



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO, MÉXICO
MAESTRÍA EN DESARROLLO EDUCATIVO

***ANÁLISIS HERMENÉUTICO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DESDE LA
HERMENÉUTICA ANALÓGICA Y LA NUEVA EPISTEMOLOGÍA: EL CASO DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.***

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

Maestra en Desarrollo Educativo.

En el campo de Teoría e Intervención Pedagógica

PRESENTA:

DIANA ROMERO GUZMÁN

DIRECTOR DE TESIS:

DR. LUIS EDUARDO PRIMERO RIVAS

CIUDAD DE MÉXICO, AGOSTO 2018

INDICE

PRESENTACIÓN	4
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	7
Conceptualización de la Universidad. El caso de la Universidad Pedagógica Nacional Ajusco, su Historicidad.....	7
Cultura, Identidad y Práctica Laboral.....	15
Conocimiento, Aprendizaje y Salud Mental en Ámbitos Laborales.....	31
Gestión Educativa y Planeación Estratégica Situacional (PES) desde la Nueva Epistemología (NE) y la Hermenéutica Analógica (HA).....	45
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA, PROCEDIMIENTO Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN	59
Metodología.....	59
Procedimiento Metodológico.....	61
Instrumentos.....	65
CAPÍTULO 3: LOS RESULTADOS ALCANZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	72
Resultados de las entrevistas a profundidad.....	72
Encuestas de clima y cultura Organizacional (ECCO).....	84
Resultados revisión documentos de normatividad.....	88
<i>Manual de Organización (MOG)</i>	89
<i>Programa Integral de Desarrollo Institucional (PIDI)</i>	89
Conclusiones del capítulo.....	91
CAPÍTULO 4: SUGERENCIAS PARA UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	95
Sistema de gestión Orgánico-Analógico.....	95
Conclusiones del Capítulo.....	101
BIBLIOGRAFÍA	102
INDICE ANALÍTICO	105
ANEXOS	107

“Todo parece imposible hasta que se hace.”
- Nelson Mandela-

PRESENTACIÓN

Este trabajo es el resultado de la inquietud surgida a partir de problemáticas percibidas en diversas experiencias que he tenido en la propia Universidad Pedagógica Nacional como parte del personal administrativo de base. Con 7 años de experiencia laboral en distintas áreas administrativas de la Universidad, que van desde áreas académicas hasta actualmente ubicarme en la secretaría académica; es lo que me ha permitido entrar en contacto con la dinámica de gestión institucional. La presente investigación, no va de recuperar mi experiencia profesional en la UPN, sino a indagar en las entrañas de la gestión para resaltar la existencia de deficiencias en la práctica administrativa que limitan el desarrollo de la institución; indagación promovida desde el interés en la producción de conocimiento para la intervención pedagógica en ámbitos de gestión educativa.

Como antecedente a este trabajo, existe una investigación previa sobre el ejercicio moral del trabajador administrativo de base en la UPN¹, el cual fue mi proyecto de titulación para la licenciatura en pedagogía, desde donde pude determinar que una parte de la problemática que se presenta en los trabajadores administrativos estaba fundamentada en la estructura de gestión institucional, lo que me llevó a replantear el interés investigativo sobre la estructura de gestión, su normatividad y en concreto la praxis de gestión *in situ*.

Aunado a esto, mi trabajo en paralelo en el Seminario Permanente de Investigación sobre la Nueva Epistemología (SPINE²), me permitió abrir horizontes epistemológicos de comprensión e interpretación de la realidad, para incluir alternativas de la práctica pedagógica en ámbitos distintos al escolar áulico; en este caso, dentro de los procesos de gestión educativa desde el análisis e interpretación con enfoque hermenéutico analógico, ubicando los desarrollos en la producción de conocimiento de frontera.

¹ Se puede consultar en: <http://200.23.113.51/pdf/31687.pdf>

² <http://spine.upnvirtual.edu.mx/index.php>

El primer capítulo muestra el universo teórico-epistemológico en el que está fundamentada la investigación y que es la base para la construcción de nuevos desarrollos sobre la práctica de gestión. Este capítulo está dividido a su vez en cuatro apartados que abarcan desde cuál es la percepción actual del concepto de universidad, la historia de Universidad Pedagógica Nacional, que es y cómo se configura la cultura, la identidad y la práctica laboral, la estructuración del conocimiento, el aprendizaje y la salud mental en ámbitos laborales y por último, la conceptualización de la Gestión Educativa y la Planeación Estratégica Situacional como parte de una alternativa para mejorar las prácticas y estructuras de gestión y su relación con la Nueva Epistemología y le Hermenéutica Analógica.

El segundo capítulo recorre la fundamentación de la metodología desde la Nueva Epistemología, el procedimiento metodológico y la construcción y definición de los instrumentos utilizados para la recolección de la información.

El tercer capítulo expone ampliamente el análisis de los resultados alcanzados con la investigación, desde tres opciones de comprensión, las entrevistas a profundidad, el análisis de las Encuestas de Clima y Cultura Organizacional y la Investigación Documental sobre la Normatividad vigente en la UPN.

Y, por último, el cuarto capítulo centra su atención en exponer la propuesta de alternativas a incorporar a los procesos de gestión de la UPN, para lograr de ser posible, una gestión orgánica, que considere a la persona y no solo la racionalidad instrumental característica de los procesos de gestión burocráticos.

INTRODUCCIÓN

La investigación aquí expuesta, presenta una alternativa para superar las concepciones normativas e instrumentales que se tiene sobre los procesos y prácticas de gestión en las instituciones de educación superior. Se nutre de aportes epistemológicos de frontera como la Nueva Epistemología y la Hermenéutica Analógica de los filósofos mexicanos Mauricio Beuchot y Luis Eduardo Primero Rivas. Expone el caso concreto de la gestión de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco, que como todo el sistema de educación pública en México, muestra problemas y áreas de trabajo y atención para mejorar la vida académica, laboral, de producción de conocimiento y de legitimidad universitaria.

Lo que se buscó con esta investigación fue determinar los elementos y/o factores que limitan e impactan negativamente el desarrollo de la práctica de gestión institucional, centrando la atención en tres estructuras fundamentales, la praxis de gestión del personal directivo, las Encuestas de Clima y Cultura Organización y los documentos normativos que rigen la institución. El conocimiento que partiera del resultado del análisis de estos elementos serviría para construir una propuesta de gestión Orgánica -Analógica. Propuesta estructurada y fundamentada no solamente desde perspectivas filosóficas y hermenéuticas, sino pedagógicas para el desarrollo de estrategias de intervención en el campo de la gestión educativa de instituciones de educación superior.

La gestión educativa interpretada desde una concepción Orgánica y Analógica considera al ser humano como integral, a la institución desde su multifactoriedad y al proceso de gestión en un sentido dialógico, dinámico y estratégico, desde sus referentes presentes para solucionar problemas vigentes con las condiciones reales y no busca soluciones utópicas a futuro.

Desde lo producido espero que los desarrollos expuestos aquí sean la semilla de un cambio por lo menos de conciencia frente a la UPN.

Capítulo 1: Marco Teórico Referencial

En este capítulo expondré de manera extensa el marco teórico referencial que ayudó estructurar y a comprender la realidad desde la cual se fundamenta la propuesta de alternativas conceptuales para incorporar a la gestión de la Universidad Pedagógica Nacional planteadas en esta investigación. El capítulo se divide en cuatro apartados que dan cuenta de la conceptualización actual de Universidad, la cultura, identidad y práctica laboral, configuración del conocimiento, el aprendizaje y la salud mental en espacios de trabajo y por último un apartado sobre la gestión educativa y la planeación prospectiva situacional y sus vínculos con la propuesta epistemológica de la Hermenéutica Analógica y la Nueva Epistemología.

Conceptualización de la Universidad. El caso de la Universidad Pedagógica Nacional Ajusco, su historicidad.

En este apartado expondré como es que se define a la Universidad pública, más allá de conocer su historia de conformación en México, me interesa adentrarme en la comprensión de su función como un agente educativo; función y definición que se ven transformadas por la época actual, redireccionando su quehacer en función de las políticas públicas impuestas. Es relevante para la investigación exponer esta perspectiva de la universidad, ya que la investigación realizada versa sobre un ejemplo de universidad pública que presenta problemáticas en su práctica de gestión, por lo que, para poder comprender lo que pasa dentro de la institución a nivel de su estructuración administrativa, es necesario conocer el panorama al cual se enfrentan las universidades públicas actualmente, pues esto es un factor determinante en el análisis de los resultados.

Como segundo apartado de este capítulo desarrollaré también, de manera concreta, la historia de la Universidad Pedagógica Nacional Ajusco, pues es importante conocer el referente de investigación desde la comprensión de su historicidad y la forma en que se originó el proyecto de universidad para los docentes y cuál ha sido su transformación.

Conceptualización de la universidad pública

La universidad pública, es una institución que une a través del conocimiento y la educación que produce, al pasado y al presente de una sociedad, de forma que podamos tener una perspectiva de su futuro. En los últimos años la universidad se ha visto obligada a transformarse en vías de cumplir con estándares educativos y políticas públicas instauradas desde el capitalismo y la globalización, teniendo repercusión, en la formación de sus estudiantes, la producción del conocimiento y la transformación de la sociedad a la que pertenece.

La sociedad actual, a partir de la formación que transmite en su sistema de educación pública supone un modelo de ser humano, de ética y de moral, por lo cual conviene ser críticos sobre ella para trabajar hacia una mejor formación, pues la época es el mayor agente educativo. Por lo tanto, para dar significado y sentido a la educación actual, debemos considerar los elementos y factores que componen la época en la que vivimos.

La universidad ha resistido las problemáticas de cada época histórica, su estructura y sus objetivos han sufrido transformaciones adecuándose a los modelos impuestos, modelos que le han dado sentido y referencia y que han sido interpretados para cumplir con metas e intenciones sociales. Actualmente atraviesa un periodo de transformación impulsada por procesos de evaluaciones y resistencias al cambio, transformaciones impulsadas por el capitalismo global con la intención de transformarla en una empresa como cualquier otra.

El pensamiento, la conciencia y el saber, son cualidades que comienzan a ser cada día más inútiles para una sociedad en crisis, pues si no es un conocimiento fácil, ligado a la tecnología y al progreso, no es un conocimiento digno de reproducir; ya que en esta época el conocimiento y la sociedad deben de promover “valores” y competitividad de acuerdo a las leyes del mercado y poder del capital.

Es por esto por lo que Primero Rivas (2015) nos dice que:

...el neoliberalismo establece su pedagogía de las “competencias”, asociada con su promoción de los “valores”. La pedagogía imperial genera coherentemente una didáctica de las competencias, una tecnología análoga, supone y realiza una teoría del aprendizaje y claro está, una evaluación de los mismos, para poder distinguir a los incompetentes de los competentes: aquellos que pueden triunfar en el mercado... (Primeró & Beuchot, 2015a: 22)

Por lo tanto, se comprende que la educación actual a través de las instituciones educativas refrenda el dominio y la ideología capitalista sobre la sociedad, creando proyectos educativos desde el poder con la finalidad de crear ignorancia, individualismo, falta de conciencia y mero conocimiento escolar. Los sistemas educativos modernos fueron concebidos desde un tipo de conocimiento único y verdadero, el conocimiento científico vinculado a la aplicación técnica y a la racionalidad de tipo instrumental, que actualmente permea no solamente las aulas, sino sus estructuras de gestión y administración.

Boaventura de Sousa (2015) dice:

“...este modelo [Modelo de la aplicación técnica de la ciencia] tuvo como objetivo convertir todos los problemas sociales y políticos en problemas técnicos y resolverlos de modo científico, esto es, eficazmente con total neutralidad social y política. Con ello se ponía a disposición de los árbitros políticos y de los actores sociales un conocimiento certero y riguroso, que desagregaba los problemas sociales y políticos en sus diferentes componentes técnicos, y les aplicaba soluciones eficaces, inequívocas y consensuales, debido a que no existía otra alternativa.” (Sousa, 2015: 16-17)

El que la concepción de la ciencia basada en el positivismo siga rigiendo el sistema educativo, es comprensible por la inercia de la cultura y la burocracia educativa que trabajan desde sus entrañas, bajo el enaltecimiento de los procesos normativos como la solución a los problemas que se le presentan y las matemáticas como comprobación de los buenos resultados obtenidos en estadísticas mundiales en vías de la calidad de la educación.

Esta misma racionalidad instrumental, es la que permea el significado y práctica de las certificaciones que legitiman el conocimiento como verdadero y válido ante el mismo sistema. Pues se han convertido en exigencias del desarrollo y desempeño profesional ante un mercado de trabajo globalizador, que mide el conocimiento adquirido desde los reconocimientos oficiales como las prácticas creadoras de la “universidad de papel”. (Porter 2003 [2013, 3ª edición]).

Es evidente que la universidad se enfrenta actualmente a nuevos desafíos, derivados de la importancia que ha adquirido el conocimiento a nivel social y empresarial en la llamada *sociedad del conocimiento*, donde se plantea la necesidad de que sus formas de organización y vinculación con la sociedad sean más flexibles. La universidad actual tiene que lograr equilibrar sus procesos de organización y gestión al dialogar con las demandas sociales de crecimiento, de acceso y de permanencia, así como la naturaleza de sus recursos materiales, económicos y tecnológicos.

La universidad, por lo tanto, se puede definir como el lugar de la transmisión del conocimiento, con un referente intelectual y uno ético, vinculada a la difusión, producción y organización del mismo. El concepto de universidad es dinámico, para Moncada (2008):

“La universidad es una comunidad académica que de modo riguroso y crítico contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la enseñanza y los diversos servicios ofrecido a las comunidades locales, nacionales e internacionales. Es un espacio donde las diversas facultades... entran en dialogo para llegar a una comprensión más profunda de lo que es el ser humano y le da sentido en este mundo, su función en la sociedad y de su fin trascendente.” (Moncada, 2008: 34)

Urge conducir acciones que rescaten el sentido social de la existencia de la universidad, pues como institución emblemática de la educación superior, se coloca en el centro de atención de

los debates políticos y económicos, lo cual debe aprovecharse para replantear el proceder de este agente educativo y augurarle un mejor futuro.

Frente a este panorama, el propósito de comprender a la universidad desde su contexto actual y sus características fundamentales que la sustentan ante una sociedad es que la presente investigación se plantea en vías de recuperar los problemas que subyacen en la estructura formal de gestión, y también busca establecer una interpretación que permita comprender la relación que existe entre los procesos que la definen y la configuran como una institución de educación. Y aunque se centra únicamente el caso de la Universidad Pedagógica Nacional, y esta muestra características particulares, también se pueden comprender desde el análisis, generalidades aplicables al contexto de la gestión educativa en las universidades.

La UPN y su historia

Institución que por casi 40 años ha trabajado sobre el ámbito educativo, formando profesionales de la educación y permitiendo reflexionar sobre la educación pública en el país, significándola para poder transformarla. Institución que ha logrado establecer una dialéctica, entre cultura, tecnología y formación; cuya expresión contiene problemas no solamente propios de sus dimensiones, su significado y su impacto, sino problemas de envergadura nacional en el cambio social del país.

Institución que estableció inicialmente los medios y mecanismos para la formación del docente dándole un lugar de importancia al magisterio en la revalorización de la profesión. Institución con una constitución, dinámica e intereses desde los proyectos, actores y escenarios del ámbito educativo y su historia, lo que ha significado su reestructuración entre imaginarios y realidades políticas, entre convergencias y divergencias de intereses en distintos niveles y dimensiones. Institución que expresa un grado de equilibrio gracias a las reglas y normas que la sustentan al interior y coordinan la relación entre actores, realidades y eficiencia de un orden parcialmente construido.

La Universidad Pedagógica Nacional es una Institución de Educación Superior que por las condiciones magisteriales y políticas bajo las cuales nació, ha estado sujeta a mandatos y proyectos inconclusos o con poca referencia de su realidad, “tiene sus orígenes en las antiguas demandas de recalificación, reconocimiento profesional, ascenso socioeconómico y resignificación social de la base magisterial que datan del siglo pasado...” (Jiménez, 2003: 17).

En los años 30 del siglo XX, se creó el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio que se fue transformando durante la década de los 60 en la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio (DGCMPM), cumpliendo con un papel fundamental en el campo de la profesionalización magisterial a través del desempeño de las funciones que en su momento le fueron encomendadas.

