oficial vigente de la Secretaría, las vacaciones del personal a su cargo, así como las incidencias de los mismos.
- XV. Comunicar al personal a su cargo, su remoción o cambio de adscripción, en caso necesario, previo acuerdo con las Coordinaciones Generales de Administración Estatal o la Federalizada, respectivamente.
- XVI. Proponer al Secretario, el fortalecimiento estructural de los Órganos Administrativos y de la plantilla de plazas a su cargo.
- XVII. Proponer y participar en la organización de cursos de capacitación y conferencias que se impartan al personal de la Secretaría.
- XVIII. Desempeñar e informar el resultado de las comisiones y representaciones que le sean encomendadas por el Secretario, en el ámbito de su competencia.

XIX. Proponer proyectos de elaboración o actualización de las atribuciones para integrar el Reglamento Interior, así como las funciones, procedimientos y servicios para los Manuales Administrativos de la Secretaría.

XX. Vigilar que las actividades sean ejecutadas con eficacia por el personal adscrito en cada uno de los Órganos Administrativos a su cargo.

XXI. Proponer o designar al personal que requiere para el despacho de los asuntos, competencia de los Órganos Administrativos a su cargo.

XXII. Atender, en el ámbito de su competencia, las solicitudes de información pública que realice la ciudadanía, de conformidad a la normatividad aplicable.

XXIII. Participar en las Comisiones, Congresos, Consejos, Instituciones, Reuniones, Juntas y Organizaciones Nacionales e Internacionales, en el ámbito de su competencia, encomendadas por el Secretario.

XXIV. Proponer al Secretario, la celebración y suscripción de convenios y acuerdos de colaboración con Organismos Gubernamentales, no Gubernamentales y Sociales, Nacionales e Internacionales, para el fortalecimiento de los servicios que proporciona la Secretaría.

XXV. Vigilar que las sanciones a que se hagan acreedores los servidores públicos adscritos a los Órganos Administrativos a su cargo, se apliquen conforme a la legislación aplicable.

XXVI. Las demás atribuciones que en el ámbito de su competencia les sean encomendadas por el Secretario, así como las que les confieran las disposiciones legales, administrativas y reglamentarias aplicables. (*Periódico Oficial*, Reglamento Interior de la Secretaría de Educación del Estado de Chiapas, 2012, pp. 49-51)

Estas 26 atribuciones genéricas, como puede observarse, son propias de todos los órganos administrativos de la Secretaría de Educación, incluyendo al órgano de nuestro estudio, la Dirección de Servicios Regionales. Sin embargo, el mismo reglamento señala que la dirección en cuestión está adscrita a la Oficina del Secretario de Educación y compuesta por los siguientes órganos administrativos: a) Coordinación de Delegaciones Regionales; b) Subjefatura de Servicios Administrativos; c) Subjefatura de Servicios Educativos. d) Subjefatura de Planeación Educativa. Asimismo, describe las atribuciones específicas de la Dirección de Servicios Regionales:

- I. Proponer al Secretario, programas de capacitación, actualización y desarrollo para el personal de la Dirección y de las Delegaciones Regionales; así como vigilar la aplicación de los mismos, de acuerdo con la normatividad vigente establecida.
- II. Proponer al Secretario, para su autorización, los periodos de guardias para vacaciones, recesos e incidencias del personal docente y administrativo adscrito físicamente y en funciones a la Dirección de Servicios Regionales y a las Delegaciones Regionales.
- III. Vigilar que las Delegaciones Regionales distribuyan los recursos materiales como son: libros de texto gratuito, materiales educativos, mobiliario, equipo escolar y de oficina bajo su resguardo, asimismo, los bienes inmuebles se mantengan en buen estado de acuerdo con la normatividad aplicable.
- IV. Atender, en el ámbito de su competencia, las solicitudes de creación de espacios educativos y las relacionadas con asuntos administrativos, de planeación y servicios educativos que presenten las Delegaciones Regionales, canalizándolas según corresponda.
- V. Vigilar que las Delegaciones Regionales se apeguen a las normas y políticas establecidas, en el ejercicio del presupuesto autorizado.

VI. Realizar periódicamente reuniones de trabajo con los Delegados y visitas a las Delegaciones Regionales, con la finalidad de vigilar el cumplimiento de los programas, proyectos, ejecución de obras y servicios educativos.

VII. Proponer al Secretario, la celebración y suscripción de convenios de carácter educativo y acuerdos de colaboración con organismos gubernamentales, no gubernamentales y sociales, nacionales e internacionales, para el fortalecimiento de los servicios que proporciona la Secretaría.

VIII. Proponer al Secretario, estrategias de modernización, desconcentración y simplificación administrativa, para eficientar la operación de las Delegaciones Regionales.

IX. Proporcionar a las Delegaciones Regionales, los manuales administrativos y normatividad para la aplicación de los mismos.

X. Implementar en las Delegaciones Regionales la utilización de instrumentos para presentación de quejas y sugerencias sobre los servicios que proporcionan.

XI. Vigilar que los trámites en materia de recursos humanos, materiales y financieros de las Delegaciones Regionales sean oportunos.

XII. Vigilar que los inventarios de los bienes materiales, muebles e inmuebles asignados a esta Dirección, Coordinación y Delegaciones Regionales, se realicen de conformidad a la normatividad establecida.

XIII. Las demás atribuciones que en el ámbito de su competencia le sean encomendadas por el Secretario, así como las que les confieran las disposiciones legales, administrativas y reglamentarias aplicables. (*Periódico Oficial*, Reglamento Interior de la Secretaría de Educación del estado de Chiapas, 2012, pp. 59-60)

La observancia de la enunciación de estas trece atribuciones específicas que dan cuenta sobre la naturaleza de la Dirección de los Servicios Regionales, nos permite localizar la atención central de esta dirección: el fundamento que da motivo y sentido a su quehacer es la planeación administrativa de recursos materiales y creación de espacios educativos implicados en las diez Delegaciones Regionales que la conforman. Esto supone toda una tecnología de sistematización y organización para eficientar recursos materiales y operatividad; sin embargo, ¿quiénes son los sujetos que encaran estas tareas de servicio público? Pues, más allá de la teoría y los marcos normativos del *deber ser* institucional, son las relaciones sociales construidas entre los sujetos históricamente concretos, mediadas por sus significaciones y sentidos, quienes hacen posible de tal o cual forma, el modo específico de la vida cotidiana institucional de las delegaciones y, al final, de la Dirección de los Servicios Regionales de la Secretaría de Educación, como un todo expresado desde sus componentes o partes. Si esto es así, entonces, llevando a cabo un estudio que centra su análisis en torno a la trama de relaciones que establecen los sujetos en acciones que se mueven en el terreno de la organización y administración de las oficinas, con el objeto de reconocer sus significaciones y sentidos que acompañan en el quehacer y oficio diario de sus actividades, daría cuenta de cómo es la organización y administración institucional de una Oficina, de una Delegación, de una Dirección o de una Secretaría de Estado. Esta apuesta o estudio se coloca en un trabajo de investigación de orden cualitativo que trata de comprender y traducir, desde la fenomenología de las significaciones y sentidos que contienen los sujetos históricamente, la conceptualización implícita que “aparece” en las acciones que operan un lugar y lo hacen como tal desde los mismos sujetos. Pero esto lo trataremos más adelante. Entre tanto avancemos en la descripción normativa y su escudriñar de la dirección.

#### **4.2.2 Propósito**

Según el Manual de Organización de la Dirección de Servicios Generales de la Secretaría de Educación (MODSG) explicita que el propósito de esta dirección es “Impulsar la comunicación y coordinación a fin de promover la eficiencia administrativa institucional, mediante la mejora de los servicios y trámites desconcentrados en las regiones a través de los órganos administrativos de la Secretaría de Educación” (MODSG, 2018).

Como puede destacarse, es la *eficiencia administrativa institucional* la atención central, esto significa que la observación y vigilancia de la dirección se orienta hacia la conjugación de los esfuerzos humanos y el uso de instrumentos, mecanismos y dispositivos que entran en juego para alcanzar los objetivos que se trazan institucionalmente. Por lo que la intervención de los sujetos en los procesos, esto es, la actitud y aptitud de hombres y mujeres- es punto nodal en la coordinación y administración de esta dirección.

#### **4.2.3 Funciones**

Asimismo, el MODSG (2018) enumera las funciones específicas que deberá atender como Dirección de Servicios Regionales:

- Solicitar y desarrollar cursos y talleres de capacitación y actualización para el personal de la Dirección y de las Delegaciones Regionales.
- Autorizar y vigilar las guardias de los períodos vacacionales y recesos, de acuerdo al calendario escolar vigente.
- Establecer los procedimientos para la recepción, distribución y comprobación de mobiliario y equipos, con las Direcciones de Programación y Presupuesto, Recursos Materiales y Adquisiciones que se envían a los Centros de Trabajo, a través de las Delegaciones Regionales.
- Determinar las acciones en la prestación de los servicios y su forma de operar de las Delegaciones Regionales con los Niveles de Educación Básica.
- Establecer los procedimientos para la recepción, distribución y comprobación de Libros de Texto y Materiales Didácticos, con la Coordinación de los Programas Especiales y Compensatorios, que se envían a los Centros de Trabajo, a través de las Delegaciones Regionales.
- Coordinar las solicitudes de creación de espacios educativos y las relacionadas con asuntos administrativos, de planeación y servicios educativos que presentan las Delegaciones Regionales y canalizarlas según corresponda.
- Dirigir, coordinar y supervisar el funcionamiento conforme a las normas y políticas establecidas de las Delegaciones Regionales.
- Vigilar el cumplimiento de las normas, lineamientos y procedimientos establecidos para el registro y control presupuestal por los órganos administrativos competentes.
- Realizar reuniones de información y coordinación para unificar los criterios de operación, resolver los problemas de su competencia y evaluar el logro de

objetivos, con los Órganos Administrativos de la Dirección y los responsables de las Delegaciones Regionales.

- Participar en la celebración y suscripción de convenios de carácter educativo y acuerdos de colaboración con Organismos Gubernamentales y no Gubernamentales y Sociales, nacionales e internacionales, para el fortalecimiento de los servicios que brindan las Delegaciones Regionales.
- Elaborar proyectos de modernización, desconcentración y simplificación administrativa, para eficientar la operación de las Delegaciones Regionales.
- Difundir y verificar la aplicación de las normas, políticas y lineamientos establecidos que inciden en el ámbito de su competencia, a través de la Coordinación de Delegados.
- Supervisar que se utilicen los instrumentos para la presentación de quejas y sugerencias sobre los servicios que brindan los Órganos Administrativos de la Dirección y de las Delegaciones Regionales.
- Vigilar que los trámites en materia de Recursos Humanos, Materiales y Financieros que se reciben de las Delegaciones Regionales sean oportunos.
- Establecer conjuntamente con las Direcciones de Administración de Personal, Informática y Financieros, mecanismos de coordinación para que se realice la recepción, entrega de nóminas y cheques, así como, el pago al personal adscrito en los Centros de Trabajo que atienden las Delegaciones Regionales.
- Acordar con la Dirección de Administración de Personal, los calendarios para requisitar la documentación, referente a los trámites de personal, que conforme a las normas y lineamientos establecidos, se realizan en las Delegaciones Regionales

- Revisar y tramitar las propuestas de altas, bajas y cambios del personal adscrito a esta Dirección y Delegaciones Regionales, ante la Dirección de Administración de Personal.
- Supervisar que los inventarios de los bienes materiales, muebles e inmuebles, asignados a la Dirección, Coordinación de Delegaciones y Delegaciones Regionales, se elaboren de conformidad a la normatividad establecida.
- Coordinar con la Subsecretaría de Planeación Educativa, las acciones desconcentradas, inherentes a las áreas de Planeación, Registro y Certificación Escolar, Programación y Estadística; vigilando que se apliquen los criterios normativos en su operación, en cada una de las Delegaciones Regionales.
- Determinar las acciones en la prestación de los servicios y su forma de operar de las Delegaciones Regionales con los Niveles de Educación Básica.
- Coordinar el desarrollo de programas y acciones para beneficio de la Comunidad Educativa con la Coordinación de Programas Especiales y Compensatorios, que se realizan a través de las Delegaciones Regionales.
- Difundir los Programas Especiales y Compensatorios, que se brindan a la Comunidad Educativa a través de las Delegaciones Regionales.
- Difundir el desarrollo de la educación, la cultura y la recreación, con los organismos existentes en la comunidad, a través de las Delegaciones Regionales.
- Coordinar la elaboración del Anteproyecto del Presupuesto de Gastos de Operación de las Delegaciones Regionales, en base a la normatividad establecida.
- Las demás atribuciones que en el ámbito de su competencia le sean encomendadas por el Coordinador General de Administración Federalizada, así

como las que se deriven de las disposiciones legales y normativas aplicables en esta materia. (pp. 471-472)

#### **4.2.4 Atributos de la Dirección de los Servicios Regionales**

Por otra parte, el titular de la(s) Dirección(es) respecto de sus responsabilidades, la norma o *deber ser* señala un marco general que debe accionar de acuerdo al campo específico o naturaleza. En este sentido el artículo 44 del Reglamento indica los atributos del titular en los siguientes términos:

- I. Acordar con el Subsecretario o Coordinador de su adscripción, la resolución y despacho de los asuntos de su competencia e informar el avance de los mismos.
- II. Proponer al Subsecretario o Coordinador de su adscripción, las normas, políticas y procedimientos en la materia que corresponda y vigilar el cumplimiento de las mismas.
- III. Proponer al Subsecretario o Coordinador de su adscripción, los proyectos de Iniciativas de Leyes, Decretos, Acuerdos, Reglamentos y demás disposiciones jurídicas y administrativas, en materia de su competencia.
- IV. Establecer sistemas de control técnico-administrativo, en las acciones competencia de los Órganos Administrativos a su cargo.
- V. Planear e instrumentar los programas que le sean asignados, de acuerdo con las políticas establecidas, optimizando los recursos autorizados para lograr el buen funcionamiento de la Secretaría.
- VI. Vigilar que las acciones competencia de los Órganos Administrativos a su cargo, se realicen de conformidad con las normas, políticas y procedimientos establecidos.
- VII. Convocar a reuniones de trabajo, al personal adscrito en los Órganos Administrativos a su cargo.

VIII. Establecer la coordinación interna, para el cumplimiento de los programas y proyectos técnicos y administrativos ejecutados por la Secretaría.

IX. Vigilar que se ejecuten con eficiencia las actividades técnicas, administrativas y financieras de los Órganos Administrativos a su cargo.

