



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO

Licenciatura en Administración Educativa

Modalidad del trabajo Tesis

**El Clima Organizacional, factor determinante para el desarrollo
de la organización y sus individuos, un estudio de caso**

Que para obtener el título de Licenciado en Administración Educativa

PRESENTAN

María Luisa Cruz Rodríguez

Alejandro Macías López

Asesora

Mtra. Claudia Sernas Hernández

Ciudad de México, marzo, 2016

Dedicatorias

María Luisa

Al ser supremo que me ha impulsado día con día para existir, decidir y satisfacer mis necesidades.

A mis padres y hermanos por haberme formado así como soy, pues sin su presencia hubiera sido otro el resultado de mi proceder en la vida.

A mi esposo por su interés, compañía, paciencia y apoyo incondicional para alcanzar mis sueños.

A mis hijos por enseñarme que con y por amor cualquier cosa por difícil que sea puede lograrse.

A todos los que no menciono pero que también me mostraron su apoyo y agrado por esta aventura, en especial a mi amigo Alex con quien compartí esta grata experiencia.

A María Luisa por haber tenido el coraje y la voluntad de hacerlo, pese a sus limitaciones físicas, mentales, y emocionales.

Alejandro

Dedico esta tesis a todas las personas que confiaron y me apoyaron durante todo el tiempo en la elaboración de este trabajo.

En especial a mis padres y hermanos que siempre me supieron aconsejar sin importar la hora y el lugar.

Agradezco infinitamente a las personas que ayudaron a concluir este trabajo de investigación en especial a:

Mi asesora Claudia Semas a pesar de los inconvenientes que la vida nos presenta, siempre estuvo ahí para apoyarnos, y al fin concluir esta etapa de la vida.

Mi gran amiga María Luisa Cruz quien me acompañó todo este tiempo en que se realizó la tesis y, Diego Mauricio Camacho, Roberto Padrón quienes nunca me dejaron solo y estuvieron conmigo en este camino.

ÍNDICE

Introducción	1
Delimitación del problema	4
Justificación	4
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Hipótesis	7
Pregunta de investigación	8
Capítulo 1. Abordaje teórico y conceptual de la investigación	10
1.1 Teoría de las organizaciones	11
1.2 Perspectivas teóricas del Clima Organizacional	19
1.2.1 Teoría “Sistemas Gerenciales	22
1.2.2 Teoría Clima Organizacional y Motivación	23
1.2.3 Teoría de Halpin y Croft	24
1.3 Dimensiones del Clima Organizacional para la Unidad UPN-097	32
1.3.1 Libertad en el trabajo	33
1.3.2 Trabajo en equipo	33
1.3.3 Respaldo y/o apoyo	33
1.3.4 Comunicación	34
1.3.5 Oportunidades para crecer y avanzar	34
1.3.6 Equidad	34
1.3.7 Innovación	34
1.3.8 Identidad	35
1.3.9 Motivación personal	35
1.3.10 Sueldos y compensaciones	35
1.3.11 Promoción	35
1.3.12 Capacitación y desarrollo	36
1.3.13 Visión	36
1.3.14 Satisfacción general	36

Capítulo 2. El desarrollo histórico y la conformación de instituciones de educación superior formadoras de docentes en México	38
2.1 Antecedentes históricos de la educación superior en México	38
2.2 Escuela Formadoras de Docentes	39
2.3 Instituciones de educación superior para la profesionalización del magisterio	41
2.4 Universidad Pedagógica Nacional. Una nueva institución	42
2.4.1 Historia y desarrollo	42
2.4.2 Infraestructura	45
2.4.3 Estructura	49
2.4.4 Función	52
2.4.5 Relaciones	57
2.4.6 Cultura	57
2.4.7 Entorno	59
2.5 Normatividad de la UPN	59
2.6 Oferta educativa y Matrícula	61
2.7 Unidades UPN	63
Capítulo 3. Abordaje metodológico de la investigación	70
3.1 Metodología cuantitativa	70
3.1.1 Qué es	70
3.1.2 Cómo se aplica	71
3.2 Técnicas de investigación; cuestionario	71
3.3 Población	74
3.3.1 Características de la población	75
3.4 Resultados	78
Capítulo 4. La importancia del Clima Organizacional en el desarrollo de la Unidad UPN-097	97
4.1 Descripción de la Unidad	97
4.1.1 Infraestructura	98
4.1.2 Estructura	99

4.1.3 Función	101
4.1.4 Relaciones	106
4.1.5 Cultura	107
4.1.6 Entorno	107
4.2 Clima Organizacional en la Unidad UPN-097	108
4.2.1 Sueldos y compensaciones	108
4.2.2 Promoción	109
4.2.3 Comunicación	110
Conclusiones	116
Referencias bibliográficas	122
Anexos	129

Introducción

Conocer las características del Clima Organizacional dentro de las instituciones formadoras de profesionales de la educación, resulta una actividad de suma importancia para la toma de decisiones del directivo, ya que al conocer las características que afectan el desempeño de los trabajadores el directivo contará con la información necesaria para dar solución al problema con el diseño de estrategias que mejor se ajusten a la institución. Al no contar la Unidad UPN-097 con un antecedente sobre su Clima Organizacional, se partió para la realización de este proyecto de investigación que apoyará a la Unidad a identificar las condiciones que afectan o favorecen el desempeño laboral de sus individuos, y que darán como resultado la creación de nuevas estrategias para el progreso de la organización.

Es importante destacar que este estudio de investigación se orienta principalmente en conocer lo que cada uno de los sujetos pueda percibir de manera individual y grupal sobre la organización en su conjunto, así como concientizar los cambios que se han presentado en la organización durante su estancia y, la visión a futuro sobre su permanencia dentro de ella. Sin olvidar que el desarrollo organizacional depende en gran parte del recurso humano, quien es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

La organización como sistema formal es una entidad creada para un objetivo y diseñada artificialmente para el cumplimiento de sus metas, no obstante los individuos que la conforman son pieza fundamental para su propio desarrollo.

A lo largo de la historia de la administración las teorías humanistas sostienen que “el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza” (San Martín, R, 2015).

Esperando fehacientemente que los resultados de la investigación trasciendan no solo en el desarrollo de la organización, sino como parte de la historia académica de la Universidad Pedagógica Nacional, y que éste sea el inicio de nuevos estudios que aporten mejoras para su desarrollo continuo, se presenta a continuación un breve resumen por capítulo del contenido de la indagación.

En el primer capítulo se describen las teorías de la organización que permiten visualizar con mayor comprensión como se estudiaba u observaba a las organizaciones, con el fin de mostrar el significado que posee el Clima de una Organización para su propio desarrollo. Posteriormente se describen los conceptos y metodología utilizada basada en los estudios de Litwin y Stringer y de más autores especializados en el Clima Organizacional.

En el segundo capítulo se dan a conocer los antecedentes históricos de la educación superior en México. En el siglo XX aparece la Universidad Nacional de México, posteriormente el Instituto Politécnico Nacional y más adelante surgen las primeras Escuelas Normales, estas últimas encargadas de formar docentes que alfabetizaran en un primer momento a la población y cubrir la demanda educativa de ese tiempo, posteriormente ya con un sistema educativo establecido surge la necesidad de profesionalizar al magisterio, para lo cual se crea la Universidad Pedagógica Nacional, UPN con unidades en el Distrito Federal y en el resto de la República Mexicana. Además se hace una descripción de los antecedentes históricos de la UPN, su infraestructura, estructura, función, relaciones y cultura con el fin de conocer a la institución.

La metodología de la investigación corresponde al capítulo tres, en donde se describe la manera como se realizó esta investigación y los instrumentos utilizados. El enfoque utilizado es de corte cuantitativo específico, para el análisis del Clima Organizacional, propuesto por Litwin y Stringer. Para recolectar la información fue necesario emplear el cuestionario integrado por catorce dimensiones que permitieron conocer el Clima Organizacional en la Unidad UPN-097 y así identificar

los principales factores que alteran el desempeño de los trabajadores. El estudio se realizó únicamente con la población que realiza labores administrativas en la Unidad, siendo esta un total de 15 trabajadores.

El último capítulo hace énfasis a la unidad de análisis o UPN-097, y al igual que la Unidad Ajusco se describen sus características y el contexto del momento en el que se realizó la investigación. Una parte medular de este trabajo descansa en los resultados y por tanto en las dimensiones que presentaron problemas porque de esto el directivo tomará sus próximas decisiones en la administración para el desarrollo de la Unidad UPN-097.

Delimitación del problema

En la actualidad uno de los asuntos que preocupa a los directivos es el desarrollo de la organización¹. Las instituciones académicas también requieren de un alto nivel de atención y conocimiento para la implementación de mecanismos que la apoyen en su desarrollo. Es así como podrán brindar servicios que satisfagan a toda la población beneficiaria (alumnos, docentes, directivos, población, organismos empresariales y gobiernos). Dicho lo anterior, es de total importancia que las personas que laboran, principalmente las autoridades de una organización se esmeren en identificar el clima que permea en ella, para mejorar el ambiente y con ello su desarrollo.

Por lo tanto, el personal directivo de la Unidad UPN-097 debe estar preocupado por el entorno laboral que impera dentro de su organización, tomando en cuenta lo que Chiavenato, (1994) afirma respecto a que es a través de la plantilla laboral que una empresa puede sumar valor a sus operaciones.

Considerando que gran parte del tiempo de los individuos de la Unidad UPN 097, lo pasan dentro de la organización, es importante tomar en cuenta la calidad de vida y/o de empleo inherentes al ambiente y clima de ésta. Este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus trabajadores, por lo tanto el clima determina la forma en que los trabajadores realizan su trabajo, el nivel de rendimiento, y su satisfacción en la labor que desempeñan, no obstante este trabajo se enfoca en estudiar al personal administrativo, debido a las condiciones que nos fueron impuestas para hacer la investigación.

¹ “Es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento” (Grieves, 2003, en Ramírez, 2005).

Justificación

Retomando a Crozier, M. (1990) una organización no puede ser perfecta, pues su buen o mal funcionamiento es determinado por humanos imperfectos y emocionales que se esfuerzan o se mecanizan para realizar el trabajo que les ha sido asignado. El producto de una organización puede hacer creer que ésta es perfecta, sin embargo dentro de ella se presentan muchos problemas que el consumidor o beneficiario no percibe.

Los problemas de una organización surgen de la cabeza o libertad del pensamiento de sus individuos, pues éstos ingenian estrategias de juego para hacer más cómodo su trabajo y lograr sus objetivos particulares, provocando con ello que la organización dependa de ellos para alcanzar sus objetivos.

De esta manera no sólo se debe enfatizar en el estudio de la organización, sino en los actores que la constituyen, y que por sus características particulares, resulta imposible generalizar en las acciones que presentarán cada uno de ellos.

La organización más sofisticada, se ha esforzado en el estudio del comportamiento de sus individuos desde la perspectiva psicológica y emocional, o de la económica que se refiere a la retribución equivalente a sus funciones. Sin que con ello logre obtener el firme equilibrio que se requiere para controlar la discrecionalidad de ellos.

El resultado de los modelos que emplea la organización para eliminar esa incertidumbre que le genera la discrecionalidad de sus individuos es siempre abstracto, pues éste se conoce conforme a la implementación y la práctica, no antes.

Otro factor que influye en el desarrollo de la organización, es la existencia de agrupaciones no formales que con su comportamiento racional provocan el surgimiento de problemas que pueden desencadenar desajustes en el desempeño de la organización, lo que exige al directivo cambiar sus estrategias de poder a modo

de controlar a los subordinados, sin embargo también éstos lo hacen utilizando el margen de libertad, favorecen su creatividad para apoderarse en ciertas circunstancias sobre el directivo; lo cual se convierte en la ejecución de un poder ilegítimo, pero que surte efecto en la organización, en donde cada individuo del organigrama crea sus estrategias de poder cuidadosamente definidas y sustentadas en las necesidades del otro para alcanzar sus objetivos particulares, independientemente de los resultados que arroje la propia organización.

El pilar que sostiene a toda organización es el recurso humano pues a través de él se logran los objetivos y metas establecidas en ella. Por esta razón es importante analizar el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores y conocer los factores que los motivan en el desempeño de sus actividades dentro de la organización.

Halpin en Owens (1998), hace mención que cada organización es diferente una de la otra, por lo que resulta pertinente identificar las características del clima que se percibe dentro de ella y que es el reflejo del comportamiento y los estados de ánimo que presentan los trabajadores.

Las universidades públicas son organizaciones que se enfocan en la formación profesional de los estudiantes. Para lograr su cometido las organizaciones educativas requieren de un ambiente favorable que permita a sus trabajadores brindar servicios que vayan encaminados al logro de sus objetivos personales y de la organización.

La percepción que los trabajadores tienen de su organización se determina conforme al nivel de satisfacción o insatisfacción que presentan en la realización de sus labores, es por esto, que diferentes autores se han interesado en el estudio del Clima Organizacional a través de la construcción de diferentes dimensiones que les han permitido describir ampliamente el ambiente que perciben los individuos dentro de su

institución. Con estas investigaciones las organizaciones han adquirido conciencia de la importancia que representa el conocer el Clima de su organización y de la manera como éste contribuye en su mejoramiento y desarrollo.

El éxito de una organización educativa corresponde a la calidad en el trabajo que se desempeña día con día y a su capacidad de resiliencia² organizativa frente a situaciones de incertidumbre. Con esta investigación se intenta analizar el clima organizacional que se vive dentro de la Unidad UPN 097. Considerando que esta es una organización educativa de formación profesional que requiere una especial atención en las funciones que cada uno de sus individuos realiza, y que su desarrollo depende del ambiente que percibe cada uno de los trabajadores de la Unidad.

Objetivo general

Analizar el Clima Organizacional dentro de la Unidad UPN-097, con el objeto de identificar las condiciones que afectan o favorecen el desempeño laboral de sus individuos, y que dan como resultado el estancamiento o desarrollo de la organización.

Objetivos específicos

1. Identificar y describir conforme a las dimensiones establecidas el Clima Organizacional de la Unidad UPN-097.
2. Proponer posibles mejoras al actual Clima Organizacional que impera en la Unidad UPN-097.

² Denominado por Rutter en 1978 como resilience o resiliency, que significa “resistencia de los cuerpos a los choques”; “recuperar, ajustar” (Burak, 1995 en Cordero-Cortés, 2014).

Hipótesis

- a) “El del personal administrativo está satisfecho por el ambiente laboral que prevalece en la Unidad UPN – 097”.
- b) “Los objetivos del personal administrativo son divergentes a los de la organización, por lo tanto el desarrollo individual se antepone al desarrollo organizacional”.

Pregunta de investigación

¿Qué dimensiones del Clima Organizacional afectan el desarrollo de la Unidad UPN – 097 y de sus individuos?

Teniendo en cuenta que el recurso humano es un factor primordial para el cumplimiento de los objetivos de la institución, es pertinente conocer en qué ambiente se desenvuelven los trabajadores de la Unidad UPN-097. Este ambiente conocido también como Clima Organizacional, cuenta con estudios y conceptos de diferentes autores que se enfocaron en investigar este fenómeno encontrando que existen varios factores que afectan al desarrollo o comportamiento de los individuos. Partiendo de este principio, en el siguiente apartado se describen algunos conceptos y teorías de importantes autores que han aportado información sobre el Clima Organizacional.

CAPÍTULO I

Abordaje teórico y conceptual de la investigación

Capítulo 1. Abordaje teórico y conceptual de la investigación

En este capítulo se hace referencia a las teorías que surgieron a partir del estudio de las organizaciones y sus principales aportaciones, así como de los conceptos que los autores dieron a la administración, todo esto encaminado al progreso de la organización.

A partir de la existencia de diferentes corrientes teóricas que han contribuido a la mejora de la organización, algunas de ellas se encaminaron principalmente al estudio del comportamiento humano, estas a su vez contienen características que ayudarán a la investigación del Clima Organizacional.

Para una mejor comprensión de las teorías es necesario definir a la organización, como un conjunto de individuos que se relacionan entre sí respetando un orden jerárquico del cual surgen diferentes funciones encaminadas al objetivo de la organización.

Lucas, A. y García, P. (2002) describen a las organizaciones como “grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad (comunicación, fijación de fines, producción y reparto de bienes y servicios, etc.)”

Para March y Simon (1981) en Ramió (2012) no resultó fácil definir un concepto para la organización, ellos pensaban que era más fácil comprenderlas a través de ejemplos. Sin embargo, otros autores la definen partiendo de sus elementos específicos:

- a) Conjunto de individuos asociados
- b) Objetivo en común
- c) Un sistema de relaciones formales
- d) Permanencia continua

- e) Reconocimiento legítimo del exterior
- f) Con posibilidad de movilidad laboral sin peligro para la organización

Otra manera de considerar a la organización, es verla como un mecanismo de comunicación entre individuos del que se genera información valiosa que comparten para complementar sus funciones, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos de la organización.

A partir del siguiente punto se dan conocer algunos conceptos de la organización, ya que es importante mencionar que a lo largo de la historia han aparecido teóricos interesados en estudiar el funcionamiento de las organizaciones y los fenómenos que surgen de las relaciones sociales, esto para tener un manejo eficiente en el control de calidad en los procesos administrativos.

1.1 Teoría de las organizaciones

Con la aparición de las organizaciones industriales, surgió el interés de estudiar a la organización desde una perspectiva científica que ha ido evolucionando a través del tiempo con el surgimiento de teorías que explican desde diferentes corrientes de pensamiento a la organización. Dichas corrientes han ocasionado dificultad para entenderlas de una manera fácil y ordenada, así como para interrelacionarlas entre sí como lo afirma Pfeffer (1989) en Ramió, C. (2012) “el campo de la teoría de la organización se asemeja cada vez más a un abigarrado matorral en lugar de parecerse a un jardín cuidado con esmero”

La teoría de la organización se divide en tres enfoques principalmente:

- a) Enfoque clásico. Son los cimientos del resto de las teorías de la organización, que predominaron durante la primera mitad del siglo XX.

b) Enfoque neoclásico. Modernizan la teoría de la organización con un estudio más completo que intenta integrar diferentes dimensiones. Este enfoque predominó entre las décadas 50s, 60s y 70s.

c) Enfoque contemporáneo. Figura una gran variedad de nuevas tendencias que incluye dimensiones que aportan profundidad en el análisis del estudio de la teoría de la organización. Prevaleció entre los 80s y 90s.

Tabla 1. Teorías de la Organización

Escuela	Autores	Época	Aportaciones
Teoría Científica	Town, Taylor	1900	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una ciencia de medición del trabajo de los individuos, reemplazando técnicas empíricas. • Proceso de selección, preparación específica y desarrollo de los trabajadores para un eficiente desempeño. • Esfuerzo compartido y en cooperación de los trabajadores conforme a lo establecido en la administración científica. • Inserción del principio del trabajo y responsabilidades compartidas para la Administración y los empleados. • Fijación de estándares de desempeño para el otorgamiento de incentivos a trabajadores adicionalmente

			esforzados en su trabajo.
Teoría Funcional	Fayol , Gulick y Urwick	1916	<p>Toda organización está cimentada en cinco funciones básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Producción • Contabilidad • Comercialización • Administración <p>La organización más efectiva se basa en la distribución de funciones, sub funciones y procedimientos desarrollados por diferentes puestos.</p>
Teoría Burocrática y Estructuralista	Weber, Selznick y Merton	1921 - 1949	<p>La organización es como una máquina impulsada por la burocracia, por lo que debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglas • Controles • Jerarquías <p>La autoridad de las organizaciones puede ser carismática, tradicional y racional-legal.</p> <p>Modelo racional-legal (organización burocrática):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones impersonales entre los integrantes del grupo quienes se rigen por criterios formales y no familiares, ni de amistad, ni de pertenencia a una etnia, religión o raza. • La división del trabajo se organiza conforme a la especialización y el funcionamiento eficaz. Cada puesto tiene

			definidas sus tareas, por lo que las responsabilidades de todos los integrantes son relacionadas a ellas
Teoría de las Relaciones Humanas	Mayo Follet, Maslow McGregor Herzberg	1920 1954 1957 1966	<ul style="list-style-type: none"> • Los aspectos emocionales en los trabajadores tienen mayor impacto en el trabajo que los físicos. • La participación de los trabajadores en sociedad es un instrumento fundamental en la productividad. • Toda organización tiene grupos que cuentan con una cultura propia. • La tarea del administrador es entre otras, el descubrimiento de las motivaciones de los individuos y los grupos de la organización. • Implementación de la psicología humanista como premisa en las organizaciones.
Teoría de Sistemas Cooperativos	Barnard	1938	<ul style="list-style-type: none"> • Se define a la organización como sistema cooperativo, donde las personas cooperan y participan para alcanzar los objetivos. • A menudo que las organizaciones crecen aumentan los conflictos. • Para disminuir los conflictos, el ejecutivo debe otorgar incentivos

			<p>a los trabajadores y promover su participación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trato justo y beneficios recíprocos.
Teoría sobre la Sociología del trabajo	Parsons	1940	<ul style="list-style-type: none"> • La producción masiva está transformando las sociedades a través del trabajo. • Las nuevas relaciones de trabajo establecen novedosas formas de socializar. • Estudia cómo las organizaciones influyen en los humanos y a partir de ahí surgen fenómenos culturales, económicos, políticos que impactan en la sociedad.
Teoría de Sistemas	Bertalanffy, Katz, Rosenzweig	Posterior a la aparición de la escuela de las relaciones humanas 1956	<ul style="list-style-type: none"> • Las técnicas de la administración se desarrollan con el nacimiento de la informática, la cibernética, la robótica y la teoría de la información. • Estas nuevas técnicas se aplican para los diferentes y variados contextos con la certidumbre de optimizar los costos y maximizar los beneficios.
Teoría del comportamiento o Neorracionalista	March y Simon	1961, 1965, 1979, 1984	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de decisión es fundamental en la explicación de la tarea del directivo. • Los trabajadores de cualquier nivel de la

			<p>organización toman decisiones programables (procedimientos establecidos) y no programables (sin precedentes) que colaboran en el cumplimiento de los objetivos según su nivel de influencia.</p>
Teoría Política	Selznik, Pfeffer, Crozier	1990 -1993	<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones son arroyos constantes de intereses de grupo, los cuales generan conflictos que al ser éstos bien administrados pueden dar resultados funcionales y positivos. • La tarea principal del Directivo se centra en la gestión de los conflictos y la negociación donde aparecen variables como el poder, el conflicto y las tensiones políticas y sociales como elementos del mismo entorno.
Teoría del Desarrollo Organizacional	Lewin, McGregor	Derivado de los experimentos que hiciera Lewin en 1946	<ul style="list-style-type: none"> • Existe dificultad al trasladar las habilidades individuales de los trabajadores al campo laboral. • Aplicación de las ciencias del comportamiento al comportamiento en la empresa. • Promover un cambio planeado que se base en intervenciones donde sea posible la

			cooperación de los diferentes niveles de la organización
Teoría de la Contingencia	Burns, Slater, Woodward, Child	Finales de los años 50	<ul style="list-style-type: none"> • La organización es un sistema abierto llamada situacional. • La organización se ve afectada por ambientes externos. • La organización debe ser estructurada y diseñada por modelos diferentes, donde un área puede funcionar con sistemas burocráticos y otra con sistemas flexibles y autónomos para equilibrarse con el medio ambiente.
Teoría de los Sistemas alejados del equilibrio	Prigogine	1996	<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo es determinante para la organización. • La organización es un ente adaptable y auto organizable.
Teoría de los Sistemas complejos adaptativos	Kauffman	1995	<ul style="list-style-type: none"> • La complejidad aparece después de procesos autoorganizativos, que tienen como base procesos autocatalíticos. • La organización debe permitir ajustes constantes en sus elementos y con su propio entorno.
Teoría de la autocrítica organizada	Maturana y Varela	1980	<ul style="list-style-type: none"> • Se crea el concepto Poiesis que significa producción, lo que se entiende como que la organización es un

			<p>sistema productor y a la vez el producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización es un sistema viviente en constante cambio y adaptación generada de esos cambios. • Los cambios crean una red de procesos que crean y destruyen elementos del sistema mismo como respuesta a los cambios del entorno.
--	--	--	---

Elaboración propia con datos de Rivas T. (2009). Evolución de la teoría de la organización. "Universidad & Empresa", vol. 11, n° 17, 2009. España. Pp. 11-32. Extraído el 13-09-2015 desde: file:///C:/Users/compaq/Downloads/Dialnet-EvolucionDeLaTeoriaDeLaOrganizacion-5096823%20(2).pdf.

Como es evidente se ha estudiado a las organizaciones desde diferentes enfoques que complementan el conocimiento sobre los fenómenos que surgen dentro de ellas.

Con base en los estudios teóricos encaminados al comportamiento, desempeño, motivación y emociones de los individuos de la organización que describe la Teoría de las Relaciones Humanas, por la relación que tienen ciertas características con el estudio del Clima Organizacional, así como de los estudios sobre la sociología de las organizaciones y su influencia sobre los individuos fue necesario ubicar a la Unidad UPN-097 en este contexto para la realización de esta investigación.

Las diferentes teorías que estudian el comportamiento de las organizaciones contienen estrategias para la ejecución del proceso administrativo que invariablemente incluyen al personal para el desarrollo de la organización. Dentro de las estrategias para aumentar la productividad, el personal es la pieza que determina el comportamiento de la organización y su desarrollo, de ahí la importancia que tiene la teoría del Clima Organizacional para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.2 Perspectivas teóricas del Clima Organizacional

El estado del arte surge en América Latina en la década de los 80 según lo afirma Calvo, G. y Castro, Y. (1995) por la necesidad de fundamentar políticas y acciones para el desarrollo de la sociedad con la finalidad de hacer un balance de la investigación. Los estados del arte “parten de un producto de lo dado y acumulado por las ciencias sociales y se basan en una propuesta hermenéutica³ en los procesos de interpretación inicial de la realidad y de su investigación” (Jiménez B, A. 2006).

Toda investigación requiere de una fundamentación mediante el estado del arte, cuyo objetivo es ampliar el conocimiento y la apropiación de la realidad social para luego analizarla y problematizarla.

Para poder analizar el clima organizacional dentro de la Unidad 097, es pertinente utilizar conceptos que ayuden en la fundamentación de esta investigación, por lo tanto se abordará a Tolman, E. C. (1932) en Pedraja, J. (2001), quien intentaba explicar la conducta propositiva con mapas cognitivos individuales del ambiente como un evidente antecedente de clima organizacional. Además consideraba el entorno como parte *relevante y subjetivo* en la conducta de los miembros de una organización.

Tres años más tarde K. Lewin en sus trabajos experimentales de laboratorio con Lippitt, R. y White, R. (1939) en Garza, P. (2010) sobre estilos de liderazgo grupal, es quien introduce el término “clima” como el lazo entre el individuo y el ambiente. El clima para Lewin implica introducirse en su teoría de la personalidad en donde el individuo se sumerge en un espacio mental de fuerzas internas y externas que actúan sobre sí mismo para desenvolverse en un espacio vital que percibe él mismo.

³ Es un proceso en el que se define la realidad que se realizó por medio de la interpretación de escritos sagrados. (RAE, 2015).

Al continuar con la indagación sobre clima organizacional nos encontramos con la definición de Payne y Pygh (1976), quienes afirman que “El clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros” (Payne y Pygh, 1976 en Silva (1992).