Para 1970, el país demandaba una mayor atención al sector educativo, en el área metropolitana y a lo largo de todo el país, nacieron nuevas opciones educativas en todos los niveles y desde el 9 de octubre de 1970 el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), en el marco de la II Conferencia Nacional de Educación celebrada en Oaxtepec, Mor., propuso la creación de una Universidad Pedagógica por intereses propios sobre la profesionalización del magisterio:

Los grupos dirigentes del SNTE reclaman al estado diversos mecanismos de calificación profesional escalafonaria, que permitieran a los maestros la revalorización de su trabajo a través de la capacitación, con el cometido de reforzar su legitimidad frente a sus representados e incrementar su control sobre el Sector. En 1975, el Partido Revolucionario Institucional retoma la demanda sindical de creación de la UPN en plena sucesión presidencial. (Jiménez, 2003: 18)

En 1978 se instaló una comisión con el propósito de crear una institución de educación superior encargada de dar servicio a la comunidad magisterial y en el mismo año el Sindicato demandó su creación ante el Lic. José López Portillo, candidato a la Presidencia de nuestro

país; durante los inicios del gobierno de José López Portillo, se realizan intensas negociaciones y confrontaciones entre la burocracia educativa y sindical para la definición del proyecto de la futura Universidad, en las que se aprecia que Vanguardia Revolucionaria (VR) pretendía con su proyecto corporativo, construir la Universidad del SNTE más que la Universidad del magisterio (Jiménez, 2003: 18), y finalmente, el 25 de agosto de 1978 se crea la Universidad Pedagógica Nacional por Decreto Presidencial, publicándose en el Diario Oficial de la Federación el 29 de agosto del mismo año.

La UPN desde su creación mostró pugnas constantes entre dirigentes del SNTE y representantes políticos de la Secretaría de Educación Pública (SEP), "...la lucha entre ambas facciones se dio alrededor de la definición de las características del proyecto político-académico de la Universidad en operación y su control." (Jiménez, 2003: 19). Cuando se dio a conocer el nombre del primer Rector de la UPN, el profesor normalista Moisés Jiménez Alarcón, no se consideró al SNTE:

“Inconformes con los rasgos que la burocracia de la SEP imprime a la UPN, los dirigentes del SNTE iniciaron una campaña de presión política... expresando ante la prensa su desacuerdo con el nombramiento de funcionarios «universitarios» en la Institución, dado que con ello se «está propiciando el que otra vez los universitarios se apoderen de los organismos e instituciones que deben ser manejados por verdaderos maestros normalistas» ... El resultado de esta ofensiva sindical es la negociación y el acuerdo interburocrático entre dirigentes sindicales y autoridades...; cuando las autoridades de la SEP y la UPN junto con los líderes del SNTE anuncian conjuntamente una fusión parcial de los dos proyectos tecnocrático «elitista» y corporativo «masivo» de Universidad, [fue] «el inicio de la verdadera reforma educativa»” (Jiménez, 2003: 20)

Nacida como una institución de estudios superiores para la profesionalización del magisterio, puesta en marcha en unas instalaciones provisionales ubicadas en Manuel Salazar 201, Ex Hacienda del Rosario, en la delegación Azcapotzalco, del Distrito Federal por el licenciado

Fernando Solana, la UPN se convirtió desde entonces en la institución pública más importante de México en la formación de cuadros especializados en el campo educativo, con la finalidad de formar profesionales de la educación para atender las necesidades del Sistema Educativo Nacional y de la sociedad mexicana en general.

Luego de su fundación y como producto de las confrontaciones mencionadas, la UPN ha trabajado con una estructura vertical de poder impuesta, que es el marco de las relaciones laborales fragmentadas e individualizadas que la caracterizan 40 años después:

“Las relaciones laborales que se establecen en el periodo de fundación institucional (1978 - 1980) tienen un carácter individual mediante contratos provisionales (inestabilidad e inseguridad laboral), bajo condiciones generales de trabajo básicas sumamente limitadas marcadas por las Condiciones Generales de Trabajo de la SEP –sin modificación desde su creación en 1946- y la ley federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, ordenamientos en los que los trabajadores públicos se encuentran sometidos a los dictados de sus superiores en un alto grado;...” (Jiménez, 2003: 22)

Sujeta a un decreto de creación que la define como una Universidad del Estado y un organismo desconcentrado, se estructura bajo el poder de la burocracia, sin una autonomía formal, siendo dependiente de la SEP en sus finanzas y su organización; obstáculo para el ejercicio de su libertad y desarrollo de su identidad, pues sus dirigentes (rectores) son fácilmente removidos a merced de los sexenios, dejando inconclusos proyectos y su futuro.

Universidad a merced de las circunstancias políticas y las fuerzas del aparato Estatal, estructurada sobre relaciones de subordinación decadentes y formas de dominación centralizadas que dictan políticas generales, resuelven conflictos, aprueban programas y normas y organizan al personal de manera unilateral. Desde este escenario habrán de definirse alternativas de organización considerando los límites que su modelo de estructuración marca y define actualmente; y sobre todo trabajar por una nueva cultura e identidad que de sustento a nuevos compromisos que la refrenden y revaloricen ante su función social.

Cultura, Identidad y Práctica Laboral.

A continuación, explicaré cuál es la importancia que tiene el conocer y comprender cómo se constituye o se genera la identidad laboral y cuáles son las implicaciones de tener presente que la identidad de las personas ya sea individual o colectiva, y la cultura que existe dentro de los espacios institucionales, juegan un papel relevante en las prácticas de gestión institucional. El interpretar, significar o dar sentido a los elementos constituyentes de la identidad y la cultura permite comprender las prácticas de gestión más allá de un análisis de la conducta de la persona como una racionalidad instrumental dentro de su praxis laboral, para pensarse que en lo real opera desde un discurso político-normativo y una configuración integral de la persona que considera su contexto social e individual enmarcando sus prácticas institucionales.

La identidad y cultura laboral

Es evidente, a simple vista al entrar en un espacio de trabajo, en una organización o en una institución, que las personas que trabajan ahí cumplen una función específica dentro de un sistema de gestión y administración, pues la misma dinámica del trabajo te permite observar algunas de las funciones y la forma en que se comunican entre ellos y se manifiesta el proceso de gestión; al cumplir sus funciones las personas van creando relaciones sociales entre los compañeros de trabajo, con las personas a que prestan un servicio, con su directores o jefes, en general con las personas que conforman una comunidad o un grupo de trabajo. En las relaciones sociales es donde se puede mirar las diversas formas de convivencia y la cotidianeidad del ambiente laboral.

¿Cuál es la importancia de poner atención a las formas de convivencia y los actos cotidianos en un ambiente de trabajo? ¿Para qué centrar la atención en las relaciones sociales? ¿Qué impacto tienen en el ejercicio de la práctica laboral y por lo tanto en la institución?, pues la profundización sobre el conocimiento de la persona en su práctica laboral, no solamente entendida como un ente individual con una función específica en un proceso, sino como una *persona* en un contexto de trabajo determinado, con una cultura y una identidad, con una formación, con intereses y habilidades, con expectativas de vida y trabajo; permite generar propuestas de gestión institucional que lleven a mejorar los espacios de trabajo.

Espacios de trabajo que permitan el desarrollo de su personal al momento que realizan sus actividades, espacios que inciten a la persona exponer su creatividad y motivación, que se desarrollen profesionalmente y que mejoren su intelectualidad.

Desde las consideraciones hechas, habría entonces que replantear la forma en que trabajan y operan los sistemas de gestión en una organización. Porque si bien, se considera el clima y la cultura de la organización, se consideran desde la información que aportan en una encuesta, con números en una estadística que sirven para comparar a la institución con otras y para cumplir con requerimientos de orden legal. La información que se obtiene de las encuestas debería de tener una mayor trascendencia y realmente aportar a construir un panorama general de cómo está constituida la identidad y la cultura en una organización. Tener claridad en la cultura que se gesta en un espacio laboral y cuál es la identidad de los trabajadores para con la institución pareciera ser campo de trabajo y estudio de la administración, pero este debe ser un campo de estudio para la pedagogía laboral, pues dentro de sus referentes debe de atender a la educación en espacios de trabajo desde un sentido holístico, integral y ecológico, con un sentido de apropiación que permitan nutrir intelectual y sensitivamente a la persona en el ejercicio de su práctica laboral. Pues la pedagogía se puede definir como la norma de la práctica educativa (Primerio 2010, *pássim*), no solamente en espacios áulicos o escolares, sino para el caso la práctica laboral.

Por lo tanto, comenzaré explicando lo que es la identidad laboral; para Robbins y Judge (2009) es una de las cinco etapas del desarrollo de un grupo en una organización, dejándonos ver que un grupo dentro de una organización no se estructura y se configura de manera inmediata, sino que lleva de fondo un proceso de estructuración por etapas, donde el grupo va adquiriendo diferentes formas de relacionarse; para los autores referidos, la identidad es la tercera etapa de la configuración de un grupo, que es donde “se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en el grupo. Esta etapa de normalización termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.” (Robbins y Judge, 2009: 286).

En este sentido la identidad es entendida como un proceso de normalización y asimilación de expectativas en común de un grupo de trabajo, donde existen relaciones cercanas entre las personas y un sentido de cohesión es determinante para la solidificación de las relaciones laborales. Por otro lado, Hernández (2002) nos dice que “Hablar de identidad laboral es hablar de quién soy y qué hago. La identidad laboral es una parte de la personalidad que se refiere a lo singular, pero se opera en el orden de lo intersubjetivo, en la relación con los otros.” Hernández, por lo tanto, considera a la persona de una forma integral, pues recupera la parte referencial y simbólica, junto con su manifestación en lo real desde las relaciones con los demás y con su espacio laboral. (Hernández, 2002)

Entonces, ya sea como una de las etapas del desarrollo de un grupo o como parte constitutiva de la persona, la identidad juega un papel relevante en la estructuración del clima laboral, pues conocer la identidad de un grupo permite reflexionar sobre cómo es que se comparten elementos significativos entre las personas, contruidos a partir de las vivencias y la experiencia de trabajo en la cotidianidad para producir una identidad colectiva. La identidad de la persona no es independiente a los vínculos sociales, a la historia y a las referencias simbólicas del contexto donde se encuentra, la identidad se establece y se consolida conforme se elige participar o no en un grupo, pues las dicotomías sociales que están presentes en la convivencia entre las personas también aportan a la construcción de la identidad.

Martuccelli (2007) nos dice que:

“La noción de identidad laboral recobra así vigencia en las ciencias sociales, para dar cuenta de la intersección entre el mundo subjetivo y el espacio social. Si bien ayer fue un concepto privilegiado para entender las subjetividades de la sociedad industrial (fundamentalmente colectivas y estables), hoy la identidad laboral permite dar cuenta de los procesos de construcción subjetiva que surgen en un espacio social en el que, las instituciones —entre ellas, el trabajo— obligan al individuo a desarrollar una biografía personal cada vez más singular.” (Martuccelli, 2007: 25)

Es por esto por lo que finalmente voy a definir a la identidad construida en espacios laborales como un punto de convergencia e integración, donde la persona logra significar los vínculos que forma, tanto físicos como emocionales, con su espacio de trabajo, con los otros con los que convive, con el tiempo en el que se encuentra, en el contexto de una actividad laboral. Por lo tanto, al significar los vínculos, la persona genera un sentido de identificación con sus tareas, con su grupo y con su organización.

Actualmente la identidad laboral se ve en crisis, pues las condiciones laborales cada día son más complicadas, la falta de empleos, la poca remuneración, los tiempos invertidos en el traslado al centro de trabajo, el estrés, entre otras cosas, son factores que aportan a la construcción de identidades inestables e insanas. El sentimiento de desilusión, pérdida de futuro e inestabilidad laboral, son situaciones comunes que afectan la psicoafectividad de la persona, impactando en sus relaciones y su desempeño laboral.

Una alternativa a esta problemática es implementar estrategias de “orientación laboral”, pues permitirían al trabajador desarrollar un “pensamiento laboral” sano, reflexivo, que lo lleve a construir una identidad con la organización que se refleje en su compromiso con las actividades que realiza. La propuesta de una orientación laboral será desarrollada en las conclusiones de este trabajo.

Después de haber abordado la noción de identidad, me remito a hablar necesariamente de la cultura organizacional, y para entender que es y cómo se estructura la cultura en grupos de trabajo, hay que comprender qué es la cultura en una sociedad. Históricamente se han estructurado formas de comprender la realidad, las formas de comprender la realidad obedecen en un momento histórico a desarrollos teóricos que instituyen y naturalizan de alguna forma el saber, el pensar y el actuar de las personas. Para el caso del concepto de cultura, se ha presentado una dicotomía constante con el concepto de naturaleza, como si fueran opuestos. Esta dicotomía se desprende desde la comprensión del mundo y del ser humano en la tradición occidental, que ha albergado una concepción de orden y ser, basada

en la idea de la competencia y el interés personal como lo menciona Sahlins (2011), en *La ilusión occidental de la naturaleza humana*.

Según T. Eagleton (2011) en su libro *La idea de cultura*, antes de comprenderse [a la cultura] como una entidad simbólica, tenía una definición originariamente relacionada con la producción y control del desarrollo natural. Con el tiempo se modificó y comenzó a definirse como una actividad, hasta llegar a comprender a la cultura como una abstracción. La cultura, es entonces un diálogo entre lo natural y lo creado por el hombre, donde la naturaleza por sí misma ya tiene algo de cultural, por lo que las culturas se construyen con base en la relación con la naturaleza. La cultura, entonces, puede sugerir también una división en nuestra configuración simbólica, pues tanto somos seres naturales como somos seres contruidos socialmente por una época, entendiendo así, que el ser humano está constituido por lo que le rodea y lo que yace dentro de él. (Eagleton, 2011: 23)

Entonces puedo definir a la cultura como la base material y simbólica configurativa de la persona, constituida por costumbres, creencias, prácticas, virtudes, arte, moralidad, leyes, hábitos, espacios y tiempo, que rodean y constituyen la forma de vida de una persona como miembro de un grupo social. La cultura permite a la persona crear ideologías — sistemas generales de ideas— que le lleven a definir, interpretar y significar o dar sentido a su existencia.

Volviendo a la idea de la cultura dentro de una organización, las personas establecen formas de actuar en contextos específicos, donde sus comportamientos y prácticas van a construir y sostener la realidad de un grupo social, es por esto por lo que es de relevancia el conocimiento preciso sobre la conformación de la cultura en contextos laborales, pues el trabajo de las personas se estructura sobre su condición social en el ambiente laboral. Tener conocimiento sobre la cultura institucional permite conocer, promover y estructurar procesos de configuración identitaria con la institución que favorezcan la dinámica de trabajo. Una cultura bien definida, es lo que da estabilidad a los miembros de una organización, pues esta tiene influencia significativa en las actitudes y comportamientos de las personas.

Las instituciones por lo tanto cuentan con una red de significados compartidos entre sus miembros, la cual debe ser aprovechada para coordinar y controlar el trabajo. La comprensión sobre la cultura organizacional mejorará la capacidad de explicar y pronosticar el comportamiento de las personas. El conjunto de significados y características culturales deben ser un punto clave en la organización pues son la base para comprender el modo en que las personas realizan sus actividades y la manera en que se supone deben comportarse.

Robbins y Judge (2009) explican que:

“la cultura organizacional representa una percepción común que tienen los miembros de una organización, definiendo a la cultura como un sistema de significados compartidos. Sin embargo, en el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes, no significa que no pueda haber subculturas dentro de cualquier cultura dada. Las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.” (Robbins & Judge, 2009: 240)

Las subculturas a las que hacen referencia los autores mencionados están generalmente definidas por los diseños de estructura de gestión que se presenta en las organizaciones, pues a mayor fragmentación de los espacios de trabajo las personas generaran comportamientos y prácticas específicas de grupos en departamentos distintos, esto favorece condiciones de individualismo y segregación de los trabajadores, pues no hay una interpretación uniforme de los objetivos de la organización. El tener un significado compartido es un elemento para guiar y conformar equipos de trabajo efectivos. Por lo tanto, el hecho de que una organización se preocupe por fundamentar una cultura fuerte y una identidad laboral definida proporciona consistencia en el comportamiento de los grupos de trabajo.

Hay formas de estructurar medidas que regulen la consistencia en el comportamiento laboral, medidas basadas en la formalización de reglas y regulaciones normativas de comportamiento, como en el caso de los códigos de ética y conducta laboral, los cuales tienen el objetivo de proporcionar límites de comportamiento estructurados en espacios laborales.

En este sentido se debe reconocer que una cultura fuerte actúa como sustituto de la formalización de las reglas de comportamiento. Con esto no estoy diciendo que no sean necesarias las condiciones normativas formales de comportamiento laboral, sino que son caminos distintos para lograr el mismo objetivo, “Entre más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesidad hay de preocuparse por desarrollar reglas y regulaciones formales que guíen el comportamiento de los empleados.” (Robbins & Judge, 2009: 356)

Si las estructuras de comportamiento y metas de trabajo quedan internalizadas en las personas es gracias a la aceptación de la cultura y al grado de identificación con la institución. No es así cuando se siguen reglas y normas por ser establecidas de manera formal, pues no existe el mismo grado de compromiso con la institución y con las actividades realizadas en su espacio de trabajo. La cultura por lo tanto transmite el sentido de identidad y da la facilidad de generar compromiso más allá del mero interés individual, mejorando la estabilidad en el clima laboral, dando sentido y significación a los procesos para guiar y conformar la praxis y el ethos institucional.

La praxis laboral

Con los desarrollos expuestos en el apartado anterior queda claro que la cultura y la identidad en una institución son determinantes en el desarrollo y configuración de la dinámica institucional y los procesos de gestión. Ahora pasaré a explicar la relevancia de la comprensión de la persona desde su praxis en ámbitos laborales.