X. Proponer al Subsecretario o Coordinador de su adscripción, el Anteproyecto de Presupuesto Anual de Egresos y Programa Operativo Anual, de los Órganos Administrativos a su cargo.

XI. Vigilar el cumplimiento de las Leyes, Reglamentos, Decretos, Acuerdos, Circulares y demás disposiciones relacionadas con el funcionamiento y los servicios que proporcionan los Órganos Administrativos a su cargo.

XII. Proporcionar documentos, opiniones e informes que les sean solicitados por los Órganos Administrativos adscritos a la Secretaría, de conformidad con la normatividad aplicable.

XIII. Proponer al Subsecretario o Coordinador de su adscripción, el ingreso, promoción, remoción, cambio de adscripción y comisiones del personal a su cargo.

XIV. Otorgar, conforme al calendario oficial vigente de la Secretaría, las vacaciones del personal a su cargo, así como las incidencias de los mismos.

XV. Comunicar al personal a su cargo, su remoción o cambio de adscripción, previo acuerdo con el Titular de las Coordinaciones Generales de Administración Estatal o Federalizada respectivamente.

XVI. Proponer al Subsecretario o Coordinador de su adscripción, el fortalecimiento estructural de los Órganos Administrativos y de la plantilla de plazas a su cargo.

XVII. Proponer y participar en la organización de cursos de capacitación y conferencias que se impartan al personal de la Secretaría.

XVIII. Desempeñar e informar el resultado de las comisiones y representaciones que le sean encomendadas por el Secretario, en el ámbito de su competencia.

XIX. Proponer proyectos de elaboración o actualización de las atribuciones para integrar el Reglamento Interior, así como las funciones, procedimientos y servicios para los Manuales Administrativos de la Secretaría.

XX. Vigilar que las actividades sean ejecutadas con eficacia por el personal adscrito en cada uno de los Órganos Administrativos a su cargo.

XXI. Proponer o designar al personal que requiere para el despacho de los asuntos, competencia de los Órganos Administrativos a su cargo.

XXII. Atender, en el ámbito de su competencia, las solicitudes de información pública que realice la ciudadanía, de conformidad a la normatividad aplicable.

XXIII. Participar en las Comisiones, Congresos, Consejos, Instituciones, Reuniones, Juntas y Organizaciones Nacionales e Internacionales, en el ámbito de su competencia, encomendadas por el Secretario.

XXIV. Proponer al Secretario, la celebración y suscripción de convenios y acuerdos de colaboración con Organismos Gubernamentales, no Gubernamentales y Sociales, Nacionales e Internacionales, para el fortalecimiento de los servicios que proporciona la Secretaría.

XXV. Vigilar que las sanciones a que se hagan acreedores los servidores públicos adscritos a los Órganos Administrativos a su cargo, se apliquen conforme a la legislación aplicable.

XXVI. Las demás atribuciones que en el ámbito de su competencia les sean encomendadas por el Subsecretario o Coordinador de su adscripción, así como las que les confieran las disposiciones legales, administrativas y reglamentarias aplicables. (*Periódico Oficial*. Reglamento Interno de la Secretaría de Educación del estado de Chiapas, 2012, pp. 61-62)

Si pudiéramos configurar el término que conceptualiza o expresa en síntesis el quehacer del titular de una dirección que deviene del marco normativo, este pudiera ser el de GESTOR. En el sentido que un gestor es *hacer nacer* o crear (poises) las realidades posibles desde las condiciones materiales y no materiales preexistentes en las instituciones, de tal manera que lo *nuevo* deviene de las condiciones dadas, pero con reglas nuevas en construcción, como sostiene Pérez Verdi (2014).<sup>3</sup>

Asimismo, el Manual de Organización de la Secretaría de Educación de la entidad, especifica que la Dirección de Servicios Regionales tiene como propósito: “Impulsar la comunicación y coordinación a fin de promover la eficiencia administrativa institucional mediante la mejora de los servicios y trámites desconcentrados en las regiones a través de los órganos administrativos de la Secretaría de Educación” (Manual de Organización de la SE, 2018, p. 471).

#### **4.2.5 Atribuciones de las delegaciones regionales**

Por su parte, las Delegaciones Regionales y sus atribuciones que les otorga el mismo marco normativo son las de:

- I. Instrumentar los programas y proyectos que le sean asignados, de acuerdo con las políticas establecidas, optimizando los recursos autorizados para el buen funcionamiento de la Delegación Regional.
- II. Promover las normas, políticas, lineamientos y procedimientos educativos que competen a la Delegación Regional.
- III. Vigilar que la prestación de los servicios y las actividades de la Delegación Regional a su cargo, se apegue a las disposiciones legales, normas, lineamientos y

---

<sup>3</sup> Reelaborado por mí, a partir de la idea tomada del texto *Más allá del desarrollo sustentable. Consideraciones filosóficas para el pensar latinoamericano: modernidad, autonomía y autopoiesis*, pp. 1997.

procedimientos establecidos y que sean ejecutadas con eficacia y calidad humana en la atención por el personal adscrito en cada uno de los Órganos Administrativos a su cargo.

IV. Realizar la supervisión de la recepción y redistribución de libros de texto gratuito, de materiales educativos, mobiliario, equipo escolar para las escuelas y equipo para oficina se realice de acuerdo con la normatividad establecida.

V. Presentar al Coordinador de Delegaciones Regionales proyectos de elaboración o actualización de las atribuciones para integrar el Reglamento Interior, las funciones, procedimientos y servicios para los Manuales Administrativos de la Secretaría.

VI. Convocar a reuniones de trabajo al personal adscrito en los diferentes órganos administrativos a su cargo, para dar seguimiento a las actividades programadas, por lo menos una vez al mes.

VII. Proponer al Coordinador de Delegaciones Regionales, la vinculación con los diversos Órganos Administrativos de la Secretaría; así como con los organismos gubernamentales y no gubernamentales para el cumplimiento de los programas, proyectos técnicos y administrativos ejecutados por la Secretaría.

VIII. Proporcionar los documentos, opiniones e informes de su competencia que les sean solicitados por los órganos administrativos de la Secretaría.

IX. Realizar al Coordinador de Delegaciones Regionales, las propuestas para el ingreso, promoción, remoción, cambios de adscripción, comisiones y licencias del personal a su cargo; así como los periodos de guardia e incidencias del personal adscrito a su Delegación Regional de acuerdo con las necesidades existentes.

X. Comunicar al personal a su cargo, las remociones o cambios de adscripción a que sean sometidos, previo acuerdo del Director de Administración de Personal adscrito a la Coordinación General de Administración Federalizada.

XI. Proponer al Coordinador de Delegaciones Regionales, el fortalecimiento estructural de los órganos administrativos, la plantilla de personal a su cargo; así como estrategias de modernización, desconcentración y simplificación administrativa para efficientar la operatividad de las Delegaciones Regionales.

XII. Presentar las propuestas y participar en la organización de los cursos de capacitación, actualización y formación profesional que se impartan al personal de la Secretaría y designar al personal que requiera para el despacho de los asuntos que sean de competencia de la Delegación Regional a su cargo.

XIII. Desempeñar e informar el resultado de las comisiones, representaciones y acciones que les sean encomendadas por el Secretario, el Director de Servicios Regionales o el Coordinador de Delegaciones Regionales, en el ámbito de su competencia.

XIV. Atender, en el ámbito de su competencia, las solicitudes relacionadas con asuntos administrativos, de planeación y servicios educativos, referentes a proyectos y programas se realicen de conformidad a las normas establecidas.

XV. Participar, previa autorización de la superioridad inmediata, en las Comisiones, Congresos, Consejos, Instituciones, Reuniones, Juntas y Organizaciones Nacionales e Internacionales que les sean encomendadas en el ámbito de su competencia; a efectos de favorecer el desarrollo educativo y social de los municipios de la región a su cargo.

XVI. Vigilar el cumplimiento de las Leyes, Reglamentos, Decretos, Acuerdos, Circulares y demás disposiciones relacionadas con el funcionamiento de los Órganos Administrativos a su cargo.

XVII. Coordinar la ejecución de los programas y proyectos a cargo de la Secretaría, que tengan como propósito el desarrollo educativo, social, comunitario y de bienestar familiar en la circunscripción territorial de la Delegación Regional a su cargo.

XVIII. Vigilar que la evaluación de la ejecución de obras y acciones de los programas a cargo de la Secretaría, en su circunscripción territorial y que los inventarios de los bienes materiales, muebles e inmuebles asignados a la Delegación Regional, se realicen de conformidad a la normatividad establecida.

XIX. Informar el avance físico y financiero de los programas y proyectos y demás acciones que se ejecuten en la Delegación a su cargo.

XX. Certificar documentos que por norma sean de su competencia.

XXI. Implementar mecanismos e instrumentos para la presentación de quejas y sugerencias sobre los servicios que brinda la Delegación Regional.

XXII. Representar al Secretario en las comisiones que les sean asignadas y asistir a la superioridad en sus visitas a la Delegación Regional.

XXIII. Las demás atribuciones que en el ámbito de su competencia le sean encomendadas por el Secretario, Director de Servicios Regionales o el Coordinador de Delegaciones Regionales, así como las que le confieran las disposiciones legales, administrativas y reglamentarias aplicables. (*Periódico Oficial*, Reglamento Interno de la Secretaría de Educación del estado de Chiapas, 2012, pp. 98-100)

De acuerdo al *Periódico Oficial*, Reglamento Interno de la Secretaría de Educación del estado de Chiapas (2012) "...cada una de las Delegaciones Regionales, ubicadas en las sedes municipales de Comitán, Bochil, Palenque, Villaflores, Tapachula, San Cristóbal, Pichucalco, Ocosingo, Motozintla y Tonalá, está organizada administrativamente por subjefaturas de Planeación Educativa, de Servicios Administrativos y de Servicios Educativos" (p. 98).

Como dijimos en párrafos anteriores, la Dirección de Servicios Regionales la componen: Coordinación de Delegaciones Regionales, Subjefatura de Servicios Administrativos, Subjefatura de Servicios Educativos y Subjefatura de Planeación Educativa. Conviene para este momento describir la consistencia de esta composición con el propósito de hacer visible su organización y administración desde sus propias atribuciones garantizadas en la normatividad.

Por otro lado, El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etcétera), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, etc.

Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

Como ven, la existencia del MOF en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración. Aquí algunas recomendaciones para este proceso:

Asimismo, el Manual de Organización de los Servicios Generales (2013) destaca que las Delegaciones Regionales tienen como propósito "coordinar y brindar de forma oportuna y eficaz los servicios y trámites desconcentrados a la comunidad educativa, así mismo promover la participación social y cultural de los Niveles de Educación Básica en la región" (p.13). También especifica que las funciones son las siguientes:

1. Difundir y aplicar las normas, lineamientos y procedimientos para la planeación y administración de los recursos humanos, financieros, materiales y de prestación de servicios que emitan las autoridades competentes.

2. Coordinar, organizar, revisar y operar las actividades derivadas de los Órganos Administrativos de la Dirección de Servicios Regionales, con base en los lineamientos, políticas y criterios establecidos.
3. Supervisar que la prestación de los servicios y actividades que se brindan en la región, se apeguen a las disposiciones legales, normas, lineamientos y procedimientos establecidos por los Órganos Administrativos de las áreas centrales, a través de la Dirección de Servicios Regionales.
4. Atender las necesidades de las diferentes áreas educativas y de los sectores sociales proponiendo alternativas de solución.
5. Coordinar y supervisar, dentro del ámbito de su competencia, la recepción y distribución de los libros de texto gratuitos, materiales didácticos, mobiliario escolar y equipos diversos para los Centros de Trabajo de la región.
6. Participar en la elaboración de propuestas para la creación de nuevos servicios de los Niveles de Educación Básica, correspondientes a las Acciones de Planeación Regional para la Programación Detallada (PRODET).
7. Verificar la instalación de los nuevos centros de trabajo de Educación Básica conforme a la autorización emitida por las instancias correspondientes.
8. Administrar, ejecutar y comprobar el presupuesto de egresos de acuerdo a la normatividad establecida, para la operatividad de la Delegación Regional.
9. Coordinar acciones para la detección y atención de necesidades de carácter educativo que se generan en las localidades de la región.
10. Difundir y supervisar los procesos de Preinscripciones a primer grado, contemplados en el calendario escolar, para los Niveles de Educación Básica.
11. Supervisar que los procesos de Inscripción, Reinscripción, Registro, Acreditación y Certificación de Estudios del Nivel de Educación Básica, se

realicen de acuerdo a los lineamientos y al calendario emitido por el Departamento de Registro y Certificación Escolar.

- 12 Revisar la documentación para el trámite de Certificados, Certificaciones de Estudios (duplicados) y legalización de Constancias de Regularización de Estudios, se realice a través de la Dirección de Servicios Regionales.
- 13 Supervisar la integración de la información estadística de inicio y fin de cursos, de acuerdo a los lineamientos y procedimientos establecidos, de los diferentes Niveles de Educación Básica.
- 14 Coordinar y supervisar la integración y funcionamiento de los Consejos de Participación Social, y de las Asociaciones de Padres de Familia de los Centros de Trabajo de Educación Básica.
- 15 Supervisar la conciliación de las nóminas y la cancelación física de cheques no reclamados, de acuerdo a las normas, lineamientos y procedimientos establecidos, para su envío al área central correspondiente, así como el mecanismo de distribución y pago de cheques del personal de cada uno de los Centros de Trabajo.
- 16 Coordinar, revisar y tramitar la información de los Centros de Trabajo beneficiados o los susceptibles de ser beneficiados con los diferentes Programas Especiales y Compensatorios, a través de la Dirección de Servicios Regionales.
- 17 Realizar reuniones de trabajo con el fin de orientar e intercambiar información para mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios que brinda el personal de la Delegación Regional.
- 18 Asistir a reuniones de trabajo convocadas por la Dirección de Servicios Regionales.