Como ellos, existen otros autores que coinciden que los valores y actitudes de los individuos caracterizan el ambiente de la organización. Tal es el caso de Ekvall (1983) quien identifica al clima organizacional como un conjunto de actitudes y conductas que determinan la vida de la organización, estas se originan por las interacciones entre los individuos. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones. Estudiarlo en función de estas percepciones individuales no es lo mismo que decir que el clima sea las percepciones, debiendo considerarse una realidad organizacional, como lo son las jerarquías informales las normas de grupo” (Ekvall, 1983 en Silva, 1992).

Una de las definiciones más recientes encontradas en la revista “Tiempo de educar”, la dan Vazquez y Guadarrama quienes aseveran que el ambiente que se presenta en una organización es producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean diversas actitudes, conductas y reacciones en las personas para el entorpecimiento o el desarrollo de la organización” (Vázquez y Guadarrama, 2001).

Otra definición de clima organizacional la concibe Ashforth, (1985) en Silva (1992) como el perfil interno de trabajo de una organización que es determinado por las conductas de sus individuos.

Para Owens (1998), el Clima Organizacional se puede observar dentro de todas las organizaciones, que a su vez cuentan con ciertas características que las diferencian de las demás en cuanto a su atmosfera, todo el personal administrativo, directivo, docente y población estudiantil perciben la individualidad de la organización; ésta se

puede describir como la atmosfera, tono organizacional, clima o personalidad institucional, estos factores se pueden encontrar dentro de una organización escolar.

Las diferencias que caracterizan al sistema viviente de la organización constituyen un factor del Clima Organizacional, tal como lo afirma Halpin: “La personalidad es para el individuo lo que el clima organizacional para la organización.” (Halpin en Owens, 1992). De tal modo que el individuo dentro de una organización, cuenta con su personalidad y sus propias características, que a la vez hacen que su comportamiento cuente con su particular idiosincrasia, reflejándose al aceptar desafíos dentro de la organización de forma positiva, temerosa, manipuladora, de fácil trato, confianza, muy reservada o muy brillante.

Al detectar las conductas dentro de las organizaciones se avanza en conocer y comprender cada una de ellas; de ahí que estas conductas podrán ser dirigidas y controladas con mayor eficacia, utilizando el enfoque de clima organizacional.

Existen infinidad de conceptos sobre el clima de la organización, aunque la mayoría de los autores lo concibe como un núcleo en el que interactúan factores personales de quienes pertenecen a él, además de otros componentes estructurales que en su conjunto determinan el desarrollo de la organización.

Éste término como se ha expuesto posee diferentes definiciones, no obstante Glik (1985) en Silva (1992) afirma que la mayoría de estas concepciones “son descriptivas y frecuentemente inconsistentes entre sí, sin que proporcionen orientaciones claras para desarrollar la teoría y mejorar la medición”. Por lo que para comprender un poco más sobre el Clima Organizacional, algunos autores han realizado clasificaciones de acuerdo a las características específicas que ellos fijan, resultando de ahí los diferentes tipos de clima organizacional que a continuación se expresan: Lewin, Lippit y White (1939), Halpins y Crofts (1963), Litwin y Stringer

(1968), Dessler (1993), Hall (1996), Likert (1999) y Goncalves (2001), que permiten con sus propuestas analizar con mayor precisión el clima de las organizaciones.

1.2.1 Teoría “Sistemas Gerenciales”

En la teoría de Sistemas Gerenciales, Likert propone 4 sistemas gerenciales que pueden ser usados por el gerente o supervisor y cada uno de ellos produce un tipo de clima organizacional distinto por lo que consideramos importante describirlos.

Sistema 1. Explotador-autoritario. El gerente presenta escasa confianza en los empleados descendientes, por lo que pocas veces los involucra para la toma de decisiones. Los superiores y subordinados generan un ambiente de desconfianza. Es factible la generación de organizaciones informales que por lo regular se oponen a los intereses de la organización formal.

Sistema 2. Benevolente-autoritario. Los gerentes dan órdenes, brindando a los empleados la oportunidad de aportar comentarios sobre ellas, aunque con limitantes y flexibilidad, los subordinados pueden implementar acciones para realizar su trabajo.

Sistema 3. Consultivo. Los gerentes dan órdenes conforme a la fijación de sus metas. A los subordinados se les permite tomar decisiones al momento de realizar sus labores. Las decisiones fundamentales las toma el gerente. Existe por parte del gerente la confianza en los subordinados de que éstos van a realizar bien su trabajo.

Sistema 4. Participativo. El gerente tiene plena confianza en sus subordinados, y la toma de decisiones es individualizada. Existe una comunicación fluida en todas direcciones, de ahí que se genere un ambiente agradable y confianza mutua.

Esta teoría de sistemas gerenciales se utiliza principalmente para determinar el tipo de liderazgo que presenta el gerente o directivo de la organización, reconociendo

que de los 4 sistemas el Participativo según Likert, es el más recomendable debido a sus características que provocan un clima de trabajo amigable que favorece el desarrollo de la organización.

1.2.2 Teoría “Clima Organizacional y Motivación”

Otra de las teorías utilizada con mayor frecuencia por los investigadores, quienes la toman como referente y apoyo es “Clima Organizacional y motivación” de Litwin y Stinger (1979), siendo estos teóricos los primeros en asegurar que el Clima Organizacional se compone de nueve elementos: Estructura, Responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, Recompensa recibida, Riesgo o desafío de las metas, Calor o relaciones, Apoyo o relación de cooperación entre sus miembros, Estándares de productividad o desempeño, Manejo de conflictos, e Identidad con la organización. Para su mejor comprensión las describimos a continuación:

Estructura. Se refiere a las reglas de la organización, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. En otras palabras, se refiere a los pilares que conforman una organización para su buen desempeño.

Responsabilidad. Es la auto exigencia que tiene cada individuo al realizar sus actividades en un tiempo determinado, y al tomar sus propias decisiones.

Recompensa. Es la retribución que se obtiene por realizar de forma correcta el trabajo. Es la forma en que la organización premia a sus empleados.

Riesgo. Al presentársele ciertos desafíos en su trabajo, el empleado tiende a manifestar algunos comportamientos sentimentales. El fin de estos desafíos es poder cumplir los objetivos establecidos.

Calor. Es el ambiente agradable que percibe el trabajador dentro de la organización y a su vez se desarrollan buenas relaciones sociales y entre jefes y empleados.

Apoyo. El empleado encuentra por parte de los directivos ese espíritu de ayuda y de igual forma con otros empleados del grupo.

Estándares de desempeño. Son las normas que la organización estipula en cuanto al rendimiento de las actividades de los trabajadores, además de referirse a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas.

Conflicto. Es la forma de afrontar y dar solución a los problemas sin temor alguno, así como también saber aceptar las opiniones discrepantes de los trabajadores o directivos de la organización.

Identidad. Es un elemento muy importante y valioso dentro del grupo de trabajo que le permite sentirse integrado a una organización, en donde se comparten los objetivos individuales y organizacionales.

Por tanto consideramos que la teoría de Litwin y Stringer se basa en la conducta de los individuos que trabajan dentro de una organización. Atendiendo los conceptos de motivación⁴ y clima, estos autores tratan de dar a conocer las diferentes situaciones y ambientes que repercuten sobre la conducta y percepción individual.

1.2.3 Teoría de Halpin y Croft

Por su parte estos autores en Owens (1998) afirman que no sólo existe uno, sino seis tipos de Clima Organizacional y que cada uno de ellos cuenta con sus propias

⁴ “Característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es el proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de los objetivos esperados” (Roussel, Patric, 2000, en López, 2005)

características o dimensiones que de acuerdo a las investigaciones realizadas se clasifican de la siguiente manera:

Clima abierto. Dentro de este clima la conducta del director refleja una personalidad adecuada para desempeñar su rol en el trabajo. Refleja a través de su trabajo la dedicación hacia los demás, de igual forma dependiendo de la situación en la que se encuentre un administrativo o docente al realizar sus actividades, el director apoya en el desempeño de las funciones del personal. Además el director muestra interés en que se satisfagan las necesidades sociales de sus trabajadores a través de la coordinación de sus actividades. En cuanto a las reglas y normas el director no se muestra reservado ya que no refleja flexibilidad en cuanto a los procedimientos que se establecen, de esta forma dirige y controla simultáneamente a sus trabajadores. El director no estará todo el tiempo vigilando y dirigiendo en el rendimiento de las actuaciones de los trabajadores. El director tiene la facultad de brindar libertad a sus trabajadores de realizar las actividades de la forma que más le sea pertinente.

Este tipo de clima se mide conforme a las siguientes características:

- Espíritu elevado
- Despreocupación débil
- Obstrucción débil
- Intimidad regular
- Reserva regular
- Énfasis en el rendimiento débil

Clima autónomo. En este clima el director delega libertad a los trabajadores para que elijan la forma más conveniente de relacionarse y encontrar los medios dentro del grupo para cubrir sus necesidades sociales, y no hacia el cumplimiento de sus tareas. Los trabajadores en este clima se les facilita cumplir sus objetivos y metas de manera rápida y sencilla, al mismo tiempo trabajan de forma coordinada y en equipo para cumplir los objetivos de la organización. Los trabajadores no cuentan con

obstáculos que les dificulte realizar trámites y entregar los informes, esto por las normas y reglas establecidas por el director, que les facilita el trabajo sin que sea necesaria su presencia para que ellos realicen sus labores. El seguimiento de las reglas y normas que establece en la organización de forma impersonal, da a conocer su liderazgo a los trabajadores, lo que facilita la orientación de sus actividades. El director no supervisa las actividades ni obliga a los empleados a que den más rendimiento del que ellos pueden dar.

Las características de este clima son:

- Espíritu elevado
- Intimidad alta
- Despreocupación débil
- Obstrucción débil
- Reserva marcada
- Énfasis en el rendimiento débil
- Consideración regular
- Empuje regular

Clima controlado. En este tipo de clima el director se dirige a los empleados con carácter estricto con el fin de presionar y obtener resultados, éstos no cuentan con tiempo para socializar ya que no pueden apartarse de sus deberes. Lo moral se refleja de forma elevada, ya que este tipo de clima suele clasificarse más como abierto que como cerrado. Los trabajadores se encuentran totalmente ocupados y saben que pertenecen a una organización para cumplir una misión, solo esperan a que se les indique personalmente como llevar a cabo sus funciones. En este clima los trabajadores generan demasiada información, misma que deben entregar al mismo tiempo que elaboran sus reportes de rutina. El exceso de trabajo hace lenta la realización de sus tareas sin contar con normas que les facilite los procesos. El director mantiene el control y se dirige sin mostrar flexibilidad ante nadie, los empleados no pueden contradecir sus órdenes, en cada momento están siendo

revisados. Enseña a los demás con su ejemplo de dedicación en la hora de realizar sus actividades y se asegurará que todo marche bien, delega muy pocas responsabilidades y muestra su liderazgo en la organización.

Sus características de este tipo de clima son:

- Espíritu elevado
- Despreocupación débil
- Énfasis en el rendimiento alto
- Consideración débil
- Empuje elevado
- Reserva regular
- Obstrucción elevada
- Intimidación débil

Clima familiar. Se refiere a la relación que existe entre los trabajadores y el director, misma que se presenta de manera amistosa y se brinda la oportunidad de relacionarse con los demás trabajadores, además de que no se realiza supervisión en cuanto a la realización de sus tareas. El control hacia el personal es muy débil, no se enfocan a los resultados. En cuanto al proceso de entrega de informes y documentación el director facilita la elaboración de las tareas. El líder está pendiente de no generar cambios dentro de la organización, con el fin de no perturbar los lazos de amistad feliz, hace saber a sus empleados que pertenece al grupo de amistad y demuestra que es igual a los demás, solo insiste en unas cuantas normas sin presionar en el rendimiento y sin observar las actividades que se desarrollan.

Se mide conforme a las siguientes características:

- Despreocupación alta
- Obstrucción débil
- Intimidación alta

- Espíritu regular
- Consideración alta
- Reserva débil
- Énfasis en el rendimiento débil
- Empuje regular.

Clima paternal. En este clima el director es muy entrometido en cuanto a lo que él quiere saber; pero está al pendiente en cuanto a lo que debe hacerse. La organización y sus deberes le importan; en el aspecto de consideración se muestra interesado no para el beneficio social de los trabajadores sino el suyo y para satisfacer las necesidades sociales. La dedicación que presenta para motivar a los miembros de la organización es regular, motivo que afecta en el desempeño de los trabajadores. No muestra ejemplos de la manera como deben hacerse las cosas. La forma de dirigir al personal y de satisfacer las necesidades es ineficaz, lo que provoca que se formen bandos y no un mismo grupo para trabajar. Los trabajadores no hacen lo que se les pide al no contar con la exigencia del director. En la forma de relacionarse con los demás, el director mantiene escasa comunicación sin embargo los empleados no logran sentirse satisfechos de sus actividades realizadas y de cubrir su necesidades sociales. El director está al pendiente de todo lo que sucede dentro de la organización inspeccionando y controlando.

Sus características se miden por:

- Énfasis en el rendimiento alto
- Despreocupación alta
- Obstrucción débil
- Intimidad débil
- Espíritu débil
- Empuje regular
- Reserva débil
- Consideración alta

Clima cerrado. En este clima los trabajadores sienten poca satisfacción en la realización de sus actividades y en el cumplimiento necesidades sociales. El director no logra dirigir de forma adecuada las actividades del personal y no refleja la importancia por ocuparse del bienestar personal de los mismos. El logro como grupo en cuanto a su trabajo no es el adecuado, se presentan conflictos al no contar con las facilidades que el director les brinda en la realización de sus tareas. El espíritu de satisfacción de sus necesidades y las necesidades sociales son deficientes. La intimidad es regular ya que solo se podrá lograr satisfacción a través de las relaciones amistosas con los demás. El carácter del director se muestra muy reservado e impersonal al momento de controlar y dirigir las actividades, aún y cuando todo el personal trabaja con dedicación. No desea relacionarse con los demás, ni saber de sus problemas, él sigue al pie de la letra la reglas, y demuestra un mínimo empuje a los trabajadores. La inventiva y el ingenio en este clima cerrado no lo refleja el director para no reducir los obstáculos e inconvenientes que se les presentan a los trabajadores en la realización de sus labores.

Características para medir este tipo de clima:

- Despreocupación alta
- Obstrucción alta
- Intimidad regular
- Espíritu débil
- Empuje débil
- Reserva alta
- Énfasis en el rendimiento alto
- Consideración débil

Una vez descritas algunas de las teorías y sus dimensiones sobre Clima Organizacional con base al Estado del Arte, ha sido necesario elegir la que se considera pertinente para determinar el clima de la Unidad UPN-097.

Clarificado el concepto de Clima Organizacional y las características que lo conforman, algunos autores han desarrollado en sus teorías mecanismos de medición que hacen posible la identificación de Clima que se percibe en las organizaciones. Tal es el caso de Valenzuela (2005) que se basa en algunas características que proponen teóricos para construir sus propias dimensiones de Clima Organizacional, intentando con ellas analizar desde una perspectiva más detallada el clima de las organizaciones educativas, pues considera que este tipo de organizaciones no puede ni debe medirse de la misma manera que el resto de las organizaciones.

En este sentido, son 10 dimensiones las que Valenzuela recomienda para el análisis del Clima en una Organización dedicada a la educación en México:

- Trabajo personal
- Supervisión
- Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo
- Administración
- Ambiente físico y cultural
- Capacitación y desarrollo
- Promoción y carrera
- Sueldos y prestaciones
- Orgullo de pertenencia

Por otro lado como se mencionó Litwin y Stringer separan a la organización con el fin de identificar minuciosamente cada una de sus dimensiones que la conforman en:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Riesgo

- Calor
- Apoyo
- Estándares de desempeño
- Conflicto
- Identidad

Tabla 2. Dimensiones C.O.

Litwin y Stringer	Valenzuela
Estructura	Administración
Responsabilidad	Trabajo personal
Recompensa	Sueldos y prestaciones, Desarrollo y promoción
Riesgo	Ambiente físico y cultural
Calor	Trabajo en equipo y relaciones, ambiente
Apoyo	Supervisión
Estándares de desempeño	Capacitación
Conflicto	Comunicación
Identidad	Orgullo y pertenencia

Elaboración Propia con datos de Litwin y Stringer (1968) en Alcalá, M. (2011). El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. Tesis licenciatura, Universidad Tuxtepec, Oaxaca, México. Pp. 45-80; y Valenzuela (2005) en Garza, P (2010). El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Educación Pública en Tamaulipas. Tesis Maestría Universidad Autónoma de Tamaulipas. México. Pp. 12-29.

Con base en los estudios que Litwin y Stringer realizaron sobre Clima Organizacional, ellos propusieron 9 elementos para analizar una organización y Valenzuela que propone 10 dimensiones diseñadas por él mismo para medir el Clima en instituciones educativas mexicanas, construimos nuestras propias dimensiones

que son paralelas a las de estos autores por ser una organización en primera instancia, y en seguida por dedicarse a la educación.

1.3 Dimensiones del Clima Organizacional para la Unidad UPN-097

En la tabla n° 3 se muestran las dimensiones de los autores en los que se apoya esta investigación para medir el Clima Organizacional de la Unidad UPN-097. Estas dimensiones se adaptaron para una institución educativa de nivel superior, por lo que algunas de ellas coinciden con las que los autores proponen, sin embargo no pueden ser idénticas por ser la unidad de análisis una organización con características específicas.

Tabla 3. Clima Organizacional para la Unidad UPN-097

Elaboración Propia	Litwin y Stringer	Valenzuela
Libertad en el trabajo	Responsabilidad	Trabajo personal
Trabajo en equipo	Calor	Trabajo en equipo y relaciones. Ambiente
Respaldo y/o Apoyo, Equidad	Apoyo	Supervisión
Comunicación	Conflicto	Comunicación
Oportunidades para crecer y avanzar Capacitación y desarrollo	Estándares de desempeño	Capacitación. Promoción y carrera
Innovación	Riesgo	Ambiente físico y cultural
Identidad	Identidad	Orgullo y pertenencia
Sueldos y compensaciones. Promoción. Satisfacción	Recompensa	Sueldos y prestaciones. Desarrollo y promoción

general, Motivación personal		
Visión	Estructura	Administración

Elaboración propia

Estas dimensiones se construyen con la intención de identificar cada uno de los puntos que conforman el clima de la organización. Se considera pertinente describir lo que cada una de ellas conceptualiza, a fin de medir y generar un indicador del Clima Organizacional:

1.3.1 Libertad en el trabajo

Los trabajadores dentro de una organización eligen que procedimiento es el que mejor les conviene y se adapta a sus necesidades de trabajo dentro de la organización.

1.3.2 Trabajo en equipo

Se refiere a la relación que existe entre un grupo de empleados dentro de una organización en cuanto a las actividades que realizan. El grupo tiene fines en común, metas y resultados que alcanzar. Además de solidaridad y colaboración entre ellos, se da el apoyo para enfrentar conflictos y resolver problemas tomando la opinión de los trabajadores.

1.3.3 Respaldo y/o apoyo

Es el grado en el que el directivo de una organización se interesa en el progreso de los empleados, los apoya en sus esfuerzos y mantiene un punto de equilibrio con sentido de amistad y cooperación.

1.3.4 Comunicación

Se presenta cuando los individuos de una organización interactúan entre sí para expresar sus emociones, adquirir información, ideas y actitudes del directivo y sus compañeros. La comunicación es un factor importante entre los empleados de distintos departamentos, ya que representa un sistema o red que se teje entre los elementos como lo menciona Marín, L. (1997) “es el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización”.

1.3.5 Oportunidades para crecer y avanzar

Esta dimensión se apoya en la capacidad que tiene el directivo para impulsar a los trabajadores a superarse dentro y fuera de la organización. Considerando que los empleados toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades con la finalidad de obtener movilidad laboral.

1.3.6 Equidad

Se logra mediante el trato igualitario hacia los trabajadores sin perjuicio de género, edad, o condición humana dentro de la organización. Existen evidencias en que los trabajadores perciben actos de injusticia por parte de sus jefes, afectando el éxito organizacional.

1.3.7 Innovación

Es el proceso que corresponde a la disponibilidad que tienen los empleados para aceptar e implementar cambios en sus labores, dando como resultado la modernización y el desarrollo de la organización.

1.3.8 Identidad

Es el sentimiento de pertenencia de los trabajadores en donde las ideas y objetivos son afines a los de la organización.

1.3.9 Motivación personal

Se basa en la satisfacción y el ánimo que cada empleado siente al realizar cualquier actividad dentro de la organización, esto gracias al estímulo que recibe de su jefe inmediato ya que existe una relación entre la productividad del trabajador y el clima laboral. No todos los trabajadores reaccionan igual al recibir algún estímulo de los directivos, quienes influyen de manera directa en el comportamiento de los empleados.

1.3.10 Sueldos y compensaciones

Es la manera en que la organización retribuye a sus empleados por el esfuerzo entregado en la realización de sus labores.

1.3.11 Promoción

Se garantiza la igualdad de oportunidades de los trabajadores con base en sus méritos para obtener un mejor cargo dentro de la organización, conforme a lo estipulado en el Servicio Profesional de Carrera⁵

⁵ Artículo 2.- El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad. El Sistema dependerá del titular del Poder Ejecutivo Federal, será dirigido por la Secretaría de la Función Pública y su operación estará a cargo de cada una de las dependencias de la Administración Pública.

Serán principios rectores de este Sistema: la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género.

Fuente: Ley Federal del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 2006.

1.3.12 Capacitación y desarrollo

Es el proceso de formación y actualización de los trabajadores para alcanzar el desarrollo personal y organizacional.

1.3.13 Visión

Son las expectativas a futuro que la organización se fija para alcanzar su crecimiento.

1.3.14 Satisfacción general

Se refiere al estado de bienestar que sienten los empleados al realizar su trabajo dentro de la organización.

CAPÍTULO II

**El desarrollo histórico y la conformación de
instituciones de educación superior
formadoras de docentes en México**

Capítulo 2. El desarrollo histórico y la conformación de instituciones de educación superior formadoras de docentes en México

Este capítulo hace referencia a los momentos históricos de la educación superior en México, a partir de la época de la colonia la educación ha sido limitada para cierto grupo de personas privilegiadas dejando a un lado a la población de escasos recursos. Con el inicio de la independencia (1810) se logra la separación Estado-Iglesia para brindar una educación laica, que posteriormente con el Porfiriato se convertiría en un modelo educativo enfocado más a la ciencia y la literatura. Con esta nueva ideología aparecen la Escuela Nacional Preparatoria, la Universidad Nacional de México y las primeras Escuelas Normales en diferentes estados del país. Posteriormente surge la necesidad de profesionalizar y capacitar al magisterio para cubrir no solo la demanda de alfabetización sino de mejorar la oferta educativa, por lo que se hace necesaria la aparición de centros de capacitación y por último la creación de la Universidad Pedagógica Nacional, encargada de profesionalizar a los maestros.

2.1 Antecedentes históricos de la educación superior en México

El auge de la educación superior en nuestro país, fue en el periodo colonial (s. XVI-XIX), donde surgieron varias instituciones de nivel superior, en ese entonces era una educación excluyente, ya que solo podía ingresar cierto grupo de elite de género masculino, dejando sin posibilidad de estudiar a los indígenas. La mayoría de las instituciones educativas eran dominadas por la iglesia junto con la corona española bajo la orden de los jesuitas, era así como se configuraba el sistema educativo colonial.

Unas de las universidades que surgieron en esta época fueron la Real y Pontificia Universidad de México (1551), la Real y Literaria Universidad de Guadalajara (1791) y la Academia de las Nobles Artes de San Carlos.

Con el surgimiento de la independencia en (1810) y la aparición de los grupos liberales, que se encontraban a favor de la instauración de la República (1821-1910), con el objetivo de reorientar la educación, se logra la separación Iglesia-Estado, desplazando con ello a la educación religiosa y conservadora, para implementar el laicismo en las instituciones educativas. Esta reestructuración al sistema educativo de tipo liberal, además de buscar laicidad se enfocada en la ideología filosófica positivista, el cientificismo y el progreso capitalista.

Durante el Porfiriato (1876-1910), se fue consolidando cada vez más el poder del gobierno nacional y en lo que se refiere a la conducción de la educación en el país, de igual manera los grupos privilegiados siguen siendo la población beneficiada en recibir educación superior. Este movimiento liberal dio lugar a la formación de institutos científicos y literarios, estos fortalecieron la educación, y fueron creándose en las ciudades más importantes del país, para después dar paso a las universidades del siglo XX, la Escuela Nacional Preparatoria (1867) con un enfoque positivista, la aparición de la primeras Escuela Normales para Maestros en diferentes estados de la República, la Escuela Nacional de Altos Estudios (1910), y la inauguración de la Universidad Nacional de México (septiembre de 1910).

La Universidad Nacional de México se transforma en la Universidad Nacional Autónoma de México en 1945, por la promulgación de su ley orgánica. Posteriormente nace el Instituto Politécnico Nacional y otras instituciones de Educación Superior públicas, privadas y tecnológicas. A pesar de estos avances, la educación superior sigue siendo excluyente, ya que en las zonas rurales no ha llegado la educación en su totalidad.

2.2 Escuelas formadoras de docentes

Es en 1887 cuando se crea la Escuela Normal para Profesores en la Ciudad de México con el fin de formar educadores para el país y en 1926 se reestructura y

cambia el nombre a Escuela Nacional de Maestros con el objetivo de preparar y capacitar a los profesores urbanos y rurales en el nivel educativo de preescolar, primaria y secundaria. Con el incremento del número de escuelas normales se busca cubrir la demanda y así poder llevar la educación a las comunidades lejanas, y con esto ir elevando el nivel de la educación en el país.

En el gobierno de Manuel Ávila Camacho (1940-1946) en cuanto a educación y a docencia se refiere, surgieron varios cambios, en el año de 1942 se unificaron los planes de las escuela urbanas y rurales; sus propósitos y contenidos no tuvieron ningún cambio. En ese entonces el Secretario de Educación Jaime Torres Bodet, implementó un proyecto en el que se pretendía erradicar el analfabetismo en el país, y tratar de cubrir la demanda total de la población en edad escolar a partir de los seis años de edad, situación que era imposible con los docentes que ya se tenían en servicio y los que estaban a punto de egresar, pues no se contaba con suficientes maestros bien preparados para cubrir tal demanda. Se optó por capacitar a los que sin ser maestros ejercerían la docencia.

Con la Reforma del Plan de Estudios de 1969 y sus modificaciones en el transcurso de los años, las Escuelas Normales formaban a los estudiantes en bachillerato con la carrera de profesor en preescolar o primaria, esto con la idea de mejorar poco a poco la formación de los maestros. En el año de 1975 se crea la Licenciatura en educación preescolar y educación primaria únicamente para profesionalizar a los maestros que se encontraban en servicio; acción promovida por la Dirección General de Educación Normal, y en un año después por la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio.

Con el fin de mejorar la formación del magisterio se pensó en una institución rectora del Sistema Nacional de Maestros que se encaminara a la calidad educativa de los docentes, así como en la creación de un bachillerato pedagógico y a la investigación educativa, de ahí que surgiera la Universidad Pedagógica Nacional, la cual se encargaría de la formación del magisterio con el Plan 1975 para la Licenciatura en

Educación Preescolar y Primaria, dando así un gran paso para reformar el normalismo y mejorar el sistema educativo del país.

