

Causas y consecuencias de los constantes cambios en una coordinación de licenciatura sobre desarrollo turístico

Causes and consequences of the constant changes in a Degree Coordination of Tourism Development

JESÚS ALEJANDRO COUOH-PETUL¹

¹Universidad de Oriente, México (jesusalejandropetul@gmail.com)

Recibido: 4 de abril de 2023 | Aceptado: 30 de junio de 2023 | Publicado: 30 de julio de 2023

Cómo citar este artículo:

Couoh-Petul, J. A. (2023). Causas y consecuencias de los constantes cambios en la Coordinación de Desarrollo Turístico. *Educación y Ciencia*, 12(59), 143-167.

Resumen:

El presente artículo da a conocer los resultados de los constantes cambios del puesto de coordinador de programa educativo, específicamente en la Licenciatura de Desarrollo Turístico de la Universidad de Oriente UNO, situada en Valladolid Yucatán, partiendo desde el origen, investigando cuáles son las causas de esta situación y cómo influyen estos procesos de cambios constantes en todo el ambiente de la licenciatura. La investigación se desarrolló desde una perspectiva cualitativa y con un alcance descriptivo, junto con la aplicación de encuestas semiestructuradas respondidas por el personal docente del programa antes mencionado. Los resultados aumentarán la percepción de esta situación de constantes cambios en la licenciatura, lo que generará que se tome en cuenta cómo se deben manejar las situaciones de constantes cambios.

Abstract:

This article discloses the results of the constant changes in the position of educational program coordinator, specifically in the Tourism Development Degree of the Universidad de Oriente UNO, located in Valladolid Yucatán, starting from the origin, investigating what are the causes of this situation and how these processes of constant changes influence the entire environment of the degree, due to the research in a qualitative and descriptive way the results will increase the perception of this situation of constant changes in the degree, which generates that it be taken into account how to handle these situations.

Palabras clave:

Coordinación
Coordinador
Organización
Cambios

Keywords:

Coordination
Coordinator
Organization
Changes

INTRODUCCIÓN

Es necesario considerar que a lo largo del tiempo y de la historia tanto las sociedades como los grupos y las personas han estado en constante evolución y adaptación gracias a los nuevos avances tecnológicos, a las innovaciones y al querer conseguir mejoras continuas, por eso no es de extrañarse que dentro de las organizaciones existan cambios inciertos en un determinado tiempo (Gómez-Álvarez, 2021).

Con ello, se plantea un concepto de los cambios organizacionales en situaciones externas donde Gómez-Álvarez (2021) menciona que si las instituciones requieren de un cambio, es porque han detectado una necesidad en donde requieren cambiar para mejorar diferentes aspectos de la organización, como lo pueden ser en su tecnología, su estructura, el personal, entre otros. Estos puntos son los que responden a la globalización, donde se generan necesidades nuevas por parte de los clientes y a nuevos datos informativos sobre las innovaciones. De ese modo, García-Rubiano y Forero-Aponte (2016) citados por Gómez-Álvarez (2021) mencionan que, debido a estos factores las organizaciones deben de tener un proceso continuo y establecido para su mejoramiento ya que este será de apoyo durante su proceso de cambio. A pesar de ello, hay que reconocer que, aunque en su mayoría se dan los cambios por querer conseguir mejoras, el proceso para llevarlos a cabo a veces resulta ser muy complicado y normalmente es una de las decisiones y acciones más difíciles que la empresa debe tomar.

Una de las dificultades más comunes que se presentan para llevar a cabo el proceso de cambio, tal como menciona Beer y Nohria (2000, citados por Díaz-Canepe, 2020), es que debido a la inexistencia de un marco conceptual integrado o una guía metodológica para ejecutar los cambios, las instituciones tienden a frecuentar el sentido común e influenciarse por estereotipos del comportamiento humano sobre estos, por lo que suelen dejar a la merced a las instituciones y a aquellos que dirigen o asesoran dichos procesos, los cuales se llevan a cabo en las organizaciones sin tomar en cuenta factores como las opiniones de los demás miembros de la organización, estudios de mercado, antecedentes, financiamiento, y demás puntos que definen el éxito o fracaso de las organizaciones.

Otro factor que no debe pasarse por alto es la resistencia al cambio que, aunque no lo parezca, suele ser muy común dentro de las instituciones. Lo anterior se genera debido al desagrado, rechazo, poco entendimiento e incertidumbre de los nuevos planes de cambio que se le presentan a los miembros de la organización, generando conflictos, un mal clima organizacional y poco o nulo rendimiento por parte de los miembros en caso de que se generen cambios sin ellos estar de acuerdo. Gracias a este y otros conceptos se puede observar que, efectivamente, suelen haber muchas situaciones en las que alguna organización necesita realizar cambio dentro de la misma y, por lo mismo, las universidades no quedan excluidas de este

acontecimiento. Ante ello, es previsible que este tipo de situaciones se presenten en ellas de manera positiva o negativa (Escudero et al., 2014).

El tema sobre los cambios en las organizaciones es muy tomado en cuenta debido a que en la Universidad de Oriente (UNO) con sede en Valladolid, Yucatán, se logró identificar que en una de sus licenciaturas, específicamente en la de Desarrollo Turístico, durante mucho tiempo e incluso hasta en la actualidad se ha presentado un cambio constante del representante, quien en este caso, es el coordinador de licenciatura. Es con base en lo anterior que se direcciona hacia las preguntas de investigación las cuales plantean las siguientes cuestiones: ¿cuáles son las causas del constante cambio del coordinador de licenciatura?, ¿cuáles son los efectos de esta situación en la institución? Y ¿qué se recomienda para poder manejar esta situación? Se espera llegar al objetivo de saber cómo repercute sobre los estudiantes y en la organización de la licenciatura en desarrollo turístico el constante cambio de su coordinador.

MARCO TEÓRICO

Perfil de un Coordinador de Licenciatura

En primera instancia, es importante definir el concepto de “coordinador” pues, según el diccionario Manual de la Lengua española, este se concibe como la persona que coordina las actividades o trabajo de otras personas, ve los medios técnicos para su acción común y el trabajo colectivo (Manual de lengua española, 2007, citado por Martínez de León, 2014).

Tras conceptualizar el concepto de coordinador como sujeto, es desde este punto que se desprende su acción directa, la cual es la coordinación (la cual también se puede referir a un lugar físico y como puesto de trabajo), referido a su sustantivo e infinitivo “coordinar” se refiere a una actividad reguladora o de ordenación sobre varios elementos, que busca gestionar distintas actividades en un mismo ordenamiento además de orientar a los objetivos (Martínez de León, 2014).

Una vez que se tienen claras las definiciones del coordinador y su acción, es posible relacionar estos elementos con la gestión académica universitaria. El coordinador de licenciatura desarrolla relaciones con demás personal administrativo, alumnos y, de ser requerido, con padres de familia. Por lo tanto, como menciona Martínez de León (2014), un coordinador debe de ser capaz de planear, organizar y dar seguimiento a las actividades que tiene encomendadas por parte de la institución, parte de ellas son incluso la ejecución y seguimiento de los programas educativos con relación a los docentes y claro, no puede faltar el proceso de la formación académica de los alumnos durante su estancia en la institución, el cual es uno de los trabajos más destacados de este puesto. Teniendo contemplado

parte del trabajo general del coordinador de licenciatura, es evidente que distintos trabajos están en busca del mismo objetivo que, en este caso, sería la correcta formación integral y académica de los estudiantes; con ello se evidencia parte del concepto del coordinador mencionado con anterioridad.

De una manera más específica, y según el Manual de Organización de la Universidad de Oriente emitido en el 2010, el objetivo general para el coordinador de programa académico es: planificar, coordinar, organizar, supervisar y calificar el correcto cumplimiento de los planes y programas académicos de acuerdo con los objetivos y metas del plan de estudios que tiene la institución, pero que esta corresponda a su respectiva área, tomando en cuenta otras funciones como: la tutoría, el trabajo docente, los programas de investigación y vinculación entre otros.

Como parte de los requisitos generales que menciona la Universidad de Oriente, se contemplan los siguientes: Edad mínima de 27 años, sexo indistinto, estado civil indiferente, ser una persona de carácter honorable y de reconocible prestigio con una buena competencia profesional, por otra parte no debe ser directivo o representante legal de algún sindicato, no debe ocupar durante su estancia ningún tipo de cargo como funcionario público, ni como ejecutivo de partido o representante de alguna agrupación política o religiosa y tener disponibilidad de horario.