- 19 Proponer cursos de capacitación, actualización y superación profesional para el personal a su cargo, a través del Coordinador de Delegaciones Regionales.
- 20 Detectar las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros que se requieran para el desarrollo y funcionamiento de las actividades de la Delegación Regional.
- 21 Informar sobre las incidencias del personal a su cargo, a la Dirección de Servicios Regionales, para el trámite correspondiente.
- 22 Registrar las solicitudes de cambio de adscripción que le presente el personal a su cargo, a la Dirección de Servicios Regionales para el trámite correspondiente.
- 23 Vigilar que los sistemas de registros contables y control presupuestal, se mantengan actualizados, de acuerdo a las normas, lineamientos y procedimientos establecidos por los órganos administrativos competentes.
- 24 Tramitar, las adecuaciones presupuestarias ante el órgano administrativo correspondiente para aprovechamiento de los recursos asignados, previa autorización del Director de Servicios Regionales.
- 25 Revisar y turnar los inventarios actualizados de los bienes asignados a la Delegación Regional, conforme a la normatividad establecida, a través de la Dirección de Servicios Regionales.
- 26 Informar del desarrollo de las actividades que se efectúan en su región, al Coordinador de Delegaciones Regionales.
- 27 Difundir los criterios normativos relativos a los asuntos jurídicos laborales implementados por la Dirección de Asuntos Federalizados a las autoridades educativas de la región.
- 28 Asesorar e informar sobre la aplicación de la normatividad jurídica vigente, al personal adscrito a la Delegación Regional.

29 Asesorar en la formulación de Actas Administrativas de cualquier índole a las autoridades de los distintos niveles educativos de la región.

30 Realizar las demás funciones y actividades que le sean encomendadas por el Secretario de Educación, Director de Servicios Regionales y Coordinador de Delegaciones Regionales. (MOSG, 2013, pp.13)

#### **4.2.6 Coordinación de Delegaciones Regionales**

Para el caso de la Coordinación de Delegaciones Regionales, las atribuciones que la constituyen —según el artículo 97 de la Ley Interior de la Secretaría de Educación— son las siguientes:

- I. Vigilar que en las Delegaciones Regionales se apliquen los lineamientos, acuerdos y normatividad que regule la operación, coordinación y ejecución de los programas y proyectos a cargo de la Secretaría; y que la recepción y redistribución de libros de texto gratuito, materiales educativos, mobiliario, equipo escolar y de oficina, sea conforme a los diversos programas y a la normatividad establecida.
- II. Proponer al Director de Servicios Regionales proyectos de elaboración o actualización de las atribuciones para integrar el Reglamento Interior, así como las funciones, procedimientos y servicios para los Manuales Administrativos de la Secretaría.
- III. Participar en las reuniones de trabajo que convoque la Dirección de Servicios Regionales.
- IV. Promover con las Delegaciones Regionales en coordinación con los Gobiernos Municipales, el desarrollo y mejora de la infraestructura educativa, a través de los Consejos de Participación Social.

V. Coordinar con los diversos órganos administrativos de la Secretaría y con organismos gubernamentales y no gubernamentales el cumplimiento de los programas, proyectos técnicos y administrativos ejecutados por la Secretaría.

VI. Coordinar conjuntamente con las Delegaciones Regionales la vigilancia y elaboración de informes sobre la ejecución de obras a cargo de la Secretaría de Educación.

VII. Vigilar que las solicitudes relacionadas con asuntos administrativos, planeación y servicios educativos referentes a proyectos y programas a cargo de las Delegaciones Regionales, se realicen de conformidad con la normatividad establecida.

VIII. Informar a la Dirección de Servicios Regionales de las acciones que se ejecutan en las Delegaciones en materia de administración, planeación y servicios educativos.

IX. Desempeñar e informar el resultado de las comisiones y representaciones que les sean encomendadas por el Director de Servicios Regionales, en el ámbito de su competencia.

X. Proponer y coordinar con el Director de Servicios Regionales, la logística de las giras de trabajo que realiza el Secretario a las Delegaciones Regionales.

XI. Proponer al Director de Servicios Regionales, estrategias de modernización, desconcentración y simplificación administrativa para eficientar la operatividad de las Delegaciones Regionales.

XII. Proveer a las Delegaciones Regionales de los Manuales Administrativos y normatividad para la aplicación de los mismos.

XIII. Vigilar que los inventarios de los bienes materiales, muebles e inmuebles asignados a la Coordinación de Delegaciones Regionales y Delegaciones Regionales, se realicen de conformidad a la normatividad establecida; así como garantizar que en las Delegaciones Regionales existan mecanismos e instrumentos para presentación de quejas y sugerencias sobre los servicios que proporcionan las mismas.

XIV. Proponer a la Dirección de Servicios Regionales temas de capacitación y actualización para el personal de ésta y de las Delegaciones Regionales.

XV. Vigilar que la información que reportan las Delegaciones Regionales a la Dirección, a la Subjefatura de Servicios Administrativos, Servicios Educativos y de Planeación Educativa y que los trámites en materia de recursos humanos, materiales y financieros, así como de pagos, requeridos por las mismas, sea oportuna y conforme a la normatividad establecida.

XVI. Participar, previa autorización de su superioridad inmediata, en las Comisiones, Congresos, Consejos, Instituciones, Reuniones, Juntas y Organizaciones Nacionales e Internacionales que le sean encomendadas.

XVII. Vigilar el cumplimiento de las Leyes, Reglamentos, Decretos, Acuerdos, Circulares y demás disposiciones relacionadas con el funcionamiento de los Órganos Administrativos y que las actividades sean ejecutadas con eficacia y calidad humana por el personal adscrito a las Delegaciones Regionales.

XVIII. Realizar visitas a las Delegaciones Regionales, con la finalidad de vigilar el cumplimiento de los programas y servicios educativos establecidos.

XIX. Las demás atribuciones que en el ámbito de su competencia le sean encomendadas por el Director de Servicios Regionales, así como las que le

confieran las disposiciones legales, administrativas y reglamentarias aplicables.

(Periódico Oficial. Reglamento Interno de la Secretaría de Educación del estado de Chiapas, 2012, pp. 97-98)

Como puede explicarse desde una mirada comprensiva, esta coordinación tiene como tarea central la de *vincular y vehicular las tareas y actividades* de la Secretaría de Educación, como secretaría de Estado —mediada por la entidad administrativa de la Dirección de Servicios Generales— con las entidades municipales que configuran al mismo tiempo las Delegaciones Regionales, de tal manera que la procuración, el acompañamiento y la presentación de operaciones alternas y la información de ida y vuelta se traducen en estrategias y desafíos permanentes de la coordinación.

#### **4.2.7 Subjefatura de Planeación Educativa**

Atendiendo al Manual de Organización de la Secretaría de Educación (2018), este señala que el propósito del área es la de “coordinar el funcionamiento de las áreas de Programación y Presupuesto, Estadística, así como las de Registro y Certificación Escolar de la Dirección de Servicios Regionales y de las Delegaciones Regionales, constatando que en su operación se apeguen a las normas y lineamientos establecidos por las áreas normativas centrales” (p. 478).

Asimismo, el manual explicita cuáles son las funciones a desempeñar por parte del área:

- Supervisar la entrega de la información estadística de inicio y fin de cursos, que rinden los Niveles Educativos de Educación Básica en las regiones, conforme a las normas y lineamientos establecidos por el Departamento de Estadística y Catálogos Básicos.
- Recibir y distribuir los formatos estadísticos de Bibliotecas Escolares de los Centros de Trabajo, a través de las Delegaciones Regionales, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos por el Departamento de Estadística y Catálogos Básicos.
- Recibir y supervisar la entrega de las sanciones correspondientes a los centros de trabajo que no reporten la información estadística de acuerdo con las normas establecidas por el Departamento de Estadística y Catálogos Básicos, a través de las Delegaciones Regionales.

- Recibir y tramitar la documentación de los movimientos que se generen al Catálogo de Centros de Trabajo (altas, reaperturas, bajas, clausuras y cambio de atributos), ante el Departamento de Estadística, que envían las Delegaciones Regionales.
- Recibir, revisar y gestionar la documentación de movimientos del Sistema de Inmuebles Escolares (CIE), ante el Departamento de Estadística y Catálogos Básicos, que envían las Delegaciones Regionales.
- Dirigir y supervisar la elaboración del Anteproyecto del Presupuesto del Programa de Acciones de las Delegaciones Regionales, de acuerdo con los criterios señalados por la Dirección de Programación y Presupuesto.
- Coordinar la distribución de Mobiliario Escolar de los Centros de Trabajo, a través de las Delegaciones Regionales.
- Recibir, revisar y gestionar ante el Departamento de Estudios y Proyectos, las propuestas de nuevas creaciones de Centros de Trabajo de Educación Básica, que turnan las Delegaciones Regionales.
- Recibir y supervisar la entrega de la información correspondiente a la Preinscripción de Febrero, de los Centros de Trabajo que atienden las Delegaciones Regionales, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos por el Departamento de Estudios y Proyectos.
- Organizar y supervisar las actividades de Control Escolar de los sistemas escolarizados, que realizan las Delegaciones Regionales, conforme a las normas y lineamientos establecidos por el Departamento de Registro y Certificación Escolar.

- Recibir, organizar y distribuir las Boletas de Grado y Formatos de Apoyo de Control Escolar, para las Escuelas de Educación Básica, a través de las Delegaciones Regionales.
- Difundir las normas e instructivos de Control Escolar a los Niveles de Educación Básica, incorporados al Sistema Educativo Nacional (SEN), a través de las Delegaciones Regionales.
- Organizar y supervisar la correcta recepción de los Certificados de Terminación de Estudios de Educación Preescolar, Primaria y Secundaria que realiza el Departamento de Registro y Certificación Escolar a las Delegaciones Regionales.
- Organizar y supervisar la comprobación de Certificados y Boletas de Grado de los Niveles de Educación Básica, que realizan las Delegaciones Regionales al Departamento de Registro y Certificación Escolar, posterior al término del Ciclo Escolar.
- Recibir y tramitar ante la Dirección de Asuntos Federalizados, las solicitudes de corrección de nombre en los Certificados de Estudios de los Niveles de Educación Básica, que envían las escuelas o los interesados a través de las Delegaciones Regionales.
- Recibir y tramitar, las solicitudes de Certificación de Estudios (Duplicados) de los Niveles de Educación Básica, ante el Departamento de Registro y Certificación Escolar, que envían los Centros de Trabajo o los interesados a través de las Delegaciones Regionales.
- Recibir, revisar y tramitar la documentación de los educandos que sustentan Exámenes Extraordinarios de Regularización, para su legalización correspondiente, de acuerdo con las normas y calendarios establecidos por el

Departamento de Registro y Certificación Escolar, que envían las Delegaciones Regionales.

- Atender los problemas que en materia de Control Escolar presenten las Delegaciones Regionales, previa consulta al Departamento de Registro y Certificación Escolar.
- Coordinar y apoyar en los procesos para el trámite de la Clave Única de Registro de Población (CURP) a las Delegaciones Regionales. (MOSE, 2018, pp. 478-479)

#### **4.2.8 Subjefatura de Servicios Administrativos**

Asimismo, el MOSE (2018) describe que el propósito de esta subjefatura es “coordinar, elaborar y supervisar el funcionamiento de las áreas de Recursos Financieros y de Pagos de la Dirección de Servicios Regionales y de las Delegaciones Regionales, constatando que en su operación se apeguen a las normas y lineamientos establecidos por las áreas normativas centrales” (p. 473).

Además, indica las funciones específicas del área en términos de las actividades de gestión que debe realizar:

- Coordinar la distribución de cheques de los trabajadores de la Subsecretaría de Educación Federalizada a través de las Delegaciones Regionales.
- Recepcionar y turnar las fichas de depósito de los reintegros al Departamento de Pagos, que presenten los interesados por cobros indebidos.
- Recibir y tramitar los cambios de Centro de Trabajo del personal docente y administrativo, ante la Dirección de Administración de Personal, que turnan las Delegaciones Regionales.
- Recibir y tramitar las propuestas de nombramiento y los cambios de situación personal ante la Dirección de Administración de Personal, que envían las Delegaciones Regionales.

- Recibir, revisar y tramitar los estímulos por años de servicio del personal docente y administrativo ante la Dirección de Administración de Personal, que envían las Delegaciones Regionales.
- Administrar el presupuesto del gasto de operación autorizado y tramitar el reembolso correspondiente ante la Dirección de Recursos Financieros, previa integración de la documentación comprobatoria.
- Tramitar el pago de arrendamiento de las Delegaciones Regionales, a la Dirección de Recursos Materiales.
- Coordinar el registro de firmas de los Delegados Regionales de las cuentas de cheques para el manejo del presupuesto de gastos de operación autorizado.
- Recibir y tramitar la documentación correspondiente a los ingresos y/o egresos de las Escuelas Secundarias Técnicas a través de las Delegaciones Regionales.
- Recibir, revisar y tramitar los pagos y/o comprobaciones que se generen de los proyectos de Alternativas y Microplaneación, de las Delegaciones Regionales.
- Coordinar y tramitar las facturas de pago de los eventos del Día del Maestro y la Olimpiada del Conocimiento, ante el nivel educativo correspondiente y la Dirección de Recursos Financieros.
- Coordinar y supervisar la elaboración del anteproyecto de Gastos de Operación de las Delegaciones Regionales.
- Supervisar la elaboración de los formatos de viáticos y pasajes del personal comisionado de la Dirección de Servicios Regionales ante la Dirección de Recursos Financieros.
- Elaborar y distribuir mensualmente el recurso de Gastos de Operación de las Delegaciones Regionales.