2.3 Instituciones de educación superior para la profesionalización del magisterio

Después de la Revolución Mexicana en un intento por reconstruir a la sociedad que en esos momentos la mayoría de la población se encontraba carente de lo básico para cubrir sus necesidades de vivienda, alimentación, seguridad, y educación entre otras; el filósofo José Vasconcelos quien dirigía la Secretaría de Educación Pública implementaba una campaña masiva de alfabetización, exhortando a la sociedad que contara con un nivel mínimo de estudios a unirse en la labor de enseñar a leer y escribir a la población con el objeto de disminuir el alto índice de analfabetismo que prevalecía en esos momentos. Con este precedente se inicia el proceso de institucionalización del sistema magisterial mexicano, mismo que concluye hasta 1947 con la aparición de la Dirección General de Enseñanza Normal.

Es en 1969 en el Congreso Nacional de Educación Normal, sede en Saltillo cuando se formula el Plan de estudios 1969, mismo que fuera reformado en 1972 y en 1975, para convertirse en el Plan 75. Plan que se convertiría en una oportunidad de movilidad laboral y los primeros intentos de profesionalización del magisterio. En un afán de transformar las instituciones y modernizar el Sistema Educativo Nacional continúan los esfuerzos por elevar el nivel de los docentes.

Durante la presidencia de Luis Echeverría, se transforma el Instituto Federal de Capacitación de los Maestros en la Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio, para asesorar permanentemente y actualizar a los profesores. Se crea en 1975 la Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria con la finalidad de fortalecer a los maestros en servicio con mejores sueldos, además de incrementar su nivel intelectual. Para el siguiente año la plantilla académica en este programa de

licenciaturas asciende a 70,000 maestros en toda la República (Bravo y Carranza, 1976 en Kovacs, 1983).

En el sexenio del presidente José López Portillo, ante la ola de problemas por las que atraviesa el sistema educativo magisterial en todo el país a consecuencia del incremento demográfico y la desmesurada apertura de escuelas normales, se establecen acciones para fortalecer la labor docente mediante acciones como la descentralización de recursos humanos y financieros que permitirán establecer un equilibrio con las necesidades educativas de los estados de la República, sin embargo no se mencionaba una preocupación por cubrir las necesidades individuales y grupales del personal administrativo que representa una parte fundamental en el funcionamiento de las Escuelas Normales.

En el ciclo escolar 1978-1979 se crea el Consejo Nacional Consultivo de la Educación Normal, se modifica el plan de estudios de 1975 de las normales y en 1981 se transforma el plan de estudios para la normal de estudios de primaria en el que se establece el bachillerato pedagógico como requisito obligatorio en la formación de los docentes, aunque desde 1979 ya se había planteado la necesidad de apoyar a los profesores de preescolar, primaria, secundaria y normal con cursos de capacitación y actualización, mismos que fueron impartidos desde el ciclo escolar 1978-1979.

2.4 Universidad Pedagógica Nacional. Una nueva institución

2.4.1 Historia y desarrollo

Para vigorizar dicho proyecto, la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) juega un papel importante como rectora del sistema nacional de formación docente, de modo que en enero de 1977 entre los compromisos de campaña que hiciera el presidente de la República, Lic. José López Portillo fue anunciar la creación de la UPN.

Concretándose dicha acción en agosto de 1978 cuando autoridades de la SEP y del sindicato dan a conocer el informe del decreto de fundación de la UPN.

Meses más tarde la Universidad Pedagógica Nacional, cuya construcción es obra de los arquitectos Teodoro González de León y Abraham Zabludowsky, ubicada en un predio aledaño a lo que ahora es el Fondo de Cultura Económica y el Colegio de México inicia sus labores docentes.

Inaugurada el 28 de noviembre de 1980, la conocida “Universidad de los maestros” (Delgado J., 2004), con su plan 79 apoya en la profesionalización del magisterio brindando a los maestros la posibilidad de cumplir el sueño que demandaban desde 1975, y que más tarde se convertía en una exigencia política del SNTE.

La primera etapa posterior a la fundación de la UPN concluye con la reforma de la educación normal de 1984 que por decreto se impartiría el nivel licenciatura en estudios para profesor en educación preescolar y educación primaria.

Posteriormente, en 1985 la UPN modifica la oferta de carreras de licenciatura para los maestros en servicio con las licenciaturas en educación preescolar y licenciatura en educación Primaria, además de implementar programas de especialización y maestría. En 1989 el rector Pescador Osuna promueve la evaluación institucional y la justificación de la reforma a las licenciaturas escolarizadas, impulsando con ello el Plan 90. Cabe señalar que para concretar estas modificaciones se requirieron esfuerzos adicionales por el incremento de actividades académicas y administrativas aparte de las que rutinariamente se realizaban. Situación que sin duda afectó la estabilidad laboral y emocional de cada uno de los individuos involucrados en ese proceso de cambio y readaptación de tareas.

Con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEByN) de 1992, la UPN en una nueva etapa estructural transfiere los recursos

humanos y materiales a cada una de las unidades UPN, mismas que fueron creadas por demanda abierta de la burocracia del SNTE y mediante los acuerdos sostenidos con la SEP a partir de noviembre de 1978 (Jiménez, Y. 2003), para atender los subsistemas a distancia, el SEAD 75 y el SEAD 79, éstos se echaron a andar en las 64 unidades situadas a lo largo y ancho de la República, 6 de ellas distribuidas en el D. F., entre todas sumaban una plantilla de alrededor de 30 mil profesores en servicio.

SEAD 75 y SEAD 79: “El primero se responsabiliza de atender todos los programas relacionados con la incorporación de las licenciaturas de mejoramiento atendidas anteriormente por otras direcciones que, por acuerdo de la SEP, pasarían a formar parte de la UPN a partir del mes de septiembre de 1979. El segundo parte de los programas académicos pertenecientes a la modalidad de sistemas abiertos que se comienzan a impartir dentro del proyecto académico de la Universidad Pedagógica” (Kovacs, 1983).

Actualmente existen 76 unidades además de Ajusco y 208 subsedes académicas encargadas de atender las necesidades educativas locales del sistema magisterial así como del sistema educativo nacional. En ellas se ofertan las licenciaturas en: Educación Básica plan 79; en Educación Preescolar y primaria plan 85; en Educación Preescolar y Primaria para el medio Indígena plan 90 y en Intervención Educativa plan 94. Todas las licenciaturas se imparten para profesores egresados de normal básica o con bachillerato inconcluso, y bachillerato terminado, todos en servicio activo en los niveles de preescolar y primaria.

La Universidad, en su compromiso de brindar cada día más apoyo académico, implementó en el 2000 el Proyecto denominado Licenciatura en Intervención Educativa con “nuevas líneas de formación en: Educación Intercultural, Educación Inclusiva, Orientación Educativa, Educación Inicial, Gestión Educativa, y Educación de Personas Jóvenes y Adultos” (Feliciano, A., 2012), mismas que se impartían en las Unidades del Sistema de Educación a Distancia (USEAD).

La relación de las 70 Unidades estatales con la UPN Ajusco es académica, siendo esta última la rectora de los procesos académicos, lo que imposibilita a las Unidades encausar procesos administrativos que se adecuen a los proyectos académicos institucionales. Respecto a su sostenimiento administrativo las Unidades dependen de las autoridades estatales, quienes asignan y controlan los procesos de planeación y la asignación de escasos recursos, que ellas complementan con el cobro de colegiaturas.

La UPN es un campo semántico que se conforma de diferentes elementos que en su conjunto comparten rasgos, que al agruparse forman el centro según Noriega J. Muñoz, A., (1996) éste se conforma de cuatro elementos: infraestructura, estructura, función y relación.

Además de los elementos anteriores se considera importante describir la cultura y el entorno como ciertas características que aportan información complementaria de la organización. Con base a lo anterior se describen cada una de ellas, mostrando en su conjunto un panorama completo de la Unidad Ajusco.

2.4.2 Infraestructura

Este elemento hace referencia al inmueble que ocupa una organización, así como los servicios que brinda. La UPN Ajusco ocupa una construcción de concreto gris aplanado con gravilla, distribuida en cinco edificios de cuatro pisos cada uno.

La construcción se encuentra rodeada de áreas verdes, explanadas con adoquín, espacios recreativos y un circuito para la circulación y estacionamiento de vehículos. El terreno está cercado con barandales de cilindros metálicos y cinco puertas de acceso, una entrada peatonal y el resto para vehículos.

La UPN cuenta con servicio de:

- Biblioteca “Gregorio Torres Quintero”. Apoya en los requerimientos de información documental, audiovisual y de medios electrónicos a la comunidad UPN. Su acervo asciende a una colección de 347,372 volúmenes, 170 títulos de material hemerográfico y 9,680 tesis en línea⁶. Además brinda servicio de cómputo, internet inalámbrico, fotocopiado, préstamo de aulas audiovisuales, equipo de cómputo y salas de lectura.

- Consultorio médico. Ofrece atención médica de consulta general, atención de urgencias leves para la comunidad universitaria, así como atención odontológica para extracciones y limpieza bucal.

- CELEX-CEAL (Centro de enseñanza y aprendizaje de lenguas). Es un área de docencia, difusión e investigación dedicada al servicio de cursos de idiomas inglés y francés.

- Librería. Exhibición y venta de libros para todo público.

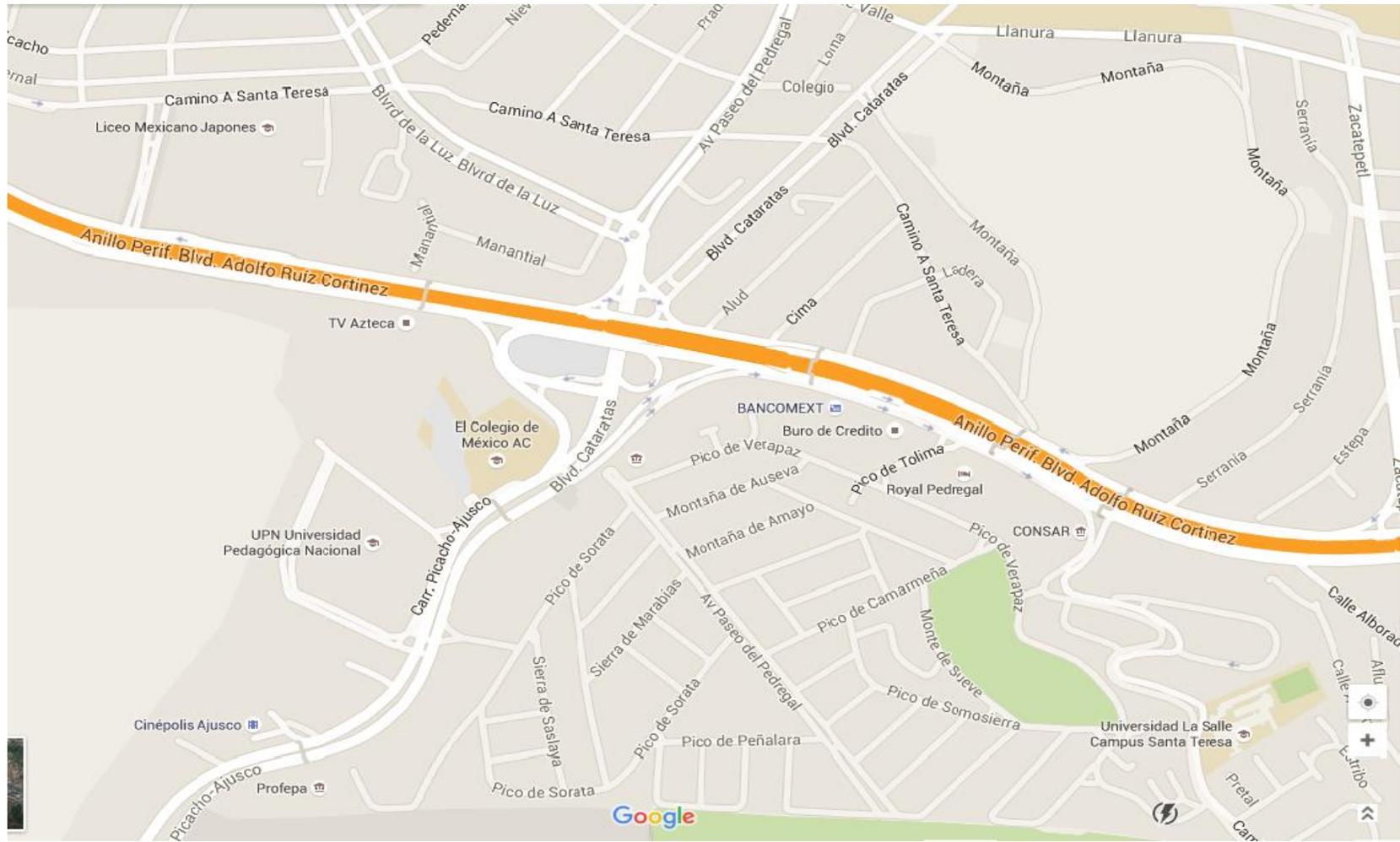
- Comedor. Ofrece servicio de desayuno y comida para la comunidad universitaria a precios accesibles.

- Gimnasio. Equipado con aparatos para rutinas de ejercicios, además de brindar cursos de artes marciales, yoga, activación física y pilates.

- Cafetería. Ofrece venta al público en general de alimentos preparados y empaquetados.

⁶ PIDI UPN 2014-2018





2.4.3 Estructura

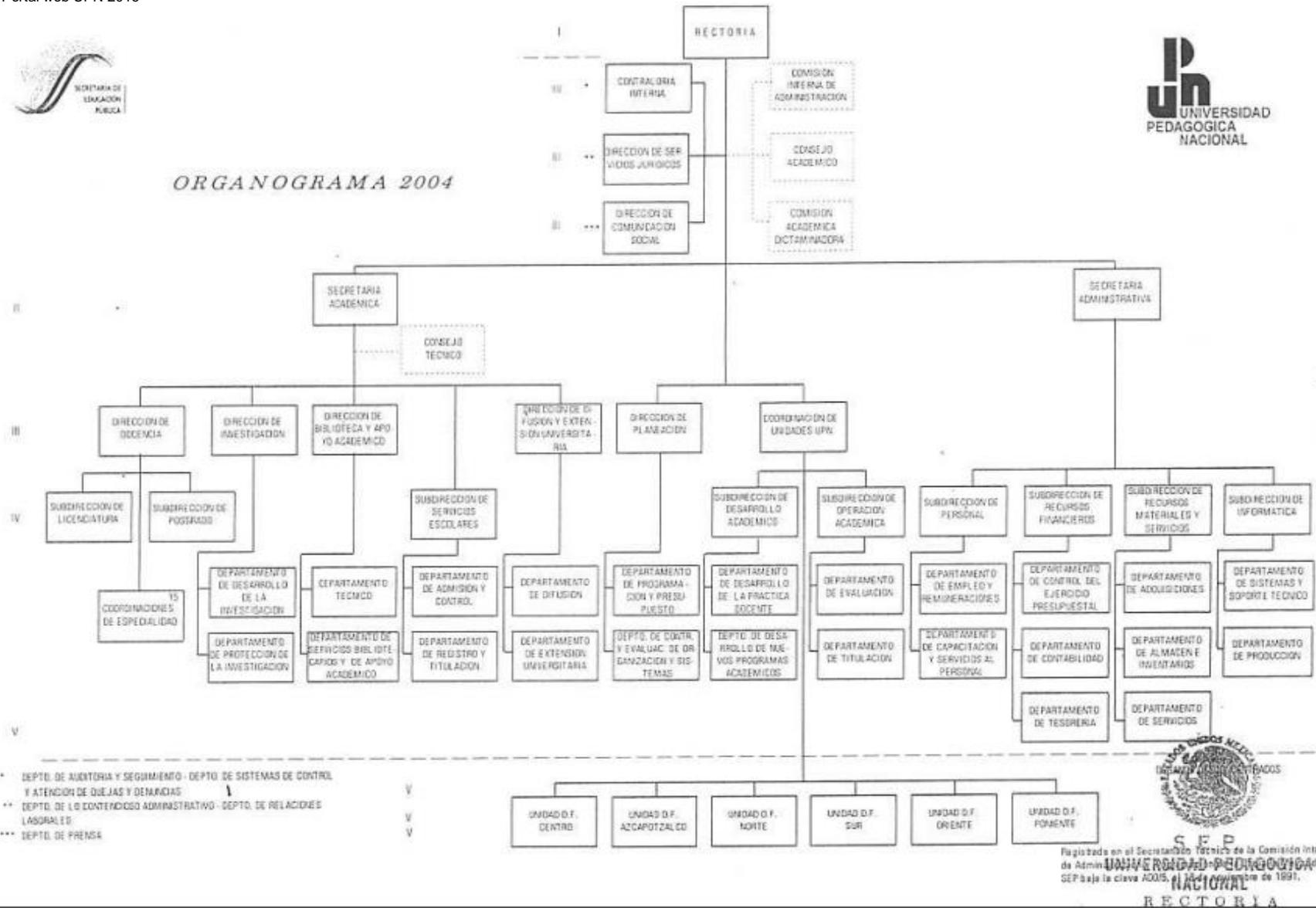
Toda organización requiere de una estructura que se considera un conjunto de elementos relacionados entre sí con la finalidad de establecer reglas, normas o procedimientos apropiados que hacen funcionar a una organización. Incluye la asignación de una serie de tareas específicas a cada uno de sus individuos, roles o grupos de organización, además que estas tareas se encuentran relacionadas con las metas y objetivos de la institución.

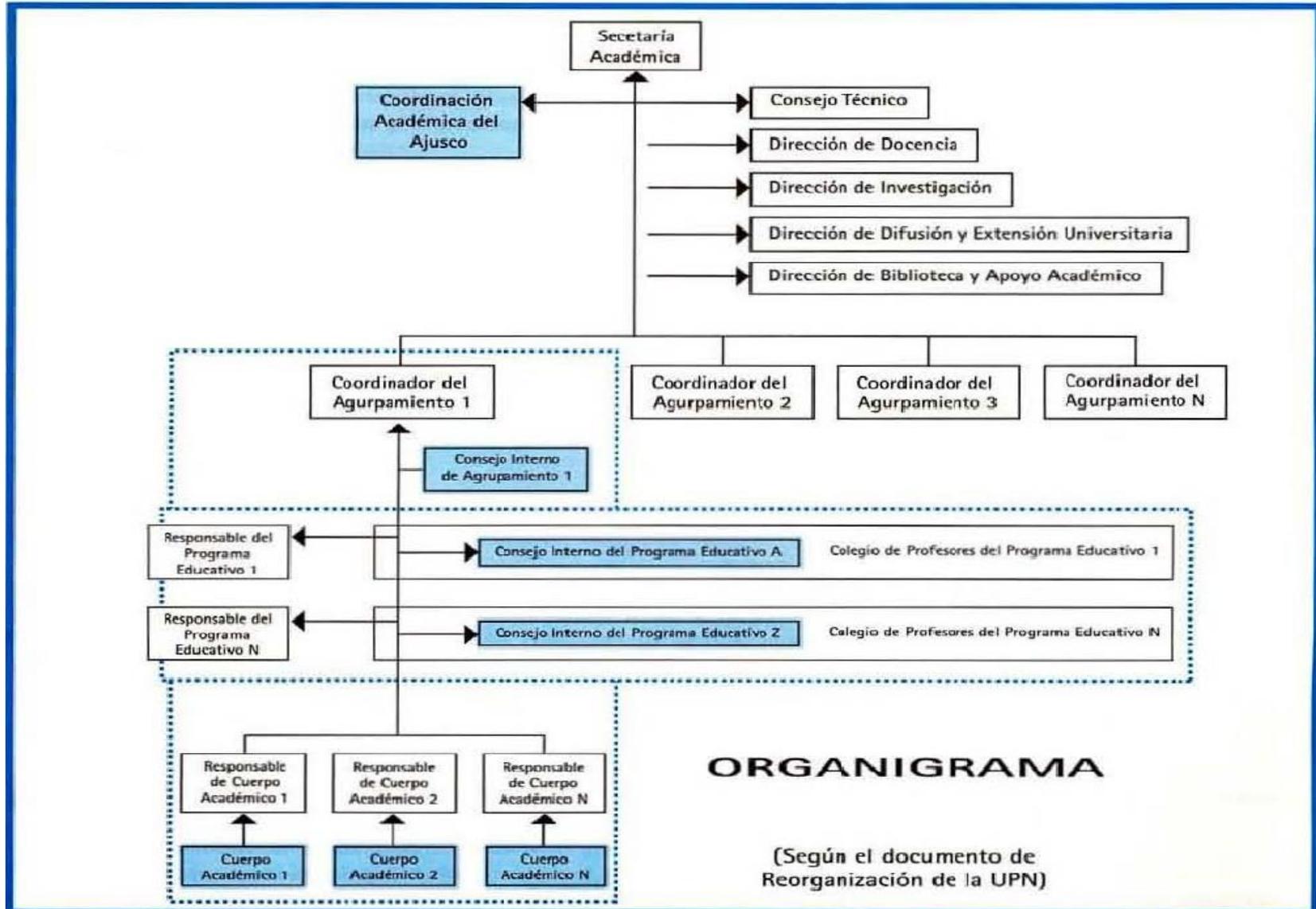
La herramienta con la que se representa dicha estructura es el organigrama, mismo que marca la distribución de las áreas y/o puestos de la organización, su jerarquía y la relación que existe entre sí.

La estructura organizacional de la UPN se conforma por una Rectoría, dos Secretarías, una Académica y otra Administrativa, siete Direcciones de Área y un Contralor, ocho Subdirecciones de Área, cincuenta Jefes de Departamento / Coordinador de Especialidad / Unidades UPN.



ORGANOGRAMA 2004





2.4.4 Función

Es un elemento que se refiere a las actividades y procesos que se realizan para el desarrollo de planes y programas que la organización se fija de acuerdo a su ramo empresarial o de servicio.

Conforme a su Manual de Organización (2011), la UPN tiene como funciones principales a) Docencia de tipo superior, b) Investigación científica en materia educativa y disciplinas afines, y c) Difusión de conocimientos relacionados con la educación y la cultura en general, mismas que deben guardar entre sí una relación permanente de armonía y equilibrio con la planeación educativa nacional.

Tabla 4. Funciones Administrativas UPN Ajusco

Área	Objetivos
Rectoría	Dirigir la organización y funcionamiento académico, técnico y administrativo de la Universidad Pedagógica Nacional con base en las disposiciones normativas aplicables a la misma, así como expedir las políticas generales que considere necesarias para el desarrollo integral de la Institución.
Secretaría Académica	Vigilar el estricto cumplimiento de las disposiciones que en materia académica tenga la Universidad y coordinar la organización y funcionamiento de los Órganos Académicos, a fin de que alcancen los objetivos y metas que tienen asignados.
Secretaría Administrativa	Lograr que la gestión de los recursos humanos, materiales, financieros y los servicios generales y de informática se proporcionen con eficiencia y eficacia.
Direcciones de Área	<u>Servicios Jurídicos:</u> Brindar apoyo jurídico a todos los Órganos que constituyen la Universidad

	<p>Pedagógica Nacional y representarla en todos los hechos de carácter legal que se presenten y que así le designe el Rector.</p> <p><u>Comunicación Social:</u> Establecer e instrumentar las acciones que en materia de Comunicación Social, posibiliten la divulgación nacional de los objetivos, programas y acciones que desarrolla la Universidad hacia la Comunidad universitaria, distintos organismos y público en general.</p> <p><u>Docencia:</u> Proponer y participar en el diseño, desarrollo y evaluación de planes y programas de formación y superación docente en licenciatura, estudios posteriores y actualización, establecidos en la UPN.</p> <p><u>Investigación:</u> Desarrollar, mediante la elaboración de proyectos de investigación la identificación, explicación y solución de problemas educativos de acuerdo con las necesidades del Sistema Educativo Nacional.</p> <p><u>Biblioteca y Apoyo Académico:</u> Contribuir al desarrollo y a la permanente superación de la actividad académica, mediante la prestación, desarrollo y orientación de los servicios bibliotecarios y de apoyo académico, a fin de atender los requerimientos de la Universidad Pedagógica Nacional, del magisterio en servicio y del sector educativo.</p> <p><u>Difusión y Extensión Universitaria:</u> Asistir a la promoción, preservación y</p>
--	---

	<p>difusión cultural universitaria, así como dar respuesta a las necesidades educativas institucionales, del magisterio nacional y de la sociedad en general, a través de la difusión cultural y la superación académica y profesional de la comunidad.</p> <p><u>Planeación:</u> Desarrollar en forma permanente y sistemática acciones de planeación, organización, programación-presupuestal y evaluación que coadyuven a la transformación de la Institución, a fin de que ésta responda a las demandas actuales y mejore la calidad de las tareas universitarias en su conjunto.</p>
Contraloría	Apoyar la función directiva en sus esfuerzos por promover el mejoramiento de la gestión de la Institución y coadyuvar a la elevación de los niveles de eficiencia y eficacia, mediante la operación del sistema integral de control.
Coordinador de Especialidad / Unidades UPN	Promover y vigilar el adecuado desarrollo del proyecto académico en las Unidades UPN, mediante el diagnóstico, de necesidades académico administrativas y la orientación académica de los directores y equipo de trabajo de dichas Unidades.

Fuente: Manual de Organización UPN/2011

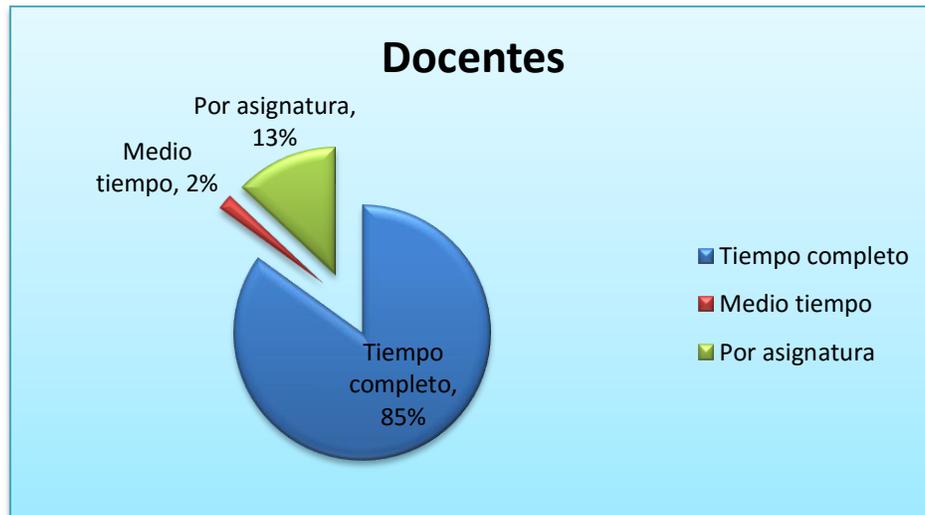
Partiendo de las áreas y sus objetivos mencionados en la tabla 4, el personal administrativo y docente realiza múltiples funciones encaminadas todas a los objetivos de la Universidad.