Primero quiero exponer que las prácticas que se llevan a cabo en un ambiente laboral, no son solamente acciones dentro de un proceso de gestión para cumplir con una tarea asignada, ni solamente acciones parte de una cadena o proceso estructurado, son acciones de índole formativo no áulicas, escolarizadas o dentro de un curriculum, que aunque se encuentran en un ámbito organizacional no dejan de ser un acto educativo, pues un acto educativo se debe comprender no solo como el binomio enseñanza-aprendizaje. El acto educativo debe tener como referente fundamental la formación integral de la persona en consideración con su contexto. Es por esto por lo que, en el ámbito laboral, el acto educativo

debe ser el fundamento de la estructuración del pensamiento laboral y de las fuerzas políticas e ideológicas de los grupos de trabajo, ya que el conjunto de significaciones se hará evidente en su práctica, y para el caso su práctica laboral.

Entonces en una organización existen y se configuran identidades y cultura a partir de una diversidad de personalidades que conviven en espacios institucionales, lugares y ambientes que no siempre son del agrado del personal y que son asimilados como espacios de desarrollo profesional, donde se construye y se da sentido a la práctica laboral dentro de una comunidad institucional o grupos específicos de trabajo. El sentido de pertenencia con la institución va a ser un elemento importante en la estructuración de las prácticas de gestión institucional, pues dentro de los procesos de trabajo se toman decisiones de carácter colectivo e individual, de forma consensada o apremiante, que se ven tamizadas por la identidad o el sentido de pertenencia que el grupo o la persona hayan configurado.

El funcionamiento de los mecanismos internos de gestión están delimitados por la normatividad legal que trabaja como un límite de la praxis de las personas que la ejercen, pero existen contradicciones entre la práctica normativa y la práctica real de ejecución de esta normativa, pues factores como la intelectualidad de la persona, su conocimiento de la normatividad, su sensibilidad ante los procesos, la capacidad de adaptación de los procesos sobre el uso de los recursos disponibles y creatividad para resolver problemas y proponer soluciones, son elementos que se encuentran entre ambas prácticas y que a su vez van a manifestar la existencia de una configuración de pensamiento adecuado que dé como resultado una buena práctica de gestión. Esta estructuración de pensamiento adecuado para la toma de decisiones en la práctica de la gestión será abordada en el capítulo siguiente.

No solamente los factores internos de organización de la institución y su normatividad, junto con la interioridad de la persona son elementos que determinan la praxis de la persona en su ámbito laboral; el fenómeno de la modernidad y el neoliberalismo tiene una influencia profunda en la forma en que las personas interpretan la realidad y el mundo en el que se desenvuelven. Su actuar y pensamiento se ve mediado por la configuración que la época les ha impuesto. Vivir con rapidez, en la inmediatez, la individualidad, son algunos de los efectos que la época tiene sobre la cotidianidad de vida, y que están presentes en los

espacios de trabajo donde la manifestación del neoliberalismo y la modernidad no queda fuera, trabajar en beneficio de sí mismo, generar climas de desconfianza, segregación o fragmentación de los espacios de trabajo, alejamiento sobre el trabajo en equipo y donde ahora solo importa el reconocimiento personal y el fortalecimiento de la idea de valor del trabajo desde una mirada capitalista de orden y progreso.

“La modernidad realmente existente es ella misma múltiple, en el sentido de que no es una sino son varias las maneras en que las sociedades reaccionan ante el hecho fundamental en torno al cual ella se constituye, esto es, ante el hecho del capitalismo. Es múltiple en el sentido de que no es sólo uno, sino que son varios los tipos de ser humano que ellas construyen para que se desenvuelva en un modo de vida y en un mundo dominados por el capitalismo.” (Echeverría, 2002: 3)

El conocimiento explícito de las diferencias es al mismo tiempo el reconocimiento del otro al caracterizarlo en su contexto histórico, social e institucional. La identidad por lo tanto no es una definición de la persona caracterizada, pues una persona puede configurarse y expresarse a través de varias identidades en diversos grupos. En los grupos que componen a una comunidad se juegan intereses específicos, resistencias y poder; por esto la importancia de renovar las formas de relación y convivencia que construyan medios eficaces y alternativas de acción ante los actos impulsados por los sometimientos que generan las instituciones modernas y capitalistas.

El colectivo social institucional no es homogéneo, se compone de diversos subgrupos, directivos, estudiantes, académicos, personal administrativo, personal de apoyo (limpieza y seguridad), que tiene diferentes necesidades y objetivos, por los cuales buscan mejores condiciones laborales que les permitan sustentar un crecimiento, seguridad social y económica. Buscar el bienestar de cada grupo genera tensiones, pues las necesidades de unos a veces se sobreponen a las de otros y generan un nivel de priorización que discrimina.

Esto nos lleva a hacer un ejercicio hermenéutico de interpretación de la institución entendida como cultura, como un acontecimiento cultural, para entender lo que sucede en su interior, en la relación entre las personas que conforman la comunidad que la sostiene. Prácticas, virtudes y simbolicidades resultado a su vez de prescripciones normativas y técnicas de la gestión, emanadas de poderes políticos y que son acatadas en cumplimiento de una calidad del ejercicio burocrático y que expresan la realidad de la época que se impone y se hace visible.

Aunado a la situación de la época, al interpretar la práctica administrativa y de gestión que se lleva a cabo en una institución, es relevante la recuperación de la experiencia para comprender la práctica, es por esto por lo que es primordial introducir la dimensión histórica en la construcción de una interpretación adecuada. La interpretación debe estar lejos de los métodos positivistas que prescindieron de esta historicidad de la realidad bajo el supuesto *objetivismo*, anulando el papel de la persona y su relación con el mundo, por lo cual, si pretendo comprender e interpretar la práctica laboral de la persona, desde el entendimiento expresado en la vivencia cognitiva y emocional a través de su experiencia, habría que hacerlo valorando y reconociendo el pasado y presente de la institución. Pues al analizar la historicidad puedes entender el papel que juega la experiencia en la construcción de conocimiento y la fundamentación de la cultura institucional expresada en la práctica diaria de gestión y convivencia laboral. Materializada a su vez, en acciones y en discursos, entendidos los discursos, como el vínculo entre las palabras y las cosas que interpretan a la institución en su presente.

La centralidad de comprender a la experiencia como evidencia de la praxis de gestión institucional y como certidumbre también a su vez de la cultura, nos remite a la activación de la memoria, para facilitar la recuperación del conocimiento que existe entre los conjuntos de significaciones psicoafectivas y político-normativas que Fernández (1994) define como *lo institucional*, trama de articulación entre los dos niveles de significados y que define como la “dimensión del comportamiento humano que expresa en el nivel concreto la dialéctica del conflicto y la tensión entre las tendencias a proteger y cambiar lo establecido.” La cultura, por lo tanto, se expresa en las acciones como producto de las personas en un contexto

histórico e institucional determinado, que con el paso del tiempo llegan a ser heredadas como parte del patrimonio de la institución, transmitidas por el *êthos* entre los usos y costumbres como elementos de una tradición institucional. (Fernández, 1994: 25)

Desde la práctica o la experiencia se construye conocimiento acerca de la institución y para el caso de la práctica de gestión, que se fundamenta en una cultura institucional y que se materializa en acciones y discursos, también ocurre lo mismo. Poder interpretar, significar y dar sentido a las acciones que se manifiestan en la praxis real, que operan bajo los discursos que podrían explicar las conductas que se manifiestan en los actores de la gestión institucional, es un desafío por construir. Es por esto que hay que centrar la investigación en el análisis de las experiencias de gestión de los actores principales de este proceso, que de por sí es relevante. A partir de su experiencia sobre la práctica de gestión se podrán identificar elementos clave para generar alternativas que mejoren los procesos administrativos, la cultura y dinámica institucional y por lo tanto la forma en que se hace gestión dentro de una institución.

Centrar la atención en la persona que realiza la gestión y no solamente en la normatividad y la teoría técnica del proceso de administración, es una forma distinta de construir saber sobre el campo organizacional, volviendo a la parte humana, a la consideración de las emociones y los sentimientos como parte de la constitución de la persona, y que son participes en la manifestación de sus acciones en su entorno considerando al ser humano como un ser integral. Por eso también la importancia de considerar la identidad y la cultura en la configuración de los grupos, para entender la gestión desde una consideración multifactorial.

Escolano (2017) nos dice que “toda actividad —y por tanto toda práctica— es irremediamente interpretativa”, toda vez que “no hay hechos sin mediación”, es decir, sin cultura implícita subyacente en ellos, que es en definitiva la que atribuye significación a la experiencia. (Escolano, 2017: 28)

Esta consideración nos lleva a preguntarnos por el sentido de lo que hacemos, por su significado y el discurso que se encuentra detrás de las acciones en el mundo; las acciones están determinadas por una cultura y a su vez generan también una cultura específica en un contexto determinado. Sin olvidar que la acción está mediada a su vez por los intereses de la persona y de los grupos con los cuales se relaciona y donde operan ideologías, unas implícitas, otras explícitas pero que legitiman la conducta de la persona que las manifiestan en su praxis, en este caso su praxis laboral y que van a determinar en el conjunto de una comunidad parte esencial de la cultura institucional.

Se debe comprender la cultura institucional desde las acciones y desde la práctica de la vida laboral cotidiana; dar cabida al análisis de las prácticas que conforman esta cotidianeidad, nos da una comprensión de lo que pasa realmente dentro de los ámbitos laborales y de cómo se realiza la gestión más allá de la normatividad en una determinada institución escolar. La importancia epistemológica de la cotidianeidad ha sido abordada desde diferentes posicionamientos, entre ellos el de “Philip W. Jackson, quien en su conocido ensayo *Life in classroom*, publicado en 1968..., ofrecía una miscelánea de observaciones empíricas y de reflexiones acerca de lo que sucedía en el interior de las aulas” (Escolano, 2017: 84).

Las investigaciones llevadas a cabo por Jackson —entre otros investigadores— dentro de las aulas pusieron el foco de atención en los elementos rutinarios de la existencia humana y como construyen y configuran la cultura escolar a partir de lo más insignificante de una rutina de clase. Haciendo una analogía al trabajo de Jackson en esta referencia, podemos comprender que el ámbito laboral se puede analizar de la misma manera, pues dentro de una oficina se llevan a cabo rutinas en las labores a partir de las cuales se puede interpretar la praxis de gestión.

Otro autor que recupera la importancia de la cotidianeidad es Primero Rivas, filósofo colombo-mexicano, quien desde la construcción de una Pedagogía de lo Cotidiano reivindica la importancia de entender a la educación como algo más que escolarización, la cual marca un reductivismo contundente en el campo de la pedagogía, pues fundamentalmente la

educación debe ser formación y desarrollo humano en todas sus formas y posibilidades, con una consideración de la persona desde lo íntegro y completo en sus tres niveles constituyentes, la práctica, la sensibilidad y la intelectualidad. (Primerio, 2010: 14)

Esta concepción de educación es útil en el sentido en el que nos permite reivindicar la importancia de la concordancia entre la interioridad de la persona y su expresión en su praxis, así como para pensar el construir ambientes laborales adecuados que generen condiciones que produzcan en las personas, de ser posible, un perfeccionamiento de su intelectualidad como parte del desarrollo íntegro de sus labores diarias y no solo reproduzcan procesos administrativos.

Por lo tanto, la posibilidad de abarcar el contenido simbólico y significativo de la praxis laboral sería a través de un análisis hermenéutico que permita entender a las instituciones y sus formas de operar desde una interpretación que lleve a comprender lo que ocurre dentro de ellas, más allá de los procesos establecidos y sus condiciones de operación estructuradas, donde se consideren todos los componentes de una estructura de gestión, centrando la atención en la persona, pues es quien en su vida laboral cotidiana constituye y construye a la institución desde su accionar dentro de los espacios y los elementos que estructuran el escenario en el que practica su labor formal, teniendo en cuenta tanto la expectativa como la motivación de la práctica laboral que interviene en la dinámica de la vida cotidiana institucional.

Al considerar únicamente como gestión los procesos estructurados y normativos, se anula la presencia de la persona y esta es absorbida por la estructura misma como un elemento que solamente cumple una función, esto sucede cuando se considera que las actividades de las personas están determinadas por mecanismos de habituación y recuperación de la experiencia, esto es, crean pautas de comportamiento práctico que ejecutan sin mayor esfuerzo, que internan y orientan para guiar una acción; por lo tanto, establecen rutinas que de cierta forma libera tensiones, energías, facilitando su labor cotidiana.

En este sentido también podemos recuperar la teoría del *habitus* de Pierre Bourdieu (1999) quien dice que:

“considera a este [*habitus*] como un dispositivo, estructurado y estructurante, de los comportamientos de los actores y de la misma organización de la sociedad que confiere orden y estabilidad a las conductas de los sujetos que operan en ella, así como a la vida de las instituciones y de los sistemas sociales y culturales en que se insertan, además de legitimar los valores inherentes a este tipo de códigos de sociabilidad” (Bourdieu, 1999: 95)

La praxis no solamente lleva implícitos los comportamientos sociales de la persona, y desde la teoría del *habitus* de Bourdieu, se considera la configuración de los “valores” inherentes en los códigos sociales, y esto da relevancia a la configuración de una ética y una moral acordes con la práctica de la persona en su contexto, para el caso el contexto laboral. La cultura institucional, por lo tanto, se va a fundamentar en las prácticas y los discursos que generan los hábitos de la conducta de las personas que intervienen, acciones que generan simbolicidades que les dan identidad. Esto permite comprender a la cultura institucional como una construcción social sobre la que interviene una configuración integral de la persona, no solamente estructurada al interior de la institución misma, sino desde su exterior y todo lo que lo conforma.

La comunidad laboral de una institución va a procesar y construir a partir de su experiencia en lo cotidiano, la forma de operar y realizar sus labores, creando un *habitus* laboral, que va a configurar una realidad y una cultura, con acciones y significados compartidos que van a estructurar y formalizar la práctica de gestión en general. Por lo cual, la experiencia y la práctica deben ser orientadas para propiciar la construcción de una nueva intelectualidad en la persona, generando conocimiento nuevo que propicie el desarrollo, la creatividad y la motivación, así como experiencias significativas que alimenten la interacción sana entre las personas de la comunidad institucional.

Para realizar la interpretación necesaria a este estudio recupero la hermenéutica analógica, que pone énfasis en el valor de la *phrónesis*, como un referente no solo pragmático

sino también discursivo, lo que nos lleva a posicionar a la experiencia de aprender en la cotidianidad, de nuestras labores y nuestro entorno, buscando soluciones a los problemas con prudencia, a ser racionales con la elección de las decisiones y los recursos que utilizamos, para aplicar a cada situación una reflexión de la acción que nos lleve a una praxis inteligente. (Beuchot, 2006: 15)

La praxis inteligente y configuración de una intelectualidad sana son de importancia en cuanto que, en la institución, dentro de sus muros, se dan interacciones dinámicas entre las personas en sus espacios de trabajo, en donde ellas pueden enmarcar relaciones de solidaridad o en algún momento romper esta dinámica sostenida en usos, costumbre y rutinas, generando sentimientos de inseguridad o descontento. En ese momento las personas o los grupos o sectores de trabajo, buscarán reconstruir su estabilidad en algún proceso de acomodo y adaptación. Puede suceder que los diferentes grupos o la persona en su individualidad, mantenga un posicionamiento de resistencia al cambio, pues romper con esta ritualidad establecida en la dinámica institucional, puede percibirse como una amenaza al orden vigente, a su seguridad y al *habitus* establecido.

El ambiente laboral, por lo tanto, dentro de una institución debe de manejarse bajo un clima democrático y de consenso, propiciando la inclusión y cooperación de sus actores, tanto en la generación de discursos como en la práctica. Un ambiente laboral sano buscará transmitir al personal la intencionalidad social de una conciencia cívica y mutualismo, para aprender de las propias conductas y de la convivencia diaria con el otro; lo cual permitirá asimilar cambios necesarios de una mejor manera. Según Sennett (2006) “Conviene recordar que la cooperación de que habla no sólo se resuelve en consensos, sino que también se adscribe al encauzamiento de los conflictos”. (Sennett, 2006: 75)

Así pues, debemos entender que la construcción del conocimiento desde la praxis trasciende la mera racionalidad instrumental de la acción, buscando simbolicidades entre los actores que den sentido a sus construcciones prácticas. La praxis entonces se construye más allá de su función pragmática, pues considera elementos de la cultura, la identidad y la educación en el contexto de una época.

Las conclusiones de esta parte

Pienso que el capítulo expuesto, contiene la información suficiente para comprender la importancia de generar, conocer y comprender la identidad y la cultura laboral. Pues son elementos determinantes para la dinámica de gestión organizacional, ya que intervienen directamente en el comportamiento y la praxis cotidiana de las personas que conforman una comunidad de trabajo. Al tener claridad sobre los elementos mencionados, la institución podrá tener una visión prospectiva de su personal y su proceso de gestión, así como implementar dentro de sus sistemas de medición del clima y cultura organizacional, estrategias para que los resultados obtenidos tengan relevancia e impacto real sobre la dinámica de trabajo.