- Recibir las solicitudes de exoneración del pago del Servicio de Energía Eléctrica que requieren los Centros de Trabajo en las regiones, para trámite y seguimiento ante la Comisión Federal de Electricidad (CFE). (MOSE, 2018, pp. 473-474)

#### **4.2.9 Subjefatura de Servicios Educativos**

Por su parte, esta subjefatura, según MOSE (2018), tiene como tarea la de “coordinar y supervisar el funcionamiento de los programas de Carrera Magisterial, Desarrollo Humano, Oportunidades, Programas Especiales y Compensatorios, Apoyo a las Acciones Compensatorias Federales de Educación Inicial y Básica (ACAFEIB), Instituto Estatal de Innovación Educativa (INEVAL)” (p. 477). De este modo, el documento explicita las funciones y actividades que debe desempeñar el área en cuestión:

- Coordinar la logística para la capacitación, así como la distribución de las Cédulas de Inscripción y Promoción, en sus diferentes momentos y etapas del programa de Carrera Magisterial a través de las Delegaciones Regionales.
- Coordinar, organizar y supervisar las actividades de los programas de Desarrollo Social que se realizan a través de las Delegaciones Regionales.
- Recibir, revisar y turnar la documentación correspondiente del Programa de Becas Regulares y Especiales, de los Niveles de Educación Básica que se envían a las Delegaciones Regionales.
- Recibir y organizar bimestralmente la entrega de la documentación correspondiente al Programa de Desarrollo Humano Oportunidades, de los diferentes Centros de Trabajo de los Niveles de Educación Básica, a través de las Delegaciones Regionales.
- Supervisar la distribución de los materiales del Departamento de Libros de Texto Gratuito, para los diferentes Centros de Trabajo de los Niveles de Educación Básica, a través de las Delegaciones Regionales.
- Supervisar la distribución de los útiles escolares y material didáctico del Programa de Apoyo a las Acciones Compensatorias Federales de Educación

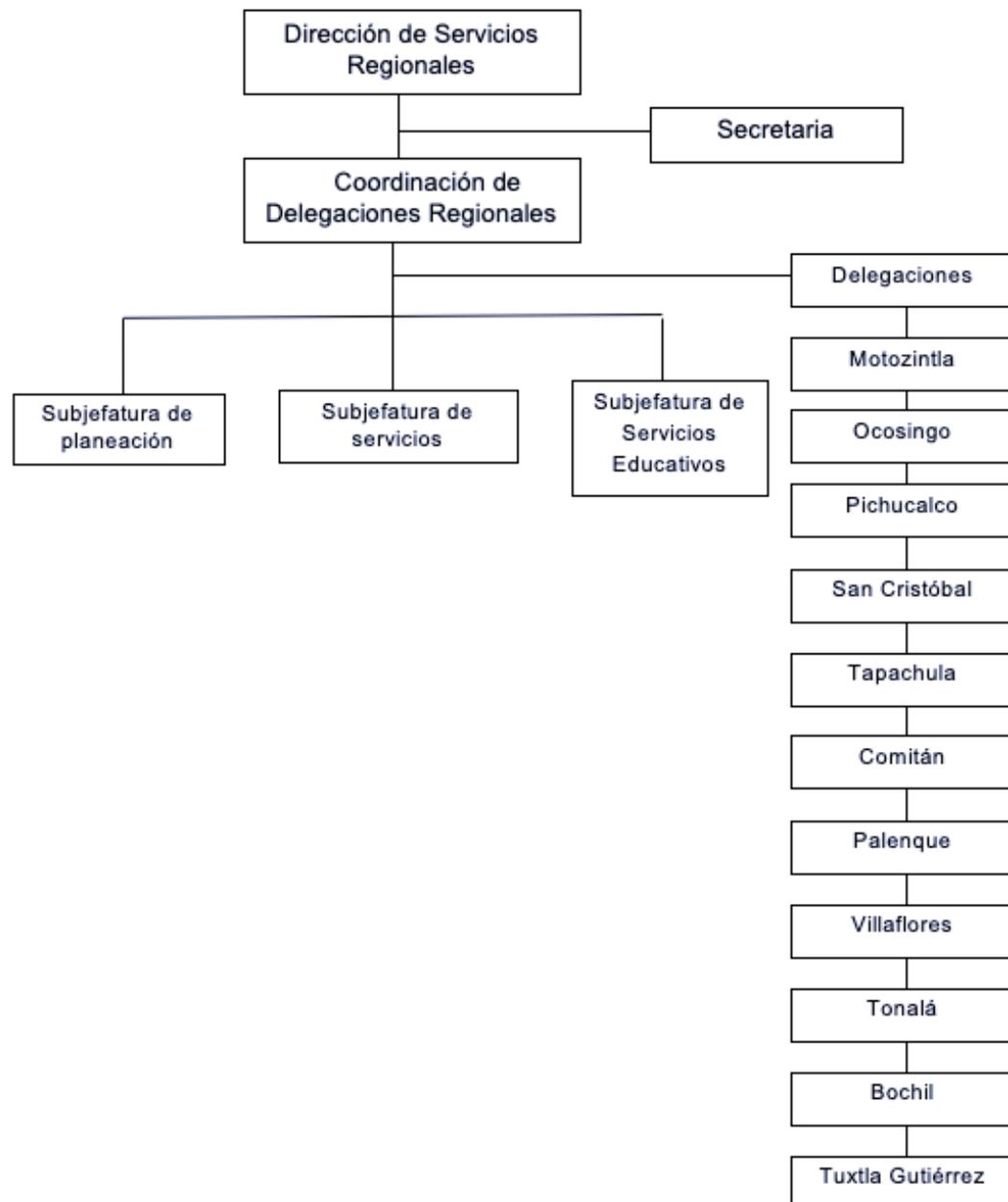
Inicial y Básica (ACAFEIB), de los diferentes Centros de Trabajo de los Niveles de Educación Básica, a través de las Delegaciones Regionales.

- Coordinar la logística de los eventos del Día del Maestro y Olimpiada del Conocimiento, de las Delegaciones Regionales y niveles educativos.
- Coordinar la logística de todas las actividades de los Programas Especiales y Compensatorios de los Niveles de Educación Básica, Escuela y Salud, Servicios Culturales), a través de las Delegaciones Regionales.
- Coordinar y apoyar en la logística para la capacitación de los aplicadores del Programa del Instituto e Innovación Educativa (INEVAL), a través de las Delegaciones Regionales. (MOSE, 2018, p. 477)

#### 4.2.10 Estructura Organizacional

Figura 1

*Organigrama de la Dirección de Servicios Regionales*



## CAPÍTULO V: RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO COMO ELEMENTO DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

“La gerencia (Administración) es prosa (Materialidad)...

El liderazgo es poesía (Inspiración)”

John Adair,<sup>4</sup> *Not Bosses but Leaders*.

### 5.1 Concepto de liderazgo

La conceptualización del término liderazgo ha sido objeto de múltiples interpretaciones, desde numerosas teorías e instituciones, dando lugar a un constructo bastante complejo que ha intentado dar respuesta a necesidades muy variadas. Por ejemplo, Stogdill<sup>5</sup> en 1974 concluye que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, y en nuestros días este fenómeno se mantiene.

Nos encontramos con una nota común en numerosas definiciones de liderazgo y que equipara éste con influencia y persuasión (Arias y Cantón, 2006; Coronel Llamas, 2005). En términos generales, se puede decir, que el liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce y quienes son sujetos a ella, hablamos del líder y de sus seguidores; la influencia ejercida implica que debe producirse algún cambio en los seguidores, ya sea en su motivación, competencias, carácter; todo ello provocado como consecuencia de algún acto realizado por el líder.

Por su parte, Etling (2005) define al líder como una persona que influye sobre los demás, puede describirse como inteligente, persuasivo, emprendedor y con poder de convencimiento. Otra definición es la aportada por Dilts (1998) donde dice que “el liderazgo es la capacidad para influir en otras personas para la consecución de algún objetivo” (p. 22). Hunter (1996) va más allá al definir liderazgo como “el ‘arte’ de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de un objetivo en pro del bien común” (p. 38).

---

<sup>4</sup> John Adair. Nacido en Luton, a 30 kilómetros al norte de Londres en Inglaterra, en 1934, fue el primer británico a dedicarse a la enseñanza del liderazgo en la Universidad de Surrey y en Oxford Centre of Management Studies. Licenciado por Cambridge, escribió más de 25 libros sobre liderazgo y desarrollo de gestión. Desde 1991 el profesor de estudios de liderazgo en la Universidad de Exeter, diseñó el primer diploma del mundo de licenciatura en liderazgo, en 1997.

<sup>5</sup> Stogdill R. Principal exponente de la *Teoría de los rasgos* (1900-1950), afirma que el liderazgo es algo innato y que se nace siendo líder. Para él existen tres rasgos relacionados con el liderazgo: inteligencia, estatura física y personalidad.

Si analizamos las concepciones anteriores, podremos observar que el liderazgo implica dirigir a través de la influencia que el líder puede ejercer sobre sus seguidores, para llegar a un fin común.

Con base a lo anterior, valdría la pena reflexionar sobre la evolución etimológica de este constructo, en las diversas culturas. Veamos. El término *dirección* es de origen latino, viene del verbo *rectum, regere* y de su compuesto *dirigere* o *directum*, ambos términos se traducen como orientar, dirigir o guiar.

En el caso de la palabra *líder*, significa *el que ejerce liderazgo*; es una palabra sajona que en inglés significa *to lead*, es decir guiar, dirigir u orientar. Nos resulta claro que, en cuanto a su origen, dirección y liderazgo resultan ser sinónimos. Sin embargo, observamos que las palabras dirigente, rector y líder se usan comúnmente en nuestra cultura y en otras como la palabra *jefe*, la cual en italiano puede ser *capo*, en francés *chef*. Observamos que el término italiano es una variante o deformación de la palabra italiana *caput* que significa cabeza. De ahí también se origina el término caudillo.

En consideración a lo anterior, podemos decir que liderazgo es la capacidad para marcar un rumbo; supone cualidades de visión, la formación de equipos y el desarrollo de la creatividad; términos éstos que son muy raros en los diferentes ámbitos de la administración pública; así como en la privada.

Es claro, aunque bastante ignorado, a veces, que la verdadera transformación en toda institución se logra cuando existe un verdadero líder, mismo que ha sido crucial durante el proceso.

Dentro del ámbito de la administración y, particularmente, educativa, cobra mayor valor el sentido y razón de ser del liderazgo: el administrador dice *¡Hágalo!*; mientras que un líder expresa *¡Hagámoslo!*

Un *administrador* es el encargado del manejo de todos los recursos, llámense técnicos, materiales o financieros. Mientras que un *líder* es el que dirige al capital humano, a los talentos de una organización. Debe entender que a la gente le gusta ser liderada, no manejada.

El líder debe tener la sensibilidad y habilidad para establecer un diagnóstico del entorno humano en el grupo que dirige, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Aunque el liderazgo y la administración comparten un enlace interactivo, sus características difieren, de manera significativa*

<b>Características del administrador</b>	<b>Características del líder</b>
Planear	Motivación
Organizar	Comunicación
Prevenir	Decisiones en equipo
Pensar	Percepción

Uso de la lógica	Uso de la inducción
Habilidades científicas	Habilidades humanísticas
Análisis de procesos	Análisis causa-efecto
Razonamiento	Uso de las emociones
Pensamiento objetivo	Pensamiento subjetivo
Uso del intelecto	Mente abierta
Visión hacia las utilidades	Visión a largo plazo
Visión a corto plazo	Visión estratégica
Uso mecanicista del control	Uso preventivo del control
Mente rígida	Mente flexible
Imaginación	Sentido común
Estabilidad	Cambio
Pasividad	Iniciativa
Imitación	Creatividad
Hacer las cosas bien	Hacer bien las cosas
Cómo y cuándo hacerlo	Qué hacer, por qué y para qué hacerlo

En ese sentido, otra de las concepciones mayormente extendidas es la del líder como dinamizador o movilizador de personas y/o grupos. Los líderes tienen la capacidad de movilizar a las personas hacia una dirección e integrarles en un proyecto común, en este proceso la motivación se convierte en su mejor aliado. Por lo que Lorenzo Delgado (2005) nos dice que se podría definir liderazgo como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido.

Asimismo, Gento y Ruiz (1996) coinciden y detallan que el auténtico líder es aquel que es capaz de dinamizar personas o grupos de personas en una determinada dirección; pero, para ello, debe contar en todo momento con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa en la definición y consecución de objetivos favorables al grupo.

En esta misma línea, Goleman, Boyatzis y McKee (2002) recalcan que los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros, dando mayor énfasis a esta especial habilidad a partir del manejo de las emociones.

### 5.1.1 Tipos de liderazgo

Los tipos de liderazgo nos hacen pensar en la conducta que toma el líder en relación con sus subordinados, con la finalidad de alcanzar los objetivos o metas organizacionales. Estos tipos o estilos dependerán de su experiencia y educación para el desarrollo de habilidades. En este sentido Davis y Newstrom (1994) señalan que el *Tipo de liderazgo* se refiere al “conjunto de acciones de los líderes, como lo perciben sus empleados, representando sus habilidades y sus actitudes en la práctica” (p. 245).

Por lo que los tipos de liderazgo se pueden ubicar en las *teorías de comportamiento del liderazgo*, las cuales difieren según el poder u orientados hacia las tareas y las personas.

Así Kurt Lewin<sup>6</sup> identifica tres tipos de liderazgo orientados al poder, en donde cada uno tiene sus beneficios y limitaciones, y aunque un líder puede utilizar los tres tipos, siempre uno tiende a dominar sobre los otros:

- **Liderazgo autocrático:** En este estilo predomina la dominación e imposición, se ordena lo que se debe hacer, la comunicación es unidireccional (una sola dirección) descendente; el poder y la toma de decisiones es centralizada, al subordinado se le exige obediencia, se acapara la autoridad y asume la responsabilidad.
- **Liderazgo democrático:** Este estilo es participativo e incluyente, la comunicación se da en dos vías (descendente y ascendente), se toma en cuenta las opiniones de los subordinados y la autoridad es delegada y la responsabilidad compartida.
- **Liderazgo participativo:** Es un estilo en el cual existe la libertad y la responsabilidad individual como grupal, el líder tiene mínima participación supervisando a la distancia al subordinado y dejándolo en libertad de actuar conforme a su criterio y responsabilidad. Se delegan altas responsabilidades.

Por su parte, Blake y Mouton<sup>7</sup> nos presenta cinco estilos de liderazgo que debemos tener en cuenta para la organización:

- **Liderazgo pobre:** El líder muestra poco interés hacia los subordinados y realiza un esfuerzo mínimo para cumplir con la tarea.
- **Liderazgo hacia la tarea:** El líder muestra gran interés por la eficiencia de la tarea, pero poco interés por sus subordinados.

---

<sup>6</sup> Kurt Tsadek Lewin fue un psicólogo y filósofo alemán nacionalizado estadounidense, y es reconocido actualmente como uno de los pioneros de la *psicología social experimental, la organizacional, de la personalidad y la aplicada*. Se interesó por investigar la psicología de los grupos, el espacio vital y las relaciones interpersonales. Es considerado uno de "los cuatro grandes", junto con Max Wertheimer, Wolfgang Köhler y Kurt Koffka, de la escuela de psicología de la Gestalt en Berlín. Propuso la Teoría del Campo en ciencias sociales, y formó a otros autores fundamentales en psicología social. Destacan sus obras *Una teoría dinámica de la personalidad* (1935) y *Resolución de conflictos sociales* (1948).