Tabla 5. Plantilla docente UPN Ajusco 2014

Nombramiento	Docentes
Tiempo completo	85%
Medio tiempo	2%
Por asignatura	13%

PIDI UPN 2014-2018

Gráfica 1. Plantilla docente UPN Ajusco 2014



La planta académica de la UPN Ajusco corresponde a 480 docentes de los cuales 409 son de tiempo completo, 10 de medio tiempo y 61 por asignatura.

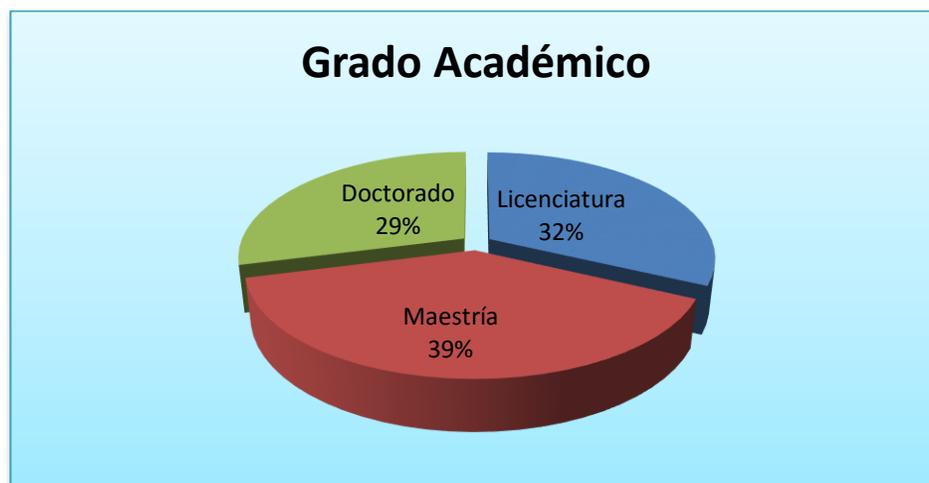
El nivel académico de los docentes de la UPN Ajusco se especifica en la tabla n° 6.

Tabla 6. Grado Académico docentes UPN Ajusco 2014

Grado Académico	Docentes	%
Licenciatura	152	32
Maestría	188	39
Doctorado	140	29

PIDI UPN 2014-2018

Gráfica 2. Grado Académico docentes UPN Ajusco 2014



Como se muestra en los datos de la gráfica 2, sólo el 68 % cuenta con estudios de posgrado, por lo que se requiere un mayor esfuerzo para integrar el 32 % de los docentes con licenciatura a los siguientes niveles académicos.

Las organizaciones requieren de un grupo de empleados que realiza las funciones administrativas para su organización y funcionamiento, por lo que la Universidad Pedagógica Nacional cuenta con 674 trabajadores repartidos en la Unidad Ajusco, en la Comisión Académica Dictaminadora y demás Unidades del Distrito Federal que se

encargan de la administración de la misma. 480 empleados contratados con nombramiento de base y 194 de confianza colaboran diariamente en las tareas de gobernanza de la UPN⁷

2.4.5 Relaciones

Las organizaciones se conforman de individuos que necesitan interactuar entre sí, siendo éstas relaciones las que proporcionan un grado de satisfacción social, que se distingue en las personas que laboran en la UPN.

El cuerpo estudiantil durante su proceso de formación se relaciona con el personal administrativo para realizar trámites escolares; con los académicos para su preparación profesional.

El cuerpo académico se relaciona además del alumnado, con el personal administrativo para trámites relacionados con el alumnado y asuntos laborales.

El personal administrativo de áreas específicas además de relacionarse con estudiantes y académicos, se relaciona con otras organizaciones públicas y privadas para desarrollo de los objetivos de la UPN.

2.4.6 Cultura

Para el autor Williams (1965) en Zalpa (2011) describe a la cultura como una forma de vida particular en donde se desprenden ciertos significados y algunos valores, esto no solo repercute en las artes o en la educación, de igual forma en las instituciones y en la conducta diaria.

⁷ Cifras hasta septiembre/2015: Departamento de Recursos Humanos UPN Ajusco.

Con el paso del tiempo el concepto de cultura ha ido tomando importancia y fuerza en el estudio de las organizaciones, estos a su vez han implementado conceptos de cultura que van ligados con los que se han ido desarrollando en la antropología y en la sociología.

Unos de los autores más destacados en el estudio de las organizaciones haciendo noción al concepto de la cultura son Deal y Kennedy (1982), quienes dicen que está relacionado con el comportamiento propio en general de una organización, un grupo o de una sociedad.

Schein, E. (1985) en Zalpa, G. (2011) hace mención que cuando se estudia a la cultura de las organizaciones, existen otros términos que se pueden desarrollar aparte del comportamiento regular, siendo uno de ellos el Clima Organizacional, factor que determina la forma de hacer las cosas dentro de una organización. Para poder entender todo esto relacionado con la cultura, Morgan (1997) en Zalpa, G. (2011) hace énfasis en que “cuando hablamos de cultura estamos hablando realmente de un proceso de construcción de la realidad que permite a la gente ver y entender procesos, acciones, objetos actuaciones o situaciones particulares de una manera específica”.

Considerando que la cultura se desarrolla en un conjunto de individuos que se relacionan y comparten ideas, intereses, creencias, valores y rutinas, en las organizaciones también influyen estos factores en el cumplimiento de sus objetivos.

Las actividades administrativas de la Unidad Sur se realizan de manera rutinaria en tiempos y horarios específicos, conforme lo establece el calendario oficial de la SEP, esta manera de trabajo reduce la discrecionalidad de los trabajadores para modificar patrones de conducta en sus actividades; no así, las actividades académicas que aun cuando están sometidos a planes y programas de estudio, los académicos

cuentan con la libertad de cátedra que les permite desenvolverse en las aulas de diferente manera en cada clase contribuir en la formación de sus alumnos.

La cultura de la UPN en su conjunto se caracteriza en la formación de profesionistas de la educación que contribuyan en la solución de problemas educativos. A todo esto, se hace necesaria la convivencia laboral de los diferentes grupos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos de la universidad.

2.4.7 Entorno

Es la parte externa o periferia de la organización que influye de manera indirecta en aspectos relacionados al desempeño de la organización y sus individuos.

La Universidad Pedagógica Nacional se ubica sobre la Carretera Panorámica al Ajusco, N° 24, col. Héroes de Padierna, Del. Tlalpan, CP. 14200, México, D. F. Cerca de ella se encuentra el Fondo de Cultura Económica, FLACSO, COLMEX, entre otras instituciones públicas y privadas. El Periférico como vía primaria que permite la incorporación a la Carretera Ajusco, y por donde circula el transporte público que lleva a diferentes puntos de la Ciudad para acceder a otros servicios de transporte público. La colonia donde se ubica la UPN es muy transitada debido a la variedad de comercios, escuelas, gasolineras, parques ecológicos y recreativos.

En otro marco de ideas, las organizaciones públicas se rigen por un marco normativo que rige sus procesos administrativos, la UPN como institución educativa además es regida en sus procesos académicos, por lo que se debe considerar su marco legal.

2.5 Normatividad de la UPN

La UPN se gobierna por su marco jurídico mismo que es clave en la toma de decisiones. Por tanto la Universidad Pedagógica Nacional como institución pública de educación superior, se rige por las normas y principios constitucionales derivados de

las políticas educativas del Gobierno de la República, de la Secretaría de Educación Pública y de la misma universidad.

- Art. 3° y 4° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Decreto Presidencial publicado en el DOF el 29 de agosto de 1978, para la fundación de la UPN.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley General de Educación.
- Ley para la Coordinación de la Educación Superior.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.
- Acuerdo n° 31
- Reglamento de la Comisión Académica Dictaminadora.
- Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.
- Decreto para la Celebración de Convenios Relacionados al Acuerdo Nacional, entre otros.

Del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública emana el capítulo 7°, mismo que corresponde a los órganos desconcentrados en sus artículos 42 y 43, fracción I, en los que se reconoce a la Universidad Pedagógica Nacional como órgano desconcentrado estableciendo que “Los órganos desconcentrados se rigen por sus instrumentos jurídicos de creación, así como también por las disposiciones aplicables de este Reglamento y las que en su caso determine el Presidente de la República o el Secretario en ejercicio de sus atribuciones”.

Los artículos 7° y 8° del Decreto de Creación de la UPN, respecto a su ampliación o modificación, establecen:

Art. 7°.-El titular de la Secretaría de Educación Pública, vigilará el cumplimiento de los términos de este Decreto y establecerá las modalidades académicas y de organización que requiera el desarrollo de la Universidad Pedagógica Nacional, resolviendo sobre aquellas otras que al respecto le proponga la propia universidad.

Art. 8º.-El Secretario de Educación Pública, cuando lo estime conveniente, propondrá al Ejecutivo Federal el establecimiento de instituciones similares a la Universidad Pedagógica Nacional y vinculadas con la misma, para atender las necesidades de los servicios educativos en regiones determinadas del país.

Mediante convenios firmados entre el Gobierno Federal y los Gobiernos Estatales, el Gobierno Federal transfirió a los Estados las Unidades UPN, Estableciendo que la Normatividad Académica de la UPN seguirá rigiéndose por la Secretaría de Educación Pública, a través de la Unidad Central Ajusco.

En cuanto a la Ley para la Coordinación de la Educación Superior enmarca las funciones de la Universidad Pedagógica Nacional, en su artículo 31 que dice “El tipo educativo superior es el que se imparte después del bachillerato o su equivalente. Comprende la educación normal, la tecnológica y la universitaria, incluyendo carreras profesionales cortas y estudios enfocados a obtener el título de licenciatura, maestría y doctorado, así como ofrecer cursos de actualización y especialización”

2.6 Oferta educativa y Matrícula

La Universidad Pedagógica Nacional ofrece 5 licenciaturas en la modalidad escolarizada, Administración Educativa, Pedagogía, Psicología Educativa, Sociología de la Educación y Educación Indígena que han sido impartidas desde la creación de la universidad. La Licenciatura Enseñanza en el Francés, así como en Educación e Innovación Pedagógica se imparten en la modalidad a distancia.

Además la universidad ofrece las Especialidades en Computación y Educación, Género en Educación y Enseñanza en el Inglés; Maestría en Desarrollo Educativo, y el Doctorado en Educación.

Tabla 7. Matrícula licenciatura UPN Ajusco 2014

Licenciatura	Matricula
Administración Educativa	382
Pedagogía	1,659
Psicología Educativa	1,523
Sociología Educativa	232
Educación Indígena	296
Enseñanza del Francés	75
Educación e Innovación Pedagógica	241
Total	4,408

PIDI UPN 2014-2018

Tabla 8. Matrícula posgrado UPN Ajusco 2014

Posgrado	Matrícula
Especialidades:	31
Computación y Educación	16
Género en Educación	100
Maestría en Desarrollo Educativo	64
Doctorado en Educación	211
Total	422

PIDI UPN 2014-2018

Como se observa en las tablas 7 y 8 las licenciaturas con mayor demanda son: Pedagogía y Psicología Educativa que corresponden al 72% de la matrícula de nivel licenciatura. La matrícula de Posgrado representa apenas el 8.73% de 4,830 que es el total de los alumnos inscritos en la UPN Ajusco.

2.7 Unidades UPN

Después de la entrada en vigor del ANMEB en 1992 y de los problemas que resultaron de la “Federalización”, las unidades UPN continuaron ofreciendo sus servicios a la población estudiantil que lo demandaba. La implementación de la Licenciatura en Intervención Educativa en el año 2000 se imparte en las 76 sedes lo cual da cuenta del gran compromiso que tienen las Unidades UPN con la educación en México.

Actualmente la mayoría de las unidades UPN se relacionan académicamente con la unidad Ajusco, estableciendo su carácter nacional asociado a procesos académicos tales como:

- La aprobación de planes y programas de estudio.
- El otorgamiento del año sabático.
- El proceso de ingreso y promoción a través de la Comisión Académica Dictaminadora.

Las unidades UPN, las subsedes, los Centros de actualización Magisterial y los Centros de Maestros de Servicios Educativos del Estado de México son el lugar dónde los profesores se forman y actualizan con el propósito de que las instituciones educativas promuevan la calidad que demanda la educación básica.

Es oportuno obtener el máximo aprovechamiento de los recursos que se disponen en estas instituciones de Educación Superior para elevar la calidad de los servicios educativos que presta cada una y mejorar con ello, la formación y actualización del magisterio, así como aumentar la calidad de la educación básica del subsistema federalizado. Situación que como en todos los cambios a lo largo de la historia de la UPN y sus Unidades no existía evidencia de algún estudio de Clima Organizacional realizado que refiriera el cómo estas modificaciones administrativas afectaron la vida interna de las Unidades y sus individuos.

En 2002 el Gobierno Federal implementó en todos los Órganos de Gobierno la obligatoriedad para la instrumentación de la “Encuesta de Cultura y Clima Organizacional”⁸. Con este instrumento se pretende, según la Secretaría de la Función Pública medir y proponer “un método de análisis de sus resultados y establece con base en ellos, que cada institución genere un programa anual de acciones y mejora” (SFPF, 2015). Sin embargo en esta Encuesta no se muestra el sustento teórico-metodológico que académicamente se requiere para medir la manera como los empleados perciben la realidad de su organización y que de cómo resultado un estudio de Clima Organizacional.

La UPN cumple con la obligación de implementar cada año la “Encuesta de Cultura y Clima Organizacional” a una muestra del total de sus empleados. Los resultados de la misma avalan la base de su planeación estratégica para el siguiente ejercicio, no así para garantizar cambios sustanciales en el Clima Organizacional, pues para lograr estos cambios se requiere emprender acciones administrativas concretas fundadas en estudios académicos pertinentes y apropiados, para que a partir de nuestro esfuerzo y conocimiento, se atiendan con eficacia las necesidades y hacer de estas, espacios de crecimiento y oportunidad para mejorar los niveles de aprovechamiento escolar. Las Unidades - UPN, las subsedes, los Centros de Actualización Magisterial y los Centros de Maestros, son la parte neurológica para favorecer la calidad de nuestro Subsistema Educativo (Gaceta del Gobierno, 2006).

En el periodo de 1992 - 1998 con la descentralización, en el D.F. la Unidad UPN Ajusco queda como responsable administrativa y académicamente de las seis Unidades instaladas en la Ciudad de México.

- Unidad 094 D. F. Centro
- Unidad 095 D. F. Azcapotzalco

⁸ “La Encuesta de Cultura y Clima Organizacional” es un intento del Gobierno Federal a Través de la Secretaría de la Función Pública por mejorar las prácticas administrativas de las organizaciones gubernamentales. Por primera vez se instrumentó en 35 instituciones con una muestra aproximada de 31,000 servidores públicos. En 2014 se aplicó a 280 instituciones de la Administración Pública Federal y 650,000 empleados.

- Unidad 096 D. F. Norte
- Unidad 097 D. F. Sur
- Unidad 098 D. F. Oriente
- Unidad 099 D. F. Poniente

A diferencia de las Unidades del Distrito Federal, las Unidades estatales aprueban en consejo académico los programas educativos, ofreciendo en cada una de ellas las licenciaturas en:

- Educación Preescolar y Primaria para el medio Indígena, plan 1990.
- Educación, plan 1994.
- Intervención Educativa, “con 5 líneas de formación diseñadas a partir de un diagnóstico de necesidades Educativas en las diferentes Entidades Federativas. (Educación para jóvenes y adultos, Educación inclusiva, Orientación educativa, Gestión educativa y Educación intercultural)”, plan 2002.
- Licenciatura en Educación primaria, plan 2007.
- Licenciatura en Educación Preescolar, plan 2007

Además de programas de posgrado como:

- Maestría en Educación básica
- Diplomados y cursos con registro en el Catálogo Nacional de Formación continua y superación profesional de maestros de la Subsecretaría de Educación básica.

La Universidad Pedagógica Nacional en general, ha participado para la construcción de una mejor educación. En lo particular las Unidades UPN se caracterizan por haber participado en diversos proyectos de evaluación que la Subsecretaría de Educación

les ha conferido, todos ellos encaminados al desarrollo de la educación, tal es el caso de:

- La evaluación del programa Escuelas de Calidad.
- La evaluación del Programa de Gestión y Proyectos Escolares.
- Migrantes y Jornaleros Agrícolas
- La evaluación del Programa de Preescolar.
- Los Estándares Curriculares de desempeño Académico y de Centros Escolares.

Además Las Unidades UPN brindan variedad de servicios educativos en línea con la intención de apoyar a los docentes que por múltiples razones, carecen de tiempo para estudiar de manera escolarizada. Esto convierte tanto a la UPN Ajusco como a las Unidades en un baluarte para el desarrollo personal y profesional de la población interesada en los saberes de la educación.

Además de las Unidades estatales, las del Distrito Federal cuentan con un abanico de oportunidades académicas que ofrecen a los docentes. En el ciclo que inicia en septiembre de 2014 estos 6 planteles del D.F. ofertan:

- Licenciatura en Educación Preescolar, plan 2008.
- Maestría en Educación Básica.
- Maestría en Educación Ambiental (únicamente en la Unidad 95 Azcapotzalco).

Como ya se mencionó, las Unidades UPN del D.F., a diferencia de las estatales, dependen totalmente de la UPN Ajusco, quien rige y determina los aspectos académicos y administrativos de las 6 Unidades. Las Unidades gestionan ante la Unidad Ajusco los recursos necesarios para su funcionamiento.

La UPN como institución Desconcentrada y rectora de las Unidades UPN, cuenta con una serie de elementos simbólicos y estratégicos que le proporcionan una identidad y

sentido de pertenencia, logrando con ellos la cohesión institucional de todas sus Unidades dirigidas en un mismo sentido.

De manera general tanto para la Unidad Ajusco, como para el resto de ellas se estableció la misión, la visión y lema que comparten uniformemente y que las identifican de las demás instituciones de educación superior.

Siendo su misión:

“La UPN es una institución pública de educación superior con vocación nacional y plena autonomía académica; se orienta a la formación y desarrollo de profesionales de la educación y a la generación de conocimiento de acuerdo con las necesidades del país considerando la diversidad sociocultural. A partir de sus funciones sustantivas se vincula con el sector educativo, con organizaciones sociales e instituciones nacionales e internacionales, a fin de atender la problemática educativa y el fomento a la cultura”.

Y su visión:

“La UPN es una institución pública de educación superior, autónoma y líder en el ámbito educativo, que ha ganado prestigio nacional y reconocimiento internacional debido a la calidad y pertinencia de su oferta educativa, la relevancia de su producción científica y su capacidad de intervención en esta área. Ocupa un lugar estratégico en el ámbito de la discusión e instrumentación crítica de las políticas públicas educativas, así como en el rubro de la atención a temas y problemas emergentes. Se distingue por su vocación social y su compromiso ético con la justicia, la equidad y su especial consideración a los grupos en situación de discriminación o exclusión social”.

El lema dice:

“Educar para transformar”

Cada cambio sexenal de gobierno trae consigo modificaciones en el campo de la educación, desde movimientos estructurales hasta reformas educativas, tal es el caso de la Reforma Educativa de Enrique Peña Nieto. Esto genera sin duda modificaciones en el quehacer administrativo que el personal encargado debe enfrentar y que representa inestabilidad en el Clima de la Organización.

La UPN no es la excepción, pues en cada cambio de Rector, o implementación de Planes y Programas de estudio se generan modificaciones en las tareas administrativas, provocando en el personal administrativo resistencia, incertidumbre, o un sinfín de apreciaciones de la realidad que pueden repercutir en el desarrollo de la organización.

CAPÍTULO III

Abordaje metodológico de la investigación

Capítulo 3. Abordaje metodológico de la investigación

El objetivo de esta investigación es analizar el Clima Organizacional dentro de la Unidad UPN-097, con el fin de identificar las condiciones que afectan o favorecen el desempeño laboral en los individuos, y que dan como resultado el cumplimiento o no de los objetivos.

Para poder identificar estas condiciones que afectan o favorecen a la institución la metodología que estudia al Clima Organizacional es de tipo cuantitativa, por manejar números, porcentajes y graficas que ayudarán a hacer un análisis detallado y así obtener los resultados de una parte de la población que labora en la institución educativa. El instrumento pertinente para obtener la información necesaria de esta investigación es el cuestionario basado en los estudios de diversos autores del Clima Organizacional.

3.1 Metodología cuantitativa

3.1.1 Qué es

La investigación es de tipo propiamente de Clima Organizacional basado en método cuantitativo, según Blaxter (2000) se refiere a los estudios que se analizan en números, estos se asientan en datos originales que se interpretan con prontitud.

Sampieri por su parte afirma que la investigación cuantitativa se basa en “la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Sampieri, 2006).

3.1.2 Cómo se aplica

En cuanto al alcance de la investigación a realizar es de orden descriptivo, pues mostrará con precisión las perspectivas de un suceso, contexto o situación específica, es decir que “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Sampieri, 2006).

3.2 Técnicas de investigación; cuestionario

El cuestionario se estructura por una serie de preguntas en un orden lógico y psicológico, además que debe contener un lenguaje sencillo para que al interrogante le sea comprensible el instrumento de investigación y responda lo más acertado posible a las preguntas. Esto permitirá la recolección de la información de todas las personas, que son el factor importante por ser la fuente primaria de la información que resulta de mayor interés.

Las preguntas del cuestionario para su mejor análisis se pueden catalogar con el fin de favorecer la contabilidad y la comprobación de los resultados.

Para García, C. (2009) los objetivos que debe tener un cuestionario son:

- I. Traducir, con preguntas precisas el planteamiento del problema.
- II. Crear un instrumento rigurosamente estandarizado que permita registrar con veracidad y confiabilidad las respuestas de los encuestados.
- III. Conformar una herramienta precisa que distorsione mínimamente las respuestas de los encuestados, que refleje en la forma más completa la posición de los sujetos.
- IV. Obtener información pertinente a los propósitos de la encuesta que se lleva a cabo.

- V. Poner en ejecución el proceso de investigación.
- VI. Diseñar un recurso que favorezca, motive y genere la cooperación entre encuestador y encuestado.
- VII. Propiciar la calidad de la información obtenida.
- VIII. Conseguir un instrumento que genere datos propios para el cálculo de las condiciones sociales, económicas, sociológicas y políticas entre otras, de una población.

El tipo de investigación propia del Clima Organizacional se apoya en instrumentos metodológicos como cuestionarios que permiten por su estructura analizar de manera integral el clima de las organizaciones.

Por ser de enfoque cuantitativo, el instrumento apropiado que McMillan y Schumacher (2005) proponen para este tipo de investigación es el cuestionario, el cual permitirá medir las dimensiones o variables de la investigación mediante una serie de preguntas o enunciados escritos con la finalidad de recolectar la información respecto al Clima Organizacional de la Unidad UPN – 097.

Para Sampieri (2006) el cuestionario además de preguntas y enunciados debe llevar una presentación que contenga portada, introducción, instrucciones asentadas en el documento y agradecimiento, que permitirá a los usuarios comprender el contenido y finalidad del mismo.

Para la construcción del cuestionario, se utilizó la escala de Likert, la cual se refiere a un grupo de ítems que se presentan como afirmaciones en diferentes categorías para confirmar las respuestas de los participantes. El cuestionario consta de cinco afirmaciones, de las que el usuario, deberá elegir la que más se acerque a su percepción de la realidad. Estas afirmaciones de la escala de Likert utilizadas en el cuestionario son: *Muy de acuerdo, De acuerdo, Neutral, En desacuerdo y Muy en desacuerdo.*

Autores como Litwin y Stringer utilizaron como instrumento de medición para su estudio de Clima Organizacional el Organizational Climate Questionnaire, el cual se conformó de 50 ítems distribuidos en 9 dimensiones. Del mismo modo Valenzuela aplicó para evaluar las instituciones educativas la ECL (Encuesta de Clima Laboral) con las 10 dimensiones que propone en su investigación.

Para el estudio del Clima Organizacional en la Unidad UPN – 097, el cuestionario que se aplicará a los trabajadores administrativos, consta de 38 ítems distribuidos en 14 dimensiones y una pregunta abierta donde tendrán la opción de proponer alguna medida que permita mejorar el ambiente laboral en la institución.

Tabla 9. Dimensiones para Clima Organizacional de la Unidad UPN -097

Indicadores	Definición	Expectativas
Libertad en el trabajo	El trabajador elige como realiza sus actividades de trabajo	En su conjunto, las dimensiones permitirán conocer la percepción que tienen los trabajadores de su organización, para definir el Clima Organizacional que prevalece en la UPN Unidad -097.
Trabajo en equipo	Colaboración mutua en la realización de las actividades de trabajo para solución de problemas.	
Respaldo y/o Apoyo	Apoyo del directivo hacia los trabajadores para el progreso, esfuerzo, equilibrio y cooperación en el trabajo.	
Comunicación	Interacción entre los departamentos y personal de la organización.	
Oportunidades para crecer y avanzar, Capacitación y desarrollo	Capacidad del directivo para impulsar a los trabajadores a la superación personal.	
Equidad	Trato sin perjuicio de género ni condición humana.	

Innovación	Modernización y desarrollo de la organización.	
Identidad	Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.	
Motivación personal	Satisfacción y ánimo de los trabajadores al realizar su trabajo.	
Sueldos y compensaciones	Retribuciones que los empleados reciben por la elaboración de sus funciones.	
Promoción	Igualdad de oportunidades en la movilidad laboral de acuerdo a los méritos de los trabajadores.	
Capacitación y desarrollo	Proceso enseñanza-aprendizaje para alcanzar el desarrollo de los trabajadores.	
Visión	Expectativas de la organización para su desarrollo.	
Satisfacción general	Estado de bienestar de los trabajadores al realizar su trabajo.	

Elaboración propia

3.3 Población

Para McMillan, J. y Schumacher, S. (2005) esta población es un “Grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos, que se ajustan a criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación”. Por lo tanto la población o sujetos de análisis se refieren a la cantidad de elementos con características específicas que darán el resultado de una investigación.

Concretamente la Unidad UPN – 097, funciona con una plantilla administrativa de 15 trabajadores. Por ser un grupo pequeño de individuos, se decidió estudiarlo en su totalidad al considerar que todos son informantes claves para el estudio del Clima Organizacional.

3.3.1 Características de la población

En la Unidad UPN – 097 la plantilla de personal administrativo es de 18 trabajadores en ambos turnos, no obstante se considera como el total de la población a 15 debido a que los 3 restantes se encuentran inactivos en la Unidad y para esta investigación sólo se tomó en cuenta el personal que asiste a trabajar de manera constante, pues es a través de ellos que se determinará el Clima que se vive en la Unidad.

Tabla 10. ¿Qué sexo es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	5	33,3	33,3	33,3
	Femenino	10	66,7	66,7	100,0
Total		15	100,0	100,0	

El 66% de los trabajadores de la UPN-097 son mujeres y solo el 33% son hombres.

Tabla 11. ¿Qué tipo de contrato tiene?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Base	11	73,3	73,3	73,3
	Confianza	4	26,7	26,7	100,0
Total		15	100,0	100,0	

Del total de los 15 trabajadores 11 (73%) cuentan con contrato de base, mientras que 4 (26%) son de confianza.

Tabla 12. ¿Qué nivel de puesto tiene?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5-15	6	40,0	54,5	54,5
	16-18	5	33,3	45,5	100,0
	Total	11	73,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	26,7		
Total		15	100,0		

Solo 11 de los 15 sujetos de estudio respondieron a la pregunta, por lo que del 73.3% de los trabajadores, el 40% se encuentran en el rango menor de los puestos.