En esta conclusión quiero recuperar por último la importancia que tiene la *phrónesis* en la praxis laboral, pues actuar desde la prudencia lleva a las personas a comprender deliberadamente las consecuencias de su accionar en su práctica cotidiana. La *phrónesis* dota a la persona de la capacidad de reconocer y aplicar con seguridad los medios de los cuales dispone en su entorno e interioridad para resolver situaciones o problemas de la realidad cotidiana.

La prudencia es una cualidad que implica en la persona saber medir sus discursos e interpretar sus emociones, lo cual se verá expresado en su comportamiento al afrontar los problemas de la vida cotidiana y generar relaciones humanas sanas. La *phrónesis* no la defino como un saber teórico de normas que dictan actos de obediencia, más bien la entiendo como un sentido o habilidad de percibir situaciones enredadas y actuar con habilidad e inteligencia.

La *phrónesis* está relacionada de alguna manera con lo dicho por Michael Foucault como “cuidado del yo”, o con Gadamer y su “cultivo del sí mismo” y con la “hermenéutica del sí”, de Mauricio Beuchot; pues los tres hablan de un acto reflexivo que conduce a educarse a sí mismo, a una razón práctica, formación de carácter y creación de sentido para la orientación sana en las relaciones humanas. Las reflexiones hechas, abren el panorama

para profundizar en el siguiente capítulo sobre cómo es que conoce el adulto joven y la creación de ambientes de aprendizaje en el ámbito laboral.

Conocimiento, aprendizaje y salud mental en ambientes laborales

En este capítulo desarrollaré cómo es que conoce el ser humano, para comprender el proceso por el cual se estructura el pensamiento y el conocimiento; destacando cuáles son los factores que intervienen y modifican el conocer y por qué es de gran relevancia entender cómo existe un ambiente de aprendizaje el ámbito laboral. Los desarrollos expuestos tendrán la finalidad de sentar las bases para construir mejoras hacia prácticas inteligentes y racionales desde la *phrónesis* y la *hermenéutica del sí* en espacios organizacionales.

¿Cómo conocemos?: psicología, la reflexión y la racionalidad

El comprender cómo es que conocemos cobra relevancia al significar que el ser humano es naturaleza y forma parte del mundo. El ser humano como ser integral, está relacionado íntimamente con lo que lo rodea, pues desde la forma en que interactúa con su exterior y cómo asimila e interioriza esta información es que logra construir una interpretación sobre el mundo y sobre sí mismo.

La gnoseología como rama de la filosofía que estudia el conocimiento es la encargada de comprender los procesos por medio de los cuales percibimos lo que nos rodea, y de la mano de la hermenéutica analógica y la historicidad de la persona, da preferencia al conocimiento que profundiza sobre la configuración y el saber personal, pues es en la persona en donde se concreta la humanidad por su acción definitiva en la creación y transformación del mundo. La profundización sobre el saber personal desde la teoría de la personalidad y la antropología filosófica, van a interpretar al ser humano como un elemento en singular, genérico y sustantivo, destacando que la personalidad del ser humano está compuesta por la experiencia, una parte sensible y una intelectual en conjunto con sus instintos y pulsiones innatos al ser humano. (Primero &Beuchot, 2015b: 27)

Entonces, el conocimiento está ligado a la experiencia mediada y asociada a la conciencia; donde la experiencia puede ser entendida como el registro de lo hecho por nosotros sobre la vida y la práctica, y la conciencia como el saber que tiene la persona sobre sí misma; como menciona Wanger (1998), las experiencias tienen significado en la persona, cuando surgen de procesos de negociación entre la interacción con su medio y la cosificación, cosificación entendida como el significado que le damos a las cosas materiales que nos rodean, podemos decir entonces, que la experiencia es detonadora del conocimiento en forma natural, a partir de la práctica y su significación en la persona. (Wanger, 1998: 35)

De aquí la importancia de comprender que, cuando se propicia el desarrollo de experiencias de aprendizaje significativas en la persona, se convertirán en el fundamento desde donde se producirá la conciencia. Las experiencias construidas serán tamizadas por la interioridad de la persona, donde la educación previa que constituya esta interioridad será determinante para llegar a tener un pensamiento sano.

Mencioné anteriormente que la persona cuenta con una parte sensible, la sensibilidad le da a la persona la capacidad de responder a los estímulos a los que está expuesto en su medio ambiente, ya sea un ambiente físico o un ambiente moral que, a partir de los impulsos eléctricos transferidos a lo largo del cuerpo dendrítico de las neuronas hacia el hipotálamo, dotan a la persona de la capacidad de generar una respuesta ante los peligros que lo rodean y todo lo que se encuentra en su entorno. La sensibilidad, por lo tanto, va a facultar a la persona para sentir y percibir lo que le rodea, para después significar, dar sentido y referencia al mundo que le rodea.

Desde los aportes de la psicología del desarrollo se conocía el funcionamiento e interpretación de los procesos psico-afectivos del ser humano, estos desarrollos ayudaron a comprender como es que la psico-afectividad se relacionaba con los procesos de pensamiento y cómo es que si existen fallas en la maduración psicológica, las fallas impactan en la estructuración de procesos de pensamiento e intelectualidades deficientes. Lo dicho anteriormente me lleva a considerar que no solamente en la etapa del desarrollo y maduración

psicoafectiva se presentan problemas que desemboquen en una mala configuración de la personalidad, pues factores del medio ambiente cotidiano pueden ser capaces de generar desajustes psicoemocionales, sin importar la edad de la persona o el contexto donde se encuentra.

Un ejemplo de un factor cotidiano que afecta la psicoafectividad es el estrés, ya que cuando existen ambientes estresantes, la persona pone a prueba su capacidad reguladora y su administración sentimental y emocional, así como la intelectualidad y/o racionalidad con la que cuenta para solucionar problemas y tomar decisiones prácticas e inmediatas. Y digo intelectualidad y/o racionalidad con la que cuenta, porque:

La racionalidad es historia y apropiación, por lo tanto, construcción humana o una meta por conseguir, que se integra por conocimientos organizados a partir de esquemas mentales interiorizados; por lo tanto, conocemos desde lo que somos, en experiencia, historia, configuración psico-afectiva, personalidad y gramática, elementos que dan sentido y significado a la interpretación del mundo y que gobiernan nuestra forma de conocer. (Primero &Beuchot, 2015b: 33)

Entendiendo así que si la racionalidad y/o intelectualidad es una meta por conseguir que depende de la configuración de la interioridad de la persona, pues conocemos desde lo que somos, podemos comprender que el sentir y el conocer son elementos que interactúan constantemente en la construcción del conocimiento e interpretación del mundo, y ambos son centrales en la dinámica de las buenas relaciones donde los impulsos deben ser tamizados por la racionalidad y/o intelectualidad para generar una mejor humanidad.

Primero (2015), señala también que existen tres maneras en las que el ser humano responde a los estímulos del medio ambiente, la primera manera es desde la psicología, donde las respuestas son a-reflexivas, de un carácter inmediato, primarias y surgen a partir de situaciones de la vida cotidiana; el segundo tipo de respuesta es la reflexiva, la cual debe buscar moderar los impulsos y las pulsiones en momentos de estrés, pánico, alegría, etc., y

llevarnos a actuar desde la racionalidad, como la tercera forma de responder al medio, ya que es una acción sensata y juiciosa, que permite a la persona tomar decisiones desde la conciencia como un acto premeditado, contemplando las consecuencias y el impacto de su accionar en el medio. (Primero & Beuchot, 2015b: 37)

Lo dicho anteriormente sirve para considerar que, en la estructuración de dinámicas y espacios de trabajo organizacional, se debe tener en cuenta el proceso por el cual la persona conoce su entorno y significa e interpreta los estímulos a los cuales está expuesto desde la configuración psicológica, afectiva e intelectual con la que cuenta, pues constantemente la persona pone en juego su psico-afectividad a la hora de tomar decisiones que influyen en la dinámica y el proceso administrativo del trabajo; el tener estas consideraciones presentes permitirá promover formas de trabajo con dinámicas menos estresantes, junto con la creación de espacios laborales que permitan a la persona procesar el estrés de manera adecuada, evitando conflictos y favoreciendo la dinámica social, que se verá expresada en una cultura e identidad laboral estable en beneficio de la comunidad laboral y la social a la cual sirve.

Los sentimientos en el conocer

Considerar los sentimientos al momento de conocer, es parte de percibir a la persona como un ser integral, pues la persona no puede desprenderse de ellos al interpretar y significar lo que le rodea; los sentimientos, por lo tanto, influyen en la eficacia de la respuesta a dichos estímulos. Es por esto que es necesario promover investigaciones sobre el estudio de los procesos de aprendizaje y educación vinculados al desarrollo del estado emocional positivo en ambientes laborales, que aporten conocimiento sobre la mejora de habilidades, actitudes y virtudes que fomenten la comprensión, la alteridad, la convivencia y la paz en una época incierta, pues el ser humano en la actualidad está expuesto constantemente a condiciones de estrés, exceso de productividad, exigencia e inmediatez.

La formación de alternativas educativas que promuevan la configuración de una personalidad sana debe ser tarea del pedagogo —y del sistema educativo—, pues en el estudio del campo formativo está el generar condiciones de prevención desde el

fortalecimiento y administración emocional, que evite a las personas caer en enfermedades psico-emocionales. La educación como apropiación y proceso de continua formación, está ligada a la sensibilidad de la persona, donde la racionalidad y las emociones trabajaban de la mano en el proceso de aprendizaje y la construcción de conocimiento, es por ello por lo que los estudios de las emociones en la actualidad son de gran relevancia, ya que bajo el paradigma positivista la producción de conocimiento debió separarse de la sensibilidad humana en búsqueda de conocimiento verdadero y válido.

Maturana y Verder-Zöllner (1993) manifiestan que "los seres humanos vivimos en un continuo fluir emocional consensual en el cual aprendemos en nuestra coexistencia en comunidad" (p. 14). En la interacción de la persona con la realidad en la que vive, se detonan los procesos cognitivos y emocionales que van determinar las experiencias, estableciendo una predisposición positiva o negativa a la construcción de conocimiento en ciertos ambientes: "todas las acciones humanas se fundan en lo emocional, independientemente del espacio operacional en que surjan, y no hay ninguna acción humana sin una emoción que la establezca como tal y la torne posible como acto" (Maturana, 1991: 21).

Por lo tanto, el sentir es un acto previo al actuar, y en el actuar se puede determinar la capacidad de la persona para controlar y administrar sus impulsos, este control —asociado a la frónesis— evidencia una conformación de la personalidad estable derivada, seguramente, de una buena educación sentimental y un desarrollo y crecimiento realizados preferentemente desde ambientes sanos. Considerar las emociones dentro de las prácticas en el ámbito laboral, tiene el propósito de comprender la vinculación que existe entre la acción, el aprendizaje y las emociones, pues ayudará a implementar prácticas de organización en donde la comunicación sentimental y afectiva facilite las relaciones sociales que favorezcan la conducta, la motivación y la creatividad dentro de los espacios de trabajo.

Los espacios de trabajo se ven determinados en su dinámica por normativas que determinan los tiempos y formas en que las personas deben de cumplir con su labor en un espacio y tiempo para ello. Se considera que una persona puede ausentarse de su espacio laboral cuando una condición médica física así lo indica, pero poco se habla de las

condiciones emocionales que pueden limitar el trabajo de la persona. El estar triste, preocupado o estresado (entre muchas emociones), no se considera una condición determinante que limite el buen laborar del trabajador. Pero la realidad es que una persona que se encuentra en un estado emocional poco equilibrado no tendrá el mismo desempeño ni disposición para realizar su trabajo, mucho menos para aprender procesos, tomar decisiones, dirigir un grupo de trabajo o administrar y gestionar una institución. De ahí la importancia de considerar el estado anímico de las personas en su espacio laboral, tal como lo estamos presentando.

El desarrollo del conocimiento en la persona está ligado no solamente a los procesos individuales cognitivos, sino también a la vinculación cultural, pues la persona se construye y es en las relaciones; el conocimiento desde el ámbito social, por lo tanto, va a depender de cómo la cultura ha contribuido a potenciar el intelecto. Jerome Bruner (2012) en su teoría del desarrollo cognitivo da elementos para comprender cómo es que la cultura influye en el tipo de pensamiento que construye la persona y como se vincula este pensamiento con el funcionamiento cognitivo, la resolución de los problemas, la formación de conceptos, el lenguaje y los significados e interpretaciones del mundo que la rodea. (Bruner, 2012: 45)

Para comprender como es que la cultura influye en el conocimiento de la persona Bruner caracteriza el aprendizaje a través del concepto de *instrucción*, el cual está lejos de ser asociado a la aplicación de refuerzos externos como en el caso del conductismo; la instrucción para Bruner, es un aprendizaje que exige la comprensión de la acción que se realiza, para construir significados a partir de la interpretación del mundo social y cultural, donde la función de la cultura es proporcionar elementos que amplifiquen las capacidades mentales y cognitivas. El culturismo de Bruner resalta el hecho de que la evolución del pensamiento está ligado al desarrollo histórico y social, donde a partir de simbolismos compartidos por una comunidad, se trasmite el conocimiento, la identidad y la forma de vida.

Por lo tanto, la resolución de problemas desde un pensamiento estructurado y con base en los aportes de Bruner, se entiende como un conjunto de estrategias o patrones que utilizan información a partir de la experiencia como conocimiento previo. Esta resolución de

problemas se puede hacer desde el ensayo caracterizado por el uso del sentido común (ensayo-error) y la autocorrección, donde a partir de experiencias pasadas sabemos cuáles no son adecuadas. Queda claro entonces que tomar buenas decisiones depende de la construcción cognitiva que la persona haya configurado cultural e individualmente, como del proceso de pensamiento que lleve a cabo, donde inminentemente participa la sensibilidad y el conocimiento como binomio de interpretación de la realidad.

Salud mental en el contexto organizacional: el estrés

Anteriormente expliqué la importancia de comprender cómo es que la persona conoce su entorno e interpreta el mundo, así como qué factores intervienen y desde qué estructuras cognitivas puede responder a los estímulos a los cuales está expuesta y le rodean. ¿Por qué hablar ahora de salud mental?, porque debido a la forma de vida propiciada por la globalización y las condiciones cambiantes e inciertas de la época en que vivimos, ha incrementado la recurrencia de enfermedades psicológicas. Enfermedades que afectan la vida cotidiana de las personas, su interacción social y su ámbito laboral.

Seyle (1984) considera estas enfermedades de la época, como enfermedades de adaptación, definiéndolas como aquellas que se presentan por fallas en el mecanismo del manejo del estrés. Entre estas enfermedades encontramos padecimientos cardiovasculares y renales, úlceras gástricas, alergias y hasta padecimientos de índole sexual. Y aunque aquí solamente estoy enumerando padecimientos físicos, hay otros trastornos de índole emocional generados por la constante exposición a ambientes estresores.

Entonces, para pensar en una salud integral de la persona, se debe pensar en el plano biológico-físico, psicológico y social-laboral, componentes que al estar en equilibrio se manifestarán con un comportamiento saludable, una actitud positiva, la disposición al desarrollo, al aprendizaje y al trabajo colaborativo, a la creatividad y a la versatilidad en el área laboral. Al contar con una salud integral, la persona entonces tendrá la capacidad de enfrentarse a las contingencias de la vida cotidiana, sabiendo administrar sus emociones,

permitiéndole entender que el trabajo es un complemento para el desarrollo de su vida y no la finalidad en sí.

Erróneamente la salud se ha entendido como algo ya dado, un hecho que solo se significa cuando alguna enfermedad se presenta, pero nunca se hace de manera consciente la prevención, formación y conservación de ambientes, espacios, conductas, costumbres, etc., adecuados para el mantenimiento de nuestra salud integral. En este sentido de salud integral la Organización de la Salud (OMS), esgrime la idea de que la salud es más que la simple ausencia de enfermedad al definirla como “un estado completo de bienestar físico, psíquico y social”. (OMS, 2006: 10).

Volviendo al ámbito de la organización institucional, la salud integral debe ser un elemento de importancia a considerar dentro de la planeación de los procesos de gestión y administración laboral, pues implican un factor determinante en la economía de la institución, así como un factor humanitario y moral. Pettigrew (1988) menciona que es más fácil y ético modificar o cambiar los ambientes laborales que cambiar a los individuos; Schabracq, Cooper, Travers y Van Maanen (2001) mencionan que es más viable y económico promover hábitos saludables en los trabajadores, que asumir y pagar las consecuencias de no propiciar entornos saludables.

Por lo tanto, es comprensible que el estrés que se genera dentro de las dinámicas de la organización y gestión de las instituciones, puede tener consecuencias tanto en la integridad de la persona como en su desarrollo laboral, manifestándose principalmente en el bajo rendimiento de las personas, el incremento de conflictos a través de relaciones problemáticas, en alta rotación del personal en las áreas laborales, en la difícil conformación de equipos de trabajo colectivo e integrado, en el daño en la imagen de la institución y las relaciones públicas, en el poco interés e identidad del personal con la institución, en la poca o nula comunicación entre los elementos que conforman un área de trabajo, en el estancamiento del desarrollo personal, en la falta de creatividad y motivación, entre otras cosas.