En este mismo sentido, existe la coordinación académica, la cual dentro de este contexto, se interpreta como el lugar físico de la institución donde se da la atención, servicio y cumplimiento de las funciones previamente mencionadas del coordinador, este espacio físico existe para dar respuesta y evidenciar el trabajo de los planes y programas de la licenciatura (Rodríguez, 1999, citado por Martínez de León, 2014).

Gestión del Coordinador en el nivel universitario y sus impactos académicos

Por lo general, al hablar de gestión, se suele pensar principalmente en recursos financieros incluso dentro del campo de la educación, lo cual hace que se quede a un lado su verdadera teorización dentro del ámbito educativo (Lavin y del Solar, 2000, p.18, citado por Martínez de León, 2014).

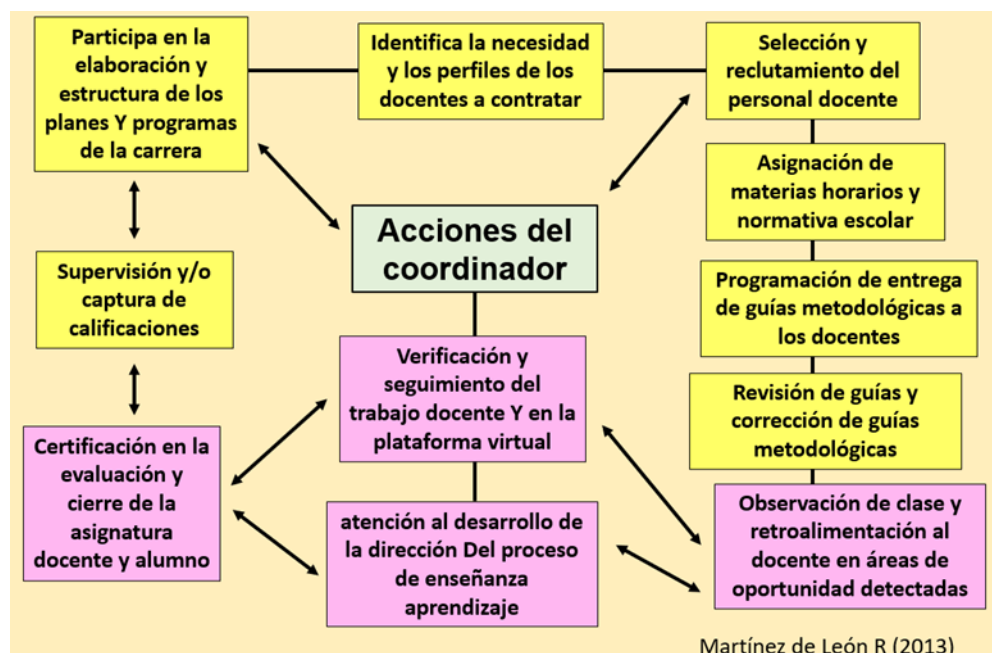
Afortunadamente, ya se tienen conceptos definidos de la gestión dentro del ámbito educativo, tales como la gestión escolar, la cual engloba a la administración y la cultura escolar como un proceso que se trabaja en conjunto con otros actores como personal administrativo, docentes, alumnos, padres de familia y, por supuesto, con los coordinadores de licenciatura que pertenecen a la institución educativa, permiten trabajar de acuerdo a los planes educativos establecidos y a mejorar los resultados de manera eficiente (Martínez de León, 2014).

Por lo anterior, es evidente que se requiere de estructuras y gestiones administrativas bien definidas dentro de la institución, esto para mínimo cumplir con los objetivos principales y principios básicos que se requieren. Es aquí donde interviene el rector del plantel, quien es la figura encargada de modular la dirección de la institución educativa a través del apoyo de otras figuras institucionales, ya que es un trabajo en conjunto y es aquí donde se requiere al coordinador de licenciatura, quien es el enlace directo de reportar el rendimiento académico de los alumnos, así como de presentar propuestas de trabajo de acuerdo con la licenciatura (Martínez de León, 2014).

El Coordinador de Licenciatura y su relación con la dirección Académica

La dirección académica dentro de una institución universitaria es vista como el puesto y área de mayor autoridad, ya que según Martínez de León (2014) consiste en impulsar, coordinar y vigilar el trabajo de otras áreas de la institución y es aquí donde interviene el papel del coordinador de licenciatura quien funge como enlace para vincular el trabajo de manera colegiada y evidenciarlo a la dirección, así como a otras áreas de la institución. En la siguiente imagen se pueden observar algunos de los trabajos más importantes del coordinador ver figura 1.

Figura 1. Acciones del coordinador



Fuente: Martínez de León (2014)

Como se puede ver en la figura, el coordinador enlaza diversas acciones que involucran elementos pedagógicos e institucionales, se puede comprender mejor cómo es que el coordinador es de suma importancia para la dirección académica, ya que, según la teoría de Gulick, si la subdivisión del trabajo es necesaria e indispensable, la coordinación es obligatoria (Martínez de León, 2014), esto quiere decir que una sola dirección académica no podría con todas estas acciones, además, en un contexto universitario existen más carreras que la institución está ofertando; cada una con necesidades diferentes que atender. Ante ello, cada una de las carreras debe tener un coordinador académico ya que, al final de cuentas, sin importar qué carrera sea, todas las demás buscan un fin en común, el cual es el mayor rendimiento y aprovechamiento de los estudiantes, además de concluir con su plan educativo. Es debido a lo anterior que la dirección necesita de la subdivisión del trabajo, ya que es de gran ayuda para las coordinaciones.

Según Martínez de León (2014), el director de una institución académica es el líder principal que representa y dirige apoyado de sus coordinadores, a quienes delega autoridad y responsabilidad para desarrollar las funciones encomendadas por la institución o acuerdos internos. Por lo tanto, considerando el vínculo existente entre la dirección y la coordinación, y dejando a un lado los acuerdos internos y personales, esta vinculación debe estar sustentada por conocimientos teóricos y empíricos para la delegación de funciones; es decir, el coordinador debió ser seleccionado por su superior teniendo en cuenta aspectos como: la formación académica y profesional, liderazgo, responsabilidad y ser una persona con la capacidad de tomar decisiones. Sin embargo, Martínez de León (2014) considera que se debe añadir experiencia en el manejo de personal y liderazgo.

Con base en lo anterior, no es de extrañarse que la delegación de funciones sea uno de los trabajos más difíciles para el director, ya que se deben de tomar muchos puntos para la asignación de puestos, y en este caso el coordinador de licenciatura debe de cumplir con todos los requisitos para ejercer de la manera más eficiente su puesto.

La gestión del Coordinador y sus impactos académicos con relación al clima organizacional de la institución.

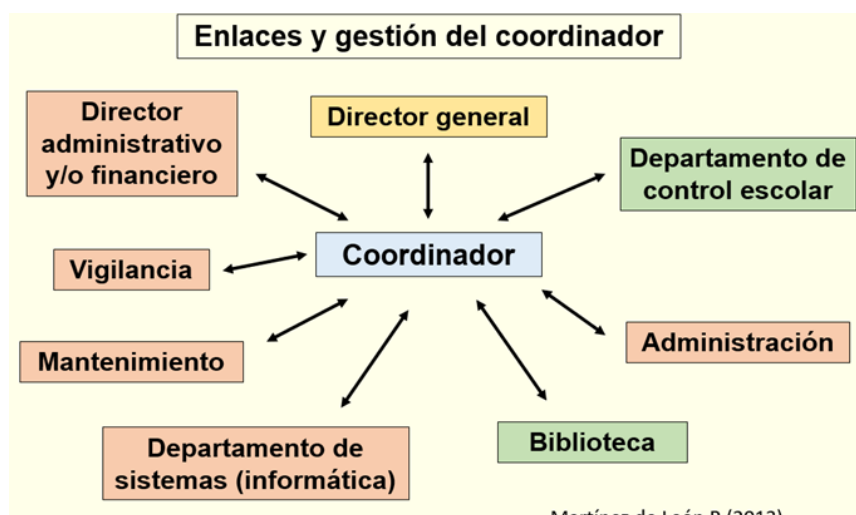
Según Martínez de León (2014) la gestión del coordinador impacta en el proceso de la enseñanza y aprendizaje de la institución ya sea de manera positiva o negativa, donde el éxito depende del esfuerzo que se da, de la misma forma va con la dedicación y esmero en el desarrollo de las funciones correspondientes.