<sup>7</sup> Robert Blake y Jane Mouton son, respectivamente, presidente y vicepresidente de Scientific Methods, Inc., una organización que proporciona servicios de consultoría en ciencias del comportamiento a la industria. El Dr. Robert R. Blake (1918 -2004) fue un estadounidense de gestión teórico. Pionero en el campo de la dinámica organizacional y junto con Jane S. Mouton, desarrolló el Modelo de Grid Gerencial (1964), que trata de conceptualizar la gestión en términos de las relaciones y el liderazgo de estilo. Dra. Jane Mouton (1930-1987) Como muchas mujeres prometedoras de la época, su historia parece haber sido pasado por alto. Ambos son psicólogos, entrenados en universidades de los Estados Unidos. Blake fue quien diseñó y probó la Rejilla Gerencial durante su trabajo aplicado en la industria manufacturera. Blake y Mouton parten de la conjetura de que la tarea de un gerente es nutrir las actitudes y el comportamiento que promueven el desempeño eficiente, estimular y usar la creatividad, generar el entusiasmo por la experimentación y la innovación, y aprender de la interacción con otros. Dicha capacidad gerencial puede ser enseñada y puede ser aprendida. Su Rejilla Gerencial proporciona un marco para entender y aplicar la dirección efectiva.

- **Liderazgo club campestre:** El líder muestra gran interés por los subordinados, descuidando la eficiencia de la tarea.
- **Liderazgo a la mitad del camino:** El líder muestra una gran eficiencia de tarea satisfactoria y un interés satisfactorio de sus seguidores.
- **Liderazgo de equipo:** El líder muestra gran interés por la eficiencia de la tarea y al mismo tiempo gran interés por los subordinados.

Podemos inferir que el líder se construye día a día a través de acciones, los hechos que constituyen su personalidad son los que hacen, lo que la gente ve en ellos, la reputación es un atributo fundamental de un líder, y hoy mas que nunca se necesita en las organizaciones.

## 5.2 Papel de liderazgo en las instituciones educativas

De acuerdo a Fiedler (1995) la primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904:

Los principales impulsos en ese campo se produjeron durante la Primera Guerra Mundial, cuyo interés era identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Después de esta época se dio el fenómeno de la industrialización que, aunado al desarrollo de grandes organizaciones burocráticas en las actividades de negocios y del gobierno, provocó la necesidad de un nuevo liderazgo.

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a identificar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron las más aceptadas, pero su validación en las organizaciones al pasar el tiempo resultó infructuosa.

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo son las teorías del doble factor, las cuales estudian el comportamiento del líder. Estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a sus subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones. (Robbins, 1999)

Sin embargo, en el ámbito educativo, el liderazgo es percibido como un elemento clave para generar mejora desde abajo, creando condiciones institucionales que hagan más eficaces las organizaciones escolares.

En 2009, apareció el Informe de liderazgo de la OCDE. En su prefacio dicho documento afirma que “el liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares ha determinado que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares”.

Sin embargo, de 2006 a 2008, la OCDE realizó un estudio sobre liderazgo escolar en diversos países europeos, Australia, Nueva Zelanda. Fruto de la investigación es el proyecto *Mejorar el liderazgo escolar* se identificaron cuatro áreas de acción que, consideradas en su conjunto, pueden ayudar a mejorar la práctica del liderazgo escolar. Estas áreas ponen el énfasis en la necesidad de definir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares; distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo; desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de diferentes etapas de la práctica; y hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva al asegurar salarios y perspectivas de carrera apropiados.

La cuestión del liderazgo educativo se ha convertido en la preocupación común en los centros escolares sobre qué se puede hacer, aquí y ahora, para mover y dinamizar las instituciones escolares, de modo que puedan obtener mejores logros para todos los actores educativos.

De este modo, la gestión burocrática y directiva de los centros educativos, heredada de la modernidad, amerita ser rediseñada con nuevas estructuras capaces de hacer frente a las condiciones más complejas en un mundo más diverso, que posibiliten respuestas contextualizadas y locales. Dados, pues, los límites internos de la acción política para regular la educación, se imponen modos de gestión más horizontales, que impliquen al personal afectado, en una nueva gobernanza de la educación (Bolívar, 2012).

En ese sentido, es importante reflexionar que las instituciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para todas en general; máxime si se trata de instituciones educativas, con un profundo sentido humano y social.

La tarea de un buen líder no es nada fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, lograr que los miembros de la institución dispongan sus esfuerzos para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos; la integración implica realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además, un líder no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe extender el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la institución como a las personas que colaboran en ella.

### **5.3 Importancia de la ética en el liderazgo**

Para que un líder sea integral es necesario que actúe conforme a la ética. Un líder puede desarrollar todas las habilidades que se requieren y ser muy competente, pero ¿qué pasa si no sigue los valores universales como el respeto, la tolerancia o la libertad?

Alcanzará todos sus fines y objetivos, pero sin prestar atención a los medios que utiliza y esto, a la vez, traerá como consecuencia una influencia negativa para los seguidores. En un mundo donde las opciones son cada vez mayores, resulta difícil elegir lo correcto.

Por tanto, el líder deberá ser muy analítico y estar en constante reflexión para poder resolver los dilemas cotidianos que se le presenten pues alguno podría tener una repercusión grave. En ese sentido, las consideraciones éticas revisten particular importancia. Tan es así que la ética se relaciona con las diferentes situaciones de la vida cotidiana y se traduce en un análisis constante sobre la conducta humana, emitiendo normas que guían las decisiones del hombre y con ella se puede regir la conducta humana.

Así, la ética profesional significa laborar con vocación de servicio, con integridad intelectual, moral y física para que la profesión sirva a la comunidad donde es importante el fin, pero también los medios que se utilicen para llegar a él.

El profesionista de cualquier área debe actuar siguiendo los principios y valores; así como con moralidad siendo recto y honesto, respetando a los demás y a su persona.

Hoy en día se demanda la exigencia de que el profesional también se convierta en un líder ético y que sus decisiones sean siempre tomadas bajo una perspectiva moral.

El líder debe actuar de forma ética, pues sus seguidores lo imitarán y su ejemplo será la clave; de ahí la importancia del ejercicio profesional ético.

La ética debe ir de la mano con los líderes que aspiran a ejercer alguna influencia decisiva en su organización, obteniendo con esto grandes satisfacciones y mayores oportunidades para el futuro, como argumenta Badarraco, (1994): “El liderazgo exige valor para resistir a las presiones de las situaciones inmediatas [...] con el poder de la coherencia” (p. 209).

### **5.4 Componentes que benefician o afectan el clima organizacional**

El clima organizacional es una definición que hace referencia a las percepciones de los trabajadores de una organización con relación al ambiente general en que se desempeña, según los autores Jackson y Slocum (1988), y James y Jones (1974).

Por su parte, Chiavenato (2004) lo define como la calidad del ambiente psicológico de una organización, que se consigue con el nivel de motivación que mantengan las personas.

Arévalo (2007) integra las definiciones anteriores manifestando que el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a los aspectos de su ambiente laboral y de qué manera afecta en ellos al momento de ejecutar sus labores.

La definición de clima organizacional tiene distintas características, que son percibidas indirectamente o directamente por los trabajadores de una organización, ya que cada empleado percibe de distinta manera el medio en el que se desenvuelve. Por lo tanto, es la expresión individual de la percepción que los directivos y trabajadores se plasman de la organización donde se desempeñan (Brunet, 1987).

El clima organizacional es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos (Segredo y Reyes, 2004).

Por lo tanto el clima organizacional manifiesta las dificultades o facilidades que un empleado encuentra para incrementar o disminuir su productividad, es por ello que cuando se mide el clima organizacional se lo hace en base a las percepciones de los empleados sobre las trabas que existen en la organización y cómo influyen sobre éstos los factores internos o externos del proceso de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez, Álvarez, Sosa, De Vos, Bonet, y Van der Stuyft, 2010).

Por su parte, Stringer (2001) basado en su experiencia a través de los estudios realizados ha llegado a la conclusión de que existen factores importantes que determinan el clima organizacional y que pueden estar bajo el control de la organización. Entre los factores mencionados se encuentran: *las prácticas del liderazgo*, las cuales pueden establecer un buen clima organizacional dependiendo de la manera como los gerentes dirigen a los subordinados; *convenios organizacionales*, que comprenden los sistemas formales de la organización, estos establecen la forma en que la información fluye dentro de esta y la percepción de oportunidades de avance, afectando el clima organizacional; y *las estrategias*, que influyen en la manera en cómo los trabajadores se sienten acerca de las oportunidades de logro, las fuentes de satisfacción, los obstáculos al éxito y sus recompensas

## **5.5 Modelos de comunicación**

Así también reconocemos que la comunicación y la integración constituyen uno de los roles protagónicos de un buen líder. Comenzar a problematizar el sentido de la comunicación nos lleva a pensar desde qué diferentes lugares se puede entenderla y desde qué modelos; asociados a determinados contextos históricos y paradigmas de pensamiento, se ha venido desarrollando este concepto.

En este sentido, la importancia del reconocimiento de estos distintos modelos comunicativos se relaciona con la posibilidad de hacer visibles procesos comunicacionales que muchas veces damos por supuestos y naturalizados.

Entender las concepciones de sujeto (ya sea el emisor o el receptor), de mensajes, de poder, de saber que subyace en cada uno de ellos nos da la posibilidad de poder desandar

nuestra mirada y pensar, en nuestros propios ámbitos de referencia, como nos comunicamos con los otros, nuestros interlocutores.

Para dar cuenta de estos diferentes lugares desde los que puede entenderse la comunicación, Mario Kaplún reconoce en su análisis cuatro modelos: comunicación que pone el énfasis en la transmisión de información; comunicación que pone el énfasis en los efectos; comunicación que pone el énfasis en los procesos intersubjetivos; comunicación que pone énfasis en los procesos culturales. Es importante destacar que según este autor estos modelos comunicacionales no pueden pensarse como “puros”, como compartimentos estancos, sino que coexisten y se encuentran presentes en distintas instancias de comunicación (interpersonal, masiva, institucional, entre otros).

La diferencia que se establece entre unos y otros radica en que acentúan determinados aspectos, tales como contenidos, efectos y procesos, por sobre otros, lo cual no significa que puedan encontrarse rasgos de otros en diferentes proporciones. Por ejemplo, encontramos algunos énfasis que pueden distinguirse y organizar una clasificación que a continuación puede observarse:

### **5.5.1 Énfasis en la transmisión de información**

En este modelo la comunicación es entendida solo como transmisión de información de un emisor (E) que envía su mensaje (M) a un receptor (R). Aquí el emisor es el único protagonista activo del proceso frente a un receptor pasivo. Es decir que quien emite, es quien posee el saber legítimo del contenido del mensaje; mientras que, al receptor, no se le reconoce otro papel que el de decodificar correctamente la información que se le propone.

El modo de comunicar que prevalece en este caso es el monólogo. Pensando ahora la relación comunicativa que se establece, podemos decir que la misma es vertical y unidireccional; ya que el emisor domina, es el dueño, el protagonista.

En la medida en que sigamos asumiendo el clásico rol de emisores, de poseedores de la verdad que dictamos esa verdad a los que ‘no saben’; en la medida que sigamos depositando informaciones e ideas ya ‘digeridas’ en la mente de nuestros destinatarios, por liberadores y progresistas que sean los contenidos de nuestros mensajes, continuaremos tributarios de una comunicación autoritaria, vertical, unidireccional. (Kaplún, 1996, Capítulo *Modelos de educación y modelos de comunicación*. p. 26)

La comunicación juega un papel fundamental en el clima organizacional, una comunicación asertiva permite a las personas contextualizarlas sobre los diversos temas, también permite generar empatía hacia el otro y, sobre todo, permite generar un sentido de identidad que tanta falta hace en las organizaciones.

### 5.5.2 Énfasis en los efectos

Si el primer modelo es de origen europeo, el segundo, nació en los Estados Unidos, en pleno siglo XX durante la segunda guerra mundial. Sin embargo, no es hasta la década de los sesenta que llega a América Latina en la llamada *Década del desarrollismo*, como una respuesta de la alianza para el progreso al problema del *Subdesarrollo*.

Se pensaba que la solución para la pobreza en que hallaban sumidos nuestros países, era la modernización, es decir, la adopción de las características y los métodos de producción de los países capitalistas desarrollados. Las innovaciones tecnológicas, entre ellas los medios de comunicación, eran vistas como la panacea para todos nuestros males; ellas por sí solas permitirían obtener progresos.

En este sentido la comunicación como herramienta de persuasión será un concepto clave de éste modelo. Ya no se trata como en el anterior solo de informar sino de convencer, de manejar, de condicionar al sujeto para que adopte la nueva conducta propuesta.

El esquema de comunicación persuasiva, introduce una diferencia importante con respecto al modelo anterior. Sigue habiendo un emisor protagonista, dueño de la comunicación, que envía un mensaje a un receptor que continúa reducido a un papel subordinado; pero ahora aparece una respuesta, denominada retroalimentación (*feedback*) la cual es recogida por el emisor.

A simple vista el modelo puede ser percibido como el más equilibrado y participativo, ya que aparentemente, le reconoce un papel más activo al receptor (reacción ante el mensaje recibido). Sin embargo, se descubre que el *feedback* tiene un significado y una función muy diferentes, porque comunicar se relaciona con imponer conductas y lograr acatamiento y en tal contexto la retroalimentación es solo la comprobación del efecto previsto, es decir, la reacción del sujeto ante la propuesta de comunicación.

Entonces la comunicación es positiva si el sujeto acata la propuesta o negativa si la rechaza. En este último caso, el *feedback* le sirve al emisor como instrumento de verificación y control: puede ajustar los próximos mensajes, regularlos, hacerles los cambios formales requeridos para obtener el efecto prefijado, la respuesta deseada.

### 5.5.3 El énfasis en el proceso intersubjetivo

Para entender la comunicación como proceso, es importante reconocer dos acepciones del término, que aún hoy coexisten: acto de informar, de transmitir, de emitir (comunicar) y el diálogo, intercambio, relación de compartir (*comunicarse*).

Esta última, es la acepción más antigua y humana que expresa una idea de comunidad y comunión, que ha ido perdiendo su sentido originario a partir de la irrupción de los medios masivos. La forma de operar de estos medios se convirtió en modelo referencial, en paradigma de comunicación.

Una reducción de la comunicación humana, concepto que implica reciprocidad a favor de la información y la comunicación. La controversia para recuperar en sentido original del concepto de comunicación entraña mucho más que una cuestión semántica. Ella conlleva

una reivindicación humana y sobre todo una reivindicación de los sectores dominados, hasta ahora excluidos de las grandes redes transmisoras.

La polémica, tiene una dimensión social y política. Para los teóricos e investigadores latinoamericanos, la verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos.

Es a través de ese proceso de intercambio como los seres humanos establecen relaciones entre sí, y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria. Desde esta perspectiva Pasquali (1979) define la comunicación como “la relación comunitaria humana que consiste en la emisión/ recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad” (p. 65).