Pero entonces, ¿Qué es el estrés?, el estrés es un estado de tensión física o mental, resultado de factores que tienden a alterar el equilibrio del organismo (Hinkle, 1974). El estrés tiene dos maneras de catalogarse según la intensidad y las consecuencias que se derivan de él. La primera es el *eustrés* o estrés bueno, el cual es un estrés efectivamente funcional, energizante y productivo, que genera que los sentidos formen mecanismos de adaptabilidad al medio, propiciando respuestas adecuadas a las adversidades, es una respuesta saludable, positiva, productiva y constructiva, e implica un bienestar individual asociado al crecimiento personal. Es un estrés constructivo que motiva a la persona en general. La segunda manera de catalogarse es el *distrés*, un estrés disfuncional, el cual presenta un grado de desviación fisiológica, psicológica, emocional y conductual, que afecta el desempeño saludable del individuo. Se expresa en respuestas negativas para la persona, la familia y la sociedad, incluyendo la organización; este tipo de estrés puede llegar al grado de provocar incapacidades y enfermedades fisiológicas. (Gutiérrez, Ángeles, 2012)

Es importante entonces entender que la vida diaria genera situaciones de estrés, en el ámbito personal, social u organizacional que son inevitables y que la persona tiene que contar con las estructuras psíquicas, morales y físicas para aprender a afrontar y prevenir las condiciones adversas, porque, aunque el organismo busca por naturaleza un estado de homeostasis, las condiciones adversas constantes, no permiten que el cuerpo recupere o encuentre el equilibrio. En este sentido, Halabe y Saita (1999) mencionan que existe evidencia de que la exposición a estrés de manera prolongada perjudica directamente el funcionamiento cerebral, disminuyendo el tamaño del hipocampo, dañando neuronas y provocando el deterioro del área cognitiva y de la memoria.

Existen varios factores que pueden provocar condiciones de estrés en los espacios de trabajo, pues son áreas de la vida cotidiana que cuentan con gran cantidad de estresores o estímulos que generan angustia e incertidumbre y que pueden figurar como una amenaza latente a la integridad o salud de la persona, puede ser un hecho real, una sospecha o sentimiento (Quick *et al.*, 1997), y se manifiestan como condiciones o situaciones del trabajo que exigen una particular respuesta de adaptación. Algunas características que contribuyen a generar estresores laborales son, por ejemplo, el cambio en situaciones profesionales, la

aparición de demandas nuevas y alteración de las condiciones biológicas del organismo cuando el trabajador se ve obligado a laborar bajo condiciones severas que rompan su homeostasis. (Gutiérrez, Ángeles, 2012: 82)

México, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), es el país con mayor estrés laboral, aproximadamente 18,4 millones de personas conviven con este tipo de estrés. Los varones presentan mayor probabilidad de sufrir estrés laboral que las mujeres; las causas más comunes son presiones por parte de los jefes y personal directivo, falta de estabilidad laboral, exceso en la carga de trabajo y presiones económicas. Entre las profesiones más propensas a sufrir enfermedades a causa de estrés laboral se encuentra el personal sanitario, meseros, profesores, contadores y personal administrativo. (*El Financiero*, 2013: 02/07)

Existen diversos trastornos causados por la exposición prolongada al estrés en el campo laboral; perturbaciones que se manifiestan en la conducta y psicología de la persona, provocando consecuencias en su convivencia y práctica laboral; mencionaré los tres más relevantes por su condición de persistencia en las organizaciones y por la preeminencia que cobran a nivel de este trabajo de exposición de la investigación realizada, pues la mayoría de las condiciones en las cuales se presentan, son factores presentes en la institución investigada como referencia.

El primer trastorno que señalaré es el más común debido a las condiciones demandantes de la época, y es el *síndrome de Burnout* o *síndrome del profesional quemado*, el cual es una patología severa, que está relacionada inminentemente con el ámbito laboral y el estilo de vida que llevan las personas. Es un trastorno de índole emocional provocado por el exceso de trabajo, la mala administración de los tiempos y jornadas laborales, y conlleva consecuencias tanto físicas como psicológicas.

El *síndrome de Burnout* consiste en un estado de decaimiento físico, mental y emocional por acumulación de estrés, y varía según la configuración de la personalidad, pues personas demasiado perfeccionistas o, por el contrario, demasiado inseguras, son propensas a padecer el síndrome. *El Burnout* se manifiesta a partir de actitudes y sentimientos negativos

hacia las personas con las cuales se trabaja, hacia el rol profesional que se desempeña, la frustración constante, la apatía y la poca o nula colaboración en el trabajo. (ICB, 66)

Algunos de los estresores que contribuyen al desarrollo del *síndrome de Burnout*, son por ejemplo, el ambiente y clima laboral (organizaciones con estructuras burocráticas tienen mayor propensión), los turnos laborales inestables, la inseguridad y la inestabilidad de los puestos, la antigüedad de la persona (mayor antigüedad, mayor propensión al síndrome), la incorporación de las nuevas tecnologías al proceso laboral, baja retroalimentación de la tarea realizada (*feedback* laboral), bajas relaciones interpersonales, el nivel de salario, y la estrategia empresarial de la organización (estrategias que minimizan costos y reducen personal ampliando funciones). (ICB, 45)

El siguiente trastorno es el *Workaholism*, término que emerge en la década de los 70 en los EUA, y surge de la unión de los términos *work* —trabajo— y *alcoholism* —alcoholismo. Esta enfermedad generada por el estrés laboral responde al intento de introducir los rasgos característicos del comportamiento alcohólico (dependencia y pérdida de la libertad) al ámbito del trabajo, sobre todo en puestos directivos de excesiva dedicación (Buendía, 1998: 159). Las características de la persona que presenta *Workaholism* están vinculadas a la dedicación excesiva al trabajo, haciendo del trabajo el punto central de sus vidas, es un comportamiento adictivo, con una actitud alimentada por el temor a dejar de estar en un puesto de dirección o no satisfacer los estándares de la organización, es un compromiso irracional con el trabajo, hasta el punto de ser incapaz de sostener otro tipo de intereses.

Las principales características de esta enfermedad son llevarse el trabajo a casa, sentirse culpable cuando no se está trabajando, trabajar horas extras, ser demasiado competitivo, evitar delegar el trabajo, experimentar cansancio durante las vacaciones aunque no se está trabajando, exceso de capacitación, compararse con el nivel de productividad de los demás, tener mayor comunicación con compañeros de trabajo que con la familia, dificultad para relajarse, programar constantemente todas las actividades, experimentar éxito

mientras más dura sea la tarea, sentirse mejor en el trabajo que en su casa, entre otras. (Spruell, 1987)

Por último, mencionare el *Mobbing* (acoso grupal, psicoterror laboral). Es una conducta que afecta psicológicamente a las personas que la sufren, se considera un tipo de maltrato psicológico en el trabajo, que incrementa su aparición en ámbitos de estrés laboral y a la vez los genera. Tiene la característica de someter a persecución a la persona que la padece, agravios o presiones psicológicas por una o varias personas del grupo al que pertenece, representa una de las fuentes principales de estrés laboral y se considera una violencia íntima y clandestina en la organización, pues puede destruir a una persona tanto física y psicológicamente. (ICB, 40)

El Mobbing no se da en un ámbito laboral específico, pero se da con mayor frecuencia en empresas u organizaciones con más de 50 empleados (especialmente universidades y hospitales), con muchos mandos intermedios, donde no existen procedimientos claros de promoción profesional y con organigramas poco claros (ICB, 46). Entre las conductas que se consideran concretamente Mobbing, Zapf, Knorz y Kulla (1996), señalan las siguientes: restringir la posibilidad de hablar, cambiar de ubicación a una persona sin su consentimiento, obligar a ejecutar tareas en contra de su consentimiento, juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva, cuestionar las decisiones, no asignarle tareas, asignar tareas sin sentido, tareas por debajo de sus capacidades, tareas degradantes, restringir la comunicación entre compañeros, tratar a una persona como si no existiera, terror o acoso telefónico, mofarse de las discapacidades, ofertas sexuales y violencia sexual, violencia física, ataques a creencias políticas y religiosas, amenazas verbales y difusión de rumores.

Y entonces, ¿cuáles son las consecuencias de los altos niveles de estrés en la práctica y el ambiente laboral?, actualmente las organizaciones son dependientes de un medio social inestable e incierto, con cambios económicos, políticos mundiales, desarrollo de la tecnología, entre otros factores; por lo cual su desarrollo depende del compromiso de los elementos humanos que la conforman, es por esto que cualquier alteración en los componentes de una organización pueden generar situaciones que provoquen disfunciones

en el sistema de trabajo. La organización debe de entenderse como un sistema orgánico, más que como la simple suma de sus partes, es un sistema social complejo que debe contar con un alto nivel de integración y comunicación para lograr los objetivos.

Según Beer (1980) una organización saludable es aquella que presenta la habilidad para organizarse, cambiar y resistir, respetando el funcionamiento y operación de los procesos (adaptabilidad); es aquella que acepta y se ajusta a las emergencias internas y externas (flexibilidad) y responde al nivel de producción necesario (productividad). En términos de salud integral, una organización es sana cuando presenta bajas enfermedades y accidentes en el personal, alcanza altos niveles de productividad reconociendo el esfuerzo, capacidades, habilidades de sus empleados, ofreciendo oportunidades para el fomento del desarrollo tanto de la organización como de su personal, creando ambientes de participación y trabajo colectivo que fomente la identidad y las virtudes de la institución.

Al no existir las condiciones ni los ambientes adecuados de trabajo que prevengan consecuencias negativas tras la exposición de agentes estresores, las consecuencias a nivel de la organización se manifiestan en el incremento del ausentismo, impuntualidad, huelgas, paros, rotación del personal, calidad y cantidad en la productividad, accidentes, pérdida de motivación, insatisfacción, problemas de comunicación mala toma de decisiones, desconfianza, agresiones y violencia. (Quick y Nelson, 2000). Es por esto por lo que generar estrategias preventivas del estrés laboral eliminará factores desencadenantes que lleguen a convertirse en fuentes constantes de desgaste para la institución. Estrategias que, dirigidas a la disminución de los efectos negativos del estrés, modifiquen las respuestas desde la mera psicología del individuo a procesos de manejo asertivo de las condiciones adversas.

Desarrollos hacia el fomento de la phrónesis y la hermenéutica del sí en espacios organizacionales

Como mencioné al comenzar la exposición de este capítulo, los desarrollos expuestos tienen la finalidad de sentar las bases para construir desarrollos más profundos que impulsen las prácticas inteligentes y racionales desde la *phrónesis* y la *hermenéutica del sí* en espacios

organizacionales, fundamentándolos desde los aportes teóricos de la nueva epistemología en conjunto con la hermenéutica analógica, que proponen una nueva forma de interpretar la realidad desde sus múltiples proporciones y niveles de integración, para *dar con la realidad*. Epistemología que conlleva un cambio en la práctica científica desde el conocimiento de frontera, de manera holística, colectiva, ética y sensible.

La manera en cómo conocemos ya expuesta, está vinculada directamente con nuestro saber propio, nuestro autoconocimiento, que nos permite actuar en la realidad y actuar con los otros. El autoconocernos permitirá entender nuestro funcionamiento desde una comprensión integral y ecológica, pues el vínculo con el exterior es inminente. El exterior se imprime en nuestra configuración sensible y simbólica y se manifiesta como parte de nuestra personalidad, de ahí que, si los estímulos exteriores son dañinos, pueden generarnos enfermedades no solamente fisiológicas sino también mentales. El autoconocimiento nos permitirá encontrar la proporción entre los estímulos del exterior y nuestros sentimientos y emociones, que nos permitan regular y administrar nuestro actuar en los diversos contextos de la vida cotidiana.

Por lo tanto, al hermeneutizarnos podremos hacer una correcta interpretación de nosotros mismos, que nos permita determinar en dónde estamos y hacia dónde vamos, identificando factores limitantes de nuestro desarrollo físico, mental y cognitivo. Es por esto por lo que los factores ligados a la salud en el campo laboral se manifiestan no solamente desde lo individual, se incluyen desde nuestro entramado social y ecológico, marcando la necesidad de apreciar elementos que inciden en la salud descentralizándolos de los espacios individuales y de la vida personal e interpretándoles desde la configuración de la realidad en la que nos encontramos.

Esta manera de entender la salud permite apreciarla y abordarla desde su multifactoriedad, dándole una concepción de tipo holístico e integral, que establezca contenidos hacia una nueva cultura para la salud desde prácticas e ideas en torno a mejorar el buen vivir de cada humanidad en sus diferentes ámbitos. El papel de la educación en este proceso es fundamental, pues la modificación intencional de normas, pautas y

fortalecimiento de virtudes deben de influir de manera positiva en la salud de la comunidad, deben ser el resultado de cambio de hábitos para una vida que considere la integridad de la persona y su ecología.

Una educación para la salud laboral puede generar ambientes de aprendizaje sanos en la organización, que fomenten el intelecto, la adaptación a condiciones adversas, la selección y organización de información, la capacidad de tomar decisiones en ámbitos de estrés, la administración de los sentimientos, desarrollo de la imaginación, creatividad y versatilidad, así como la estructuración de un proceso de pensamiento inteligente para el ámbito laboral.

La educación para la salud laboral se tendrá que fundamentar en el conocimiento de sí mismo, que nos dará la capacidad de superar las limitantes cognitivas y psicológicas causadas por el estrés, mejorando la percepción e interpretación de nuestra realidad, que deriva en un mejor accionar desde la praxis, incluso moderando nuestro lenguaje. Mejorar la actitud ante las adversidades, modificar comportamientos ante situaciones determinadas, podrá transformar esquemas interiores del procesamiento del estrés, para encontrar equilibrio entre trabajo y vida, y generar un avance desde el pensamiento fragmentado hacia el pensamiento holístico y ecológico dentro de los procesos organizativos de gestión en una institución.

Gestión Educativa y Planeación Estratégica Situacional (PES) desde la Nueva Epistemología y la Hermenéutica Analógica.

Haciendo un recuento de los apartados anteriores, destaco que he dado un panorama general de lo que son las universidades actualmente, su función en la sociedad y cómo es que la época ha influido tanto en la configuración de la comunidad que las conforman, como en la forma en que operan y se estructuran. Es por esto que en este capítulo, para terminar con el abordaje teórico de este trabajo, me adentraré a definir el concepto de *gestión*, su evolución en la historia y como se vincula a la estructuración y organización de una institución; para después hablar de alternativas de gestión desde la propuesta del chileno Carlos Matus sobre planeación estrategia situacional (PES); con la

intención de generar, como objetivo final de este trabajo, una propuesta de organización y servicio institucional para la Universidad Pedagógica Nacional más acorde con las características y elementos que la componen desde su función pedagógica y educativa.

Gestión y Estructura Organizacional

Para comenzar diré que actualmente el tema central de la teoría de la gestión está en la comprensión de los procesos de la práctica humana dentro de una organización, por eso el énfasis en los análisis del clima y cultura organizacional, instaurados ahora como procesos de evaluación de las instituciones y cumplimiento de normatividades y acciones en favor del mejoramiento de las condiciones laborales. Pero también el estudio del comportamiento de las personas en su centro de trabajo tiene el referente globalizador, pues con este conocimiento se busca que las personas trabajen y se movilicen en favor del cumplimiento de objetivos predeterminados, y es que hoy en día las empresas y las organizaciones ocupan un lugar muy importante en el desarrollo social y económico de un país.

Pero para poder adentrarme al análisis actual de la gestión, debo comenzar por exponer un poco de la historia de los procesos organizativos. Y para ello, recupero a los primeros pensadores que hablan sobre organización, entre estos pensadores destaca Max Weber, quien estudió a la organización como un fenómeno burocrático. Definió a la *burocracia* como una forma de organización humana, basada en las normas interpersonales y la racionalidad, que garantizaba la máxima eficiencia posible en el logro de sus objetivos, por lo cual el aporte de Weber está centrado en el proceso racionalizador orientado a ajustar los medios con los fines que se dan en una organización. (Weber, 1991)

Poco después aparece la teoría de la administración desde la concepción de Frederic Taylor, cuyo pensamiento estaba centrado en una *ciencia del trabajo* y una administración científica a partir del método científico. La organización científica del trabajo hacía referencia a las actividades que deben ser utilizadas por los administradores para poder reemplazar los métodos de trabajo ineficientes y así poder evitar la simulación en el trabajo. Otro de los planteamientos de Taylor era que, para efectuar las tareas administrativas se debe utilizar la experimentación y la observación, lo que incrementaría la eficiencia. Ésta a su vez estaba también determinada por el uso de incentivos para promover el interés y la productividad, así como la estandarización de los métodos y las condiciones de trabajo, entre

otros elementos; en conclusión, Taylor consideró al trabajo como racionalización operativa de la labor de los trabajadores motivados por un interés económico. (Cassaus, 1999: 25)

Luego, la teoría de la administración pasó de la racionalización operativa al principio de universalidad de Henry Fayol, quien señaló que la teoría administrativa se podría aplicar a todo tipo de organización humana, impulsando la división de las funciones para las empresas e identificó las cinco reglas de la administración como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. En esta misma línea de conocimiento se encuentra también Elton Mayo quien realizó estudios importantes en las plantas de General Electric donde en su trabajo puso énfasis en la motivación económica y el proceso laboral, dando origen a la escuela de las relaciones humanas. (Cassaus, 1999: 28)

Años más tarde aparece una forma de entender a la organización como un *sistema*, en donde el punto central son las metas que constituyen las funciones de la organización en una sociedad. En esta línea de investigación se encuentra T. Parsons y L. Von Bertalanffy, quienes presentan una teoría de corte más funcionalista de los sistemas abiertos y Luhman con una visión autopoiética de los sistemas; por último, figura la perspectiva de la experiencia, la cual pone el énfasis en las causas a partir de experiencias concretas de gestión. (Cassaus, 1999: 26)

Las corrientes expuestas son la base de donde emergen años después los modelos de gestión, modelos fundamentados en un pensamiento más teórico y crítico, que configuraron una forma de entender la organización desde el análisis de las condiciones que presenta. Cada uno de estos modelos retoma elementos de los anteriores, esto no quiere decir que un modelo sea mejor que otro, sino que abarca y focaliza su atención en atender problemas determinados, por lo cual, cada uno de estos modelos puede ser funcional en organizaciones con diferentes metas y estructuras. Estos modelos son el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, el de calidad total, la reingeniería y el comunicacional. A continuación, haré una breve exposición de cada uno de ellos, exceptuando el *estratégico situacional*, ya que este modelo será tratado en la parte final del capítulo presente, pues es el fundamento de mi propuesta junto con la hermenéutica analógica, para la estructuración de la propuesta de esta tesis.