Cuando se tiene un buen clima organizacional en el ámbito de la gestión educativa, se puede conseguir un mejor rendimiento en la enseñanza y en el aprendizaje, esto resulta ser muy interesante ya que es común que se piense que el

rendimiento de los estudiantes dependa mayormente de su propio esfuerzo y de la calidad de enseñanza de los profesores, sin embargo: con sustento en la investigación de Martínez de León (2014), se presenta que la dirección o conducción de una institución educativa y su clima organizacional influye mucho en el rendimiento de los estudiantes donde todas las demás áreas deben funcionar de manera eficiente, ya que el coordinador de licenciatura es el vínculo directo entre estudiante y otras áreas de dependencia.

Para tener un mejor entendimiento de la gestión y los enlaces del coordinador académico con otras áreas de trabajo de la institución, se puede comprender por medio de la siguiente figura:

Figura 2. Enlaces y gestión del coordinador académico



Fuente: Martínez de León (2014)

Causas y consecuencias de los constantes cambios en las organizaciones

En la actualidad, el cambio está asociado mucho a la globalización, ya que de no ser por los factores externos que no podemos controlar, muchas de las empresas, organizaciones y sistemas, seguirían operando y trabajando de la misma manera sin tener interrupciones. Sin embargo, y tal como menciona Rivera (2013) citado por Rueda (2018), este mismo contexto hace que las organizaciones entren en incertidumbre con respecto a su mercado, entorno actual y al cómo están acostumbrados a laborar, lo que hace que se les exija nuevas posturas para poder sobrevivir en el mercado que está en constante cambio; es aquí donde se concentra el mayor problema, que es el momento en el que la empresa no sabe cómo reaccionar o qué cambios hacer para poder sobrevivir.

Para Demers (2017, citado por Rueda et al., 2018), los cambios dentro contextos empresariales no siempre significan algo malo, sino que también se puede considerar como crecimiento y expansión. En el fragmento introductorio del artículo Iván Rueda y colaboradores, estos resaltan mucho una línea histórica sobre el cómo se ha interpretado el cambio organizacional, lo que da entender que son procesos constantes de situaciones externas que las empresas no pueden controlar y su única manera de sobrevivir es generando procesos de cambio estratégicos para enfrentar las situaciones.

Como parte de trabajos aún más complejos, se encuentra el cómo enfrentar el cambio organizacional ya que, según este autor, la empresa es influenciada por factores tanto internos como externos. Por la parte interna, se toman aspectos como el clima organizacional, el número de personal y nuevas visiones a futuro entre otras. En cuanto a las externas, se encuentran tendencias de mercado, nuevos consumidores, innovaciones tecnológicas, globalización, sistemas nuevos de comunicaciones e información. Estos últimos evidentemente son factores que no se pueden controlar. De esta forma, Iván Ramírez también recalca que el proceso de cambio en las organizaciones se presenta en 2 etapas, siendo estas: la adopción, en donde la problemática se acepta o se niega y por último, la adaptación, en donde se aplican los cambios.

De esta manera, este mismo autor da por entendido que cuando se habla del proceso de cambio organizacional, se toma como un proceso de gestión del cual la empresa depende para sobrevivir, y es cierto que además hay situaciones externas que no se pueden controlar. Es en este punto en el que las empresas deben de tomar un papel más activo, por lo tanto, es importante que las instituciones generen estrategias previamente internas con sus mismos colaboradores fomentando la comunicación e innovación. Ante ello, la gestión de los cambios en las instituciones debería involucrarse como una actividad diaria dentro de la institución o bien podría ser constante para estar preparados ante los posibles cambios que puedan venir o que generen mejoras.

Desarrollo organizacional y la resistencia al cambio

Dentro de cualquier empresa, resulta necesario tener un desarrollo organizacional para llevar a cabo de manera correcta las funciones de los puestos de trabajo y el objetivo final de la empresa, sin embargo, el desarrollo organizacional también sirve para que en un futuro dentro de la empresa puedan existir cambios de cualquier índole. De igual manera, con ello se mide el desarrollo y la funcionalidad de los trabajos dentro de la misma, a lo que puede llevar que si se requiere se puedan hacer cambios esto con el objetivo de tener una mejor funcionalidad y competencia dentro de las organizaciones. Algunos puntos muy importantes del

Desarrollo Organizacional y que tienen como objetivo principal la resolución de problemas dentro de las organizaciones son: la comunicación interna, los conflictos intergrupales, el liderazgo, la satisfacción laboral y la adaptación al cambio (Escudero et al., 2014).

Por otra parte, y como se sustentada a través de los autores antes mencionados, se tiene presente el cambio dentro de los Desarrollos Organizacionales, el cual se interpreta como la modificación de un plano dentro de la organización, resultando una respuesta a una inconformidad o desequilibrio que se ha estado experimentando. Este evento trae consigo que se abandonen por completo o se cambien determinadas estructuras, funciones y comportamientos con el fin de optar por unos similares o completamente nuevos que puedan estar al alcance de las nuevas competencias y exigencias que se requieren dentro de la organización.

Hasta cierto punto, los cambios resultan ser realmente necesarios. Uno de los principales factores que incitan a este evento, como se mencionó anteriormente, es la presencia de situaciones que provocan desequilibrio y malestar. Sin embargo, visto desde una perspectiva que justifique la realización del cambio, se puede favorecer el crecimiento profesional, personal y de habilidades de los involucrados a la vez que al tiempo de la organización. A pesar de que está comprobado que los cambios son buenos para las instituciones, estos traen consigo la resistencia al cambio, un fenómeno psicosocial que surge cuando se ejecutan los procesos de cambio en las organizaciones y se define como un obstáculo o una fuerza restrictiva que representa inconformidad, molestia y desacuerdo por parte de los individuos con respecto a los reajustes de cambios que tiene como objetivo las organizaciones (Escudero et al., 2014).

Debido a que suele ocurrir que los cambios no sean vistos para bien, es importante conocer las variables psicológicas que traen consigo los individuos que tienen la resistencia al cambio, algunos de ellos son: la percepción, los hábitos, el miedo a lo nuevo, el apego a lo que ya se conoce y a conservar la estabilidad. A pesar de que puede existir esta problemática de la resistencia al cambio en las organizaciones, esto puede llegar a tener una solución. Para ello, se debe hacer un análisis situacional de las fuerzas que restringen el cambio, algunos ejemplos de acciones que pueden ayudar con este problema son: escuchar las expresiones sobre la resistencia, mostrar empatía, reducir la incertidumbre y la inseguridad, buscar apoyo profesional si no se llega a una solución interna, buscar la raíz de la resistencia, promover un cambio participativo, no ejecutar soluciones apresuradas y unilaterales, y plantear y exponer de manera transparente los beneficios que se esperan generar con el cambio (Escudero et al., 2014).

METODOLOGÍA

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo y descriptivo, y se enfoca a describir y demostrar cómo influyen los constantes cambios en un determinado grupo social, esto recopilando información de manera individual mostrando la manifestación de estos contextos (Hernández et al., 2014). Del mismo modo, y con base en los autores citados previamente, el diseño de este estudio se concentra en la investigación no experimental, ya que solamente se recopila información y hechos que se presentan de manera informal en cierta área específicamente con la coordinación de Desarrollo Turístico de la Universidad de Oriente, por lo cual no hubo manipulación de variables, ya que solamente se quiere dar a conocer los hechos ya existentes.

La población con la que se trabajó es la plantilla docente de la Licenciatura en Desarrollo Turístico de esta institución, donde se origina la problemática. La muestra fue determinada por estar trabajando o haber laborado en esta licenciatura, donde se encuentran los profesores que son el principal objeto de estudio. La muestra está integrada por cuatro profesores que colaboran o han trabajado en la licenciatura, tal como se mencionó, pero con la característica de haber estado en algún o algunos de los cambios de la coordinación de la carrera.

El instrumento que se utilizó para la investigación fue la entrevista semi estructurada que está integrada por ocho preguntas, las cuales hacen referencia a los temas tratados en el marco teórico, como lo son el buen desarrollo organizacional en una institución, los efectos del cambio en las organizaciones y la importancia junto con las características de un coordinador de licenciatura, temas que dieron origen a dichas preguntas. Estas se realizaron de manera directa a docentes de la carrera que han presenciado esta situación, debido a que es el procedimiento que más se ajusta a un estudio de índole cualitativo. Se entrevistó a los seleccionados leyéndole las preguntas, de igual forma, se les grabó con su consentimiento en audio, posteriormente se hizo la transcripción de sus respuestas sin modificar absolutamente nada de lo que dijeron, solamente se hicieron excepciones cuando los entrevistados se alejaron un poco del tema o agregaron ejemplos, tratando de encontrar la respuesta más acertada a la pregunta, por lo que, previamente de la transcripción se hizo un análisis de la respuesta de cada uno de los entrevistados.