#### **5.5.4 Énfasis en los procesos culturales**

Si bien los modelos que plantea Mario Kaplún son de mucha utilidad para comenzar a mirar la comunicación en nuestras propias instituciones, nos resulta necesario incorporar nuevas dimensiones de análisis que amplían y complejizan la mirada de los procesos comunicacionales.

En este sentido, la propuesta que realiza Kaplún acerca de la idea de EMIREC (amalgama de emisor-receptor) propone un salto cualitativo respecto a los modelos previos, pero aun así no incorpora una categoría que creemos fundamental a la hora de pensar a la comunicación más allá de la transmisión de información, de los medios y de los efectos.

Desde este lugar, pensar la comunicación como producción social de sentidos permite ampliar la mirada hacia el terreno de la cultura. Es decir que, reconocemos los procesos culturales, como aquellos espacios dentro de los cuales se produce una lucha por el sentido, donde los sujetos (individuales o colectivos) interpelan y se ven interpelados en una puja constante por la significación.

Aquí comenzamos a ver una nueva dimensión, en la que los procesos comunicacionales ya no pueden pensarse a partir de roles de emisión y recepción prefijados y alternados, sino más bien como un interjuego constante aun en la diferencia y la asimetría. Si bien se configura un receptor activo, que completa el sentido de la comunicación desde su propia lectura, este nuevo lugar que se le da al receptor no debe dejar de lado el papel que el poder juega en los procesos socioculturales y, como parte de ellos, los comunicacionales, en los procesos hegemónicos.

Reconocer a la cultura como el espacio de lucha por el sentido, como un campo de negociaciones y tensiones, como el lugar desde el cual se configura la identidad, nos obliga a reconocer a la comunicación desde una mirada diferente que implica recuperar el contexto desde el cual los sujetos le dan sentido a sus prácticas.

### **5.6 Teoría del liderazgo**

El liderazgo es un tema crecidamente complejo, cuya definición y entendimiento guarda estrecha relación con las aproximaciones teóricas contemporáneas, las mismas que se

descienden de las corrientes epistemológicas que han patentado los diferentes cursos de la historia.

Con esta base el liderazgo debe ser estudiado desde su historia para que pueda ser entendido mejor (Friedman, 2010). Por tal razón se puede confirmar que el liderazgo es un concepto tanto cultural y social como histórico que envuelve una comprensión de las organizaciones en algunos contextos (Contreras, 2008).

Durante la historia se han establecido diferentes teorías que se esfuerzan por explicar la figura del líder y su relación con los diferentes actores del contexto. Empezando por la *Teoría de los rasgos* (Bernard, 1926; Ghiselli, 1959), que pone en evidencia aquellos rasgos que caracterizan a los líderes exitosos como son la integridad, honradez y el deseo de dirigir (Stogdill, 1974). Bass (1990) aclara que esta aproximación es una de las más antiguas teorías, y su propósito fue delimitar los atributos y rasgos que definían a los líderes.

Con este enfoque se restó importancia a los seguidores, centrándose todo interés en el líder. Dicha teoría plantea que los líderes poseían ciertas características que debían ser aisladas para examinarlas y reconocerlas (Robbins, 1994). Los rasgos favorecen a un liderazgo efectivo, pero no garantizan la efectividad; porque no toma en cuenta los efectos que poseen las diferentes situaciones y comportamientos del liderazgo (Gordon, 1997). En esta teoría se creía que la personalidad era heredada.

En la actualidad ha sido comprobado que el liderazgo no es don innato de ciertas personas, sino que es susceptible de ser aprendido si el ambiente es favorable, sin descartar esas características personales que pueden aumentar la posibilidad de practicar el liderazgo (Contreras, 2008). Estas características de personalidad son relevantes para estudiar al líder ya que estas pueden determinar ciertas actitudes relacionadas con el liderazgo.

Posterior a la teoría de los rasgos, se desarrolla la *Teoría del comportamiento* (Lewin, Lippitt, y White, 1939), donde se plantea que los comportamientos autoritario-explotador, autoritario-benévolo, participativo y consultivo, podrían pronosticar el éxito del liderazgo y su correlación con los subordinados. Lo más demostrativo de esta teoría fue entender que los estilos del comportamiento del líder aparte de ejercer influencia sobre el desempeño de los subordinados, lo hace sobre su comportamiento (Lippitt y White, 1943).

Lewin, Lippitt y White (1939), al intentar conceptualizar los estilos de liderazgo, los clasificaron en: *liderazgo democrático, autocrático y el conocido laissez-faire*. El *autocrático* favorece los comportamientos hostiles y agresivos, mientras que el *democrático* propicia un mejor comportamiento grupal. Durante la realización de estas investigaciones se comprobó que los grupos necesitan dirección, pues con el estilo *laissez-faire* los resultados fueron devastadores ya que la calidad de trabajo de las personas era deficiente debido a que estas dispersaban sus esfuerzos. Con base en este estudio se realizaron muchos otros donde se relacionó el comportamiento de los líderes con sus seguidores. Según Robbins (1994) estas investigaciones exponen que los comportamientos del líder están alineados a la productividad organizacional y relaciones personales, donde la cualidad principal es brindar apoyo y confianza a los subordinados. Desde esta última perspectiva aparece el Grid

gerencial, cuya matriz es sustentada en base a que el liderazgo se puede enseñar, existiendo una gran variedad de líderes. Por eso el Grid gerencial describe en forma gráfica las características de los líderes (Robbins y Judge, 2009).

Esta matriz fue desarrollada por Blake y Mouton en 1964 (Chiavenato, 2004). Estos investigadores utilizaron una escala del 1 al 9 tanto en un eje horizontal como en un vertical, basadas en la relación de los estilos orientados a los seguidores y a las tareas, para identificar los diferentes comportamientos del liderazgo (Barroso y Salazar, 2010).

Robbins y Judge (2009) manifiesta que el Grid crea 81 posiciones donde puede ubicarse el estilo de liderazgo. Aclara también que la matriz muestra los componentes dominantes en el pensamiento de un líder en razón de la obtención de resultados. Blake y Mouton (citados por Chiavenato, 2004) basaron su matriz afirmando que el liderazgo es exitoso cuando existe sinergia elevada entre el logro de las metas y la preocupación por las personas.

Otra destacada es la *Teoría contingente o situacional* (Evans, 1970; House y Mitchell, 1974), donde su fundamento principal es que no existe un estilo único de liderazgo, sino que este obedece al contexto donde el líder se desenvuelve (Kerr y Jermier, 1978). El comportamiento del líder se ve afectado por el grado de madurez que presenten los seguidores para con el trabajo, y luego el líder debe incorporar el tipo de comportamiento necesario para realizar un buen estilo de liderazgo ante sus subordinados (Robbins, 1994). Este estilo es cambiante a través del tiempo, a medida que la disposición del subordinado vaya aumentando durante el ciclo de relación con el líder (Gordon, 1997).

Aclara también que la matriz muestra los componentes dominantes en el pensamiento de un líder en razón de la obtención de resultados. Blake y Mouton (citados por Chiavenato 2004) basaron su matriz afirmando que el liderazgo es exitoso cuando existe sinergia elevada entre el logro de las metas y la preocupación por las personas.

Una de las últimas teorías es la presentada por Stringer (2001) donde manifiesta que lo resaltante en los líderes son sus prácticas y que mejorar el desempeño de los subordinados depende en la medida en la que las prácticas del liderazgo mejoren. De esta manera, las prácticas del liderazgo se describen como lo que el líder hace y no a lo que es él, ni a sus características personales.

## **5.7 El liderazgo en la mejora del clima organizacional**

El liderazgo interviene sobre el bienestar de las instituciones y afecta, indudablemente, sobre la salud y bienestar de las personas (Peiró y Rodríguez, 2008). En este sentido, Omar (2011) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. Esto significa que determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis y O'Connell, 2011).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004). La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común (Shriberg y Lloyd, 2004).

Por su parte, Stringer (2001) asegura que el comportamiento del líder maneja el clima, ya que éste genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, es decir un enfoque causa y efecto. Bajo este enfoque los líderes pueden mejorar el clima, por ende, la motivación, logrando al final eficiencia en el desempeño.

Asimismo, Méndez (2006) manifiesta que el clima organizacional es el ambiente de la organización percibido por el trabajador de acuerdo a las condiciones en las que se desenvuelve dentro de la estructura organizacional, que se pronuncia por variables como: control, toma de decisiones, cooperación, liderazgo, motivación, objetivos y relaciones interpersonales. De todos ellos, es aceptado que el liderazgo es el más determinante para la construcción de un buen clima.

Sin embargo, para González, Figueroa, y González (2014) la base de un adecuado clima organizacional tiene relación con el correcto desempeño de la institución y más concretamente con los indicadores de concordancia del trabajo con las prestaciones sociales, la vida familiar, satisfacción en el puesto de labor y liderazgo. En ese sentido, los aspectos emocionales se constituyen en un factor clave en las relaciones laborales. De igual manera señala que este último tiene mayor relevancia, ya que es el que más incide en el clima organizacional.

En la actualidad, los líderes actuales han ido asumiendo nuevos retos en las instituciones, siendo generadores de cambios (Caro, Castellanos, y Martín, 2007), provocando beneficio en el talento humano que conlleva a la construcción de confianza interna en la organización (Balogun y Hailey, 2004).

De tal manera se debe superar la falta de visión en actividades organizacionales, colocando un especial interés por la calidad de vida de los colaboradores y comprometerse con las condiciones de trabajo, bienestar de los colaboradores y el clima organizacional (Ararat, 2008; Tafel y Alas, 2008).

Según Austin (citado por Contreras, Barbosa, Juárez, y Uribe, 2010) los estilos de liderazgo y el clima que este genera puede favorecer o no al bienestar y satisfacción percibida por los colaboradores. En la actualidad ya no es suficiente con cumplir con las obligaciones y deberes legales de las instituciones, sino ir mucho más allá; comprender cómo se está influyendo positivamente sobre los grupos e individuos en la institución.

De acuerdo a este tipo de gestión es posible reconocer a las instituciones responsables de las que no lo son, ya que se involucran procesos de toma de decisiones, de valores que

establecen su actuar, de las relaciones laborales basadas en el respeto por la diferencia, equidad y confianza (Austin, 2008, citado por Contreras, Barbosa, Juárez, y Uribe, 2010).

Las instituciones deben potencializar las habilidades del talento humano fomentado en valores y respeto a los derechos humanos, ya que los problemas de comportamiento en el lugar de trabajo y el escaso bienestar percibido se asocian con procedimientos gerenciales injustos, mala equidad y sobre todo un pobre clima organizacional (Lindell y Brandt, 2000).

En este sentido, es de vital importancia reflexionar acerca de lo que implica la presencia de líderes en un escenario educativo, cuyo comportamiento puede influenciar negativamente sobre el bienestar y desempeño de los seres humanos (Goleman, 2000; Siwatch, 2004), confirmando de esta manera que el liderazgo está centrado en el bienestar del talento humano.

El comportamiento del líder se convierte en el mediador de las percepciones, influyendo sobre los comportamientos y creencias de las personas, afectando directamente el compromiso del talento humano con el trabajo y el desempeño laboral (Carr, Schmidt, Ford, y DeShon, 2003).

Con base a todo lo anterior, podemos conceptualizar al liderazgo como un constructo cultural, social y sobre todo histórico que ha permitido entender a las instituciones en distintos contextos.

Desde la revisión histórica realizada sobre el liderazgo y su incidencia en clima organizacional se puede concluir que el líder es el principal generador de la calidad del clima organizacional debido a su capacidad para formar en los trabajadores aquellas percepciones que le dan vida al clima organizacional.

El líder es quien posibilita que las instituciones obtengan los resultados esperados a través de la creación de oportunidades que permitan transformar el contexto lo que corrobora lo expuesto por (Fullan, 2002). Es quien motiva a los trabajadores, interviniendo en el actuar de éstos, movilizandolos emociones; de tal forma que genera una integración que permite el máximo desempeño en busca de la excelencia organizacional.

Un líder eficaz es transformador, innovador, soportando su comportamiento en valores orientados hacia el bien común; se convierte en exitoso cuando logra el equilibrio entre el cumplimiento de las metas y la preocupación por sus subordinados. Lo más importante en el líder son sus prácticas —valores—, ya que para mejorar el desempeño de sus subordinados dependerá exclusivamente en la medida que las prácticas del liderazgo mejoren.

En base a esto, un buen líder se reconoce como aquel capaz de fomentar el crecimiento personal y desarrollar habilidades y competencias en los miembros y equipos de la institución. Si el líder no logra que sus seguidores trabajen con entusiasmo y disposición para el logro de sus metas, sencillamente no está siendo eficaz.

El clima organizacional es medible, estando en función de los comportamientos que los seres humanos tienen para con el trabajo y ellos mismos. Se lo termina definiendo en base

a las percepciones que tienen las personas, en cuanto a las características de su ambiente laboral y de qué forma éstas los afectan al momento de integrarse en el desempeño de sus labores.

## **CAPÍTULO VI: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación, realizo una presentación sobre el tipo de metodología que se utiliza en la siguiente investigación, con el propósito de identificar el recorrido o ruta crítica del trabajo y dar cuenta de las herramientas, técnicas y dispositivos utilizados. Para ello, iniciaré con la presentación descriptiva de los tipos de trabajo de investigación y la contextualización de nuestro trabajo.

### **6.1 Definiciones del tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación pertenece al paradigma o a los tipos de trabajo que se agrupan en la perspectiva cualitativa. Si partimos de la idea de que la investigación cualitativa se caracteriza por ser un enfoque que trata de organizar y articular varios métodos a la vez, en razón de que pretende dar una explicación comprensiva de la realidad, entendiendo a ésta como una “cosa” compleja y dinámica en su aprehensión, es decir, que es poliédrica porque presenta varias caras a la vez y que cada una de ellas se encuentra íntimamente ligadas entre sí.

Esto significa que, sin dejar de entender que se trata de una colocación del investigador ante la realidad. Tal y como lo señala Álvarez-Gayou Jurgenson y otros (2014) “nos encontramos con ciertas complicaciones y, a veces, contradicciones, pues lo que se pretende en este tipo de investigaciones es realizar una descripción natural de los procesos sociales e históricos, desde ángulos y posturas teóricas disciplinarias que entrecruzan sus conceptos” (p. 24).

La investigación cualitativa posee un enfoque multimetódico en el que se incluye un acercamiento interpretativo y naturalista al sujeto de estudio, lo cual significa que el investigador cualitativo estudia las cosas en sus ambientes naturales, pretendiendo darle sentido o interpretar los fenómenos en base a los significados que las personas les otorgan. La investigación cualitativa es un campo interdisciplinario, transdisciplinario y en ocasiones contradisciplinario, atraviesa las humanidades y las ciencias sociales y físicas. Es multiparadigmática en su enfoque. Los investigadores están comprometidos con una perspectiva naturalística y a la comprensión interpretativa de la experiencia humana.