Tabla 13. ¿Qué antigüedad tiene en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-5	6	40,0	42,9	42,9
	6-10	5	33,3	35,7	78,6
	16-100	3	20,0	21,4	100,0
	Total	14	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,7		
Total		15	100,0		

El 78.6% de los trabajadores administrativos tienen 10 o menos años de servicio mientras que el 21% tiene más de 16 años, el 6.7% no dio referencia.

Tabla 14. ¿Qué edad tienen?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	15-20	1	6,7	7,1	7,1
	21-30	4	26,7	28,6	35,7
	31-40	3	20,0	21,4	57,1
	41-50	3	20,0	21,4	78,6
	51-150	3	20,0	21,4	100,0
	Total	14	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,7		
Total		15	100,0		

Cabe destacar que diez del total de los trabajadores se encuentra en un rango de edad entre 21 y 50 años y tres son mayores de 50 años, lo que significa que la Unidad cuenta con una plantilla administrativa relativamente joven.

Tabla 15. Nivel máximo de estudios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Secundaria	3	20,0	20,0	20,0
	Bachillerato	4	26,7	26,7	46,7
	Superior	6	40,0	40,0	86,7
	Otro	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

El nivel de estudios con el que cuenta el personal administrativo se distribuye de la siguiente manera, el 20% con secundaria, el 26% con bachillerato, el 40% con licenciatura y solo el 13% cuenta con estudios de posgrado.

Tabla 16. ¿Qué estado civil tiene?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero	6	40,0	40,0	40,0
	Casado	8	53,3	53,3	93,3
	Otro	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Ocho trabajadores de la Unidad UPN-097 son casados, mientras que 6 de ellos solteros y 1 sin especificar.

3.4 Resultados

El resultado de esta investigación se realizó mediante la interpretación de tablas e histogramas que se trabajaron con el apoyo del programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), mismo que tiene la ventaja de desarrollar procesos de análisis y tratamiento de datos, que proporcionan al investigador un abanico de opciones, modelos y herramientas para el procesamiento de la información. Este software está diseñado con base en el coeficiente Alfa de Cronbach, siendo uno de los más ampliamente utilizados por los investigadores por ser una herramienta que les permite analizar de forma automatizada la información.

El coeficiente Alfa de Cronbach es un índice utilizado para medir la confiabilidad, es decir evalúa la magnitud en que los ítems de un instrumento se relacionan, por lo que es de gran utilidad al determinar “la consistencia interna de una prueba con único dominio o dimensión, porque si se usa en escalas con ítems que exploran dos o más dimensiones distintas, aunque hagan parte de un mismo constructo, se corre el riesgo de subestimar la consistencia interna” (Celina y Campo, 2005).

Es importante subrayar que los datos codificados y cuantificados corresponden a 38 ítems del cuestionario, quedando fuera de ese proceso el ítem n° 39 formulado para responder de manera abierta y, no todos los individuos respondieron a la pregunta. Las respuestas del ítem n° 39 se describirán en análisis de los resultados de manera complementaria al estudio cuantitativo.

Los resultados de esta investigación son producto de la situación en que se encuentra la organización al momento de la realización del estudio y no para situaciones futuras, puesto que las condiciones y el clima bajo las cuales se origina varían.

Los resultados que se presentan en esta parte fueron las percepciones que los trabajadores administrativos manifestaron al responder por medio de las categorías de la escala Likert cada uno de los ítems del cuestionario.

La información de Clima Organizacional se representa en tablas y gráficas con porcentajes que permiten describir la percepción que tienen los trabajadores en cada una de las dimensiones estudiadas.

En la presentación del análisis de datos, se considera el porcentaje acumulado de las dimensiones, considerando la siguiente agrupación de valores.

Tabla 17. Grupo A: Que integra los resultados de las categorías de Likert:

Categorías	Requiere de atención
Muy en desacuerdo y En desacuerdo	Urgente
Neutral	En corto tiempo

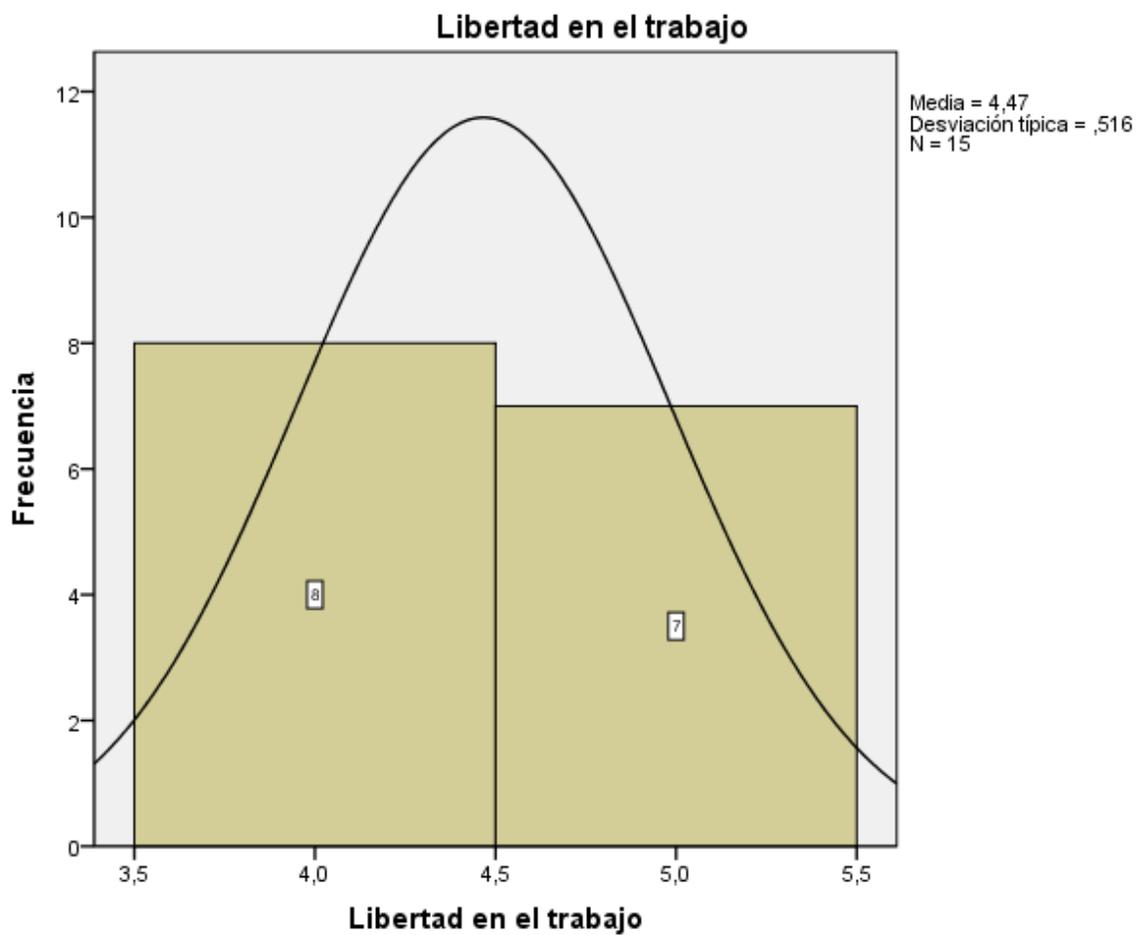
Tabla 18. Grupo B: Que integra los resultados de las categorías de Likert:

Categorías	Requiere
De acuerdo y Muy De acuerdo	Mantener y dar apoyo a las estrategias ya establecidas para conservarlas en óptimas condiciones.

Dimensiones:

Tabla 19. Libertad en el trabajo

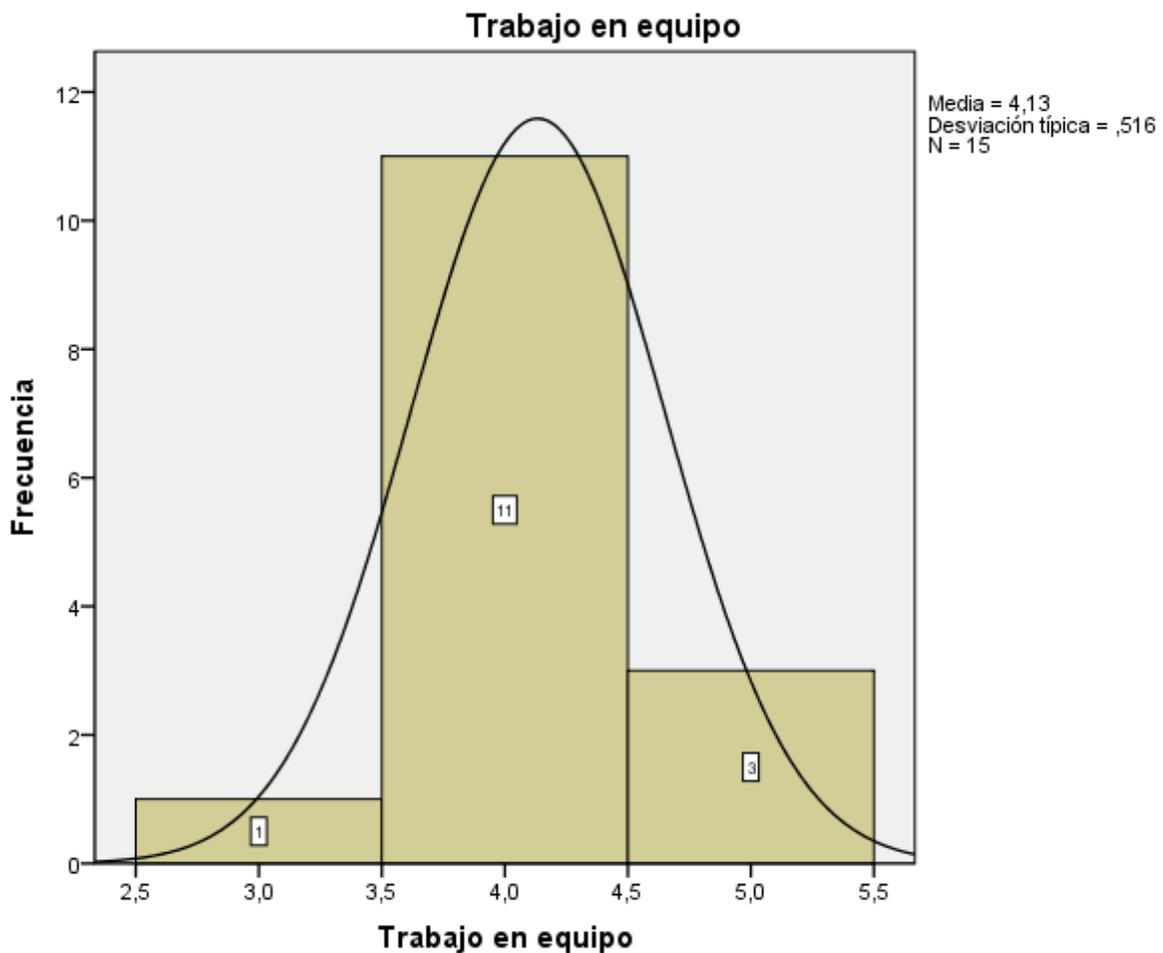
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	8	53,3	53,3	53,3
	Muy de acuerdo	7	46,7	46,7	100,0
Total		15	100,0	100,0	



El total de la población estudiada manifiesta que cuentan con la libertad necesaria para realizar sus actividades de trabajo.

Tabla 20. Trabajo en equipo

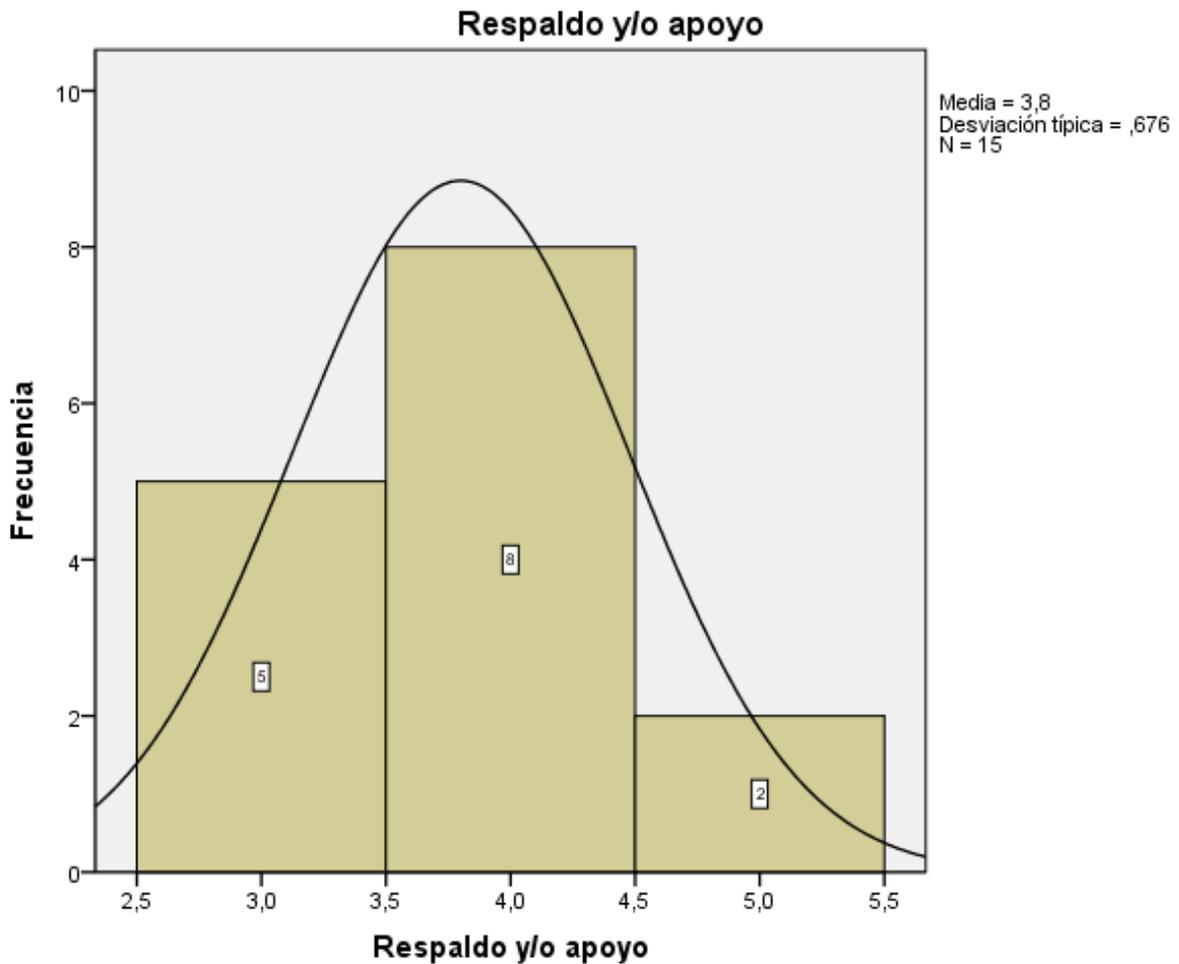
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	1	6,7	6,7	6,7
	De acuerdo	11	73,3	73,3	80,0
	Muy de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	



Los trabajadores consideran que existe contacto frecuente entre ellos, se apoyan y brindan confianza en la realización de actividades, lo que permite describir que existe trabajo en equipo.

Tabla 21. Respaldo y/o apoyo

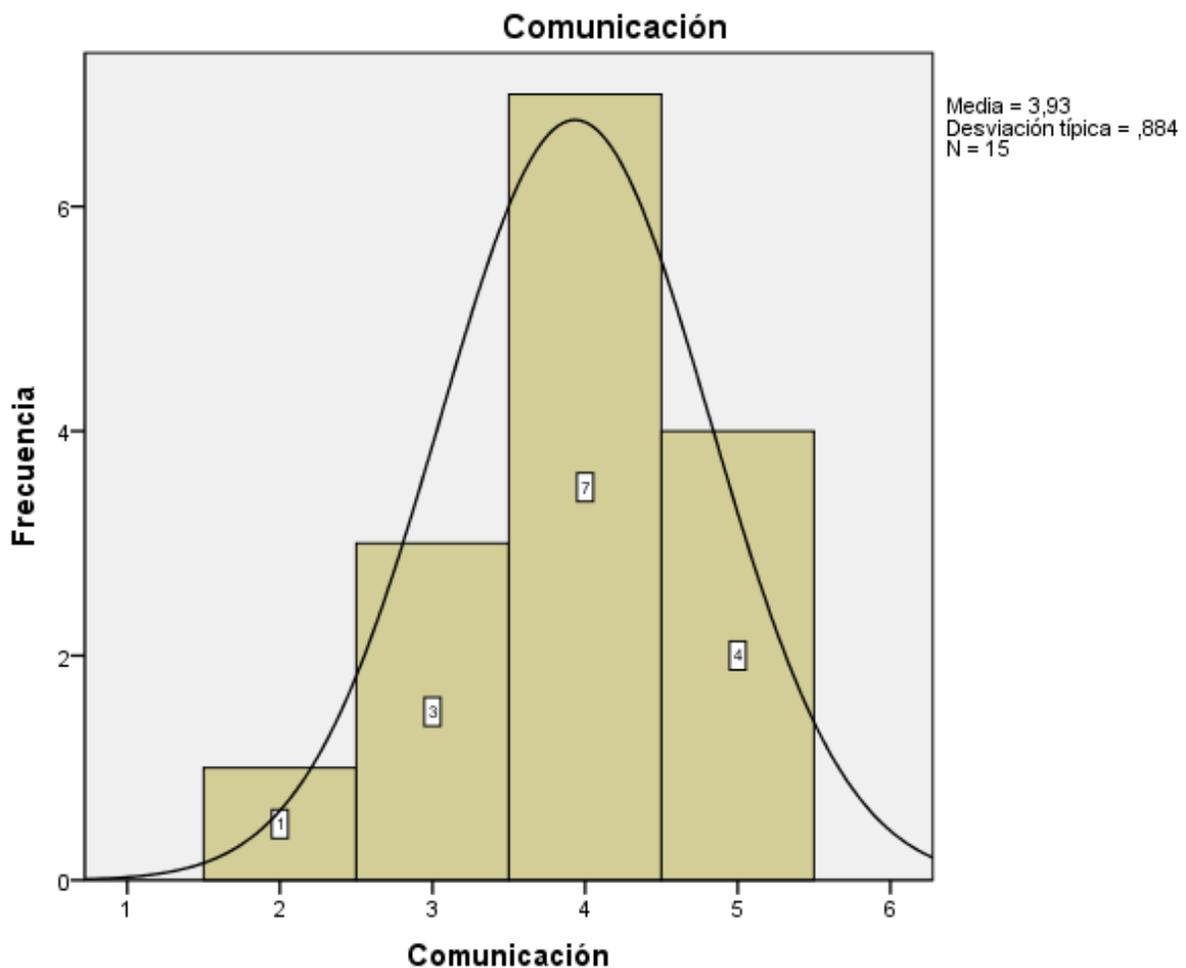
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	5	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	8	53,3	53,3	86,7
	Muy de acuerdo	2	13,3	13,3	100,0
Total		15	100,0	100,0	



En esta dimensión el 66% de los trabajadores estudiados, perciben que cuentan con el respaldo y apoyo de la autoridad para realizar las labores que le corresponden a cada uno de ellos. Sin embargo es importante poner atención en el 33% de los trabajadores que responden de manera Neutral en esta dimensión.

Tabla 22. Comunicación

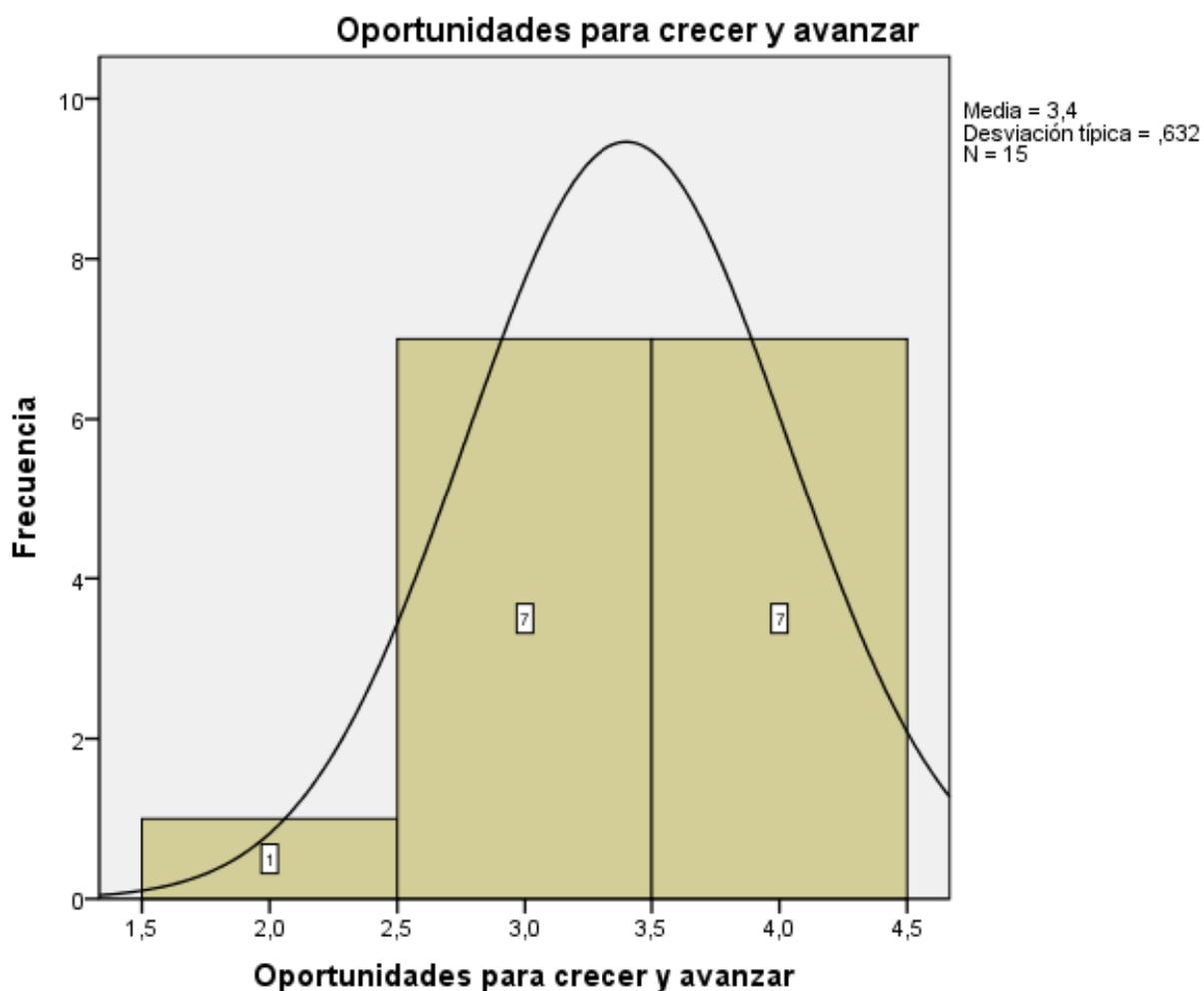
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	6,7	6,7	6,7
	Neutral	3	20,0	20,0	26,7
	De acuerdo	7	46,7	46,7	73,3
	Muy de acuerdo	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	



En esta dimensión es pertinente considerar que el 26% de la población percibe que existen deficiencias en la comunicación tanto entre compañeros, como con el jefe. No obstante la mayoría de ellos califica de manera positiva la comunicación que prevalece entre ellos y con el jefe.

Tabla 23. Oportunidades para crecer y avanzar

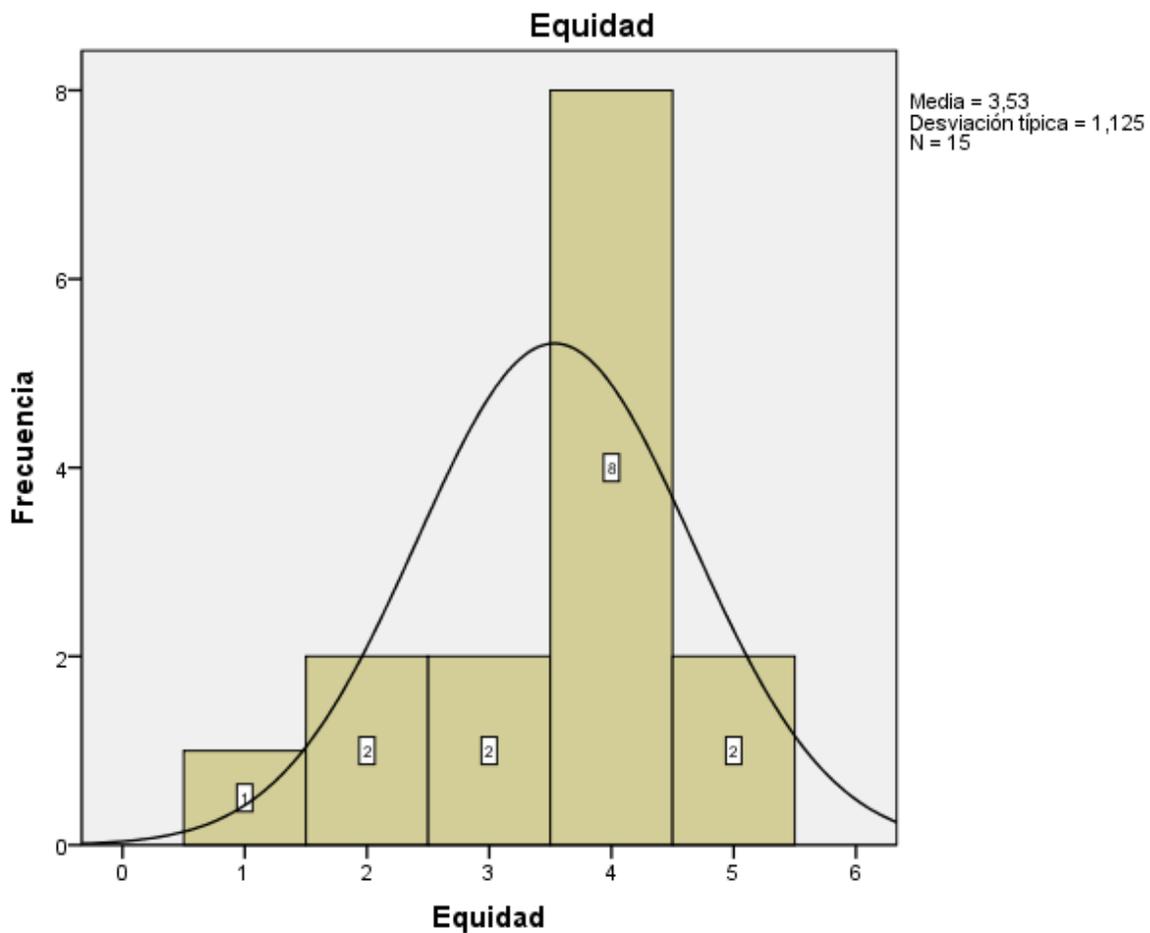
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	6,7	6,7	6,7
	Neutral	7	46,7	46,7	53,3
	De acuerdo	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	



La percepción de la mayoría de los trabajadores siente que no es reconocido en la elaboración de su trabajo, mientras que el 47 % de ellos considera lo contrario.