El modelo normativo

Entonces comenzaré exponiendo el modelo *normativo*, el cual consiste en la aplicación de técnicas de proyección hacia el futuro en una perspectiva lineal; está basado por lo tanto, en el pensamiento racionalista weberiano construyéndose a partir del desarrollo de técnicas de proyección y programación de tendencias a mediano plazo. A diferencia del modelo de *prospectiva*, en donde interviene la imagen del futuro, pero no como dependiente del pasado, sino como dependiente del presente, que sirve como referencia y orientación de la implementación de las estrategias. Esto permite tener una *visión* previsible del futuro a través de la construcción de múltiples escenarios, ya que se tiene una idea del futuro incierto.

El modelo de gestión estratégica

A la par del modelo *prospectivo* nace el modelo de la gestión estratégica, el cual tiene un principio basado en la articulación de las normas que permitan relacionar a una organización con su entorno, en conjunto con la disponibilidad medios para alcanzar lo que se desea; por lo tanto, lo que se buscaba es articular los recursos que posee una organización, ya sean materiales, financieros, técnicos o humanos a las metas propuestas. Este mismo modelo tuvo variaciones y adaptaciones conforme surgieron herramientas y recursos de programación presupuestal. Apareció la tendencia a hacer visible una organización a través de la identidad institucional y los análisis FODA, que ponían al descubierto Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El reconocimiento de las identidades organizacionales hizo surgir en el modelo estratégico una visión de la práctica humana, pero con una perspectiva competitiva de organización. (Robbins y Judge, 2009: 452)

A la planificación estratégica se le sumo la idea de generar planes diseñados que emergieron desde los temas de la gobernabilidad y factibilidad, para hacer frente a las condiciones de incertidumbre de los años setenta en América Latina. Aquí es donde aparece la *planificación situacional* con un abordaje de la gestión como un proceso de resolución de puntos críticos en el trayecto hacia un objetivo, el cual desarrollaré al final de este capítulo. (Cassaus, 1999: 38)

El modelo de gestión basado en la calidad total

Ahora, pasando al modelo de gestión basado en la calidad total, este tiene como objetivo satisfacer las necesidades y las expectativas tanto de empleados, accionistas y sociedad en general. De este modelo de gestión se desprenden actualmente muchas variaciones de modelos de gestión y sistemas de premiación a la excelencia basados en el ciclo de mejora PDCA (Plan= Planificar, Do= Hacer, Check= Revisar y Adjust= Ajustar), este modelo cuenta con ocho principios fundamentales que van desde la orientación de los resultados, los procesos, hasta la responsabilidad social de la organización. (SGN, 2015)

Reingeniería de los procesos y gestión comunicacional

En el modelo de *reingeniería de los procesos* lo que se busca es una reinención o cambio radical de la organización, pues trabaja sobre dinámicas de competencia y globalización, donde las estructuras que no se adaptan a las nuevas exigencias no sobreviven; es un enfoque totalmente basado en la satisfacción del cliente externo y el posicionamiento comercial que puede lograr una organización. Por último, el modelo de *gestión comunicacional* centra su atención en el *cambio de las actitudes* y los *comportamientos* de las personas que conforman una organización, por medio de los procesos de comunicación, la toma de decisiones y la solución de problemas, buscando que trabajen las personas de una manera más eficaz. La gestión fundamentada en la comunicación toma los procesos de cambios organizacionales como un foco principal para impulsar la adaptación en un sistema de adquisiciones. (Robbins, 1999: 14)

A partir de esta información, se puede entender que han existido y existen aún distintas maneras de conceptualizar a la organización desde la gestión, dependiendo de los objetivos, los referentes, los elementos y las estructuras de los cuales se ocupa en un contexto determinado, pues los procesos involucrados para organizar y gestionar van a variar según los componentes con los que se cuente. Por otra parte, se puede observar que, en los focos de atención planteados por los modelos de gestión, algunos están centrados hacia la interacción entre las personas y otros centrados a la comprensión de los procesos y sus resultados, lo

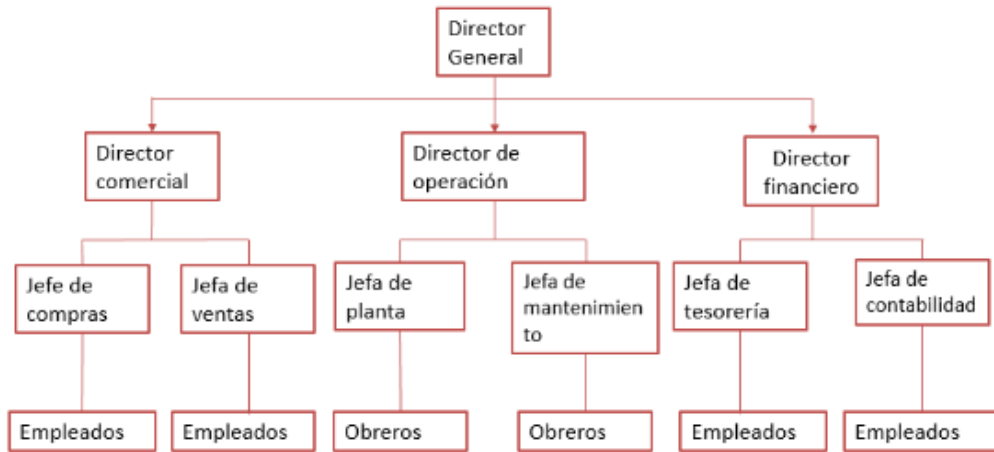
mismo pasa con la conceptualización de la gestión, en donde existen definiciones que van acorde con los planteamientos de los modelos y con sus aplicaciones.

Para Chávez (2012), la gestión es la capacidad de poder generar una relación entre la estructura, las estrategias, los sistemas, las capacidades, el personal y los objetivos de la organización, para lograr lo que se desea. Entendiendo así, a la gestión como una manera de articulación entre los componentes de una organización con el fin de cumplir metas. Según expresan Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, gestionar se puede entender como una acción integral, como un proceso de trabajo y como organización, en la que se coordinan perspectivas y esfuerzos, con la intención de avanzar hacia metas asumidas institucionalmente y que en el mejor de los casos deberían ser adoptadas por los partícipes de la organización. (Villamayor y Lamas, 1998), y con ello dan conceptualización más sobre corresponsabilidad en la toma de decisiones, contraria a una visión capitalista, donde generalmente se centralizan las nociones de lo que es gestionar.

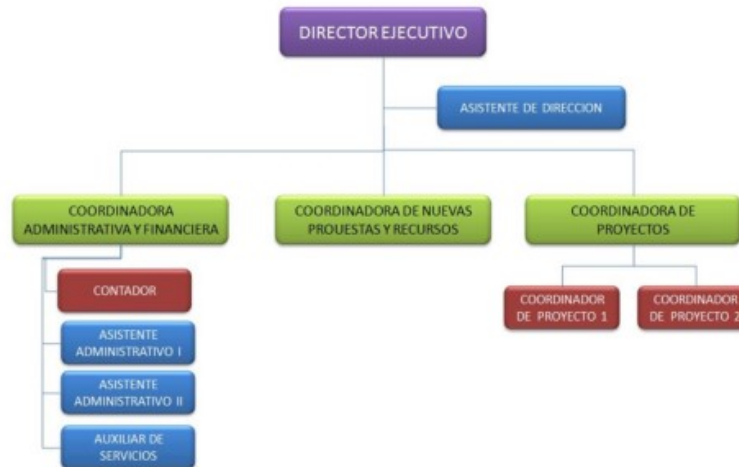
Por lo tanto, *gestionar* implica una concepción más amplia de la práctica, no puede pensarse como una forma de articulación de elementos constitutivos de una organización solamente, implica la construcción de formas de consenso, de formas de conducción, de tratar también relaciones entre los miembros de una comunidad; es un proceso de aprendizaje para lograr la adecuada relación entre estructura, el sistema, las capacidades, las personas, la identidad, la cultura, tanto al interior como al entorno de la misma organización. Implica también un trabajo de diagnóstico, de planificación, de reconocimiento y significación del pasado, presente y futuro, así como la construcción de proyectos que delimiten el camino donde confluyen las metas y la visión de la organización.

En este sentido, hay que aclarar que, así como existen modelos para gestionar, hay formas y técnicas de organización. Las formas de organización tienen la función de estructurar los procesos de gestión a través de una distribución del personal según las características, las funciones y las metas de la organización.

La primera forma de organización es la *Organización Lineal*, la cual es la forma estructural más simple y antigua. Esta forma de organización dispone líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinado. De ahí que su formato sea piramidal, donde cada rango recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación están estrictamente establecidas. (Cabrera, 2018:18)

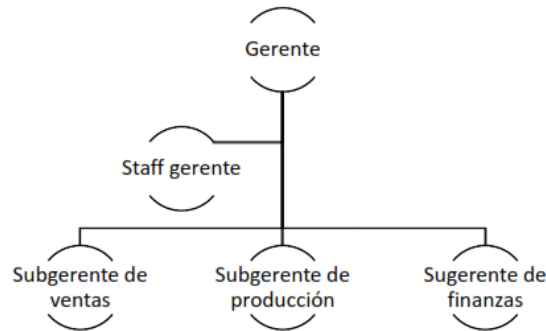


La segunda forma es la *Organización Funcional*, la cual aplica el principio funcional o de especialización de las funciones y se utiliza para la diferenciación de actividades, ya que separa, distingue y especializa. (Cabrera, 2018: 19)



Por último, tenemos la *Organización en Línea-Staff*, que es el resultado de combinar los dos tipos de organización anteriores. En esta forma de organización existen características

del tipo lineal y funcional, reunidas para proporcionar una organización más compleja y completa. En ella coexisten órganos de la línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y consultoría) manteniendo una relación entre sí. (Cabrera, 2018: 20)



Como lo mencioné, en paralelo a estas formas de organización existen *Técnicas de Organización*, las cuales son herramientas indispensables de apoyo para el establecimiento y seguimiento de las responsabilidades de cada área, departamento o proceso; ya que permiten establecer funciones, actividades, tareas, responsabilidades, así como reconocer las jerarquías y el flujo de información y comunicación entre las mismas.

La primera técnica de organización son los *organigramas*, que son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización donde se muestran las interrelaciones, las funciones y los niveles jerárquicos existentes dentro de ella. Las representaciones más comunes de organigramas son cuatro: la representación vertical (donde los niveles jerárquicos se determinan de arriba hacia abajo); la representación horizontal (donde se representan de izquierda a derecha); la representación circular (donde están determinados del centro a la periferia) y por último la representación mixta, donde se combina el horizontal y vertical.

La siguiente técnica de organización son los *manuales*, que son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa; por lo tanto, uniforma y controlan el cumplimiento de algunas funciones, delimita

actividades y responsabilidades, aumentan la eficiencia de los procesos y ayudan a la coordinación de las áreas.

En general, este primer apartado da un contexto teórico básico de cómo funciona y se estructura una organización, y aunque existen más modelos, estructuras, técnicas y formas en las que operan las organizaciones —pues la teoría sobre la gestión y administración es un campo muy amplio sobre todo en el ámbito empresarial—, el tejido realizado aquí tiene el objetivo de dar solamente un panorama para contextualizar la siguiente parte sobre gestión dentro de las instituciones de educación, por lo cual era relevante hacer esta pequeña introducción sobre la gestión y sus procesos.

Gestión de instituciones de educación

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión empresarial, explicados anteriormente, al campo de la educación; por lo tanto, se nutre tanto de las teorías de la gestión y la administración, como las teorías del campo educativo. La práctica de la gestión educativa también está fuertemente influida por los discursos de las políticas educativas actuales, que la obligan a cambiar y avanzar junto con lo que producen estas políticas en las organizaciones dedicadas al ámbito educativo. Por lo cual la gestión educativa puede analizarse desde estos tres referentes: la política, la teoría y su praxis.

Desde estos tres referentes puede permitirse el abordaje y la comprensión de la escuela, no como un aparato reproductor de ideologías, sino como un sistema y un espacio donde se articulan procesos internos y externos para el mejoramiento de la calidad de la educación. Un sistema que se compone de factores y elementos que constituyen un entramado de relaciones que se norman bajo estructuras de gestión que fundamentan y sustentan su práctica.

En este sentido podemos entonces definir a la gestión educativa como las acciones orientadas a obtener cambios en el proceso educativo, involucrando al colectivo institucional con el fin lograr objetivos planteados en un proyecto escolar. (Rico, 2016: 58) Por lo tanto es algo más que solamente administrar recursos tanto materiales como humanos dentro de una institución; implica una relación de lo que se configura en su interior con las políticas educativas. La gestión educativa, entonces, tiene un grado de complejidad mayor a la gestión

con una visión empresarial y de mercado, pues tiene que buscar un sentido de diálogo y proporción entre las metas particulares y las demandas del sistema al que pertenece, pues no puede deslindarse de ellas.

Es por esto por lo que:

“...la gestión educativa tiene la virtud de permitir una interpretación dialéctica que busca la proporción de lo que sería una gestión educativa entre el univocismo y el equivocismo; es decir, entre los planteamientos y demandas del sistema educativo y de las necesidades y demandas de los sujetos en tanto particulares. Por ello lo que se busca no es el justo medio entre ellos, sino el predominio de la diferencia de uno de los polos, que en el caso que nos ocupa es el sujeto, en cuanto sujeto de la educación.” (Rico, 2016: 62)

Entender la gestión educativa desde los aportes de la hermenéutica analógica, exige una resemantización del sentido de su práctica, donde se comprenda la gestión desde la consideración de su historicidad, no solamente institucional, sino de los sujetos que la componen, que son los que dan origen a la identidad institucional y que conforman la organización. Así como entender la divergencia que existe entre las necesidades políticas, institucionales, individuales y sociales; pues la tendencia de las políticas educativas es hacia exaltar los avances y resultados cualitativos, privilegiado el progreso económico y político.

Desde este modo de conceptualizar, la gestión educativa es un proceso amplio que abarca desde la formulación de los proyectos institucionales, la organización administrativa y pedagógica, las formas en las que se incorporan a la institución las políticas educativas, la relación entre los agentes educativos y la forma en que impacta la institución a su entorno. La gestión educativa debe de considerar su realidad histórica pues es lo que la va a conducir en su práctica, con la posibilidad de comprender y plantear soluciones y alternativas a los problemas que enfrente, por lo cual la gestión educativa no está dentro de los muros de la escuela o la institución, debe superar las cuestiones de administración y gestión formal, para ubicarse en su contexto y su realidad.

En cuanto a los problemas que enfrentan las instituciones educativas a nivel de gestión Chávez (2012) señala cinco problemas como los principales: (Chávez, 2012: 156)

1. El diseño de patrones homogéneos de control sin contemplar y aceptar las diversidades locales e institucionales.
2. La ausencia casi total de procesos de planificación como instrumento esencial de la gestión de las instituciones educativas.
3. La administración y la gestión escolar como parte de criterios sistémicos normativos.
4. La falta de participación en los procesos y experiencias de planificación de los grupos involucrados en la gestión educativa (profesores, alumnos, padres, administrativos).
5. La gestión escolar parte de un modelo deductivo en su análisis y en su procedimiento.

Esto quiere decir, que las instituciones educativas cada vez se han desprendido más de su medio y su compromiso social, conduciéndose a procesos de homogenización en vías de la calidad de los resultados ante las políticas educativas instauradas a nivel nacional e internacional; aunado a esto, los planes y proyectos institucionales parecen trabajar desde una utopía y con una clara ausencia de procesos de evaluación centrados en la gestión, junto con la falta de consideración de las heterogeneidades presentes en la comunidad y la realidad en la planificación institucional.