RESULTADOS

Como se mencionó previamente, para la obtención de datos se realizaron preguntas que se sustentan del marco teórico, donde todos los temas están relacionados a la problemática de los constantes cambios en la coordinación de Desarrollo Turístico.

Con el fin de proteger la identidad de los informantes, se les cambió el nombre en los resultados de las entrevistas.

A continuación, se presentarán los resultados de la entrevista divididos por categorías.

Desarrollo Organizacional

Con respecto a cómo un buen desarrollo organizacional repercute en una institución, la Maestra Mariela menciona que: se debe tener en cuenta que si una estructura te está funcionando lo mejor es no hacer modificaciones y mejorar a lo que ya se tiene. Esto se refleja en el comentario siguiente:

“Yo creo que es base fundamental el hecho de que se tenga una buena estructura, que no existan modificaciones, obviamente sabemos que debe de haber flexibilidad en esa parte, pero yo considero que si una estructura te está funcionando en lugar de hacer modificaciones deberías de reforzarla y de mantenerla”.

Por otra parte, la Maestra Natalia, respondiendo a la misma pregunta, menciona que dentro de las organizaciones existen diferentes áreas o puestos de trabajo que deben de estar trabajando acorde a su área, esto se refuerza con el comentario siguiente:

“Repercute mucho, sí; porque en cualquier institución cada uno debe tener sus diferentes puntos de trabajo y es importante que cada uno haga o tenga las asignaciones de un puesto dentro de una institución. O sea, repercute de manera positiva y también de manera negativa”.

Por otro lado, el Maestro Mateo, complementando la variable menciona que, si los puestos de trabajo están bien definidos al igual que las responsabilidades a la par de una buena estructura organizacional, esto puede llevar al éxito de la empresa, lo que se sustenta con el siguiente comentario:

“Pues es muy positivo, definitivamente, de cualquier institución de cualquier índole pues el que haya una estructura organizacional y que haya sobre todo responsabilidades bien definidas pues eso es un requerimiento, no es probable, tal vez sea lo único, ¿verdad? Se necesitan muchas otras cosas para que una institución pueda tener éxito, pero tener una estructura organizacional bien establecida, bien definida y clara pues es un elemento importante”.

También la Maestra Daniela expresó su comentario sobre la misma pregunta diciendo que, si se sigue un reglamento y todos los puestos de trabajo que forman parte del desarrollo organizacional cumplen de manera correcta sus funciones, se puede llegar al mismo objetivo. Lo anterior se sustenta con el siguiente comentario:

“En un montón de cosas, una de ellas no solamente es cumplir a cabalidad el reglamento; el reglamento interno de la universidad, sino también la organización de la parte de quienes estamos trabajando aquí de toda la comunidad universitaria, dígase desde el personal de mantenimiento hasta la parte administrativa, docentes e incluso estudiantes, entonces mientras se mantenga organizado y se cumpla bajo un reglamento pues podemos cumplir las expectativas y mantener un orden en ese sentido”.

Dándole continuidad al tema del desarrollo organizacional, pero haciendo énfasis en otra variable, se cuestionó al respecto de que se presenten inconformidades o desequilibrios en el sistema organizacional, ¿los cambios serían necesarios de efectuar? A lo que la Maestra Mariela mencionó que una empresa debe tener cuidado cuando hay problemáticas, los cambios no precisamente deben ser muy bruscos, sino que se debe encontrar la problemática dentro de la institución y realizar un análisis. Respondió lo siguiente:

“Yo creo que el cambio debería de ser necesario si vemos que hay inconformidad, si existen situaciones que están siendo problemáticas, el hecho de que se realicen estos cambios no precisamente quiere decir que vamos a despedir gente, sino que vamos a buscar sus áreas de oportunidad y vamos a reforzar lo que vienen siendo aquellas oportunidades, que es nuestro análisis FODA, e identificar aquellas debilidades que se están presentando, esto va a repercutir en que siempre vamos a tratar de mejorar, es obvio que al ser una institución un ente siempre va a ser una cuestión cambiante y nosotros tenemos que estar capacitándonos, entonces son necesarios los cambios, debemos de ser flexibles y yo creo que repercute siempre y cuando esos cambios sean positivos”.

Por un lado, la Maestra Natalia comenta algo similar con respecto a la pregunta de los cambios necesarios en una institución, donde dice que primero la empresa no debe de hacer cambios bruscos, sino que debe de encontrar el problema y analizarlo, buscando las posibilidades de mejoramiento para obtener un buen rendimiento por parte del desarrollo organizacional, en caso de no ser así, sería necesario el cambio, eso se sustenta con el siguiente comentario:

“Cuando hablamos de inconformidad o desequilibrios, es importante primeramente creo que ponernos en el lugar de la otra persona, primero platicar con esta persona y ver cuál es el motivo primeramente de la inconformidad, porque a veces tendemos a ponernos inconformes, no porque no tengas la capacidad sino porque a lo mejor no eres valorado, porque no tienes también los objetivos claros de tu trabajo, ya si en este caso la persona ya es un poco rebelde o la persona no quiere alinearse a la fuente nueva de trabajo pues sí es necesario un cambio, quizás algo más con ideas jóvenes con esta parte podría ser una solución, sí es bueno el cambio y sí influye porque también cada persona tiene una manera diferente de trabajar y claro que influye y aún con las demás personas porque también aprenden a trabajar con ese líder y al ser cambiado también tiene que modificar esta parte”.

Asimismo, el Maestro Mateo comenta algo similar relacionando más la parte humana de la subjetividad como principal motivo de inconformidades en las organizaciones, pero sea cual sea el motivo, una persona debe estar abierta al cambio

en todo sentido y con ello las empresas del mismo modo deben de identificar la problemática antes de tomar acciones, esto se sustenta con lo siguiente:

“Indudablemente a partir de la idea de que toda empresa humana y hablando de empresa pues estamos hablando de cualquier actividad, es imposible que todos estén al 100% conformes o contentos o en la misma sintonía todo el tiempo, como seres humanos pues tenemos subjetividad, tenemos sentimientos, tenemos emociones, tenemos la personalidad, una formación, una experiencia y entonces la inconformidad en sí me parece que es un elemento que siempre vamos a tener en todas las organizaciones eso es indudable, siempre va a haber esa esa subjetividad y esa emocionalidad, sin embargo, como siempre debe de haber ello pues también es necesario estar abierto al cambio, indudablemente el cambio es parte de la dinámica de la vida, entonces yo diría que hay que tener la conciencia de que la inconformidad o el desequilibrio inclusive o la percepción de desequilibrio es inherente a cualquier organización, pero eso no quiere decir que como en todos lados pasa, pues no se le va a dar importancia, hay que detectarlo, hay que sopesarlo y hay que hacer los ajustes y los cambios que se requieran, definitivamente tenemos que estar cambiando”.

Por otro lado, la Maestra Daniela finaliza con la pregunta comentando que definitivamente los cambios son buenos siempre y cuando se analice el contexto e identifiquen las problemáticas en el desarrollo organizacional, esto se plasma en su siguiente comentario:

“Si los cambios son parte de la evolución no solamente humana y biológica sino también administrativa, entonces los cambios son buenos siempre y cuando también se mantenga bajo un consenso general y una comunicación de todos los que participamos en dicha organización, pero definitivamente los cambios son buenos, siempre evolucionamos y también depende mucho del contexto, tienen que haber cambios ya que no podemos seguir siempre bajo una misma línea”.

En esta nueva variable, pero de la misma categoría se comenta sobre cómo un buen desarrollo organizacional influye en el proceso de cambios en las organizaciones, de este modo, la Maestra Mariela comenta que se debe de incluir a todos los miembros del desarrollo organizacional en los procesos de cambio, que en este caso serían todos los empleados de la institución ya que son parte fundamental del trabajo, esto se refleja en su siguiente comentario:

“Influye, sí; pero también influyen las personas, hemos hablado por ejemplo sobre un concepto nuevo que es la resistencia de adaptarse a esas situaciones de cambio y obviamente como decía yo hace un momento, fácilmente todo cambio va a traer estrés y frustración porque no estamos acostumbrados a eso nuevo, no diciendo si es bueno o es malo, simplemente es algo diferente y eso tiende a causar en ocasiones estrés o desmotivación, entonces yo creo que la estructura organizacional debería de considerar que ningún cambio es fácil, para que tengan esa capacidad de poder entender el efecto que está causando en los empleados entonces yo creo que es como que un 60 40 en cuanto a responsabilidades, tiene responsabilidad la estructura organizacional pero también

el empleado debe de poner de su parte, de decir bueno, hubo un cambio pues vamos a adaptarnos vamos a trabajar con el que venga y vamos a hacerlo bien pero también está la de ambas partes”.