En este sentido, también decimos que la característica de estos métodos cualitativos es con respecto a sus herramientas, técnicas y recursos y los modos en que se disponen en el proceso de investigación. Como explica Maanen (1983):

(...) el método cualitativo puede ser visto como un término que cubre una serie de métodos y técnicas con valor interpretativo que pretende describir, analizar, descodificar, traducir y sintetizar el significado, de hechos que se suscitan más o menos de manera natural. Posee un enfoque interpretativo naturalista hacia su objeto de estudio, por lo que estudia la realidad en su contexto natural, interpretando y analizando el sentido de los fenómenos de acuerdo con los significados que tiene para las personas involucradas. Es decir, las metodologías cualitativas no son subjetivas ni objetivas sino interpretativas, incluyen la observación y el análisis de la información.

Esto significa que nuestro trabajo de investigación cobra sentido y se asienta en esta perspectiva en tanto que pretende problematizar la realidad y no partir de la formulación de hipótesis o de supuestos que prejuician la orientación y destino metodológico del trabajo de investigación.

## **6.2 Desde la fenomenología como método cualitativo**

Dentro de la investigación cualitativa que aquí presento, he atendido a tomar como herramienta de procedimiento para mi trabajo al método fenomenológico, el cual se orienta a encarar la realidad, partiendo del marco de referencia interno del sujeto de investigación. Este marco, según Rogers (1978), es el mundo subjetivo del hombre conformado por todo el campo de experiencias, significaciones y recuerdos al que el sujeto puede tener acceso en un momento dado.

Precisamente, el método fenomenológico busca la comprensión constitutiva de aquel campo mencionado; es decir, siguiendo a Seiffert (1977), que la comprensión y el entendimiento del mundo del hombre es posible mediante una interpretación de las situaciones cotidianas desde las referencias internas que nos comparte el sujeto.

En este proceso de comprensión-interpretación, el sujeto que indaga ha de desplegar acciones específicas a través de una serie de etapas, como explica Martínez (1989), son las siguientes: primera etapa que denomina previa o de clarificación de los presupuestos de los cuales parte el investigador; segunda etapa descriptiva, en la que el investigador expone una descripción que refleja, lo más fielmente posible, la realidad vivida por los sujetos de la investigación, en relación al tópico que se investiga; tercera etapa estructural, que implica el estudio y análisis fenomenológico propiamente dicho y la cuarta etapa, la

discusión del resultado del análisis efectuado, en contraste con lo planteado por otras investigaciones del tema o tópico abordado.

Cada una de estas etapas consta de una serie de pasos. Ahora bien, en este trabajo se plantea que a las etapas antes referidas subyacen principios y nociones fenomenológicas, que han de ser conocidas y consideradas por el investigador que aspira abordar la subjetividad del sujeto con este método.

Sobre la base de este planteamiento, se exponen y analizan tanto los principios que posibilitan el método en cuestión, como dos de sus nociones fundamentales —momento y reducción fenomenológica— para así puntualizar las acciones que de manera concreta y específica ha de realizar el investigador en la adecuada implementación de la fenomenología como método, de acuerdo a las etapas y pasos que en general la constituyen.

### 6.2.1 Principios del método fenomenológico

De acuerdo con Mayz (1975), tres son los principios o criterios esenciales que están en la base del método fenomenológico y que, a la vez, posibilitan su instrumentación. Estos principios garantizan una distinción entre los correlatos psicológicos y físicos propios del mundo subjetivo del sujeto y el contenido trascendental que posee dicho mundo; esto es, una diferenciación entre lo fáctico, lo empírico y lo esencial o irreal como objeto propio de la ciencia fenomenológica, que justifica la puesta en práctica de la desconexión (epojé o reducción fenomenológica) de los aspectos o elementos psicofísicos, materiales o empíricos hacia los cuales el individuo vuelca su subjetividad en un momento dado.

#### Tabla 2

##### *Principios posibilitadores del método fenomenológico*

<b>Principios</b>	<b>Implicaciones para el método fenomenológico</b>
1° “Posibilidad esencial de la vivencia (contenido de conciencia) de ser percibida es inmanencia. Imposibilidad esencial de la cosa espacial de ser percibida es inmanencia”	Diferencia entre entes psicológicos (el ser como cosa, la cosa material o física) y contenido de conciencia. Al ser como vivencia es un acto INTERNO en el que percepción y percepto forman una unidad. Al ser como cosa, corresponde un Acto de Dirección, en tanto que es un <i>acto externo</i> en el que percepción y percepto no forman una unidad. Por tanto, es posible y legítimo desglosar las esferas fácticas y de contenidos de conciencia a través de la <i>reducción</i> , para llegar a que resalten los contenidos de conciencia y lleguen a ser

	genuinos objetos de la investigación fenomenológica.
2° “Toda esencia referente a cosas —así como toda cosa o ser espacial- solo puede darse a través de matices y escorzos. Toda esencia referente a vivencias— así como toda vivencia o ser consciente -no puede darse a través de matices ni escorzos. “Todo ser percibido en un acto de dirección trascendente solo puede darse a través de matices y escorzos. Todo ser percibido en un acto de dirección inmanente no puede darse a través de matices ni escorzos”	La cosa física no puede ser aprendida por todos los lados a la vez. Un Contenido de Conciencia no es la cosa física, por eso no tiene escorzos ni matices, ni anverso ni reverso; no ocupa espacio alguno; no constituye una realidad. Cosa y Contenido de Conciencia se dan en modo diferente, por eso es posible reducir lo físico para dar paso a lo esencial que no ocupa ningún lugar, no es una realidad.
3. “Toda cosa se percibe como un algo no-absoluto. La vivencia (contenido de conciencia) se percibe como algo absoluto”.	La percepción de vivencias, aunque no sea totalmente adecuada, asegura su objeto como algo absoluto; es decir, como algo que garantiza su existencia total definitiva. La percepción absoluta de la vivencia constituye una captación esencial de su existencia. Este principio justifica también la separación entre contenidos de conciencia y correlatos naturales psicofísicos. Absoluto implica existencia esencial

### 6.2.2 Momento fenomenológico

En el contexto de la presente investigación la noción de *momento fenomenológico* es de mucha importancia y la vamos a comprender como una etapa dentro de la puesta en marcha de este método para el abordaje de la *subjetividad* de los sujetos, que es el campo que estamos encarando en este trabajo; pues es aquí en donde se trata de captar en comprensión los sentimientos, recuerdos, vivencias expresadas de manera oral, escrita o gráfica, y en el que el investigador, a través de una actividad intelectual voluntaria e intencional, pone en funcionamiento de manera consciente procesos específicos de pensamiento que le permiten varios movimientos que podemos llamar epistémicos del método fenomenológico, a saber. Primero, tratar de ir de la esfera meramente fáctica de la subjetividad que aborda en su investigación, a la esfera esencial de dicha subjetividad; es decir, ir a la significación de esa subjetividad; y, segundo, dejar en el fondo de su propia conciencia otros procesos de pensamiento, para hacer uso de aquél o aquellos procesos cognitivos básicos que se requieren de acuerdo con los propósitos de cada una de las etapas y sus pasos.

De acá se deriva que a cada etapa corresponde un momento fenomenológico en particular, en el que el investigador pone en funcionamiento, de manera primaria, procesos específicos de pensamiento; se habla entonces de cinco grandes momentos fenomenológicos, cuyos rasgos característicos se presentan en el Cuadro 2 que más adelante te exponemos.

Asimismo, estos momentos son considerados, en el contexto del presente trabajo, tomando como base los planteamientos de Biemel (Leal, 1997) en relación con la fenomenología como sistema de la razón que se despliega y que da sentido al trabajo de la interpretación.

Veamos teóricamente como función en el esquema de la intención y de interpretación que es el propósito del trabajo:

**Tabla 3**

*Rasgos característicos de los momentos del método fenomenológico y procesos primarios de pensamiento que emplea el investigador*

<b>Momentos</b>	<b>Rasgos característicos</b>	<b>Procesos primarios del pensamiento</b>
<b>Psicológico</b>	Las representaciones: datos psicológicos de sujetos empíricos. Ciertos contenidos de las representaciones son lo que son, por los procesos psíquicos del pensamiento en los que se forman. Las representaciones en el material de análisis reflejan el punto de vista de los sujetos sobre los cuales se investiga.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Reflexión</li> <li>• Se busca la descripción, partiendo de que lo descrito se muestra como unidad de un sentido.</li> </ul>
<b>Lógica del significado</b>	La reflexión sobre las representaciones presentes en el material de análisis, ya no está ligada a un caso particular. El objeto de la reflexión y la descripción no es una vivencia empírica. La vivencia se vuelve objeto en la medida en que se hace visible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo de la lógica para llegar a irrealidades (esencias).</li> <li>• Análisis</li> </ul>
<b>Constitutivo trascendental</b>	Se cuenta ahora con mundos determinados y con determinadas situaciones que se corresponden respectivamente: se analizan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión</li> <li>• Análisis</li> <li>• Comparación</li> </ul>

	estos mundos. Se buscan correspondencias mutuas que pueden volverse más nítidas al describirlas (si la reflexión las ha descubierto). Lo universal (esencial) alcanza expresión plena.	
<b>Metafísico de la conciencia</b>	Se procura comprender la conciencia fundamental (conciencia-constitutiva del todo) Reflexión genera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de totalidad</li> <li>• Comparación</li> </ul>
<b>Histórico crítico</b>	Averigua sobre las condiciones que rigen lo dado. La razón se eleva sobre la empírica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación</li> <li>• Análisis</li> <li>• Síntesis</li> </ul>

### 6.2.3 Suspensión fenomenológica

Siguiendo al filósofo y fundador de la fenomenología como método, Husserl (1986), la suspensión o reducción fenomenológica o époje fenomenológica trata del alejamiento o desconexión de los aspectos psicofísicos, materiales o fácticos de las vivencias, lo que implica colocar entre paréntesis de esos aspectos, para dar paso a lo eidético o esencial de ellas.

En este sentido el método fenomenológico exige al investigador una atención particular y muy diferente en los momentos o etapas de la investigación, pues demanda varios tipos de reducciones o suspensiones de acuerdo a cada momento o pasos que vaya definiendo el investigador. Teóricamente podemos señalar alguno de estas reducciones o suspensiones que exponemos a continuación.

#### Tabla 4

*Tipos de reducción fenomenológica y sus rasgos característicos*

<b>Tipos</b>	<b>Rasgos</b>
<b>Primera suspensión</b>	Se pone entre paréntesis lo teórico previamente establecido con respecto al tema o tópico investigado; es decir, se coloca entre paréntesis cualquier referencia que integre la subjetividad de los sujetos investigados, de acuerdo al tema o tópico, a otros datos.
<b>Segunda suspensión</b>	Se pone entre paréntesis la materialidad de la subjetividad de los sujetos investigados, referencias espacio-

	temporales y datos específicos de dichos sujetos (v.g. edad, sexo, nivel socio-económico, si es el caso)
<b>Tercera suspensión o eidética</b>	Se pasa de la esfera fáctica (lo que dicen o expresan los sujetos, su subjetividad) a la esfera eidética: significación de lo que dicen.
<b>Cuarta suspensión o trascendental</b>	Se pasa de la universalidad fáctica de las significaciones a la universalidad esencial (esencias de significado que son similares)
<b>Quinta suspensión o intersubjetiva trascendental</b>	Se reduce lo universalmente esencial para dar paso a lo intersubjetivo-trascendental (yendo, por comparación a lo teórico previamente establecido)

### 6.3 Significaciones y sentidos de los sujetos en cuanto al clima organizacional

En esta parte del trabajo, expongo la síntesis de las entrevistas llevadas a cabo con los sujetos de investigación de las Delegaciones Regionales seleccionadas bajo el criterio de *lejanía institucional del centro*, que no solamente es geográfico, sino desde la cultura centralizada políticamente, como son las delegaciones regionales de Tapachula, Ocosingo y Pichucalco. A partir de estas entrevistas colectivas y personales, indago las significaciones y sentidos de los sujetos respecto de dos preguntas nucleares: ¿cómo se siente en el área de trabajo en el que desempeñan sus actividades? Y ¿cómo sienten la convivencia en sus centros de trabajo? Ante estas interrogantes, se trata de suspender la teorización y concentrarse en la experiencia sentida de los sujetos, con el propósito de recuperar su significación y sentido desde sus propias colocaciones. Y es a partir de aquí donde se abre la posibilidad de una re-significación, pero para ello será necesario ir construyendo un proceso de formación de los sujetos, cosa que será parte de las recomendaciones de este trabajo de investigación. Veamos a continuación la síntesis de las entrevistas.

### 6.4 Delegación Regional: Tapachula

En esta delegación se entrevistaron a diez trabajadores que voluntariamente decidieron colaborar en la entrevista. La dificultad mayor fue respetar su participación libre. La mayoría de los trabajadores se resisten o rechazan a ser entrevistados en un trabajo de investigación por temor o supuestos de “falta de importancia”.

#### Un grupo de dos personas

<b>Operación institucional</b>	<b>Convivencia laboral</b>
Mejorar la imagen institucional.	Muy bien.

---

Hacer los trámites sin demorar mucho.  
 Responder de manera inmediata y solucionar lo que se requiere.

---

### Un grupo de ocho personas

Necesidades sentidas	Clima Organizacional
Mejorar las instalaciones y equipos de trabajo	Considero que en la asignación de una actividad debe ser con tiempo. Que haya respaldo en cuanto a las decisiones que se toman por parte de las autoridades superiores.
Actualizar las áreas de trabajo como a los trabajadores.	Es amigable, existe un respeto mutuo entre los compañeros y un apoyo.
Material didáctico actualizado, en programas, sistemas y herramientas.	Es buena de manera general. Se ha aprendido a trabajar en equipo.
El uso de la tecnología.	Excelente trabajo en equipo, respeto, compromiso con el trabajo.
Obtención de información, un equipamiento más amplio en las áreas.	Es buena con mucho respeto, apoyándose en las actividades requeridas.
Mejorar los programas de servicios. Más recursos materiales. Más recursos didácticos.	Se puede observar un clima laboral bueno, integrada al equipo de trabajo.
Tener capacitación.	Es muy bueno.
Tener guías institucionales. Reconocer la normatividad de nuestra coordinación.	Muy bueno aunque hace falta más motivación.
Mejorar los equipos de trabajo y capacitación.	Buena, aunque se requiere mayor comunicación.