Por lo tanto, hay que considerar que la gestión educativa muestra en cierta medida las relaciones sociales y políticas que están presentes tanto dentro como fuera de la institución, llegando a veces a negar la actividad humana dentro de los procesos. Y aunque conlleva procesos de gestión, estos no deben ser caracterizados desde la noción de *insumo* y *producto*, sino como gestión sobre un espacio social de comunicación, relaciones, diferencias y particularidades propias de un contexto. Entonces la institución debe de tener la capacidad de generar sus propias dinámicas y procesos en diálogo con las políticas educativas, que contengan un enfoque para la organización desde los actores, las necesidades y objetivos que la conforman.

Puedo concluir entonces, que la gestión educativa debe de tener como punto de partida a la institución y su contexto, donde obviamente la gestión va a remitir a los procesos de organización, planificación y administración escolar, pero estos deben estar contemplados y

caracterizados desde los proyectos institucionales, pues permitirá tener claridad en la práctica y concebir los componentes, económicos, técnicos, sociales, políticos y pedagógicos con los que se cuenta. Por lo tanto, un proyecto educativo no será solamente una exigencia burocrática y normativa, sino la expresión de los compromisos de acción para la solución de los problemas que atañen a la institución, permitiéndole sistematizar, optimizar y concretar la gestión institucional.

Planeación estratégica situacional (PES), Nueva epistemología y Hermenéutica analógica.

Como mencione al inicio de este capítulo, la planeación estratégica situacional, será uno de los referentes que utilizaré como fundamento de la propuesta de gestión para la Universidad Pedagógica Nacional, por lo cual comenzaré por definirla y explicar sus fundamentos para después relacionarla con la nueva epistemología (NE) y la hermenéutica analógica (HA).

La PES se basa principalmente en *construir análisis situacionales*, donde intervienen todos los actores sociales, centrándose en los problemas actuales y no en sectores o materias. Es una herramienta usada comúnmente para elaborar estrategias sobre políticas públicas, pero es aplicable a cualquier organismo cuyo centro de atención no sea el mercado, pues tiene como referentes la ciudadanía y el bien común, trasladando el criterio de eficiencia hacia lo social y lo político.

Según Gutiérrez (2016), la PES consta de cuatro *momentos*, se llaman *momentos* y no *etapas* porque tienen entre ellos un entrecruzamiento que se repiten y un orden alternado, que depende de los aspectos que predominan en el análisis. El primer momento es de carácter explicativo, en él hay un proceso de análisis y reconstrucción de un solo sector de la realidad en el que se confrontan las diferentes representaciones de la situación, donde aparecen todos los actores involucrados. En este momento se intenta explicar las causas de los problemas, lo cual no es una tarea del planificador, sino un diálogo entre los actores sociales.

El segundo momento es Normativo, en el cual se diseña la situación concreta, podría entenderse como un momento de planificación tradicional; se centra el interés en la disponibilidad de los recursos con los que se cuenta; también es un momento dinámico donde se exploran los diversos escenarios y las relaciones según el objetivo perseguido y la

situación. En el tercer momento se tiene una concepción estratégica de la situación, donde se analiza la viabilidad del diseño normativo estructurado considerando los obstáculos posibles para el cumplimiento de los objetivos; los obstáculos pueden pertenecer a restricciones de poder político, de recursos económicos y de capacidades organizativas e institucionales.

El cuarto y último momento es Teórico-Operacional y es donde se construyen las bases para configurar un plan de acción. Y se compone a su vez de cuatro pasos: la apreciación de la situación, la preevaluación de las decisiones, el plan de acción y la post-evaluación de las decisiones tomadas.

A grandes rasgos se puede entender que este sistema de planeación tiene una consideración del contexto a analizar desde lo multifactorial —y en ello encontramos una primera aproximación a la nueva epistemología— considerando diferentes racionalidades y perspectivas de la realidad, pues permite abordar las problemáticas que se presentan en la gestión integrando desde un inicio una parte descriptiva, una de comprensión y una de evaluación; logrando así una estructura de pensamiento y procesamiento de la información de manera efectiva. Permitiendo así, la formulación de estrategias de intervención que estén ligadas a la realidad y con la flexibilidad de modificarse constantemente según se requiera para la operación de las acciones determinadas.

El sistema PES fue estructurado por el chileno Carlos Matus, quien pretendía sentar las bases de una teoría general de la acción política, donde la planificación económica debía abandonar su concepción puramente normativa y adentrarse al campo de la estrategia. Para él, la planificación consiste en someter a voluntad de cada quien el curso de los acontecimientos, pues dentro de la noción de planificación estaba el deseo de alcanzar una necesidad humana, económica y social. (Gutiérrez, 2016: 611)

La planeación es una herramienta necesaria en cualquier sistema de gestión, pues planear reduce los niveles de incertidumbre y permite generar estrategias ante los problemas que puedan surgir dentro de la institución. Aplicar a esta herramienta de gestión los aportes filosóficos de la hermenéutica analógica y la nueva epistemología, permite comprender de una manera proporcional los procesos de gestión, pues se trata de buscar un equilibrio entre lo normativo y el contexto real, social, cultural y humano que compone una institución de educación.

La hermenéutica analógica y la nueva epistemología promueven la interpretación de la realidad desde un cambio de paradigma sustentado en las aportaciones de Thomas S. Kuhn en *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, pues es necesario interpretar evitando el univocismo de las posturas positivas y el equivocismo de los aportes posmodernos. Desde esta perspectiva de pensamiento, la gestión educativa debe de comprenderse desde lo multifactorial, consideran todos los elementos que la componen de una manera integral, pues es tanto necesaria la parte normativa e instrumental que fundamenta los procesos de gestión, como es necesario considerar la parte social y humana que configuran y estructuran las instituciones de educación.

La PES tiene aportes importantes en la estructuración de estrategias para comprender el universo de las instituciones de educación, tiene una visión dialéctica entre los momentos que propone, generando una propuesta que va acorde a los planteamientos de la HA y la NE, pues se trata de interpretar desde el contexto, considerando su historicidad y poniendo énfasis en la comprensión e inclusión de lo humano en la interpretación.

Es por esto por lo que se consideró relevante exponer en la parte teórica de en esta investigación, la estructuración del pensamiento en la persona y su vinculación con la salud mental en un ámbito laboral, así como la configuración de la identidad y la cultura como referentes de la praxis en la práctica de gestión. Así pues, los referentes teóricos expuestos deben de ser suficientes y complementarse para poder realizar la interpretación de la praxis de gestión en la Universidad Pedagógica Nacional y proponer así una gestión con una perspectiva ecológica, integral y más humana.

Capítulo 2: Metodología, procedimiento y herramientas de investigación.

En este capítulo expondré cual es la concepción metodológica asumida en esta investigación la cual está asociada a la de la investigación científica de la *Nueva Epistemología*, pues dicha concepción epistemológica está ligada al conocimiento de frontera y a la producción poscolonial que recupera los aportes científicos producidos desde el Sur, usando una expresión de Boaventura de Sousa Santos (2009). En un segundo momento, abordaré cual fue el procedimiento para la elaboración de las herramientas metodológicas, así como los elementos y condiciones de su aplicación dentro de la Universidad Pedagógica Nacional.

La metodología

Es importante iniciar con una definición de metodología, y para esto cito a Primero Rivas que la delimita como las “condiciones para conformar una propuesta teórica consistente, que pueda aportar al trabajo en el campo simbólico donde actúa” (Primero, 2002: 15), por lo cual una buena metodología debe estar fundada en una concepción gnoseológica y epistemológica acorde con los niveles de análisis, abstracción y producción intelectual esperados.

La metodología comprendida desde la Nueva Epistemología conduce a un trabajo de investigación que va más allá de buscar respuestas a una hipótesis dada desde la comprobación empírica de los hechos. Se opone a los métodos reductivistas y positivistas de investigación ampliamente difundidos, para dirigirse a una nueva concepción de lo que es el hacer ciencia como producto de la construcción de conocimiento en comunidades científicas o grupos de investigación. (Primero & Beuchot, 2015b)

Investigar desde este posicionamiento epistemológico nos lleva a considerar a nuestro referente investigativo —la práctica de gestión en la Universidad Pedagógica Nacional— desde su historicidad, su contexto y la dinámica de los elementos que lo componen para construir un saber desde lo multifactorial y como producto de una racionalidad en conjunto con su sensibilidad propias de la condición humana y por lo tanto

a la construcción de conocimiento.

La nueva epistemología resalta la articulación de los sentimientos con la racionalidad, promoviendo una organización del conocimiento no solamente desde la reflexión, sino considerando el papel de la sensibilidad del ser humano como parte de la intelectualidad o racionalidad que lo caracteriza. La articulación mencionada supera la construcción epistemológica hecha por el positivismo que no considera la influencia de los sentimientos en la interpretación de la realidad.

En este sentido, la Hermenéutica Analógica propuesta por el filósofo mexicano Mauricio Beuchot, aporta la tesis gnoseológica que lleva a entender cómo es que:

“Se entiende la improcedencia de distinguir las proporciones del ser humano para separarlas indebidamente, arbitraria y artificialmente, por medio del efecto reductor y corruptor de una gnoseología de la disminución antropológica, que terminó construyendo monstruos científicos, personas incapaces de medir las consecuencias de sus actos, o inmunes a ellas, que contribuyeron intencionalmente o no al caos social existente en la actualidad.” (Citado por Cedillo y Romero, 2016: 55)

A su vez la metodología propuesta debe estar ligada a una filosofía que la defina y la explique, o sea, la fundamente. La filosofía dicha debe de partir por lo tanto de las mismas tesis beuchotianas resididas en la Hermenéutica Analógica, pues en ellas encontramos una concepción analogista de la verdad, pensada desde la proporción y la prudencia, en una síntesis enriquecedora del conocimiento entre lo unívoco y lo equivoco, la analogía.

Dice Beuchot que la analogía es el modo de significar intermedio entre la univocidad y la equivocidad, es decir, entre lo completamente claro y distinto y lo completamente relativo e incommensurable, es por tanto un “factor de vínculo”. (Citado por Cedillo y Romero, 2016: 81) Por lo tanto, conocer y construir conocimiento desde la analogía, es considerar lo real más allá de lo evidente, encontrando la relación entre los elementos de

manera proporcional en la concreción de que se trate, de acuerdo al referente investigativo adoptado y especificado.

Otra característica del enfoque metodológico propuesto es la condición heurística en la indagación, pues se trata de descubrir lo que existe en el referente propuesto, y no de asumir una actividad investigadora reductiva tratando de imponer concepciones hipotéticas previas, que nos llevan a construir resultados propuestos y delimitados desde el inicio de la investigación, tal como hizo el positivismo con su metodología.

Los elementos antes mencionados, se complementan para una correcta interpretación de la realidad, con un proceso de pensamiento específico y bien estructurado: el *Método Racional de Pensamiento*, propuesto por el filósofo Luis Eduardo Primero R., en cual se plantea la necesidad de dar estructura al proceso de pensamiento, pues esto nos llevará a niveles de abstracción más finos y articulados que nos permitan obtener análisis más profundos a partir de un buen trabajo intelectual, estando presente en todo el proceso de investigación como organización intelectual de lo genérico a lo específico. (Primero, 2002: 34)

La metodología propuesta indagó en las prácticas de gestión y administración de la Universidad Pedagógica Nacional, con el análisis del proceso desde su estructura fundamental de acción normativa y oficial, expuesta claramente en un decreto de creación y en los manuales de operación vigentes, y que determinó los puestos laborales de interés investigativo, donde se identificaron los componentes y factores que determinan las características actuales del proceso de gestión, sus aciertos y errores; lo que nos permitirá tener elementos para fundamentar un diseño de gestión desde lo orgánico (ecológico, holístico o totalidad orgánica) y analógico.

Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico parte de comprender cuál es la importancia, función, características y elementos que componen la estructura de gestión en la UPN-Ajusco. Pues

la estructura de gestión nos da una idea clara del procedimiento de ejecución que tiene la práctica gestora en la institución y que es el camino normativo de la acción cotidiana. Dicha estructura se encuentra expuesta legalmente en el *Manual de Organización de la UPN (2005)*, donde se presenta un panorama general del funcionamiento, mostrando de manera ordenada cuales son los diferentes elementos que constituyen el quehacer administrativo de la Universidad.

Los elementos van desde la descripción detallada de cada puesto y sus funciones, los reglamentos de operación y documentos normativos que dan sustento legal a la institución, la *misión* y *visión* y por último los servicios que proporciona como institución de educación superior. Partiendo de esta información se estructuraron ejes de investigación con temáticas específicas que den cuenta del universo de gestión de la institución, desde su generalidad a sus particularidades, para recuperar la praxis de la gestión, describiendo los elementos y factores que intervienen en el proceso, enfocándolo a las personas que la realizan.

Los ejes de investigación propuestos fueron los siguientes:

Eje de investigación	Definición
1. 1 Racionalidad instrumental	Es la capacidad de solucionar tareas técnicas y de construir medios eficaces para la gestión dentro de una institución de educación.
1. 2 Racionalidad estratégica	Es la capacidad de generar alternativas de acción e influencia en las decisiones de sus colaboradores con la intención de solucionar problemas y tomar decisiones.
1. 3 Racionalidad comunicativa	Es la relación que existe entre la solución de tareas prácticas y morales; toma de decisiones que involucran normas, virtudes y principios que promuevan el consenso.

1. 4 Racionalidad, sensibilidad y psicología.	Es la capacidad de administrar los sentimientos dentro de los procesos de gestión.
---	--

[Cuadro 1]

Estos ejes se retomaron de los aportes de Francisco Miranda López en su libro *Las Universidades como organizaciones del Conocimiento. El caso de la Universidad Pedagógica Nacional*, donde señala que para que exista *organización* es necesario un modo de conducción que haga posible la praxis, esto a partir de una perspectiva de racionalidad caracterizada por las diversas formas de construir relaciones y orientaciones, para tener un ordenamiento del problema organizativo, para la cual propone tres de estos tipos de racionalidad, la instrumental, la estratégica y la comunicativa. (Miranda, 2001: 53)

A esta propuesta de racionalidades a considerar dentro de una organización educativa, añadí la racionalidad vinculada a la sensibilidad y la psicología, pues es de gran importancia considerar la integralidad humana en la práctica de gestión, pues se manifiesta en todo momento y es inherente en la configuración de una persona; campo fructífero a su vez de investigación y de desarrollo de alternativas para mejorar las condiciones laborales desde la psicología, el cuidado y consideración de las sensibilidades humanas.

Por lo consiguiente, se tomaron en cuenta como referentes de investigación sobre la gestión de la UPN tres elementos constitutivos de ella, que fueran capaces de aportar de manera multifactorial la información necesaria para construir el análisis sobre los ejes temáticos de racionalidad propuestos.

El primer referente fue la estructura de gestión misma, comprendida desde el organigrama de operación de la institución a través de la aplicación de una entrevista que será descrita ampliamente en el apartado de las herramientas metodológicas. Normativamente la Universidad está organizada en una Rectoría, dos Secretarías —una Académica y otra Administrativa—, ocho Direcciones de área y un Contraloría, ocho Subdirecciones de área, 50 Jefes de Departamento / Coordinador de especialidad / Unidades

UPN, todo esto expuesto claramente en dicho organigrama.

El organigrama tiene como objetivo presentar de manera clara cuál es la estructura jerárquica de la institución; esta presentación de la estructura ayuda a tener en claro cuál es la división interna del flujo de trabajo y los cargos laborales que lo componen. El conocimiento del organigrama promueve a su vez la interacción y comunicación entre las áreas descritas. Los puestos de dirección al ser la parte central de la organización del trabajo en cada área deben tener conocimiento claro del funcionamiento gestor de la universidad, los instrumentos normativos con los que cuentan para realizar su función y la información en general sobre el trabajo y la dinámica laboral de su espacio. Dando como resultado que el referente de investigación se centre en estos puestos de dirección, por ser el punto de concentración de la información sobre los procesos de gestión y administración de cada área; lo que nos permitiría tener una panorámica general de la institución.

El segundo referente son las Encuestas de cultura y clima laboral (ECCO); estas se aplican en todas las entidades y dependencias del Gobierno Federal. Su propósito es que los servidores públicos se expresen en relación con distintos aspectos del *clima y la cultura laboral de la institución* para poder identificar áreas de oportunidad que permitan a la institución diseñar e implementar acciones para contribuir a mejorar las condiciones, el compromiso y el sentido de pertenencia con la institución y así proporcionar las condiciones necesarias para generar una mejor productividad e imagen laboral.

Recuperé las ECCO³ realizadas en la Universidad Pedagógica Nacional para los años 2013, 2014 y 2015 (2016 y 2017 aun no estaban disponibles al momento de procesar la información), con la intención de tener un panorama claro sobre la dinámica institucional en cuanto a satisfacción laboral e identidad con la institución, así como para poder dar mayor sustento a lo que se obtuviera de las entrevistas realizadas a los puestos de dirección.