En este caso, la Maestra Natalia comenta que es importante la comunicación, en este caso, enfocándose en los empleados y altos mandos ya que todos son parte fundamental para que la empresa funcione, por lo mismo, todas las partes deben de estar enteradas y conscientes de los cambios:

“Yo considero que el que cada persona tenga un puesto bien estructurado y los demás colaboradores crean en su potencial y le permitan la confianza de trabajar en sus puestos además de saber que sus decisiones y opiniones son tomadas en cuenta, creo yo que eso ayuda más que una cuestión de simple amistad, la mesa se va forjando conforme a estas partes de confianza de credibilidad, sí son importantes y sí influyen, claro, un excelente ambiente en el trabajo pues también ayuda. Es como un barco, siempre voy a decir que es un barco y alguien siempre tiene que estar en el timón y ese que está en el timón siempre tiene que dar ideas claras de lo que quiere también, pero también debe creer en su equipo para que entonces ese barco fluya a donde quieren llegar, entonces sí es importante esta parte”.

El Maestro Mateo continuando con la variable anterior dice que, si hay un buen desarrollo organizacional, se pueden generar estrategias para minimizar la resistencia al cambio ya que es un fenómeno que siempre va a estar presente y va a ocurrir inevitablemente, por lo mismo se deben generar ideas previamente si existe un buen clima organizacional, esto se comenta en su siguiente comentario:

“Un buen desarrollo organizacional sí dosifica la resistencia al cambio, creo yo que debemos estar conscientes de ello es decir va a haber resistencia al cambio y va a haber también inconformidad, ahora esos son parte de realidades de las estructuras laborales y estar consciente de ello nos puede permitir precisamente tener estrategias para que los cambios se puedan realizar y que esa resistencia se vaya venciendo de una manera correcta, porque también es otro problema cuando en la organización se maneja un autoritarismo o una imposición, entonces sí es muy importante dentro de la estructura organizacional detectar todas estas cuestiones y sobre todo buscar el clima laboral o el clima organizacional que permita que vayan fluyendo tanto los problemas como la los cambios que puedan surgir”.

Por otro lado, concluyendo con esta variable, la maestra Daniela cree que la teoría está en lo correcto y que si hay un buen desarrollo organizacional, la resistencia al cambio debe minimizar, ya que se está tratando de buscar las mejoras, eso se reflejó en su comentario:

“Pues esa sería la finalidad, es decir la finalidad es que si va a haber un cambio es porque se trata de buscar la mejora, de hecho, se busca la mejora y lo que se trata de hacer es mínimo, la resistencia es la que puede haber ante dicho cambio, pero cuando se hace el cambio también se está consciente de que va a haber ciertos integrantes de la organización que pueden estar resistiéndose, lo cual un correcto desarrollo organizacional prevé en ese tipo de situaciones”.

Perfil de un Coordinador de Licenciatura

Entrando en el apartado del perfil y características de un coordinador de licenciatura en una universidad, se plantea la pregunta: ¿Qué importancia tiene un coordinador de carrera en una institución? a lo que la Maestra Mariela menciona lo siguiente sobre la importancia que tiene un coordinador en cuanto a la relación con los maestros y estudiantes:

“Pues yo creo que sí es muy importante, han habido periodos en los que la licenciatura en desarrollo turístico de la Universidad de Oriente se ha quedado sin coordinación, hemos tenido periodos mucho más largos en los cuales no hay coordinación y los maestros hemos tenido o hemos sacado a flote el trabajo, sin embargo, el no tener una figura que coordine todas estas actividades que nosotros tenemos que hacer, nos deja a la deriva, obviamente cada maestro ya sabe cuál es su papel o cuál es su función ya que trabajamos en base a eso, pero sí nos sentimos un poquito perdidos cuando se dan esas situaciones en las que no existe una coordinación y mucho más hablando de nivel licenciatura, por ejemplo ustedes como alumnos ¿a quién recurren en caso de que tengan alguna emergencia?, si no hay coordinador tienen que avisarle a los 6 o 7 maestros que les dan clase, entonces el hecho de tener a una persona responsable en coordinación creo que facilita el trabajo, facilita el trato de ustedes hacia los maestros y también de los maestros hacia los alumnos”.

Por otro lado, continuando con la misma variable, la Maestra Natalia menciona sobre los rangos que hay en la universidad, en este caso el coordinador de licenciatura más que una autoridad es un puesto de apoyo para todas las inquietudes y dudas que se presenten ya que este facilita el trabajo tanto de docentes como alumnos, esto se presenta en su siguiente comentario:

“Sí, dependiendo de cada institución, en este caso de la universidad, pues siempre tiene que haber sus rangos y el tener un coordinador claro que te ayuda a llevar bien la batuta, te ayuda a que todos vayan hacia un mismo objetivo y por ende tengas a una persona líder de tu área en donde puedas dejar o descargar todas tus inquietudes, todas tus dudas y en este caso ustedes siendo alumnos obviamente requieren de un líder, así como cuando está el nicho familiar, el niño requiere de mamá o papá, siempre requiere de una figura superior que le ayude con esas necesidades, así que claro que es importante”.

Por otra parte, continuando con la variable de la importancia del coordinador de licenciatura en una institución, el maestro Mateo hace mucho énfasis en que en el ámbito universitario todos somos adultos y nos debemos tratar como tal, pero sí es importante el puesto de coordinación para poder tratar los temas y situaciones que se presenten, esto se refuerza con su comentario:

“Sí es importante que haya una persona responsable en un programa de urgencia, hay que considerar una cuestión, y ya estamos hablando de que todas las personas que están involucradas en el proceso universitario son adultos, tanto los estudiantes, los profesores, el personal administrativo y el personal directivo; todos somos adultos y como tal, todo lo que hemos comentado previamente como las resistencias al cambio, inconformidades,

situaciones de mucho compromiso. Entonces es necesario que haya una estructura en esa situación, es decir, los estudiantes y las estudiantes pues van a tener una serie de necesidades de requerimiento en situaciones que pueden tener una gran complejidad del momento dado y no todos van a tener la misma situación en todo momento, ahí es donde se requiere la presencia del coordinador de su respectiva licenciatura”.

Finalizando con esta variable, la Maestra Daniela resalta al coordinador como vínculo de relación y comunicación para las direcciones académicas y los estudiantes, esto se menciona en su siguiente comentario:

“Sí es importante un coordinador, porque forma parte de esta mediación, no solamente como su nombre lo dice coordinar las actividades, sino también revisar que los lineamientos, planes de estudio y la comunicación que existe entre dirección académica y estudiantes se mantenga, y obviamente el profesorado forma parte de esta mediación donde también se presentan problemas y diversas situaciones”.

Cambiando de variable, se cuestiona sobre las cualidades interpersonales que debería poseer un coordinador de licenciatura, a lo cual la maestra Mariela menciona un poco las cualidades académicas, pero hace mucho énfasis en la parte de la empatía y la escucha activa, sobre todo porque se considera que los alumnos y maestros también son humanos y tienen diferentes problemáticas, esto se enfatiza en lo siguiente:

“Antes que nada, un coordinador debe tener conocimiento en cuanto a educación y creo que la empatía en esos casos es uno de los aspectos que desde mi punto de vista son los más importantes, ya que así como los alumnos tienen situaciones en las cuales se necesita apoyarlos, en ocasiones se deja de lado a los maestros que también tenemos situaciones que necesitan de apoyo y que somos humanos, entonces yo creo que una de las características principales es el ser empático con tus alumnos y con tu plantilla docente. Yo creo que en estos tiempos hace falta es un poquito de empatía hacia el personal, creo que le da un plus a la coordinación que lo que lo exige”.