Tabla 24. Equidad

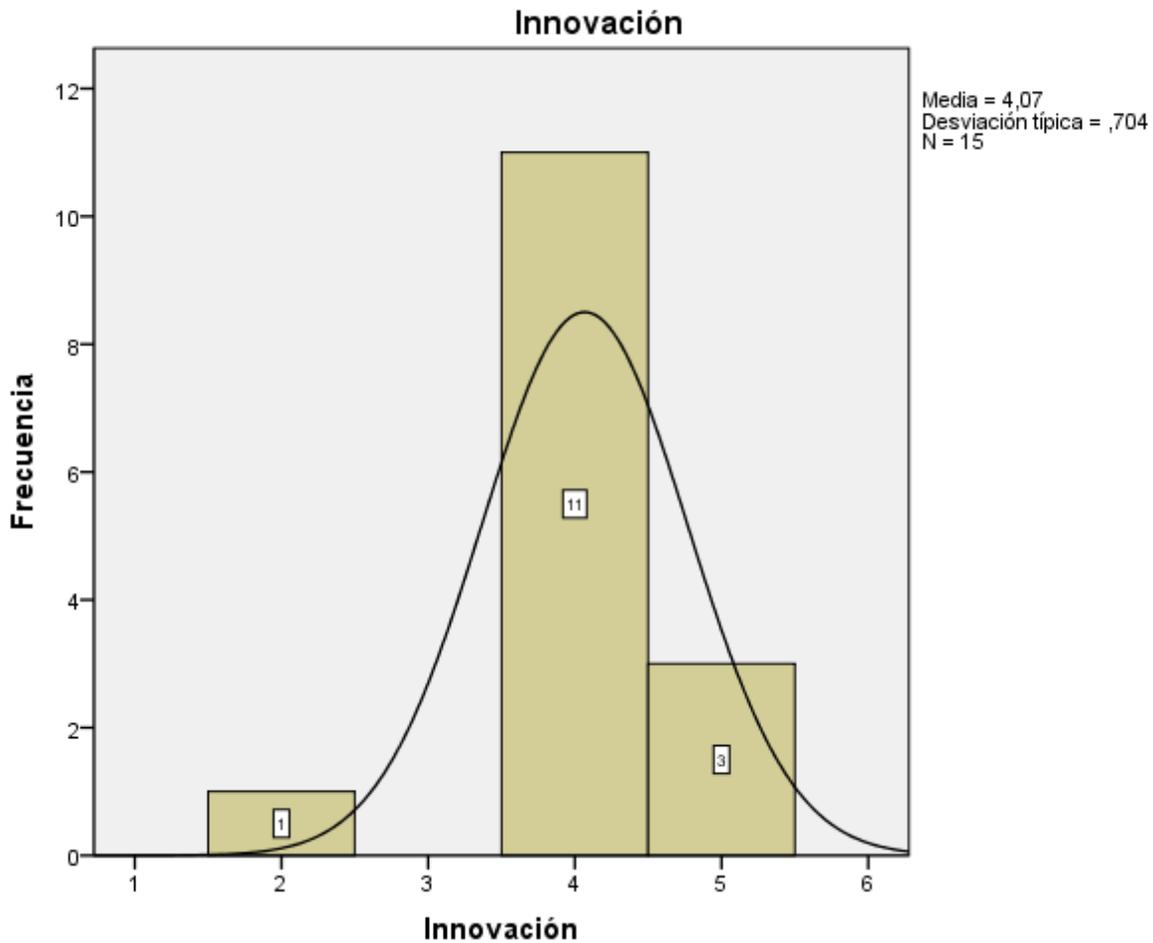
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	1	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	2	13,3	13,3	20,0
	Neutral	2	13,3	13,3	33,3
	De acuerdo	8	53,3	53,3	86,7
	Muy de acuerdo	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	



El 66 % de los trabajadores considera que el trato es justo e igualitario para todos, aunque llama la atención una vez más que la tercera parte de ellos percibe un trato inequitativo.

Tabla 25. Innovación

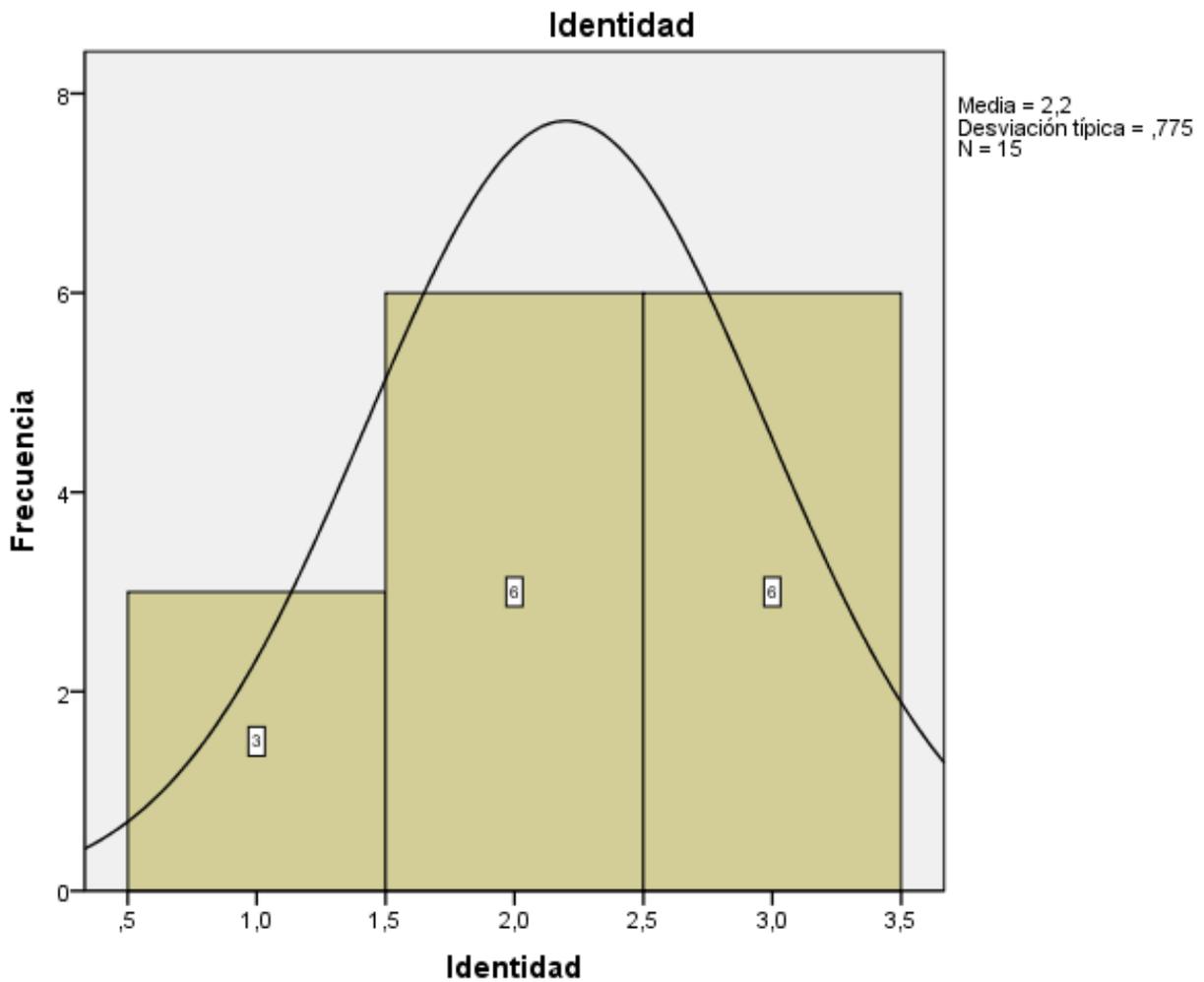
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	6,7	6,7	6,7
	De acuerdo	11	73,3	73,3	80,0
	Muy de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
Total		15	100,0	100,0	



El 93 % de la población estudiada se siente comprometida al cambio que contribuya al desarrollo de la organización, mientras que el 6 % de los trabajadores considera no estar en esa postura, llamando la atención que el rango de edad en el que se encuentra ese porcentaje de la población está entre 51 o más años.

Tabla 26. Identidad*

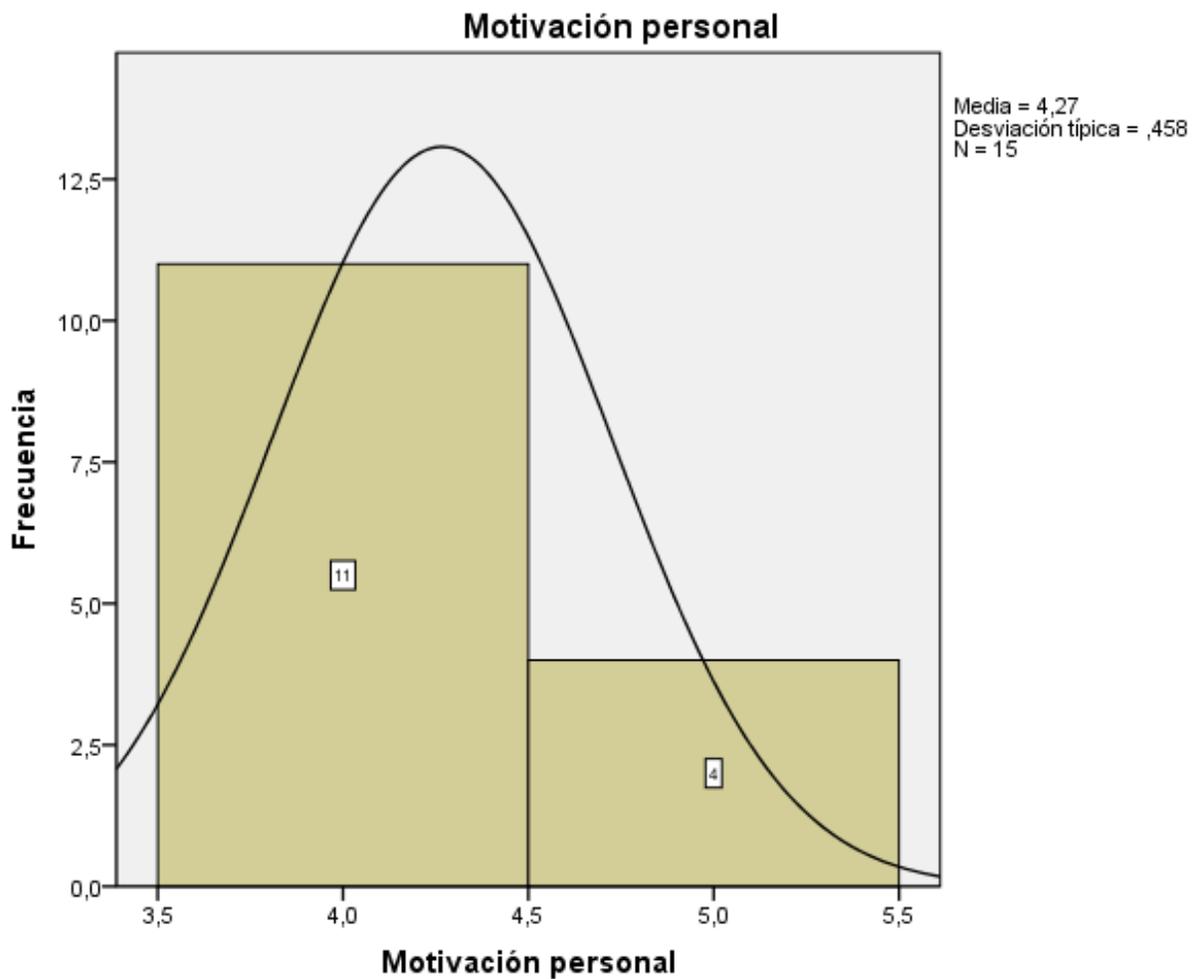
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	3	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	6	40,0	40,0	60,0
	Neutral	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	



Al aplicar en esta dimensión ítems en los que se antepone un “no”, las respuestas que en apariencia son negativas, en realidad son positivas. Por lo que el 60 % de los trabajadores se sienten identificados con los valores de la institución y manifiestan orgullo de pertenencia.

Tabla 27. Motivación personal

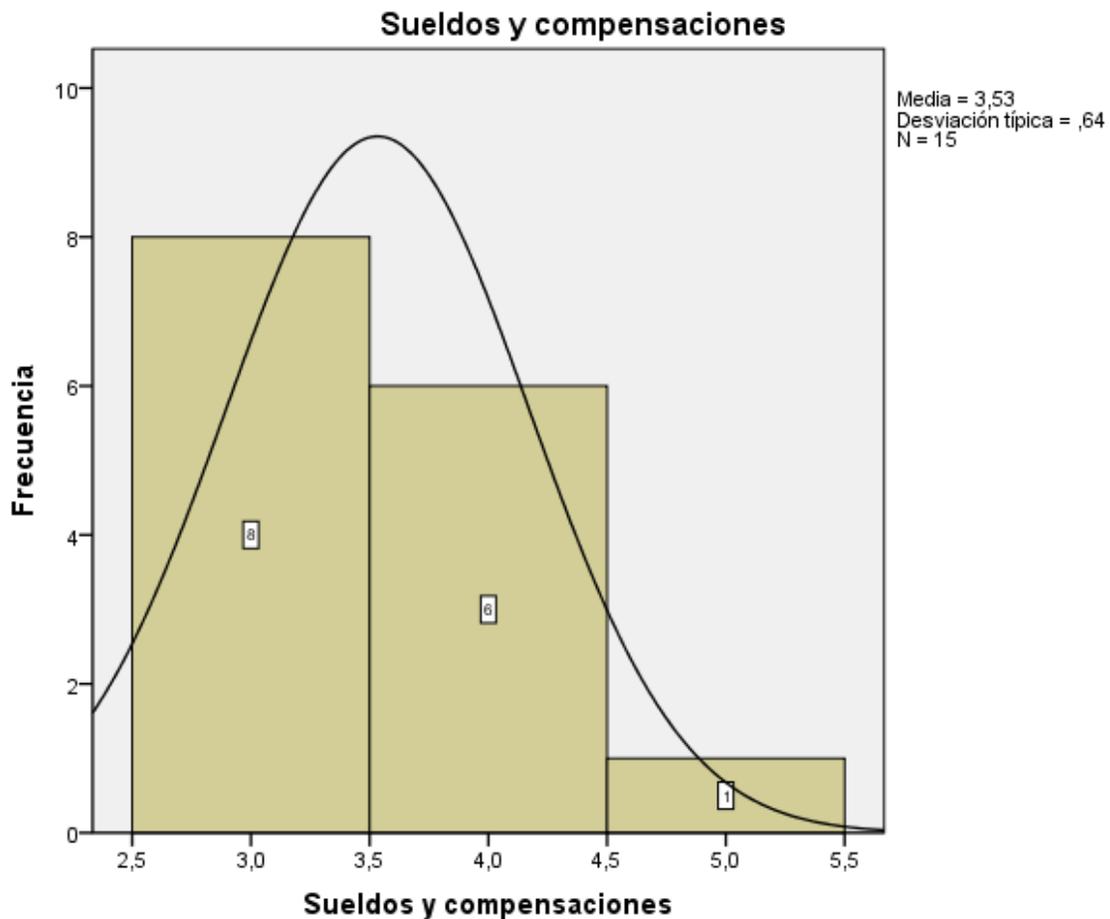
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	11	73,3	73,3	73,3
	Muy de acuerdo	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	



El total de la población estudiada considera que su trabajo es muy importante y se sienten comprometidos con el trabajo de la institución, por lo que los niveles de motivación son satisfactorios en cada uno de ellos.

Tabla 28. Sueldos y compensaciones*

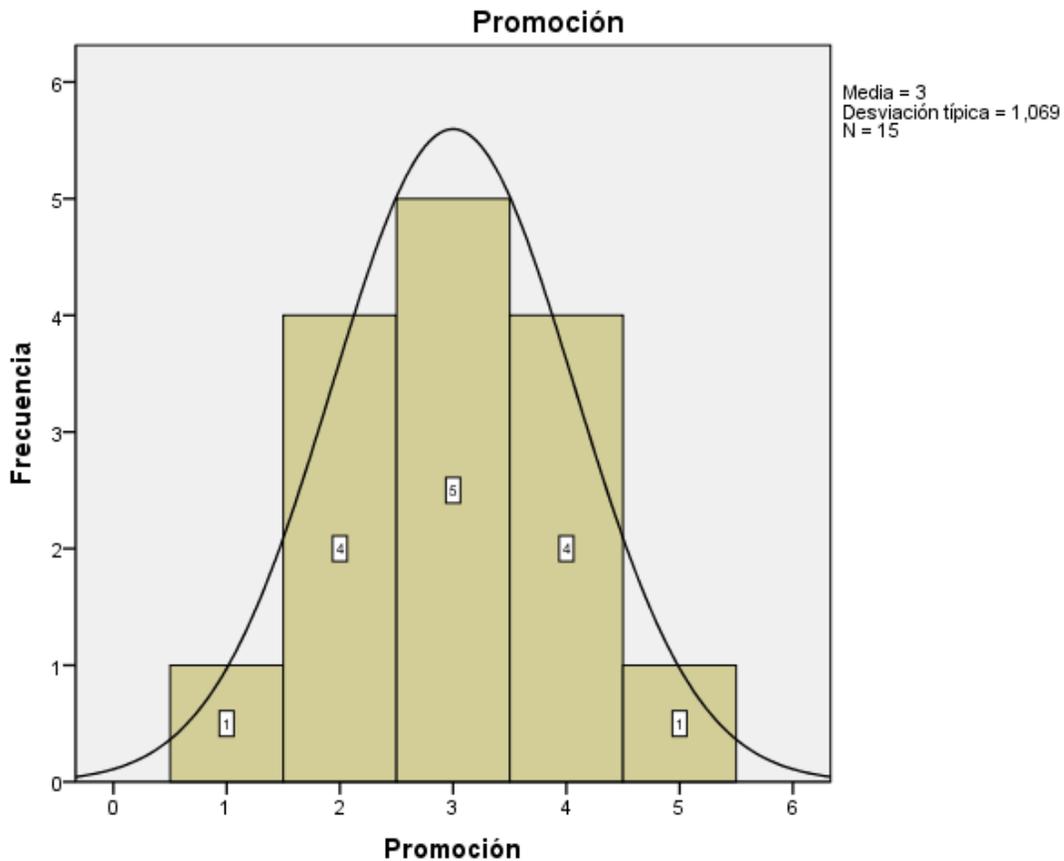
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	8	53,3	53,3	53,3
	De acuerdo	6	40,0	40,0	93,3
	Muy de acuerdo	1	6,7	6,7	100,0
Total		15	100,0	100,0	



Los resultados de esta dimensión se consideran negativos aún cuando dicen lo contrario, debido al “no que aparece en uno de sus ítems. Los trabajadores consideran que no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive para mejorar su productividad, aunque sí valoran las prestaciones y sueldo que reciben.

Tabla 29. Promoción*

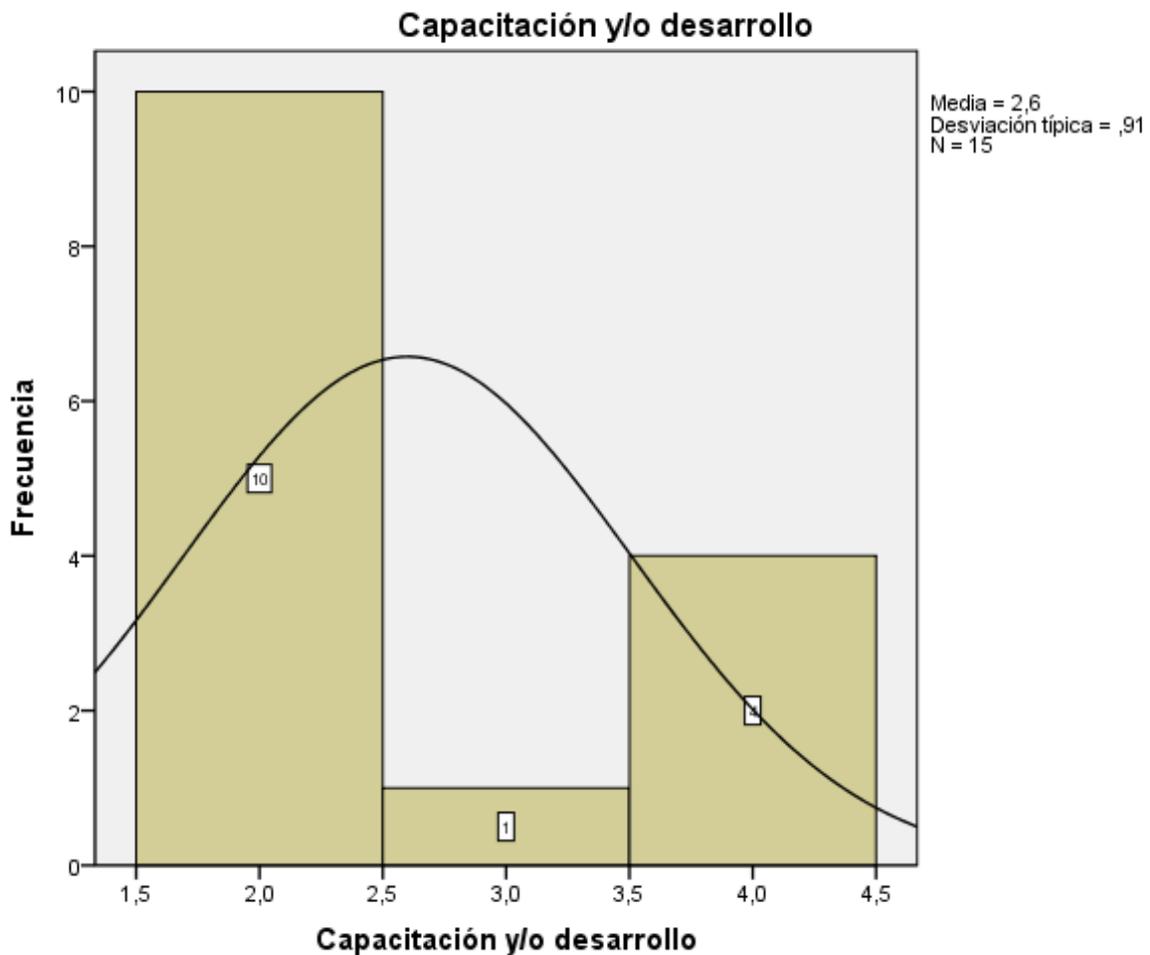
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	1	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	4	26,7	26,7	33,3
	Neutral	5	33,3	33,3	66,7
	De acuerdo	4	26,7	26,7	93,3
	Muy de acuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	



Una tercera parte de la población estudiada considera que las oportunidades de movilidad laboral han sido favorables considerando que la Unidad UPN – 097 es pequeña, así como el número de trabajadores que tiene. De lo contrario el 66 % muestra indiferencia ante este factor, o piensa que existan escasas oportunidades de ser promovidos.

Tabla 30. Capacitación y/o desarrollo*

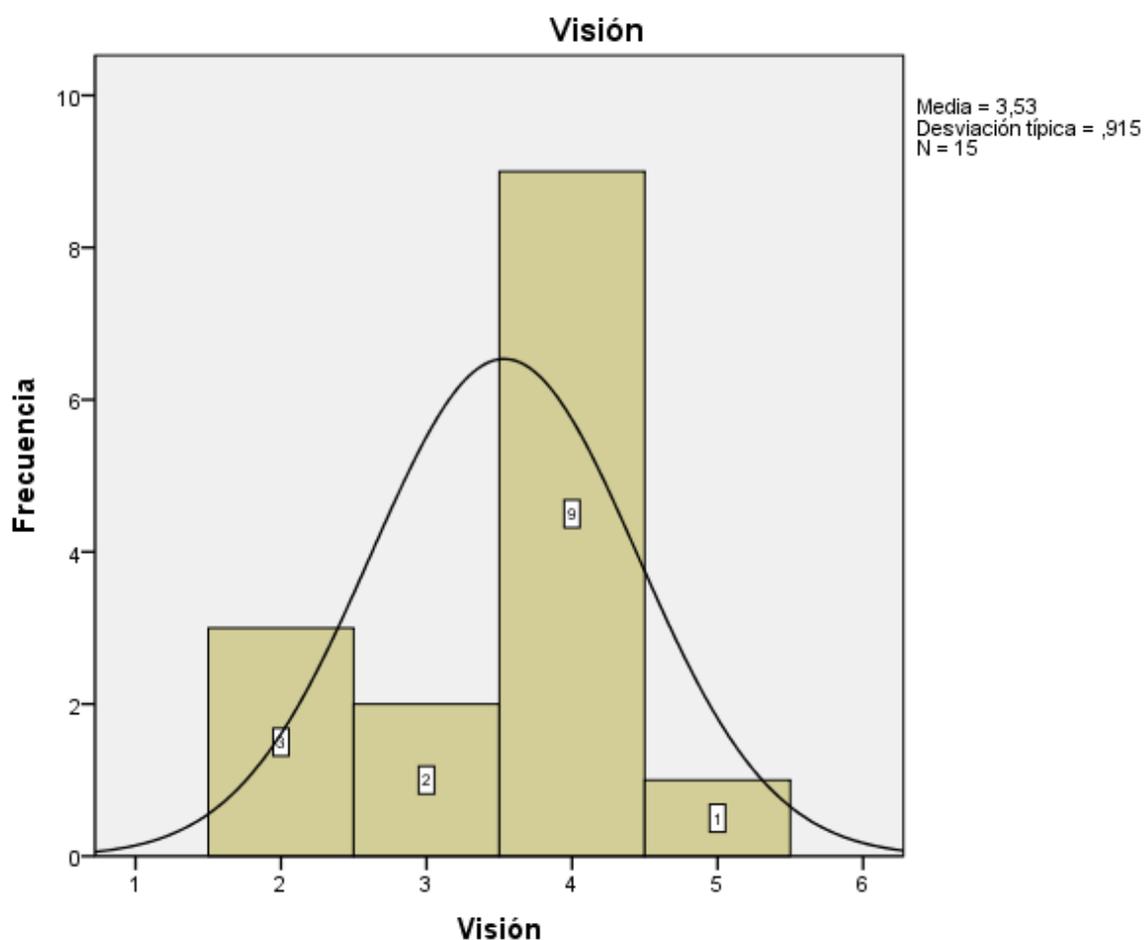
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	10	66,7	66,7	66,7
	Neutral	1	6,7	6,7	73,3
	De acuerdo	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	



El 73 % de la población considera tener oportunidad para recibir capacitación, aunque el resto de ellos no ha sentido el apoyo para hacerlo, aún cuando la tabla arroja respuestas negativas, estas son positivas por la manera como fueron planteadas las preguntas.