### 6.5 Delegacional Regional: Pichucalco

De la misma manera que la delegación regional anterior, se trató de trabajar con diez trabajadores. De los cuales, cuatro se trabajaron de manera personal y el resto fue de manera grupal. Estos fueron los resultados.

#### Sujeto 1

<b>Necesidades sentidas</b>	<b>Clima laboral</b>
Mejorar el liderazgo. Llevar mejor el proceso administrativo. Mejorar la productividad. Hace falta capacitar al personal administrativo. Hacer pláticas de motivación y trabajo en equipo.	No existe mucha relación laboral en cuanto a planeación de actividades y esto hace que haya disgustos entre áreas.

### **Sujeto 2**

<b>Necesidades sentidas</b>	<b>Clima laboral</b>
Se requiere más personal en algunas áreas para hacer más eficiente el servicio.	Entre regular y buena, algunas ocasiones poca comunicación, pero vamos avanzando con nuevas propuestas, nuevos proyectos como equipo de trabajo.

### **Sujeto 3**

<b>Necesidades sentidas</b>	<b>Clima laboral</b>
Incentivar al personal administrativo. Capacitar al personal. Unificar criterios en cuestión de procesos de los procesos administrativos.	En lo personal he observado un buen ambiente laboral.

### **Sujeto 4**

<b>Necesidades sentidas</b>	<b>Clima laboral</b>
Buena limpieza. Clima. Salón de cómputo. Equipo para los laboratorios de enfermería.	Regular, porque a mi manera de pensar no hay más comunicación.

### **Un grupo de seis personas**

<b>Necesidades sentidas</b>	<b>Clima laboral</b>
-----------------------------	----------------------

Considero que personalmente buscar actualizaciones de acuerdo con nuestra carrera para poder compartir conocimientos, también sería bueno que la institución, de vez en cuando, desarrolle talleres para su personal; eso ayudaría a crecer profesionalmente y en convivencia también.	Podría ser mejor, sin embargo tal vez porque todos están concentrados en el área que le corresponde no hay tanta convivencia y por ello no hay tanto compañerismo para que sea más llevadero el día.
Mejorar el equipo de trabajo y el internet	Buena y agradable
Reconocer el manual de funciones	Es buena.
La tecnología es una herramienta muy importante y necesaria.	Se observa buen clima laboral entre los compañeros, aunque a veces muchos no logran relacionarse e integrarse para las actividades que se realizan.
No se cuenta con capacitación permanente.	Favorable.
Con lo que respecta al área administrativa deberían de contar con mejores equipos y capacitación.	La relación que existe entre los compañeros es muy buena.
Dedicar tiempo necesario para la capacitación.	Poco apropiado. Buscar momentos necesarios como los días de reuniones para hacer pláticas amenas. Buscar la estrategia para cuando se den los casos de relaciones estar presente todos, porque siempre somos los mismos.
Actualización constante sería útil.	Tenso, debido a que las facultades y toma de decisiones de las autoridades me parecen con no son las correctas.
Actualización.	Excelente, amo mi trabajo y el equipo que labora en la institución.
Necesitamos mejorar infraestructura y equipo	Excelente
Necesitamos más equipos	Muy buen clima laboral.

Reconocer los manuales de funciones.	No existe mucha unidad entre el personal.
--------------------------------------	---

## 6.6 Coordinación Ocosingo

De la misma manera que la delegación regional anterior, se trató de trabajar con diez trabajadores. De los cuales, uno se trabajó de manera personal y el resto fue de manera grupal. Estos fueron los resultados.

### Sujeto 1

<b>Necesidades sentidas</b>	<b>Clima laboral</b>
Reconocer los lineamientos y normatividad.	Existe el compañerismo y el respeto entre el personal.

### Entrevista colectiva de nueve personas

<b>Necesidades sentidas</b>	<b>Clima Organizacional</b>
Hacer un acercamiento como éste para reconocer lo que se hace.	Muy dinámico, jovial, de apoyo y solidaridad.
Necesidad de capacitarnos continuamente. Necesitamos más herramientas y equipos.	Es adecuado, sugiero que por lo menos una vez al semestre tengamos un taller relacionado al control de stress, emociones y trabajo en equipo.
Equipos de cómputo actualizados.	Falta atención por parte del personal administrativo para un buen desarrollo.
Ninguna limitante excepto que los tiempos se acortan en el aspecto de las entregas ante las demasiadas actividades.	Afortunadamente hay buenas relaciones basadas en el respeto.
Actualización al personal administrativo y cursos para el manejo del estrés.	Muy bueno, relación excelente, compañeros con ganas de superación.
Falta capacitación constante a todos los que laboramos en esta institución.	Es regular, porque a veces no existe una buena comunicación entre todos los que laboramos en dicha institución.
Se requiere mejorar infraestructura.	Bastante agradable, en general es muy buena la convivencia.

He logrado visualizar que la mayor parte del personal se preocupa por realizar sus actividades.	La mayoría son amables y respetuosos.
Necesitamos talleres de motivación.	Mantiene un clima de armonía a nivel general.
Mayor organización y toma de decisiones, comunicación efectiva de parte de los dirigentes para que fluya de mejor manera el logro de los objetivos. Instalaciones y herramientas necesarias de calidad para aplicarlas.	Es regular, porque en ocasiones no hay comunicación efectiva que hace ser tenso en algunos momentos.
Mejorar los espacios y sus distribuciones. Adecuaciones de los espacios e instalaciones para mejorar nuestras actividades y desempeños.	Excelente. Amigable, armonioso.
Equipamiento y actualización.	Observo un ambiente cordial donde se ha permitido el trabajo en equipo para un objetivo común en favor de nuestros estudiantes.
Mejorar las herramientas tecnológicas de la institución.	Cuenta con un buen clima laboral, aunque con un poco más de planeación y organización, se podría mejorar.
Capacitación y talleres para el manejo del estrés. Necesitamos mayor atención por parte de las autoridades centrales	Abandonados.

## **CAPÍTULO VII: CONSIDERACIONES FINALES AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **7.1 A manera de conclusiones**

Si partimos de la idea de que las conclusiones las comprendemos como las reflexiones que nos permitimos pensar ante el proceso y los resultados obtenidos, puedo expresar las siguientes:

Primero: La orientación de la investigación cualitativa, bajo el enfoque fenomenológico coloca al investigador en una zona de comprensibilidad abierta que le permite considerar aspectos que tienen que ver con la formación subjetiva de los sujetos de investigación.

Segundo: La exploración del sentir-pensar de los sujetos ante los procesos de gestión administrativa de las instituciones permite otros hallazgos distintos a los del pensamiento técnico, es decir, más allá de los indicadores.

Tercero: Metodológicamente hay una suspensión didáctica de la teoría para reconocer la experiencia de los sujetos y colocarla en la posibilidad de descubrir sus significaciones y sus circunstancias, y con ello, apostar a una resignificación de sí y sus relaciones sociales.

Cuarto: La tarea no es solo descubrir la significación de los sujetos y sus circunstancias sino apostar a la resignificación de sentido, y esto es un proceso de construcción social y cultural por parte de los sujetos. Lo cual promete y procura el mejoramiento de las instituciones como recuperación y transformación de los sentidos institucionales.

### **7.2 Recomendaciones**

Ahora bien, a partir de aquellas consideraciones que he colocado como reflexiones en el apartado de conclusiones, considero que la recomendación central que se abre ante la posibilidad de ir hacia una transformación de las instituciones y el tratamiento metodológico cualitativo de las ciencias de la Administración Pública, aparece dibujada por los mismos entrevistados la necesidad de construir una transformación cultural de las instituciones públicas desde la creación de procesos de intervención didáctica que aseguren otros procesos de formación, ya no en el orden técnico, instrumental, disciplinario y teórico, sino en el sentido de recuperar la experiencia de los sujetos que les permita descubrir quiénes ante sus propias circunstancias y significaciones con el propósito de resignificarlas y colocarlas en lugar de articulación como proyecto de vida.

Para ello, la invitación es hacia la construcción de una didáctica del sujeto que puede ir apostando la misma Secretaría de Educación ante sus propias tareas en sus áreas de gestión.

## REFERENCIAS

- Abele, T. y Bischoff, J. (2004). *Fraktal: adaptability in the age e-business and networking*. [www.itas.fzk.de/esociety/preprints/contents.pdf](http://www.itas.fzk.de/esociety/preprints/contents.pdf)
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. L., Camacho y López, S. M., Maldonado Muñiz, G., Trejo García, C. Átala, Olguín López, A., y Pérez Jiménez, M. (2014). *La investigación cualitativa*. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 2 (3). <https://doi.org/10.29057/xikua.v2i3.1224>
- Álvarez-Gayou, J. L. (1999). *La investigación cualitativa*. Archivos Hispanoamericanos de Sexología.
- Arévalo, E. (2007). *Clima escolar y niveles de interacción social en estudiantes de secundarias del Colegio Claretiano de Trujillo*. Actualidades Investigativas en Educación.
- Arias, A. y Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Davinci Continental.
- Badarraco J. (1994). *El liderazgo y la lucha por la integridad*. Norma.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (Coord.), *El liderazgo en educación*. UNED.
- Bolivar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Ediciones Aljibe.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones definiciones, diagnósticos y consecuencias*. Editorial Trillas.
- Coronel, J. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista española de pedagogía*, (232).
- Chevalier, J. y Loschak, D. (1993). *Ciencia administrativa*. INAP.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Thomson.
- Denison, D. y Spreitzer, G. (1991). *Cultura organizacional y desarrollo organizacional: un enfoque de valores en competencia*. *Investigación en cambio y desarrollo organizacional*.
- Dessler, G. (1993). *Organización y administración*. Prentice Hall Interamericana.
- Dilts, R. (1998). *Liderazgo creativo*. Urano.
- Etling, A. (2005). *Liderazgo efectivo. Técnicas, recursos y actividades didácticas en la dinámica de grupos*. Editorial Trillas.
- Fiedler, F. (1995). *Liderazgo y administración efectiva*. Editorial Trillas.

- Galindo, M. (2000). *Teoría de la administración pública*. Editorial Porrúa.
- Galvez, E.; Balankin, A. y Resenos, E. (julio-diciembre, 2009). *Enfoque fractal aplicado en la administración*. *Investigación administrativa*, (104).
- Gento, S. y Ruiz, I. (1996). *Liderazgo pedagógico del director de una institución educativa de calidad*. En A. Villa (Ed.) *Dirección Participativa y evaluación de centros*. ICE-Universidad de Deusto.
- Goldstein, J. (1994). *The unshackled organization: Faced the challenge of unpredictability through spontaneous reorganization*. Productivity Press.
- Goleman, D. Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Plaza & Janés Editores.
- Goncalvez, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- Gordillo, A. (2010). *Clasificación de los entes públicos, tratado de derecho administrativo*. F.D.A.
- Gordillo, A. (2010). *Los órganos del Estado, Tratado de derecho administrativo*. F.D.A.
- Guerrero, O. (1997). *Principios de la Administración Pública*. Escuela Normal Superior de Administración Pública.
- Herrera, C. y Rosillo, P. (2019). *Confort y eficiencia energética en el diseño de edificaciones*. Universidad del Valle.
- Jackson, E. y Slocum, J. (1988). *A longitudinal study of climates*. *Journal of Organizational Behavior*.
- James, L. y Jones, A. (1974). *Organizational climate: a review of theory and research*. *Psychological Bulletin*.
- Kaplún, M. (1996). *El comunicador popular*. Lumen-Humanitas.
- Litwin, G. (1998). *H, Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Litwin, G. y Stringer, H. (1998). *Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista española de pedagogía*, (232), 367-388.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales*. Anthropos.
- Martínez, M. (1989). *Comportamiento humano. (Nuevos Métodos de Investigación)*. Editorial Trillas.
- Maturana, H. (2006). *De máquinas y seres vivos: Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Editorial Universitaria.

- Maturana, H. y Varela, F. (1980). *Autopoiesis and cognition: the realization of the living*. Reidel Publishing.
- Münch, G. y García, J (1995). *Fundamentos de administración*. Editorial Trillas.
- Osorio, F. (1998). El método fenomenológico. *Cinta de Moebio*. Universidad de Chile (3).
- Pardo, M. (2004). *De la administración pública a la gobernanza*. Colegio de México.
- Pardo, M. (Coord.). (1999). *Federalización e innovación educativa en México*. El Colegio de México-Centro de Estudios Internacionales.
- Pasquali, A. (1979). *Comprender la comunicación*. Monte Ávila.
- Pérez, R. (2014). *Más allá del desarrollo sustentable. Consideraciones filosóficas para el pensar latinoamericano: modernidad, autonomía y autopoiesis*. Secretaría de Educación.
- Periódico Oficial*, núm. 405 (2012, 7 de diciembre).
- Periódico Oficial*, núm. 164 (2009, 13 de mayo). Tomo III.
- Periódico Oficial*, núm. 207 (2009, 30 de diciembre). Decreto 045, 2a. sección, tomo III.
- Periódico Oficial*, núm. 281 (2005, 5 de enero). Publicación 1709-A-2005 Bis, 3a. Sección, tomo II.
- Periódico Oficial*, núm. 321 (2011, 11 de agosto). Decreto 292, tomo III.
- Periódico Oficial*, núm. 379 (2006, 30 de agosto). Publicación 2864-A-2006 Bis, 3a. Sección, tomo II.
- Periódico Oficial*. Reglamento Interior de la Secretaría de Educación del estado de Chiapas, 2012.
- Reicher, S. (1987). *El comportamiento del público como acción social*. En J. Turner, M. Hogg y P. Oakes.
- Resenos, E. (1976). *Los organismos sociales y la administración*. Investigación Administrativa, (21), 9-17.
- Resenos, E. (1990). *El control administrativo como apoyo para lograr los fines del posgrado*. Investigación administrativa, (71), 10-18.
- Resenos, E. (1993). *Hacia una teoría de control de gestión para organismos de investigación aplicada*. Acta Mexicana de Ciencia y Tecnología, (41), 123-129.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall.
- Rogers, C. (1978). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*. Nueva Visión.

Segredo, A. y Reyes, D. (2004). *Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales*. Recuperado el 20 de 08 de 2014, de <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>

Seiffert, H. (1977). *Introducción a la Teoría de la Ciencia*. Herder.

Takayasu, M. y Okazaki, T. (2001). *Fractal properties in economics*. Sony Computer Science Laboratories.

Zorrilla, M. (2002). Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México: retos, tensiones y perspectivas. *Revista electrónica de investigación educativa*.