Por otro lado, la Maestra Natalia, como punto de vista piensa que todos los relacionados al área de coordinación y, más que nada, la persona que va a ejercer el puesto, debe de reconocer la diferencia de líder y jefe, porque no es lo mismo, y lo que necesitamos es un líder que nos oriente y nos escuche:

“Tiene que ser un gran líder, no jefe, porque también hay que saber esta separación entre a veces sentirse líder y jefe, debe ser un gran comunicador, muy receptivo, puesto que muchos tienden a creerse superior y no se ponen en el papel del estudiante. Tiene que ser un gran comunicador, yo como maestra hago énfasis un poco en esta parte no verbal o verbal de la comunicación, creo que tiene que ser una persona receptiva que si se va a comunicar contigo, las manos, la vista y todo lo que demuestre que sí te está escuchando, porque a veces tendemos a comunicarnos con ciertos coordinadores, que estás solicitando hablar con ellos cuando estos están en el teléfono o la computadora y entonces no sabes si realmente atienden todas tus quejas. Tiene que ser ,yo creo, en esa parte empático, comunicador, resolutivo, resiliente, líder nato y saber también cómo actuar ante el conflicto”.

Dando seguimiento a la misma variable, la Maestra Daniela menciona algunas cualidades que debería de poseer, estas se enfocan en su persona, ya que es alguien que va a tratar con diferentes áreas, ya sea maestros o estudiantes y sobre su trabajo que también debería impulsar la academia, ya que es un área que también lo compete:

“Primero que nada, debe tener el conocimiento de la licenciatura que va a coordinar, que tenga la preparación académica, que tenga un conocimiento ya no básico, sino que también tenga la experiencia en esa área, me interesaría mucho que fuese académico para que no solamente se cumplan las funciones, que tenga un carácter no prepotente ni déspota, ni nada por el estilo, por el contrario; una persona amable, afable y con pensamiento crítico, además que sea alguien directo en sus funciones, que pueda tener la perspectiva muy amplia para verificar y visualizar los problemas que se pueden suscitar en administrativos, debe de impulsar la academia, la investigación y por supuesto, también el desarrollo tanto de la parte de docentes como de estudiantes”.

Cambiando de variable, acerca del perfil del coordinador, se cuestiona si es importante su preparación académica relacionada con la licenciatura de la que va a ser responsable, a lo cual la Maestra Mariela menciona que no es tan necesario, pero debe de tener un conocimiento académico, esto se sustenta con el siguiente comentario:

“No necesariamente el coordinador debe tener conocimientos sobre la licenciatura de la cual es responsable, yo creo que hablando de esa situación en específico, sí considero que debe de tener un perfil en educación, no una especialidad o algo por el estilo, que mínimo tenga conocimiento y que tenga años de experiencia en esta parte educativa, pero yo creo que precisamente un egresado de la licenciatura para puesto de coordinador pues no es tan necesario. Por ejemplo, a lo mejor sería un plus, pero yo creo que una persona con ganas de trabajar independientemente del perfil, yo creo que podría hacer un buen trabajo”.

Conservando la variable anterior, la maestra Natalia considera que quizás sí debería ser necesario ya que nos ayudaría a desenvolvernos en el área de la licenciatura, pero si ese no es el caso, pues no pasa nada y no es tan necesario que tenga el perfil de la licenciatura:

“Con relación a eso, yo creo que hay muchas personas capaces que a lo mejor no tienen como tal el estudio profesional, pero son grandes líderes en el área donde se desenvuelven, entonces lo ideal sí sería que tuviera el perfil, porque sobre todo conocer del contenido de estudios de la carrera pues sí sería ideal para poderte impulsar, para ayudarte en ciertos temas relacionados a la licenciatura; si sería lo ideal”.

El Maestro Mateo, por otra parte, considera que sí es importante que una persona con el puesto de coordinador de licenciatura tenga el perfil de la carrera de la cual es encargado, también menciona que esto siempre ha sido una problemática porque no se encuentran profesionales que coincidan con el perfil de su puesto de trabajo, pero que no es imposible hacerlo, esto se sustenta con su siguiente comentario:

“Sí, yo creo que es importante sin embargo creo que no es una situación imposible de vencer. Por como lo vemos claramente en este caso en particular, me parece que, en un área tan compleja pero al mismo tiempo tan amplia como el turismo, pues es posible integrarse a una coordinación en un momento dado con estos conocimientos que ya se han mencionado con estas capacidades. Hablando por supuesto, es imprescindible que en una situación de estas características que por necesidades urgentes del programa educativo se ha internado en la coordinación a responsables que no están vinculados específicamente con el contenido del programa educativo, pues yo creo que sí es muy importante que dicho o dicha persona pues se involucre en el contexto de la licenciatura de la cual es responsable”.

Cerrando esta variable con el punto de vista de la Maestra Daniela, ella considera que sí es importante la relación del coordinador a la licenciatura de la cual es responsable, sin embargo, esto no se ha dado como tal en la Universidad de Oriente, pero es algo que se debe de considerar. Lo anterior se sustenta con su siguiente comentario:

“Sería lo ideal, pero se entiende que el contexto en el que estamos en esta universidad no se ha permitido que existan licenciados en turismo o desarrolladores turísticos, incluso egresados de la universidad como coordinadores de la licenciatura en desarrollo turístico, es decir; se entiende esa parte, lo ideal sería eso o que tenga conocimientos básicos en la parte de desarrollo turístico, el problema es que cuando los perfiles no están dentro de estas características, si no es su formación académica como tal, que sí tenga una preparación ya sea de diplomados, especializaciones o al menos en una experiencia laboral relacionada al ámbito turístico, de lo contrario, solo se ve bajo la perspectiva de su propia disciplina y también de cómo debe desarrollarse la actividad turística”.

Cambiando de variable, la maestra Mariela responde sobre si los conocimientos académicos son de suma importancia para el puesto de coordinador, ya que van relacionados mucho al trabajo de coordinación eso se sustenta con su opinión:

“Claro sí, yo creo que son básicos el manejo de personal, el liderazgo, todo lo que habíamos platicado hace un momento que vendría siendo esa parte del conocimiento administrativo, además de que todas las cualidades o características que desde mi muy humilde opinión considero son importantes también en una figura de coordinación”.

Respondiendo a la variable anterior, la maestra Natalia, por otro lado, cree que debería de considerarse la parte académica y administrativa porque es un proceso que se va aprendiendo, incluso llegando al puesto, sin embargo, sería recomendable tener un conocimiento previo más en el área de la academia por el puesto de trabajo que lo demanda, esto se recalca en su comentario:

“Sí son importantes los conocimientos académicos, claro, porque igual se están desenvolviendo sobre todo en el área de educación, es obvio que tiene que tener conocimientos académicos porque a ellos les designan planes de estudio de las carreras, y en cuanto al

proceso administrativo es claro también porque pues al final de cuentas van a tratar con gente de diferentes rangos y es importante el tipo de comunicación que vamos a tomar con cada uno de los rangos en la universidad. No es igual tratar con una rectoría, con una dirección académica y con el alumnado, tienen que tener ese nivel de flexibilidad en esta parte y claro, es importante, más sin embargo, en la cuestión de iniciativas yo creo que igual eso se va aprendiendo conforme se vaya tomando el puesto, no todos llegan con este conocimiento administrativo pero en la cuestión académica por el puesto que están ocupando sí es importante”.

El Coordinador de Licenciatura y la Dirección Académica

Cambiando de variable y de categoría, con respecto a la cuestión política, la designación del puesto está a cargo directamente de la Rectoría mediante un nombramiento y por lo tanto, se preguntó a los docentes si esta estrategia es la adecuada. La maestra Mariela opina que estos favores políticos no se deben de dar dentro de la institución, ya que en este ámbito de la educación se está tratando con los futuros profesionales del país y esas acciones repercuten mucho en los estudiantes sobre cómo ven y perciben las instituciones en donde están, sobre todo si se asigna en el puesto a una persona que no tiene experiencia en el área y solo está por favores políticos, al respecto dijo:

“Yo creo que la asignación de un coordinador a una licenciatura siempre es una oportunidad para la persona a la cual se le asigna por los medios que sean, por medios políticos para ser exactos, pero yo creo que se debe de considerar el perfil de la persona a la cual están asignándole un puesto de coordinación. Cuando se asigna un puesto por política, en ocasiones la persona no está relacionada con el ambiente en el cual se le está asignando y esto no quiere decir que vaya a hacer un mal trabajo, como ya hablamos de la adaptación también ellos pueden adaptarse y hacer un excelente trabajo, pero cuando viene esa imposición en ocasiones es un poquito más difícil el cambiar de un sistema que tenías a otros sistemas y, por ejemplo, sabemos que por medios políticos es mucho más fácil de aceptar cuando la persona que llega al puesto lo conoces, sabes de su trabajo y tiene una manera en la que tú has visto cómo se desempeña, a lo mejor como un superior en algún otro puesto y creo que eso debería de contar. El hecho de que se tengan compromisos políticos, siento que en una institución está de más, debido a que no es el contexto adecuado; si fuera una empresa privada yo decido a quién meto en mi empresa pero estamos hablando de educación, entonces yo creo que al momento de que se tengan esos favores políticos pues a lo mejor considerar en qué puesto los estamos poniendo, ya que repercuten directamente esas decisiones en lo que ustedes como alumnos perciben luego. Una persona que no está preparada para el puesto y que solamente pues que es el compadre o hijo de uno de los político, llega a una coordinación a un puesto mucho más allá, en ocasiones sí tambalea la institución, está el hecho de que sean ya asignados de acuerdo a sus capacidades, yo creo que refuerza poquito más lo que viene siendo la estructura, entonces estos cambios deberían de ser analizados muy a detalle porque no es algo fácil el hecho de tomar una decisión. En general, yo creo que los favores políticos en una institución no deberían de darse; si no hay de otra, bueno, elige bien y analiza bien de acuerdo a las habilidades de esta persona a el puesto en el cual lo vas a poner”.