Tabla 31. Visión

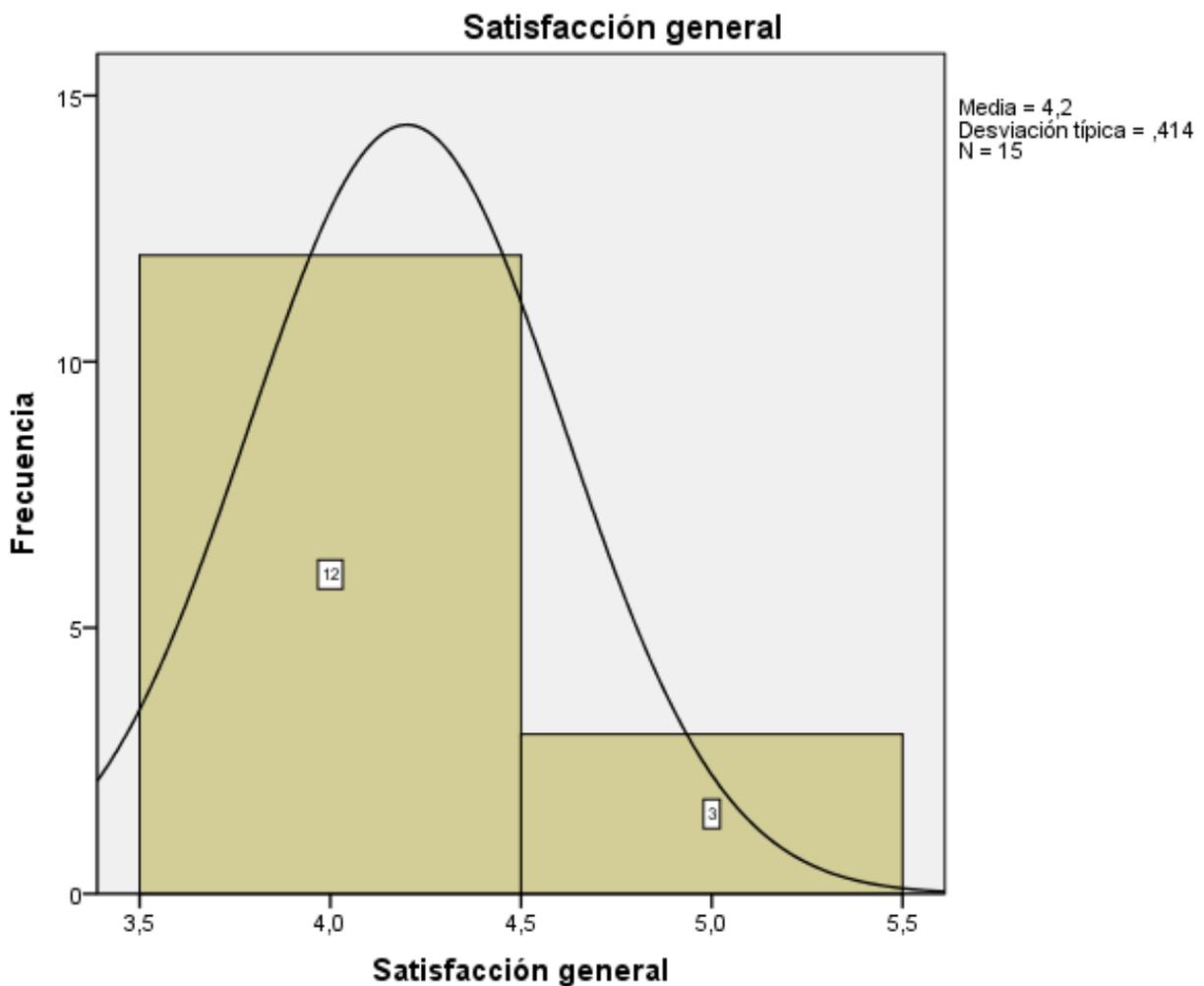
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	20,0	20,0	20,0
	Neutral	2	13,3	13,3	33,3
	De acuerdo	9	60,0	60,0	93,3
	Muy de acuerdo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	



El 67 % de la población considera que la institución tiene objetivos y camino definido que le otorga sentido y rumbo a su trabajo, además de que existe una planeación anticipada para la realización de las actividades en la Unidad. Nuevamente una tercera parte de la población manifiesta lo contrario.

Tabla 32. Satisfacción general

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	12	80,0	80,0	80,0
	Muy de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	



El total de la población se siente satisfecho con la relación que existe entre compañeros dentro de la Unidad, así como con la relación que mantienen con su jefe y sobre todo satisfechos con el desarrollo que han tenido dentro de la organización.

- * Las dimensiones que constan de ítems diseñados anteponiendo la palabra “no” en su planteamiento, arrojarán resultados negativos, siendo realmente positivos, y por el contrario si los resultados son positivos, en realidad son negativos.

Con base en estos resultados se realizó el análisis de la información de las dimensiones que requieren atención inmediata o a corto plazo, así como de las que no resultaron con problema.

CAPÍTULO IV

**La importancia del Clima Organizacional en el
desarrollo de la Unidad UPN-097**

Capítulo 4. La importancia del Clima Organizacional en el desarrollo de la Unidad UPN-097

4.1 Descripción de la Unidad

Entre 1992 y 1998 a partir de la descentralización educativa, la Unidad UPN – 097, aparece como parte de las exigencias del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación para profesionalizar a los maestros normalistas de la época que no contaran con nivel de licenciatura.

La Unidad 097 es también conocida como Unidad Sur, misma que inicialmente se ubicaba en la zona sur de la ciudad cerca de la estación del metro Taxqueña. Ésta se encontraba Instalada en un inmueble alquilado y adaptado para sus funciones.

Es hasta hace tres años cuando se alquila el inmueble ubicado en Periférico Sur N° 3313 Col. San Jerónimo Aculco, Delegación Magdalena Contreras CP 10400 México, D.F Tel. 5544 0315, donde actualmente se ubica compartiendo el edificio con la Unidad 099 Poniente.

Es importante el estudio del Clima Organizacional para conocer los factores que determinan el desarrollo o el estancamiento de una organización, como lo han especificado varios autores con respecto a sus intervenciones sobre el tema. Ahora bien es de gran interés conocer el ambiente dentro de una institución educativa la Unidad UPN-097 encargada de formar profesionales de la educación, debido a que no existe algún dato o estudio con respecto al Clima Organizacional de dicha institución educativa, que permita conocer la percepción de los trabajadores administrativos al realizar su actividades diarias.

El inmueble que ocupa la Unidad UPN-097 no es grande por solo contar con dos pisos del edificio en donde se distribuyen las áreas académicas y administrativas,

salones y biblioteca, aún así se describirán los mismos elementos como se hizo con la Unidad Ajusco.

4.1.1 Infraestructura

La infraestructura es la parte física, elementos y servicios que una organización requiere para llevar a cabo sus funciones, de tal modo que la Unidad UPN-097 ocupa los dos últimos pisos de un edificio alquilado de 4 niveles, mientras que la Unidad UPN-099, hace uso de la planta baja y primer piso. Ambas Unidades comparten el mismo inmueble desde enero del 2010, aunque cada una administra sus propios recursos y espacio.

En su interior la Unidad-097 ocupa una planta para funciones administrativas, y el otro piso para la biblioteca, y pequeñas aulas donde se desempeñan las actividades académicas.

El inmueble es una construcción de concreto con ventanales a lo largo y ancho del mismo brindando a la parte interna luz natural la mayor parte del día. Además cuenta con un espacio al frente que se utiliza como estacionamiento, y en la parte posterior un patio reducido.

En el interior del edificio los dos niveles que ocupa la Unidad-097 se observan limpios con oficinas ordenadas, sin obstáculos en el pasillo principal; los extintores ubicados al alcance de los trabajadores, hay variedad de plantas de ornato y adornos discretos que el personal tiene en sus propios espacios de trabajo. En los descansos de las escaleras se encuentran los sanitarios para caballeros y damas, estos funcionan correctamente y se encuentran aseados a simple vista.

En el último nivel se ubica la biblioteca de la Unida-097, misma que cuenta con un acervo de 5,930 títulos y 10,410 ejemplares para consulta y préstamo a su

comunidad universitaria. En ese mismo piso aparecen en ambos lados de un pasillo central 6 aulas donde se imparten clases y asesorías, estos salones son pequeños con capacidad máxima para 10 alumnos, equipados modestamente y contando todos con red inalámbrica de internet, además se ubican 2 salas más una de exámenes y otra para conferencias.



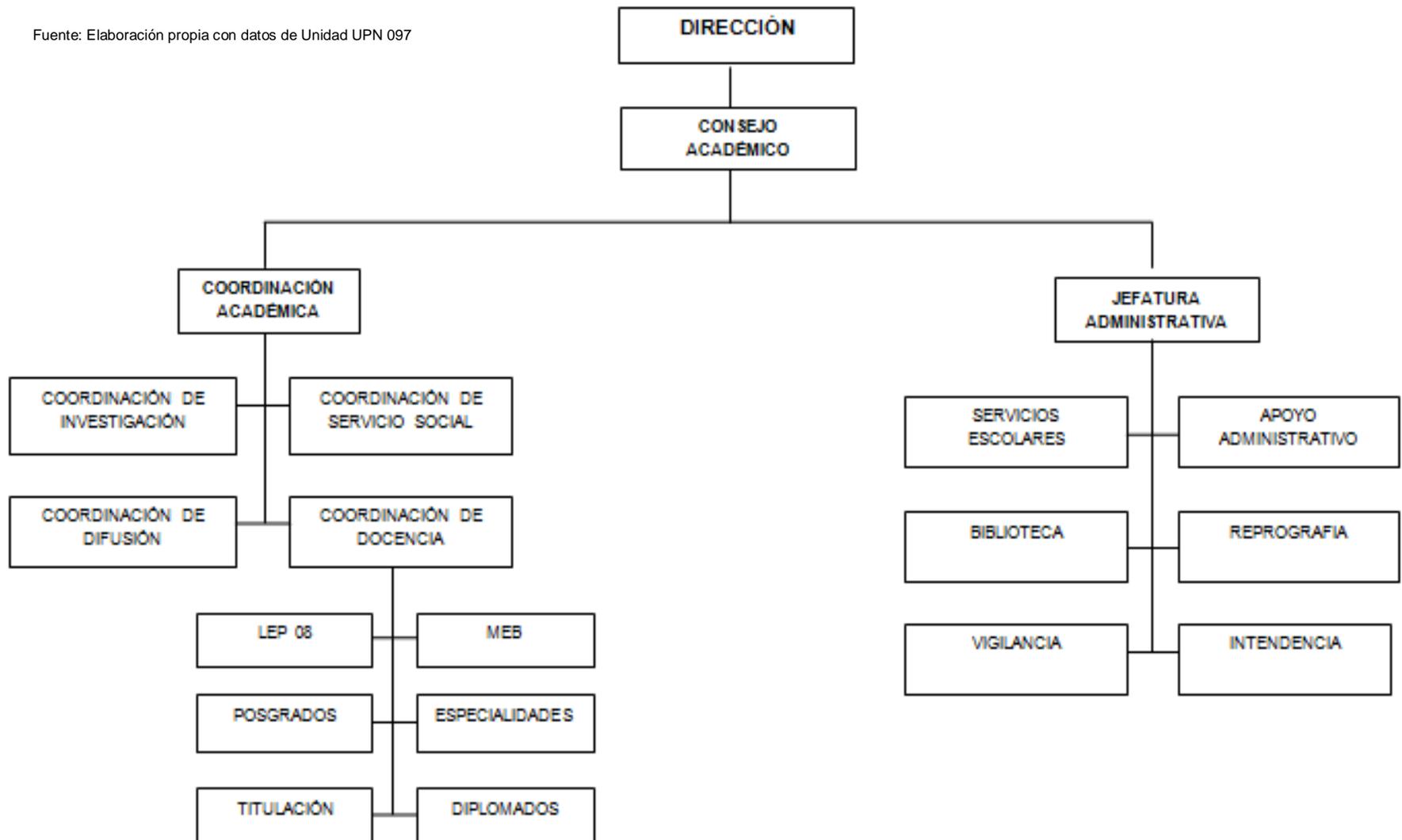
4.1.2 Estructura

La Unidad UPN-097 cuenta con una estructura vertical con una Dirección y áreas administrativas de apoyo, sin embargo existe un consejo académico que reconoce una horizontalidad entre la dirección y el propio consejo.

La Unidad UPN-097, es una extensión académica de la UPN Ajusco, al igual que las otras cinco que se encuentran en el D.F., depende directamente de la Dirección de Unidades UPN a cargo de la Lic. Xóchitl Leticia Moreno, Directora con tres años de antigüedad en el puesto. Las oficinas de la Dirección se ubican dentro del edificio de gobierno de la UPN Ajusco. En la estructura de la UPN-097 la responsable o Directora es la profesora Concepción Hernández.

ORGANIGRAMA UNIDAD UPN-097

Fuente: Elaboración propia con datos de Unidad UPN 097



4.1.3 Función

La Unidad-097 como centro educativo de nivel superior brinda estudios semiescolarizados de la licenciatura en Educación Preescolar, misma que fue creada en 2008 para atender a los profesores de ese nivel educativo que no contaban con estudios de licenciatura, posteriormente en 2013 se abre al público en general.

Actualmente la Unidad atiende 9 grupos de 4 generaciones, y 4 que ingresarán en el siguiente ciclo escolar que inicia en el mes de septiembre de 2014. El nivel de Licenciatura se imparte por cuatrimestre los sábados de 8:00 a 14:30 horas. Por su parte la maestría en Educación Básica se imparte a 2 generaciones escolarizadas los días miércoles en un horario de 16:00 a 21:00 horas y en línea a un grupo conformado por personal del Gobierno del distrito Federal, cuyo acuerdo entre instituciones fue establecido para profesionalizar a los empleados de los CENDI del D.F.

Además de licenciatura y maestría, la Unidad 97 ofrece especialidades en:

- Competencias,
- Manejo de conflictos en el aula,
- Habilidades del pensamiento
- Gestión escolar, convivencia y cultura de paz (misma que este año 2014, no se impartió).

Diplomados en:

- Lectores creativos,
- Familia y,
- Geografía

En la Unidad-097 cada una de las áreas se coordina con las demás para realizar las labores en común a fin de alcanzar los objetivos y las metas que la UPN establece.

En esta Unidad la plantilla de trabajadores consta de:

- 1 Director
- 1 Jefe Administrativo
- 13 administrativos de base
- 2 administrativos de confianza
- 2 operativos de confianza
- 16 docentes de base y tiempo completo
- 1 docente de contrato limitado y tiempo completo
- 2 docentes de medio tiempo
- 2 docentes 12 horas

Tabla 33. Distribución de áreas y funciones.

N°	Áreas de la Unidad UPN 097	Funciones y responsabilidades	Responsable y tipo de nombramiento	Personal administrativo de apoyo
1	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y coordinación de la Unidad, los académicos y personal administrativo 	Mtra. Concepción Hernández Académico	1 Secretaria
2	Coordinación de posgrado	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y control interno de los posgrados. • Organización de grupos 	Mtro. Martín Medina Arteaga	
3	Coordinación de Licenciatura	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de grupos. • Atención en la convocatoria • Control y registro de aspirantes. • Actualización de 	Mtro. Francisco Alvarado Pérez	

		programas de estudio.		
4	Coordinación de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de grupos. • Atención en la convocatoria • Control y registro de aspirantes. • Actualización de programas de estudio. 	Dr. Juan Manuel Sánchez	1 Secretaria
5	Difusión y Extensión Universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de mecanismos para difundir los servicios que presta la Unidad. 	Mtra. Gabriela Ortega Pierres	
6	Educación Continua y Diplomados	Difusión, organización y planeación de diplomados, seminarios, cursos y talleres	Mtra. Ana Magdalena Solís Calvo	
7	Servicio Social	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la difusión y coordinación para el servicio social. • Tramitar y gestionar convenios con instituciones públicas, interesadas en profesionalizar a su personal. 	Mtro. Alejandro Villamar Académico	
8	Comisión de Titulación	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar seminarios de apoyo a la titulación. • Organización y seguimiento de los 	Mtro. Martín Medina, Mtra. Lourdes Sánchez Velázquez y Mtra.	

		egresados para su titulación.	Ma. De Lourdes Salazar Silva.	
9	Jefatura Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el servicio del personal de seguridad e intendencia. • Apoyo en actividades de Servicio Escolar. • Solución de problemas informáticos. • Mantenimiento del inmueble, material y equipo. • Generación y presentación de información y requerimientos de instituciones externas. • Gestión para la adquisición de materiales y servicios y, de personal administrativo. • Control de asistencias e incidencias. 	Lic. Omar Moreno Cruz	1 secretaria, 15 admvos. (incluye las 3 secretarias asignadas en las áreas de la unidad), 2 guardias de seguridad, 4 intendentes.
10	Servicios escolares	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripciones de nuevo ingreso. • Elaboración de constancias de estudio y certificados, 	Lic. Martín Enrique Romero Aguilar	

		<ul style="list-style-type: none"> • Constancias de término y bajas. 		
11	Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicios de consulta, préstamos internos y externos. • Brindar servicios de información, que se refiere a dar respuesta a preguntas concretas, o en su defecto, canalizar hacia fuentes de información. 	Mtra. Jatziri Suárez	
12	Reprografía	<ul style="list-style-type: none"> • Reproducción • Engargolado y enmicado • Escaneo 	C. Carlos Cuellar López	

Fuente: Elaboración propia con datos de Unidad UPN 097

La formación académica que la Unidad UPN -097 ofrece es la Licenciatura en Educación Preescolar (Plan 2008); Licenciatura en educación ambiental (generación 2012-2015 únicamente se impartió en la Unidad UPN Azcapotzalco); y la Maestría en Educación Básica.

En el 2013 la Unidad-097 matriculó a 282 alumnos en nivel licenciatura y 173 en maestría, haciendo un total de 455 alumnos, 40.66% más que la matrícula inscrita en el año 2012.

Tabla 34. Matrícula inscrita en Licenciatura en Educación Preescolar Plan 08.

Matrícula inscrita en Licenciatura en Educación Preescolar Plan 08.						
Generación	2010-2013	2011-2014	2011-2015	2012-2015	2012-2016	2013-2016
Nuevo ingreso	67	36	46	24	32	90
Inscritos	NA	103	149	173	102	192

Fuente: Unidad UPN 097

Tabla 35. Matrícula inscrita en Maestría en Educación Básica

Matrícula inscrita en Maestría en Educación Básica			
Generación	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Nuevo ingreso	54	41	66
Inscritos	NA	95	107

Fuente: Unidad UPN 097

4.1.4 Relaciones

Es muy importante este elemento porque de ahí parte la buena comunicación o relación que debe existir con las demás áreas, con el fin de que todas las áreas de la organización estén encaminadas a cumplir los objetivos y resultados establecidos.

La relación de los trabajadores que existe en la Unidad UPN-097 afecta al ambiente de la organización educativa en cuanto a la realización de sus actividades o el trato hacia los demás compañeros de trabajo, por ser una de las dimensiones que estudia el Clima Organizacional es importante conocer cómo se desarrolla dentro de la institución educativa.

4.1.5 Cultura

La cultura es factor que determina al Clima Organizacional por el hecho de que los trabajadores construyen su realidad, misma que permitirá comprender los procesos, acciones o situaciones que a su vez genera comportamientos en ellos y dentro de la organización.

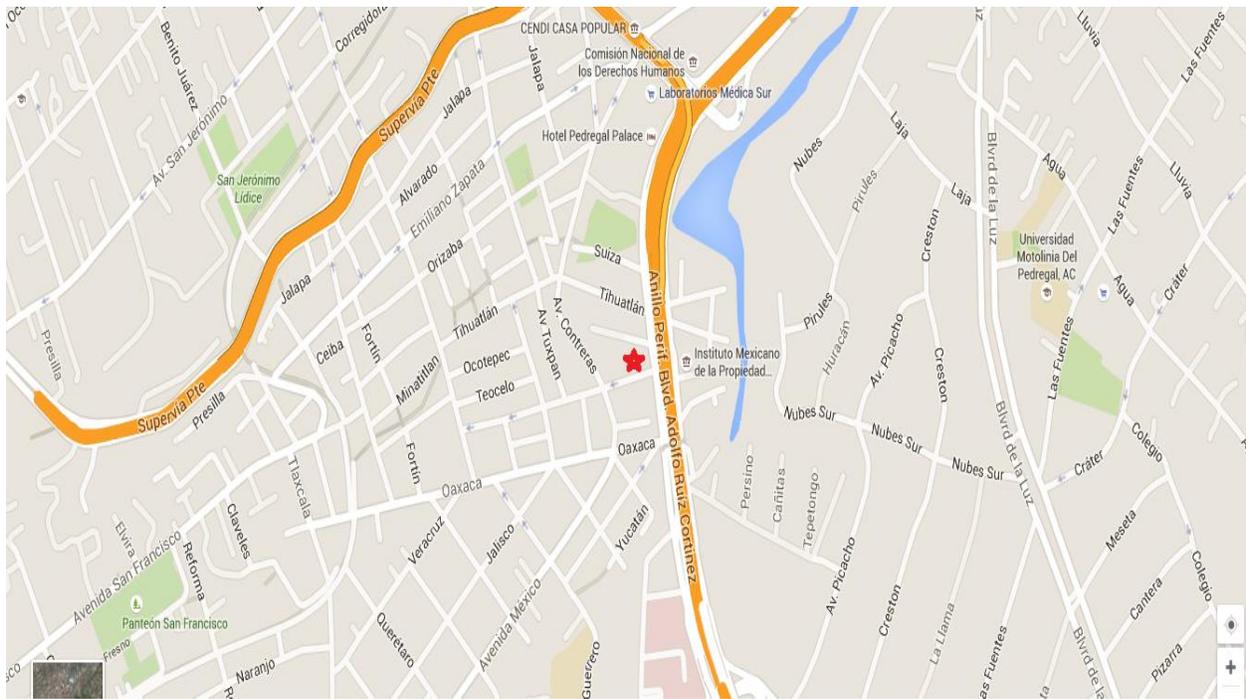
Las actividades administrativas en la Unidad UPN-097, se realizan en su mayoría de manera rutinaria en cada ciclo escolar, permitiendo que los trabajadores cumplan con su trabajo, lo cual genera una satisfacción en ellos.

4.1.6 Entorno

Muy cerca de la Unidad Ajusco se encuentra la Unidad UPN-097, ubicada en av. Periférico Sur # 3313, col. San Jerónimo Aculco, Delegación Magdalena Contreras, en la Ciudad de México. El lugar donde se localiza es muy transitado, en sus alrededores se encuentran oficinas de gobierno y privadas. En la colonia donde se encuentra la Unidad-097 se aprecia un entorno seguro, hay casas, escuelas, unidades habitacionales, hospitales y negocios en general.

La ubicación de la Unidad UPN-097 es de fácil acceso por estar sobre la lateral de Periférico como vía primaria. Sobre esta vía transitan autobuses de transporte público que facilita a trabajadores y alumnos trasladarse a la Unidad y a sus hogares.

En el entorno se aprecia el ruido de los automóviles, la contaminación del ambiente, tráfico en horas pico, saturación de pasaje en el transporte público y bastante gente transitando por la zona.



★ Ubicación de la Unidad UPN-097

4.2 Clima Organizacional en la Unidad UPN-097

El Clima Organizacional conforme lo han descrito los especialistas, se refiere a la percepción que poseen los individuos del entorno en su organización, y que afecta su desarrollo personal y laboral, así como las relaciones interpersonales. Con base en los resultados que arroja esta investigación, se concluye que las dimensiones que requieren una atención urgente o a corto plazo según la tabla 17, página 79, en la Unidad UPN-097 son:

4.2.1 Sueldos y compensaciones

En esta dimensión los trabajadores administrativos consideran que no existe un sistema de sueldos y prestaciones que los motive para realizar sus actividades, aun cuando si aprecian los sueldos y prestaciones que reciben de acuerdo con los resultados que arroja la tabla 28, página 90.

Cabe destacar que el jefe o directivo de la Unidad no tiene la facultad para incrementar los sueldos y prestaciones de los trabajadores, no obstante sí puede plantear propuestas a las autoridades competentes que cuentan con la capacidad para mejorar las condiciones laborales, para que éstas a su vez eviten que los porcentajes de incremento salarial sean insuficientes para sostener un consumo horizontal y sea un factor que desmotive a la base trabajadora a mejorar su productividad , tal y como se demuestra en las tablas 36 y 37 donde los porcentajes de la inflación de los últimos años rebasan los del aumento salarial.

Tabla 36. Aumento salarial anual autorizado a partir del 1° de enero para trabajadores de la educación.

2011	2012	2013	2014
4.75 %	4.25 %	3.9 %	3.5 %

Elaboración propia con datos de: Martínez, N. (2012). "SEP y SNTE formalizan incremento salarial". México. Periódico El Universal 16/05/2012. Desde: archivo.eluniversal.com.mx/notas/847760.html

Tabla 37. Porcentaje de inflación anual en México.

2011	2012	2013	2014
3.82	3.57	3.97	4.08

Elaboración propia con datos de: CNN. Reuters. (2012). "Inflación en México cierra 2011 en 3.82 %". CNN Expansión. México. Lunes 09/01/2012. Desde: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/01/09/inflacion-en-mexico-cierra-2011-en-382>

4.2.2 Promoción

El personal administrativo de la Unidad -097 percibe escasa probabilidad de verse promovido para ascender a más altos niveles, como se muestra en la tabla 29, página 91; ya que la plantilla es reducida para competir con el personal de la Unidad Ajusco donde se concentra el mayor número de trabajadores, propiciando una

marcada desventaja de oportunidades, así como una desmotivada actitud de los trabajadores de la Unidad 097

Todos los trabajadores administrativos con nombramiento de base de la Unidad UPN -097 tiene oportunidades para su movilidad laboral, siempre y cuando cumplan con los lineamientos que marca la legislación y reglamentación correspondiente, por lo que aún cuando se encuentran con poca oportunidad de ser promovidos, si pueden ascender a un puesto mejor tal y como lo refiere el artículo 20 del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública, que a la letra dice:

“Todo movimiento escalafonario será hecho invariablemente, de acuerdo con el dictamen previo que emita la comisión nacional de escalafón.”

Para los trabajadores de la Unidad UPN -097 la promoción es una realidad que los mantiene alertas a las escasas oportunidades de movimientos escalafonarios que se presentan, aunque a la vez puede ser un motivo para seguirse preparando académicamente y con ello tener la posibilidad de competir para ocupar mejores puestos de trabajo, aún y con las desventajas que para ellos representa.

4.2.3 La comunicación

Es de llamar la atención que los ítems que corresponden a la dimensión “Comunicación”, el 73% (11) de la población estudiada obsérvese en la tabla 22, página 84, percibe que existe una comunicación aceptable entre compañeros y con el jefe, no obstante las respuestas cualitativas de la pregunta abierta arrojan que el 53 % (8) de los trabajadores plantean que hace falta mejorar la comunicación dentro de la unidad, la cual perciben como escasa y deficiente, tal y como lo mencionan los informantes en su respuesta a la pregunta cualitativa 39 que dice

¿Qué considera que hace falta para mejorar el ambiente de trabajo dentro de la Unidad?