Conservando la misma variable la maestra Natalia en este caso comenta que la institución debería de tener mucho cuidado en la asignación de puestos, porque al final todos son por favores políticos y esto no sólo repercute para los alumnos sino para toda la universidad, el carácter de esa persona influye mucho sobre todo en el desarrollo organizacional, tal como se había mencionado anteriormente, esto se debe a que es el mando más alto, este comentario se refuerza con la siguiente respuesta de la maestra:

“En este caso, pues se sabe que la universidad se maneja de manera pública, aquí se maneja con cuestiones políticas, y también este ha sido el conflicto de los cambios de coordinación, porque al venir una nueva administración pues se cambian todos los puestos, la rectoría y todo lo demás, por ende, quieras o no, esto se hace. Claro, es bueno conocer al equipo de trabajo pero todos traen favores políticos y por ello también amistades políticas o que le deban favores, entonces a veces eso puede causar que se dé el cambio en los coordinadores con sus superiores, porque tienen que meter a su amigo, porque me apoyó en la campaña. Entonces, tomando como ejemplo a un rector: como yo estoy en esta dirección lo más que te puedo ofrecer es un puesto administrativo o una coordinación, entonces esta es la cuestión. Digamos que está pasando el rector, asigna a los coordinadores pero en este caso en la Universidad de Oriente sí tiene que ver con un fin político, claro puede haber sus excepciones, por ejemplo que venga un rector que este familiarizado con el contexto universitario, que cuando entre sí conozca la parte académica, de dirección académica que ya está laborando y diga: “ah bueno pues si tú eres mercadólogo, tú eres de turismo quédense en sus puestos” y si están funcionando pues que el rector pueda dejarlos en sus puestos, sería lo idóneo porque, sobre todo en este caso, yo creo que el alumnado también ya se acostumbra a un nivel de trabajo, si ya sabe hasta dónde un coordinador le facilita las cosas o hasta dónde puede llegar para trabajar con esa persona, así que cuando hay un cambio en la coordinación hay que aprender primero a conocer a la persona, saber cuáles son sus límites y también conocer hasta dónde te va a proporcionar llegar, entonces volver a empezar a conocer a la persona eso puede causar un poco de retraso y en esta parte como digo, el rector tiene mucho que ver. Por ejemplo, ahora que tenemos una rectora súper abierta no se da tanto esta situación, por eso vemos avances también en diferentes fases del trabajo, es decir, vemos avance en toda esta parte, hasta se siente un clima organizacional bonito pero también depende el nivel del que venga el rector, porque si es una persona tirana también cambia todo un sistema y si él viene y trae a sus personas con las que trabajó pues las trae porque debe favores políticos, lo idóneo sería que viera el perfil de esas personas que trae y diga llegar a acuerdos. Por otra parte, he conocido parte de la historia de la Universidad de Oriente y veo que hay partes donde sí hay muchas cosas buenas y hay otras donde también tienen sus partes oscuras que es esta parte donde se añaden más los favores políticos y requieren meter a su personal, entonces ahí empieza esto, pues yo creo que a todos nos pasaría. Por ejemplo: que tú llevas años trabajando por un lugar y de pronto meten a alguien que llega de la nada ocupando tu lugar, solo porque viene con esa persona, esto genera una molestia y eso cambia todo el clima organizacional”.

En este mismo sentido, el maestro Mateo considera que, desafortunadamente, esta situación de favores políticos ocurre en la mayoría de las universidades, cosa que deberíamos superar y cambiar. Así fue como lo comentó:

“Depende mucho de la visión de la de la autoridad, desafortunadamente en nuestro ámbito, en nuestra región y en nuestra universidad y, en general, en las universidades estatales de México, no solamente no se ha construido al menos lo que conocemos como una cultura de autonomía universitaria, una universidad como la nuestra también tienen la característica de que los nombramientos de autoridades vienen directamente del poder ejecutivo y como el gobernador o gobernadora nombra al rector o rectora, qué bueno, hay un consejo interno que lo ratifica pero el nombramiento viene finalmente de parte del gobernador o la gobernadora pues eso se reproduce en el interior de la estructura, generalmente para ello pues se toman más consideraciones de carácter personal y de carácter político inclusive, ese sería el peligro que tenemos. Ahora, por otro lado, yo creo que más allá de ello, nosotros debemos de superar el punto del que dependa la elección del rector, y que estos se nombren por ley, y que los cargos se den, por ejemplo, en un concurso; eso sería lo ideal”.

Para finalizar con esta misma pregunta la maestra Daniela presentó una respuesta plasmando lo que ella piensa que cree un rector cuando asigna el puesto de coordinación, en específico, esto fue lo que comentó:

“Lo ideal es que el rector vea las características y las funciones que debe de tener un coordinador: cuál es su perfil, cuál es su experiencia previa, como conoce a la gente, si tiene buena relación con sus propios compañeros y sobre todo, que tenga el impulso y el carácter para hacerlo, eso sería lo que yo pienso que es lo que opina y cree un rector”.

El Coordinador de Licenciatura y su influencia en los estudiantes

La Maestra Mariela comenta que, en parte, sí puede intervenir mucho el coordinador de licenciatura sobre los estudiantes, ya que este realiza actividades que repercuten mucho en los alumnos, esto lo menciona con su siguiente comentario:

“Sí claro, yo creo que no está directamente relacionado el coordinador con los alumnos, pero en parte sí porque él decide quiénes son los maestros, de cierta manera él propone quiénes son los posibles docentes que ustedes van a tener, no toda la responsabilidad recae en él porque no él termina decidiendo, hay una comisión dictaminadora que es la que luego toma decisiones en base a la propuesta hecha por el coordinador, pero yo creo que el hecho de que esta persona esté, sepa y les conozca a ustedes también hace un poco más fácil que él diga que van a trabajar bien con este maestro. El hecho de que él no esté parado en un aula dándoles clase no quiere decir que las decisiones que tome no les afecten directamente a ustedes, pueden afectarles en la motivación, en el rendimiento, en la forma de trabajar, en el ánimo, con él vienen todas esas cuestiones y si él toma las decisiones correctas, las puede fomentar”.

La maestra Natalia, conservando esta última variable, comenta que tal vez sí podría afectar las acciones del coordinador de licenciatura directamente en los alumnos, aunque no sea un docente porque al final de cuentas él es el vínculo para muchas acciones que realiza el alumnado durante su estancia en la universidad, esto se sustenta con su siguiente comentario:

“No necesariamente el coordinador debe ser un docente de los alumnos, porque así también lo conoces más internamente, porque estar detrás de una mesa, de un pupitre o de una computadora no es igual que estar en el campo de batalla o sea o en el campo con los chicos; lo ideal sería que fuera por lo menos una clase por grupo o por lo menos, si no va a poder tener clases con los alumnos, pues a lo mejor hacer esta parte del clima organizacional, haciendo actividades externas, actividades que donde puedan conocer a su coordinador, conocer qué tan abierto es, qué tan chévere es. Lo ideal sería que fuera un docente para que podamos conocer todo, porque en la docencia se conoce quién es. Que afecte en el proceso de enseñanza y aprendizaje si es un coordinador sumamente cerrado a la idea y que esté herméticamente encerrado en su burbuja, entonces sí puede afectar en esa parte de enseñanza y aprendizaje porque en primera va a haber una barrera con la cuestión académica y rectoría y eso hará que no haya una flexibilidad”.

Por otro lado, La Maestra Daniela piensa que un coordinador no debería de estar dando clase ya que puede interferir en sus demás actividades como coordinador, esto lo menciona con su siguiente comentario:

“Es que en realidad, yo pienso que un coordinador no debería de estar dando clases, el problema que tenemos acá en la Universidad de Oriente es que están los tiempos completos y además deben de asegurar que tengan el perfil PRODEP, esto implica varias cosas para mantener el perfil PRODEP, por ejemplo, tienes que dar un mínimo de horas y entonces eso obliga a que los coordinadores se enfoquen incluso además de todas las funciones que tienen que son muy pesadas, tengan que dar clase lo que provoca que se aumente su carga laboral, que muchas veces no cumplan con impartir las clases por las funciones administrativas que tienen que regularmente son un montón, en todo momento hay juntas, entonces están dando clases y se tienen que salir o tienen que estar cumpliendo con otras cosas, tiene que estar saliendo a campo entonces no sería lo ideal y dentro de la parte de docencia desde mi punto de vista debe ser un cargo rotativo incluso donde los mismos docentes que ya llevamos mucho carga de tiempo completo o parcial podamos acceder a la coordinación por un tiempo limitado y que pueda ser como una ruleta y no una ruleta de ver a quien le toca, sino que incluso exista un concurso para que puedas aplicar a un cargo como ese”.

CONCLUSIÓN

Durante la investigación, de todos los temas relacionados a las causas y consecuencias de los constantes cambios en la coordinación de desarrollo turístico, se lograron identificar muchas posibilidades relacionadas a la problemática que se identificó en la Universidad de Oriente. Y más que nada, estos resultados se presentaron durante la realización de las entrevistas que fueron sustentadas por estas mismas investigaciones previas.

Ejemplos de los resultados fueron que esta problemática del constante cambio de coordinador en el área de desarrollo turístico se ha dado desde hace muchas generaciones, llegando a ser la coordinación con más cambios en toda la universidad

de oriente. En esta parte se pudo identificar que, indudablemente, se presentaba un gran desequilibrio en el desarrollo organizacional en la parte de esta área.

Otro punto importante es que no se consideraba el perfil de una persona para que pueda obtener ese puesto, aunado a esto sale a la luz que la más grande problemática para la asignación del puesto de coordinador es que siempre va a intervenir la política. Esto sucede ya que la esta universidad es una institución educativa del gobierno estatal que políticamente ha funcionado como receptor de candidaturas hacia otros puestos, en esta universidad los cambios se darán cada cierto tiempo, cuando el gobierno del estado cambia de representante y este directamente asigne a los rectores de las universidades estatales, por lo cual, la universidad de oriente no es la excepción. Seguidamente, el nuevo rector o rectora usualmente trae consigo a su equipo de trabajo, aunque a veces los administrativos, académicos de la universidad y quienes ya estaban trabajando mantienen en sus mismos puestos a pesar de que haya cambio de rector por las cuestiones políticas. Y es aquí donde surge cíclicamente la problemática, ya que mayormente el rector asigna puestos dentro de la universidad por los compromisos, favores o mandatos políticos que trae consigo, al hacer esto, no siempre se toma en cuenta el perfil de la persona asignada para el puesto que se requiere, y mediante este estudio se comprobó que es de suma importancia en el caso de un coordinador académico cumplir con el perfil de dicho puesto, esto es para respetar moralmente los valores y objetivos de la universidad, pero también para que este realice un buen trabajo y poder ayudar en el máximo rendimiento de los estudiantes. Gracias a las investigaciones, se pudo descubrir que sin duda, esta es una de las causas de los constantes cambios, sin embargo, pueden existir otros. Como se mencionó anteriormente, no tener un buen desarrollo organizacional puede traer consigo muchos problemas que dan como resultado la inconformidad de algún trabajador en cualquier organización y esto se toma en cuenta también en las universidades.

En cuanto a cómo repercuten estos cambios constantes tanto para los docentes como para el estudiantado de esta licenciatura, sí ha repercutido bastante, ya que han dejado a los docentes a la deriva en algunas ocasiones, según sus propias palabras; para ellos, el no tener un coordinador sí resulta ser un problema porque es quien los asigna directamente a sus grupos y resulta ser el intermediario para cualquier necesidad que lleguen a presentar. En cuanto a la cuestión de los grupos de estudiantes, el coordinador resulta ser su intermediario para cualquier necesidad que ellos requieran y el no tener a esta figura en su licenciatura, les causa retrasos y más dificultades.

Discusión y recomendaciones

Se logró identificar que, definitivamente, el no tener a un coordinador de licenciatura hará que muchos puestos del clima organizacional no puedan desarrollarse

correctamente, afecta de manera directa a los docentes, al alumnado, al personal administrativo y al personal académico que requiere de sus utilidades. Esto sucede de igual manera con el mal manejo de un desarrollo organizacional.

Como parte de las recomendaciones, primeramente se debe tener un buen clima organizacional, todo el personal en este caso del contexto universitario deben de ser escuchados, ser tratados empáticamente y fomentar la comunicación entre ellos para evitar problemas. En la parte del cambio, del mismo modo se deben de considerar periodos en los cuales se realice rotación de puestos importantes ya que, durante los resultados, se comprobó que sí afecta de manera directa la inexistencia de estos tiempos, todo lo anterior se comprueba debido a que, efectivamente, se obtuvo como resultado que si se tiene un desarrollo organizacional bien estructurado, este haría que los futuros cambios de las organizaciones sean menos bruscos para los colaboradores, ya que un correcto clima organizacional fomenta la comunicación entre distintas áreas; acción que es fundamental para llevar tomas de decisiones. Un ejemplo de lo anterior es a la hora de tratar los cambios e innovaciones. Del mismo modo, esto reduce la resistencia al cambio que se verá reducido en las organizaciones gracias al correcto desarrollo de la organización.

Del mismo modo, no puede quedar atrás la cuestión política dentro de la universidad y su relación con la dirección académica; se reconoce y se sabe que no se puede cambiar el tipo de modelo que lleva la universidad al ser esta parte del gobierno del estado. Con respecto al cambio de rector y que este traiga consigo su propio equipo de trabajo, los resultados demuestran que es prudente recomendar que en esas situaciones el rector reconozca la importancia del papel que tiene como asignador de puestos, se considera que debe de dejar a un lado los llamados compromisos políticos y tomar en consideración los perfiles de las personas que conoce, es un proceso muy minucioso y delicado, ya que con esto está comprobado que su decisión va a repercutir muchísimo en toda el área donde se piensa realizar el cambio. Con ello, incluso en los resultados de entrevistas se propuso que se pueden llegar a hacer concursos o algún otro método para la asignación de puestos.

En cuanto al perfil de la coordinación, de manera más detallada, se deben de considerar aspectos como el perfil académico del voluntario, experiencia laboral, conocimientos básicos en la academia y administrativos y, sobre todo, que posea esa atención al personal. Lo anterior se debe a que, como se mencionó, el coordinador funciona como un intermediario para tres tipos de rangos diferentes en la universidad: con los alumnos, los docentes y el personal académico administrativo, además de contar con la capacidad de liderazgo.

Toda la investigación muestra que, a final de cuentas, puede ser un proceso bastante minucioso el que puede llegar a presenciar un coordinador académico

durante su estancia en la universidad, pero que es un trabajo que tiene un considerable impacto y resulta ser muy necesario para cumplir con el objetivo de la institución en cuanto al desarrollo organizacional, al menos en el caso en específico de la Licenciatura en Desarrollo Turístico. A pesar de ello, todo lo expuesto previamente puede aplicar para las coordinaciones, jefaturas y direcciones de los otros programas de la institución y sus respectivos departamentos.

REFERENCIAS

- Díaz-Canepa, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboral*, 12(2), 1-2. <https://doi.org/10.4000/laboreal.2314>
- Gómez-Álvarez, P. D. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(2), 213-220. <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/562>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. *Mc Graw Hil Education*.
- Rueda, I., Acosta, B., Brito, F. C. y Idrobo, P. M. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 39(44),17-22. <https://es.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html>
- Macluf, J. E., Beltrán, L. R., & Chávez, R. (2013). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1, 1-9. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2811>
- Martínez de León, R., (2014). Gestión del coordinador en el nivel universitario e impacto en los resultados académicos. *Atenas*, 3(27), 53-70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478047203005>
- Universidad de Oriente, Manual de Organización, emitido en Noviembre del 2010. <http://www.uno.edu.mx>