El 26% (4) de los trabajadores manifestaron en sus respuestas cuantitativas y cualitativas que la Unidad UPN-097 carece de una comunicación efectiva, por lo que esto genera insatisfacción en su lugar de trabajo, el informante 8 hace énfasis en la necesidad de “Hacer juntas para informar de los proyectos a realizar en la Unidad”; mientras que el informante 10 considera “Una verdadera comunicación, al asignar tareas definir el cómo, el para, cuándo y la revisión de estas”; el informante 12 resalta claramente en su respuesta “Comunicación entre los dos sectores que organizan la logística para que funcione la Unidad, académicos y administrativos”, que el problema de la comunicación se da entre grupos; por último el informante 13 aconseja “Comunicación, dejar de trabajar en forma personalizada, individual y no saber compartir los conocimientos y experiencias adquiridos durante años”. Queda claro que en la Unidad UPN-097 hace falta promover acciones de liderazgo para mejorar la comunicación, ya que sin ella no existe la posibilidad de establecer metas ni acciones específicas para alcanzar los objetivos planteados; tampoco se pueden organizar acciones de grupo que favorezca el desempeño de los trabajadores y de la organización.

En contraste con lo anterior 4 de los 11 trabajadores que dicen sentirse satisfechos con la comunicación que existe en la UPN-097, contradicen su respuesta respecto a lo que responden en la pregunta cualitativa, como lo deja ver el informante 1, quien hace referencia que se requiere “Mayor comunicación entre docentes y administrativos”; por su parte el informante 2 dice que debe existir “Una mejor comunicación y organización, para tratar de mejorar el ambiente laboral”; así mismo el informante 3 considera que se necesita “[...] comunicación y aprender a trabajar en equipo”; por último el informante 7 considera a la “Comunicación” como un factor importante dentro de la Unidad.

Para que exista una comunicación exitosa ésta debe contener símbolos con patrones informativos que permitan a las personas construir asociaciones similares a través de la información con valor comunicativo. La experiencia común entre las personas hace que se establezca una comunicación que permite el entendimiento entre ellas, aún cuando no existan experiencias idénticas que los identifique.

Un proceso de comunicación se da cuando existe una relación entre sujetos que se han identificado y que establecen un intercambio de elementos de información sin que necesariamente el emisor reciba una respuesta del receptor. Por su parte la retroalimentación se produce cuando existe un intercambio de mensajes entre emisor y receptor.

Respecto a las once dimensiones restantes (Libertad en el trabajo, Trabajo en equipo, Respaldo y/o apoyo, Oportunidades para crecer y avanzar, Equidad, Innovación, Identidad, Motivación personal, Capacitación y desarrollo, Visión y Satisfacción general), los trabajadores no manifiestan problema alguno con ninguna de ellas, lo que los ubica en un estado de confort que les permite desenvolverse satisfactoriamente en su trabajo, por lo que el directivo debe mantener y dar apoyo a las estrategias ya establecidas para conservarlas en óptimas condiciones, como se observa en la tabla 23.

Finalmente, con base en el objetivo planteado, así como a los sistemas gerenciales de Clima Organizacional que propone la teoría de likert; en la Unidad UPN-097 como resultado de la investigación, el clima que se percibe por sus trabajadores es el “Consultivo”, debido a que presenta ciertas características que este Sistema describe.

Sistema 3. Consultivo. Los gerentes dan órdenes conforme a la fijación de sus metas. A los subordinados se les permite tomar decisiones al momento de realizar sus

labores. Las decisiones fundamentales las toma el gerente. Existe por parte del gerente la confianza en los subordinados de que éstos van a realizar bien su trabajo.

Por otro lado, la teoría de Halpin y Croft muestran seis tipos de Clima Organizacional, de los cuales se identificaron dos que muestran características que se relacionan con los resultados de la investigación a la Unidad UPN-097.

Del Clima familiar. [...] El control hacia el personal es muy débil, no se enfocan a los resultados. [...] El líder está pendiente de no generar cambios dentro de la organización, con el fin de no perturbar los lazos de amistad feliz, hace saber a sus empleados que pertenece al grupo de amistad y demuestra que es igual a los demás, solo insiste en unas cuantas normas sin presionar en el rendimiento y sin observar las actividades que se desarrollan.

En cuanto al Clima paternal. En este clima el director es muy entrometido en cuanto a lo que él quiere saber; pero está pendiente en cuanto a lo que debe hacerse. La organización y sus deberes le importan; en el aspecto de consideración se muestra interesado no para el beneficio social de los trabajadores sino el suyo y para satisfacer las necesidades sociales. La dedicación que presenta para motivar a los miembros de la organización es regular, motivo que afecta en el desempeño de los trabajadores. No muestra ejemplos de la manera como deben hacerse las cosas. La forma de dirigir al personal y de satisfacer las necesidades es ineficaz, lo que provoca que se formen bandos y no un mismo grupo para trabajar. Los trabajadores no hacen lo que se les pide al no contar con la exigencia del director. En la forma de relacionarse con los demás, el director mantiene escasa comunicación sin embargo los empleados no logran sentirse satisfechos de sus actividades realizadas y de cubrir su necesidades sociales.

Para que el Clima Organizacional de la Unidad UPN-097 se considere sano, es necesario trabajar en las dimensiones que resultaron con problemas tomando en cuenta el resultado de esta investigación, aunque Sueldos y salarios y promoción son dimensiones que no le competen directamente a la Unidad, sino dependen de otras

instancias políticas y administrativas para su mejora y solución, la comunicación sí es competencia del directivo emplear estrategias dentro de de la Unidad para mejorar la comunicación vertical y horizontal, así como individual y grupal, con el fin de eficientar los procesos administrativos, y lograr con esto elevar la calidad en los servicios que brinda la organización.

Con respecto a sí los objetivos particulares de los trabajadores analizados se anteponen a los de la organización, se encontró que estos individuos se identifican con su organización y muestran sentido de pertenencia con ella, afirmando con esto que si comparten los objetivos de la Unidad UPN-097, no obstante también reconocen contar con discrecionalidad en el trabajo y por lo tanto también para lo que les es pertinente.

CONCLUSIONES

Conclusiones

Es importante retomar las aportaciones que dieron las escuelas de la administración a las organizaciones, ya que partiendo de ellas se logra avanzar en su desarrollo, sin embargo algunas teorías se preocuparon más por la producción, dejando en segundo término la satisfacción personal de sus trabajadores. Es hasta 1920 cuando Elton Mayo, preocupado por los individuos de la organización propone en su teoría de las Relaciones Humanas mayor atención en los aspectos emocionales, en la participación grupal, y en la implementación de estrategias motivacionales, todo esto para el desarrollo de la organización.

Es por la teoría de Elton Mayo que posteriormente otros autores han continuado con el estudio de los individuos y su entorno dentro de la organización, demostrando que el baluarte de la organización está en sus individuos, y que sin su satisfacción personal y grupal, el desarrollo organizacional se vería en serios problemas, debido a que los objetivos de los trabajadores se tornarían divergentes a los de la organización.

Siguiendo este principio, Lewin, Lippit y White (1939), Halpins y Crofts (1963), Litwin y Stringer (1968), Dessler (1993), Hall (1996), Likert (1999) y Goncalves (2001), entre otros son los principales representantes de la teoría que se encarga del estudio de la satisfacción de los individuos en su entorno laboral “Clima Organizacional”, teoría que con el paso del tiempo ha ido ganando lugar en el ámbito de la administración empresarial y ahora también en el educativo, de ahí la importancia que tiene que los directivos conozcan el Clima que prevalece en su organización para avanzar en su desarrollo integral.

Con atención a lo anterior, la importancia que tiene este estudio sobre el Clima Organizacional en la Unidad UPN-097, fue para identificar las deficiencias que el

personal percibe dentro de ella y que afectan su desempeño con la intención de convertirlas en fortalezas.

Una vez identificadas las debilidades sobre el estudio de Clima Organizacional en la Unidad UPN-097, se considera pertinente que el directivo en su nivel de autoridad debe encontrar estrategias y construir propuestas para solicitar apoyo que favorezca a los trabajadores en los rubros de Sueldos y salarios, y Promoción.

Lo anterior, debido a que el directivo carece del poder político y administrativo para mejorar las condiciones de sus trabajadores, sin embargo respecto al problema de comunicación que afecta a la Unidad sí cuenta con la autoridad para modificar acciones que estén impidiendo el libre y efectivo tránsito de la información. Se estima conveniente que el primer paso para mejorar la comunicación en la Unidad es conocer su significado y con que otros factores como la autoestima y motivación afectan o favorecen las relaciones humanas.

Es un proceso efectivo de comunicación la autoestima y asertividad, pues éstos son conceptos de gran importancia que deben ser considerados; el primero identificado como el auto valor que cada individuo tiene sobre sí mismo. El individuo requiere del poder interno para el desarrollo personal, y permite al emisor ser congruente entre lo que siente y expresa; por otra parte la asertividad resulta ser el componente esencial para sostener en equilibrio las relaciones humanas, considerándolas como parte de la comunicación asertiva que se basa en el respeto hacia los demás y la honestidad y prudencia en lo individual. Por lo tanto una comunicación para que sea efectiva debe ser armónica, equilibrada en recursos y lenguaje.

Cada individuo depende de su estado biológico principalmente para percibir e interpretar su entorno. Esta percepción e interpretación puede modificarse de un momento a otro de manera natural e inconsciente incluso para la persona; de modo que la comprensión de la comunicación en una organización se puede percibir e

interpretar de manera única por cada uno de sus individuos tal como lo afirma textualmente Goldhaber (2004) “La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él, implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actividades, sentimientos, relaciones y habilidades personales” Goldhaber en Contreras (2004)

Por estas características, la percepción de los individuos juega un papel fundamental en el proceso de desarrollo de la comunicación. Para algunos teóricos la percepción es definida como una relación directa entre sujeto-objeto, con una apreciación meramente subjetiva condicionada inevitablemente a las experiencias aprendidas, los principios, los valores y la ética individual de los individuos de una organización.

Para Contreras la comunicación en la organización “es una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyo objetivo deberá ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera, estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además, debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones” (Contreras, 2004).

En este escenario la Unidad UPN requiere de generar una información fiable, mantener una imagen propia con reconocimiento del exterior; así como de valerse de canales y medios efectivos que conduzcan a cumplir los objetivos planeados procurando un ambiente solidario entre sus trabajadores.

En teoría la comunicación bidireccional se sustenta en darle el mismo valor al emisor como al receptor y en el caso de la UPN, aplica una comunicación integradora, esta logra que los individuos de la organización lleguen a un fin común previamente marcado. Lo que permitirá conseguir un ambiente de respaldo entre los miembros y

así las actividades se desempeñarán con mayor disposición y ánimo, integrándose mejor al trabajo individual y colectivo

La labor del director del centro educativo según Ball. S. (1987) es imprescindible para la comprensión de la micropolítica, ya que es él quien planifica y mantiene la escuela como una organización formal. Es también el director quien mantiene el control y en quien cae la responsabilidad de mantener un ambiente laboral agradable o lo contrario, para lo cual requiere de estrategias y acciones políticas.

El estilo de liderazgo que cada director utiliza en la universidad como forma de dominio e integración, depende de la personalidad natural o actuada con la que logra socializar con sus subalternos.

La estabilidad de la organización se perfila por el estilo de su director. Es también él quien da y quita, quien decide, quien reclama el poder mediante la forma o estilo de liderazgo que utilice en la escuela, es quien con su actuar proporciona sentimientos de satisfacción, frustración y oposición en el personal.

Como afirma Dubet (2006), con relación a las instituciones, los trabajadores ahora son sometidos y obligados a realizar su trabajo profesional a través de la rutina, de la racionalidad y del conformismo, haciendo de lado su subjetividad, su vocación y amor al semejante. La modernidad que llegó por la globalización, lejos de hacer una cultura unida, la ha fragmentado en múltiples individualismos y egoísmos.

En la actualidad en un mundo en que las organizaciones se enfrentan a ambientes cada vez más competitivos como parte de un proceso de globalización en el que abunda el encarecimiento de productos y servicios, y en donde impera la necesidad de producir y servir con calidad, a fin de conocer y llegar al mercado de manera inmediata y eficaz, es ahí donde se ubica la llamada inteligencia organizacional que aprende, enseña y adquiere nuevos conocimientos para su constante desarrollo.

En este sentido la Unidad UPN-097 está compuesta por individuos que no se desprenden fácilmente de sus creencias, personalidad y actitudes que los hace percibir de manera diferente el ambiente en donde se desenvuelven, situación que impacta de forma positiva o negativa en el desarrollo de la organización.

Quienes integran las organizaciones; directivos, oficinistas, operativos y demás empleados, todos ellos trabajan e interactúan con otras personas, esto influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros laborales. En este sentido los directivos que representan el complejo administrativo deben tratar de conocer las bases del comportamiento de su organización, así como el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar) como medio para mejorar las relaciones entre las personas y el funcionamiento de la organización.

REFERENCIAS

Referencias

Alcalá, M. (2011). El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. Tesis licenciatura, Universidad Tuxtepec, Oaxaca, México. Pp. 45-80.

Ball, S. (1987). *La micropolítica de la escuela*. Editorial Paidós. España.

Blaxter, L.; Hughes, C. y Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. España: Gedisa.

Calvo, G. y Castro, Y. (1995) *La familia en Colombia un estado del arte de la investigación 1980-1994*. Instituto Colombiano de bienestar familiar. Colombia. Pp. 15-16. En:

https://observatoriodefamilia.dnp.gov.co/Portals/0/Documentos/Investigaciones/pdf_la_familia_en_colombia.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2006). Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. México: 09-01-2006. Extraído el 28 de septiembre de 2015 desde: www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf

Celina, H. y Campo, A. (2005). Aproximación del uso del coeficiente de Alfa de Cronbach. "Revista Colombiana de psiquiatría", vol. XXXIV, n° 4, pp. 572-580. Colombia. Extraído de: www.redalyc.org

Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. Edición, Méx. Edit. McGraw.

CNN. Reuters. (2012). "Inflación en México cierra 2011 en 3.82 %". CNN Expansión. México. Lunes 09/01/2012. Desde:

<http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/01/09/inflacion-en-mexico-cierra-2011-en-382>

CNN. Expansión. (2015). “La inflación en México cierra 2014 en 4.08 %” CNN Expansión. México. Jueves 8/10/2015. Desde: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2015/01/08/la-inflacion-en-mexico-cierra-2014-en-408>

Cordero, C. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. Revista de Agricultura, Sociedad y Desarrollo, vol. 11, n° 4, oct/dic. 2014 Scielo. México. Desde: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-54722014000400003&script=sci_arttext&tlng=en

Crozier, M. (1990). El Actor y su estrategia en *El actor y el sistema*. México, Ed. Alianza, pp. 35-53.

Delgado, J. (2004). La apropiación intelectual de la historia de la Universidad Pedagógica Nacional por sus académicos. México. UPN Ajusco En: http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/autoestudio2004/82.pdf.

Dubet (2006). El declive y las mutaciones de la institución. *Revista de antropología social*. 2007-16. Cadis. Desde: https://docs.google.com/document/d/10IneRgVBnIcLiOKT2UnX0_IP_DRivLuwZti4CMnVvuo/edit?hl=en_US&pref=2&pli=1

El Economista. (2014). “Cierra Inflación en rango superior de la meta” Periódico El Economista. México. 09/enero/2014. Desde: <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2014/01/09/inflacion-mexico-se-situa-397-2013>

F. Salgado, J., Remeseiro. C., e Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y satisfacción laboral en una PyME. "Revista psicothema, volumen 8, n° 2, pp. 329,335. Universidad de Santiago de Compostela y Universidad de Oviedo, España. En: <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>

Feliciano, A. (2012). Origen y Evolución de la Universidad Pedagógica Nacional. Tesina inédita para el grado de Licenciatura. UPN. México. En: <http://200.23.113.59/pdf/29334.pdf>

Flores, L. (2013). "Inflación termina el 2012 en 3.75 %: INEGI" Periódico El Economista. México. Enero 9/2013. Desde: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2013/01/09/inflacion-termina-2012-357-inegi>

Gaceta del Gobierno (2006) Periódico del Gobierno del Estado Libre Soberano de México. Reg.DGC Núm. 001 1021. Tomo CLXXXII. Ejem. 600. Extraído el 24 de agosto de 2014 desde: http://transparencia.edomex.gob.mx/seiem/htm/marcojur/pdfs/acuerdo_continua.pdf.

García, A. (2006) Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Revista *psychologica*. Vol. 5 n° 1 Universidad Piloto Colombia

García Córdoba F. (2009) *El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México: Limusa.

Garza, P (2010). El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Educación Pública en Tamaulipas. Tesis Maestría Universidad Autónoma de Tamaulipas. México. Pp. 12-29.

INAI. (2015). Estructura Orgánica de la UPN. México, INAI. Desde: <http://portaltransparencia.gob.mx/pot/informe/fraccionXV.do?method=search&idDependencia=29010>

JBIC, Vallejo, R. Agulló, T. (2004). El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. Vol. 16, n° 1. "Psicothema". Universidad Rivora, U. Valladolid, U. Oviedo. España. PP. 125-131. Desde: [file:///C:/Users/hp/Downloads/8198-13901-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/8198-13901-1-PB%20(1).pdf)

Jiménez, A. (2006) "El estado del arte en las ciencias sociales". UPN. Bogota Colombia. Pp. 29-44. En: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/colombia/dcsupn/practica.pdf>

Jiménez, Y. (2003). *Democracia académico-sindical y reestructuración educativa en la UPN*. México, edit. Plaza y Valdés, S.A. de C.V.

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México. Edit. Mc GrawHill.

Kovacs, K. (1983). La planeación educativa en México: la Universidad Pedagógica Nacional (UPN). Estudios sociológicos. México. Colegio de México. En http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apache_media/HN3UF4RHV59NXSK1YPH42JLSLUVTYG.pdf.

López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Revista Gestión en tercer milenio, "Revista de investigación". Vol. 8 n° 15, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM, Lima, Perú.

Lucas, A. y García, P. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid. Edit. Mc Grawhill.

Macías R. Cecilia (2012) *La UPN-Ajusco en la arquitectura mexicana contemporánea*. Revista Universitaria. el 24 de agosto de 2014 desde <http://educa.upn.mx/memoria/num-10/124-la-universidad-pedagogica-nacional-ajusco-en-la-arquitectura-mexicana>.

McMillan, J. S. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa. Introducción conceptual*. Madrid. Pearson.

Martínez, N. (2012). "SEP y SNTE formalizan incremento salarial". México. Periódico El Universal 16/05/2012. Desde: archivo.eluniversal.com.mx//notas/847760.html

Noriega, J., Muñoz, A. (1996). *Indicadores de evaluación del centro docente*. Madrid. Ed. Escuela Española S.A Pp. 5-7.

Owens, R. (1998). *La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid, España. Edit. Santillana.

Pedraja, M. (2001) El conductivismo de Edwar C. Tolman: Un cordero con piel de lobo. Revista de historia de la Psicología. Vol. 22, nº 2 Pp 135-170. Universidad Murcia. España

Poy Lozano. (2013). "Acepta el SNTE incremento de 3.9 directo al salario". Periódico La Jornada. Miércoles 15/05/2013. México. P. 13.

Poy Lozano. (2014). "SNTE logra incremento salarial de 3.5% en negociaciones con la SEP". Periódico La Jornada. Lunes 12/05/2014. México.

RAE. (2015). Diccionario de la Real Academia Española. Extraído de: <http://dle.rae.es/?id=KDRwers>

Ramió, C. (2012). Teoría de la Organización y Administración Pública. Cap. 1 Argentina. Facultad de política. Extraído el 19-10-2015 en:

<http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf>

Rivas T. (2009). Evolución de la teoría de la organización. “Universidad & Empresa”, vol. 11, n° 17, 2009. España. Pp. 11-32. Extraído el 13-09-2015 desde: [file:///C:/Users/compag/Downloads/Dialnet-EvolucionDeLaTeoriaDeLaOrganizacion-5096823%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/compag/Downloads/Dialnet-EvolucionDeLaTeoriaDeLaOrganizacion-5096823%20(2).pdf).

Sagredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizaciones. “Educación Médica Superior, Scielo”, vol. 25, n° 2, Abril-junio. La Habana. Desde: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412011000200013&script=sci_arttext

Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. Edt. Mc Graw Hill. México.

San Martín, R. (2015) *Productividad laboral*. Diplomado de Desarrollo Humano. DEC FCA UNAM. Pp. 14-15.

Secretaría de la Función Pública Federal (2015) “Recibe México Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva”. 6 de marzo 2015. México, SFP, en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/sala-de-prensa/notas/801-recibe-mexico-premio-interamericano-a-la-innovacion-para-la-gestion-publica-efectiva.html>

SEP. (2011). Comunicado SEP-SNT.- concluye la negociación salarial SEP-SNTE 2011. México, SEP. 03/05/2011. Desde: https://sep-gob.mx/esc/sep1/comunicado_SEPSNTE040511

Silva, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. “Revista de Psicología General y aplicada” vol. 45, n° 4, pp. 443-451. Universidad de Barcelona.

UPN. (2014). Convocatoria Unidades UPN. México. En: <http://www.upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/21-admision/1088-conoce-la-oferta-educativa-de-las-unidades-upn-2014>.

UPN. (2011). Manual de organización UPN. Desde: [file:///C:/Users/hp/Downloads/Manual de %20Organizacion UPN febrero 2011.pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/Manual%20de%20Organizacion%20UPN%20febrero%202011.pdf)

UPN. (2014). Gaceta especial UPN. Mayo, 2014. Desde: <http://www.upn.mx/index.php/conoce-la-upn/comunicacion-social/gaceta-upn/file/2341-gaceta-especial-mayo-2014>.

UPN. (2014). Oferta educativa. En: <http://www.upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/21-admision/1088-conoce-la-oferta-educativa-de-las-unidades-upn-2014>.

UPN. (2015). Programa Integral de Desarrollo Institucional, 2014-2018. Marzo-2015. UPN. México. Desde: [file:///C:/Users/compaq/Downloads/pidi upn 2014 2018 completo.pdf](file:///C:/Users/compaq/Downloads/pidi%20upn%202014%202018%20completo.pdf)

UPN. (2016). Estructura orgánica 2004. México. UPN. Extraído desde: <http://www.upn.mx/index.php/leer-en-linea/718-3feb04?start=7>

Universidad Pedagógica Nacional (2014). *Conoce la UPN*. Extraído el 24 de agosto de 2014 desde <http://www.upn.mx/index.php/conoce-la-upn/conoce-la-upn>.

Vargas P. Martha K. (2011). *Estudio sobre la identidad universitaria en egresados de la UPN- Ajusco*. Tesis de Licenciatura publicada. Universidad Pedagógica Nacional.

Vázquez, R, y Guadarrama, J de J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. "Tiempo de educar, Revista de investigación

educativa". Vol. 3, n° 5 enero-julio, UAEM. México. Pp. 105-131. Desde:
<http://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf>

Zalpa, G. (2011). *Cultura y Acción Social. Teorías de la Cultura*. UAA, Edit. Plaza y Valdés Editores.

ANEXOS

Objetivo: La finalidad de este cuestionario es conocer el ambiente que perciben cada uno de los trabajadores de la Unidad UPN-097 en su lugar de trabajo. Los resultados obtenidos son de uso confidencial y sólo serán manejados de forma académica.

Datos Generales

Instrucciones:

Favor de marcar con una "X" sólo el recuadro de la respuesta que corresponda en su situación. Como se muestra en el ejemplo:

Estado Civil

Soltero casado Otro

1.1 Sexo

Masculino Femenino

1.2 Tipo de contrato

Base Confianza Sindicalizado Eventual

1.3 Nivel

5 hasta 15 16 hasta 18 19 hasta 21

1.4 Antigüedad en el Trabajo

Hasta 1 año 1-5 años 6-10 años 11-15 años 16 o más

1.5 Rango de Edad

Hasta 20 años 21-30 años 31-40 años 41-50 años 51 o más

1.6 Nivel Máximo de Estudios

Primaria Secundaria Bachillerato Superior Maestría Otro

1.7 Estado Civil

Soltero Casado Otro

CUESTIONARIO DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucciones:

Favor de responder de acuerdo a su forma de pensar y ver las cosas, olvidando el cómo debería de ser o lo que los demás pensarían. Es de gran importancia que respondan con honestidad, todos los datos serán estrictamente confidenciales.

Responder con una "X" la casilla que más se acerque a su opinión, considerando que sólo podrá responder: Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Neutral, De acuerdo, Muy de acuerdo.

Ejemplo

- Me gusta mi trabajo

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De a cuerdo	Muy de acuerdo
			X	

Dimensión	Ítem	Características	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De a cuerdo	Muy de acuerdo
Libertad en el trabajo	1	Al empezar mi trabajo lo organizo como mejor me parece.					
	2	Determino el tiempo en que realizo mi trabajo dependiendo la importancia.					
	3	Las funciones que tengo a mi cargo las realizo sin ningún problema					

Trabajo en equipo	4	En el lugar de trabajo nos mantenemos en contacto frecuentemente.					
	5	Mis compañeros de trabajo me brindan confianza.					
	6	La relación con todos mis compañeros es la adecuada.					
	7	Como todo ser humano me puedo equivocar, estoy en la mejor disposición para solucionar mis errores.					
	8	Existe el espíritu de trabajo en equipo con todos los que trabajan en mi Universidad.					
Respaldo y/o apoyo	9	Puedo considerar a mi jefe como ejemplo a seguir.					
	10	Mi jefe nos inculca que trabajemos en equipo con los demás.					
	11	La relación con mi jefe es de respeto.					
	12	Las actividades que me designa mi jefe son las que me corresponden.					
Comunicación	13	En la Unidad UPN-097 hay buena comunicación con todos.					
	14	Cuando necesito hablar con mi jefe lo puedo hacer abiertamente.					
	15	La comunicación del director con el trabajador es clara.					
	16	Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores.					
Oportunidades para crecer y avanzar	17	Cuando realizo un buen trabajo lo reconoce mi jefe.					
	18	Cuando llego a cometer un error es cuando se habla de mi rendimiento.					

Equidad	19	El director de la unidad trata a todos por igual.						
	20	Se puede contar con un trato justo e igualitario por parte de la dirección.						
Innovación	21	Mis compañeros y yo estamos abiertos y dispuestos al cambio.						
	22	Encontramos nuevas formas y métodos para realizar el trabajo.						
Identidad	23	Como trabajador no me siento identificado con los valores de la organización.						
	24	He pensado que en ocasiones no estoy orgulloso de trabajar en esta institución.						
Motivación personal	25	Mi trabajo es muy importante dentro de la institución.						
	26	En la Unidad UPN-097 los empleados estamos comprometidos con nuestro trabajo.						
Sueldos y compensaciones	27	Cómo trabajador los beneficios que recibo en cuanto a las prestaciones son satisfactorios.						
	28	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motiven al trabajador a mejorar su productividad.						
Promoción	29	Es justa la forma de promoción y ascensos de los empleados dentro de mi institución.						
	30	Por el tamaño de la Unidad, hay poca probabilidad de ser promovido.						
	31	En el tiempo que llevo laborando para la institución, no he logrado un ascenso.						

Capacitación desarrollo	32	La institución no se preocupa por mis intereses y necesidades de capacitación.					
	33	Las responsabilidades que tengo a cargo me impiden recibir la capacitación que requiero.					
Visión	34	La institución tiene objetivos y camino definido que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
	35	Existe una planeación anticipada para realizar las actividades en la Unidad.					
Satisfacción general	36	Estoy satisfecho con las relaciones entre mis compañeros dentro de la Unidad.					
	37	Estoy satisfecho con la relación con mi jefe.					
	38	Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en la institución.					
39. ¿Qué considera que hace falta para mejorar el ambiente de trabajo dentro de la Unidad?							

¡Muchas gracias por su participación!