Y por último el tercer referente será un análisis documental de la normatividad de la institución, centrando la atención en los documentos que aporten información sobre la

³ Pueden ser consultadas en www.upn.mx

práctica de la gestión; estos son el Programa Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) (2014) y el Manual General de Organizaciones (MGO) (2005). La recuperación de los documentos normativos tiene relevancia en cuanto sirven para conocer cuáles son los procedimientos estructurados por norma para la gestión, lo cual permite tener una idea clara de los límites del ejercicio de la administración, cuáles son los objetivos institucionales, la *misión*, la *visión*, la estructura legal y la forma en general de organización de la Universidad.

Los instrumentos

La entrevista a profundidad

Existen diferentes instrumentos que apuntalan en la aproximación a las realidades sociales; entre éstos se encuentra la entrevista a profundidad, la cual apoya a la interpretación de la realidad social a partir de la estructuración de un discurso o narración, desde donde el investigador dará un significado, sentido y referencia a la simbolicidad de la experiencia compartida por el otro. Una entrevista a profundidad no se trata de una serie de preguntas estructuradas para entablar un diálogo elegante, más bien se trata de adentrarse y detallar en lo trascendente, descifrar y comprender la individualidad del otro.

Por lo cual no hay un intercambio formal de preguntas y respuestas, se plantea un guion general (Anexo 1) de temas con la idea de dar una secuencia a la narración, pero ella debe estar mediada por la creatividad del investigador para no perder el ambiente del relato libre. Las entrevistas realizadas no tenían como fundamento que se construyera una historia de vida completa, sino un *collage* o sucesión de fragmentos de sus vidas, a través de las temáticas planteadas en las preguntas, que dieran cuenta de la identidad de la persona con su institución y la práctica de gestión que realiza en su vida cotidiana laboral.

La intencionalidad de aplicar una entrevista a profundidad fue tratar de detallar lo trascendente de la práctica de gestión de los puestos de dirección de la Universidad, para poder comprender y construir la experiencia del entrevistado. Desde la idea de un modelo de plática “entre iguales”, la entrevista buscó obtener la idea del entrevistado respecto a su

práctica de gestión, su relación con la institución, la normatividad con la que trabaja y su salud y sentimientos implicados en la práctica.

Las preguntas fueron estructuradas según temáticas generales que coinciden con las racionalidades antes propuestas y estructuradas para la investigación; la duración de las entrevistas fue de aproximadamente 45 min a 1 hora y consistió en aproximadamente 32 preguntas, que variaron según el relato del entrevistado.

La elección de los candidatos a entrevista se realizó bajo las siguientes características:

1. Que la persona ocupe actualmente o hubiese ocupado en algún momento de su trayectoria laboral, un cargo de dirección dentro de la Universidad Pedagógica Nacional sede Ajusco. Los cargos de dirección se obtuvieron a partir del organigrama de la Institución (Anexo 2).
 - a. Rector (a)
 - b. Secretario (a) Académico (a)
 - c. Secretario (a) administrativo (a)
 - d. Director (a) de Área o Coordinador.
 - e. Subdirector (a) de Área.
 - f. Coordinador (a) de licenciatura.
 - g. Dirigente Sindical de Trabajadores (la categoría no pertenece al organigrama, pero es una representación de los trabajadores administrativos)
2. Que la persona tuviera la disposición para participar en una entrevista a profundidad que recupere su experiencia en el proceso de gestión.

Al inicio de la investigación se tenía previsto que la cantidad de candidatos a entrevistar fuera por lo menos uno de cada nivel del organigrama, pero se modificó en la práctica debido al punto dos, pues fue difícil la aceptación de la entrevista debido a que este tipo de puestos presentan una mayor carga de trabajo y horarios poco definidos.

El primer acercamiento de cada candidato fue a través de un *formato de acercamiento al entrevistado* (Anexo 3), donde se fue registrando el nombre, el puesto, el horario y fecha de realización de dicha entrevista en caso de aceptación. En el caso de no aceptar, de igual manera se registró en el formato la negativa de participación o la ausencia de respuesta.

Finalmente, se realizaron 10 entrevistas de las cuales no se expondrá de manera explícita el nombre, la ubicación espacial o temporal, sexo, o algún tipo de referente que ayude a determinar la identidad del entrevistado, pues por ser cargos de dirección y parte de la administración pública federal, uno de los requisitos expuestos por la mayoría de los entrevistados para colaborar con la investigación, fue que se respetara la confidencialidad de su identidad.

Las 10 entrevistas se aplicaron de la siguiente manera:

- 1 secretario Académico.
- 1 secretario Administrativo
- 3 coordinadores de Áreas Académicas.
- 2 enlaces Administrativos
- 1 director de Área
- 1 coordinador de Licenciatura.
- 1 dirigente Sindical Administrativo.

Se debe de enfatizar que la información que se obtiene de este tipo de entrevistas depende en gran medida de las condiciones en las cuales se llevó a cabo, el ambiente generado por el entrevistador, el lugar donde se realiza la entrevista, así como los posibles distractores son elementos clave para que la entrevista fluya con naturalidad; por lo que las entrevistas se llevaron a cabo de manera individual y en espacios elegidos por los entrevistados donde se sintieran cómodos y seguros.

Durante la aplicación de las entrevistas, la dinámica comenzó por las preguntas más generales y básicas sobre su puesto y las funciones que realiza en la institución, con la idea de adentrar al entrevistado en sus rutinas más elementales y temas sencillos, creando una

primera aproximación que permite dar confianza para que permitiera ir generando preguntas con mayor profundidad y especificidad en los temas propuesto en el guion.

Las preguntas se estructuraron de forma abierta, para evitar que el entrevistado contestara únicamente con afirmaciones o negaciones simples; evité en todo momento emitir criterios, opiniones o juicios personales durante la entrevista para no restringir la comunicación y limitar de alguna manera la conversación, pues esta debe ser espontánea, ágil y dinámica. Otro elemento en la elaboración de las preguntas fue que en cada temática de indagación propuesta del cuadro anterior (Cuadro 1), se encontraran preguntas que abordaran un carácter descriptivo del tema, preguntas que abordaran un carácter de comprensión de la temática abordada y por último preguntas de orden valorativo. Esta estructura es importante señalarla pues se trabajó en todo momento con el MRP (Método Racional de Pensamiento) propuesto anteriormente, el cual establecerá en el análisis de resultados un mejor procesamiento de la información obtenida. (Primeró, 2002)

La recopilación de la información obtenida se realizó a través de audio grabaciones en acuerdo previo con el entrevistado, que se procesaron para generar transcripciones y cuadros de concentración en el momento del análisis de la información.

Encuestas de cultura y clima laboral (ECCO)

Las ECCO tienen como objetivo orientar las estrategias y acciones institucionales para facilitar a los trabajadores desarrollar sus labores en un clima satisfactorio. Actualmente es más frecuente escuchar que las organizaciones se preocupan por conocer la opinión de sus empleados para entender cuáles son sus inquietudes y lo que esperan dentro de la institución.

Es un formato en donde el empleado registra de manera anónima cuales son las deficiencias y cuáles son los aciertos que percibe en su entorno, en cuanto a varios factores que intervienen en el desarrollo de sus actividades y la convivencia laboral. Con esta información la institución obtiene un estudio panorámico de la percepción y puntos de vista

que tiene los empleados sobre su lugar de trabajo y en el deber ser los resultados permitirán a la organización proponer y estructurar mejoras en la misma.

En una determinación de índole empresarial, las ECCO tienen dos objetivos: por un lado, percibir el grado de satisfacción y bienestar laboral del trabajador y por el otro como consecuencia del primero, incrementar la productividad y estabilidad de la organización. En este sentido empresarial los resultados de las ECCO analizadas para la investigación propuesta no tendrían mucha relevancia, pues el interés investigativo versa sobre la práctica de gestión y no sobre la productividad en la organización, mas fueron tomadas en consideración, pues también son indicadores de la multifactoriedad tomada como guía investigativa.

Es por esta razón que el enfoque de análisis de las ECCO será únicamente en cuanto a los resultados de los factores en los que prevaleció menor interés de respuesta por parte de los trabajadores en los reactivos aplicados y las opiniones emitidas como sugerencias recurrentes hacia estos mismos factores, pues esto permitirá dar cuenta de algunas de las deficiencias en la gestión de la institución que es lo que me interesa conocer. Las ECCO, para los años señalados, no se añadieron como anexos a esta investigación por su extensión, pero pueden ser consultadas vía internet si se requiere.

Análisis Documental sobre la Normatividad de la UPN.

De los documentos señalados anteriormente como referentes de investigación de la normatividad de la UPN (MGO y PIDI), solamente se extraerá la información que aporte al análisis de resultados en cuanto al deber del ejercicio y estructura de gestión con el que opera la universidad, pues tener claro el deber ser de su operación, servirá como referencia en la propuesta de gestión final de este trabajo.

A continuación, solamente haré una definición de cada uno:

Manual General de Organización (MGO):

El manual es una herramienta técnica de organización de la gestión dentro de una institución, que tiene como función presentar elementos que orienten el trabajo institucional para lograr objetivos planteados en los *Programas Integrales de Desarrollo Institucional (PIDI)* y como herramienta auxiliar en la definición de responsabilidades, organización y funcionamiento administrativo. La organización administrativa de la UPN se encuentra explicitada en el *Manual General de Organización (MGO)* que se elaboró con el propósito de mantener actualizados los manuales de organización tal como lo establece el Artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, con su última actualización en el 2011. (UPN, 2011)

Dicho documento, presenta una visión acerca del funcionamiento del órgano en cuestión, y contiene una Reseña Histórica, la Misión y los Objetivos, el Marco Normativo, el Listado de Servicios como Diagrama de la Organización, la Descripción de los Puestos, entre otras cosas y anexos.

Programa Integral de Desarrollo Institucional (PIDI):

El programa integral de desarrollo institucional es una planeación que se elabora en cumplimiento de las normas y mandatos sectoriales que rigen a los órganos desconcentrados de educación superior de la SEP; estos se elaboran con cada periodo de renovación de rector, pues cada uno de ellos estructura su plan de trabajo, según las evaluaciones que realice y propone soluciones a problemas vigentes en la institución.

Los objetivos generales que se plantean en este documento deben considerar las condiciones y el contexto actual de la institución a partir de un diagnóstico previo, para poder identificar sus fortalezas y reconocer los desafíos y problemas a enfrentar; así como considerar las transformaciones que se viven en el mundo educativo nacional e internacional. (UPN, 2014)

Las acciones estratégicas que se estructuran en el PIDI para la UPN en el periodo 2014- 2018, se configuran alrededor de tres ejes de donde se desprenden los proyectos de trabajo planteados en él. El primero hace referencia al marco jurídico y normativo vigente, el segundo al fortalecimiento de la capacidad académica de la universidad y el tercero a los problemas y necesidades de la infraestructura física y tecnológica. Es por esto por lo que en la revisión de este documento solo me centraré en el primer eje para analizar las propuestas de trabajo sobre el marco jurídico y normativo.

CAPÍTULO 3: LOS RESULTADOS ALCANZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

A partir del desarrollo teórico expuesto en este trabajo, la cantidad de información es basta y aporta a la estructura cognoscitiva necesaria para comprender e interpretar la realidad que opera en la gestión de la Universidad Pedagógica Nacional. De aquí en adelante el trabajo intelectual se centrará en construir las propuestas que posiblemente den solución a la problemática planteada a partir del análisis de los resultados obtenidos en la investigación y que procederé a exponer.

Es importante aclarar que el análisis de los resultados se fundamenta desde el Método Racional de Pensamiento (MRP), el cual es parte del buen trabajo intelectual compuesto por el pensar, el investigar y el exponer; pues el pensar es la forma con la cual se comienza a comprender la realidad y conlleva una estructura que me permite una organización intelectual desde la descripción, comprensión y valoración de los resultados obtenidos.

El papel de la descripción, durante el análisis, es el de delimitar e identificar los elementos o factores que componen y estructuran la realidad interpretada, es un proceso cognitivo elemental y primigenio que progresivamente va configurando campos de análisis mejor estructurados por agrupamiento o clasificación de las características determinadas. Después, en el momento de la comprensión se requiere de un pensamiento reflexivo que establezca las relaciones y conexiones entre los elementos identificados de la realidad previamente delimitada, es un momento de análisis y síntesis, pero menos estructurado que el momento de la valoración, pues la valoración es un momento de ponderación de lo que se ha estructurado, estableciendo preferencias y jerarquías cognitivas donde se aceptan o rechazan las comprensiones realizadas sobre la realidad estudiada.

Por lo tanto, después de haber descrito la forma en que se llevó a cabo el análisis de los resultados, procederé a exponerlos.

Resultados de las entrevistas a profundidad

Con base en el archivo de audio de las entrevistas realizadas y después de realizar la transcripción correspondiente, procedí a estructurar cuadros de concentración siguiendo la estructura epistemológica del Método Racional de Pensamiento (MRP), ya explicitada anteriormente, junto con los aportes de la Técnica Tomográfica (2015), la cual es una técnica

de investigación documental para el análisis de textos que tiene como base la elaboración de Archivos Generales de Localización (ARGELOS), que sustituyen a las obsoletas fichas de trabajo, permitiéndome procesar la información obtenida en las transcripciones de las entrevistas. (Primer, 2015b: 4)

Con la elaboración de ARGELOS se logró localizar conceptos importantes y/o genéricos de las transcripciones de las entrevistas, lo que me proporcionó el primer momento del MRP —la descripción—, para determinar los elementos en la entrevista que fueran referentes a los campos de racionalidad estructurados en el Cuadro 1. Así pude obtener una captación integral para después conseguir con los cuadros de concentración niveles más finos y articulados de análisis.

Realicé un ARGELO por entrevista, obteniendo un total de 10 con conceptos genéricos (como ejemplo de estos ARGELOS véase el Anexo 4). Con estos conceptos genéricos por campo de racionalidad, estructuré el primer cuadro de concentración (Anexo 5), el cual me permitió obtener el segundo momento del MRP, el de comprensión. En este cuadro de concentración alineé todos los conceptos genéricos por entrevista y por campo de racionalidad, lo que me permitió establecer las relaciones y conexiones entre los conceptos de cada entrevistado y así pude obtener el segundo cuadro de concentración.

Éste (Cuadro 2) se encuentra estructurado por *racionalidad* y por *temática*, donde resaltan las relaciones encontradas entre los conceptos genéricos de cada entrevistado, dando como resultado un *filtrado* de la información que me permite tener clara la concepción y estructuración de la práctica de gestión por parte de los directivos, desde las racionalidades propuestas, para poder estructurar una valoración y proponer una posible solución.

Ahora comenzaré a exponer los resultados de este último cuadro de concentración de forma general, englobando los resultados de todas las temáticas por racionalidad de interés investigativo.

La *racionalidad instrumental* fue la primera simbolicidad organizada tomada como punto de referencia para la estructuración de las temáticas a abordar en las entrevistas, pues es la racionalidad que se fundamenta en la solución de tareas técnicas y construcción de medios eficaces desde la normatividad administrativa; por lo tanto, es la forma de

racionalidad de mayor expresión dentro de los procesos de gestión institucional. En este sentido, se indagó sobre esta racionalidad desde cinco temáticas diferentes: el conocimiento que la persona tiene sobre la estructura de organización administrativa, cuál es su definición de administración y cómo define el ejercicio de esta administración en la UPN, cambios en la administración en el tiempo que ha trabajado en la institución, la concepción que tiene de los procesos de evaluación administrativa y por último el estudio o reflexión sobre temáticas acordes a la institución donde trabaja.

Sobre el tema del conocimiento que la persona tiene de la *estructura de organización*, los resultados arrojaron que la mayoría de los entrevistados tiene conocimiento de dicha distribución de gestión formal explicitada en el decreto de creación y los manuales de organización, pero que la universidad trabaja *con una estructura no formal*, disposición que tiene canales de trabajo mejor diseñados, pero que no satisface las necesidades actuales por que deja áreas de oportunidad sin aprovecharse y genera espacios de micro gestión distintos en cada área y aunado a esto, presenta una limitante generada por la visión patrimonialista que tienen docentes y administrativos sobre la institución.

En cuanto a su *definición de administración y la práctica administrativa en la UPN*, la mayoría de las dilucidaciones estuvieron centradas en caracterizar a la administración desde la operación de los recursos materiales, financieros y “humanos”, así como la resolución de problemas y la creación de procesos. La práctica de la administración en la UPN, la definieron como *lenta, ineficiente, insolvente, fragmentada, sin comunicación entre áreas, con falta de actualización, ahorrativa, que se aprende en la práctica y se ejerce por intuición y, por último, se encuentra centrada en decisiones unilaterales*. Esta aseveración surge de la información obtenida y presentada más adelante en el cuadro número 2.

Referente a los *cambios en la administración a través del tiempo*, aseguran que ahora existen procesos menos burocráticos, pero sin estar definidos y son distintos en cada área. Aseguran también que no se cuenta con una infraestructura para agilizar el trabajo, que hacen falta personas que cumplan con el perfil de los puestos más estratégicos, que existen prácticas anómalas de obtención de recursos para algunas áreas a través de vías no formales (favores personales) y que cambia la gestión según el sexenio y el proyecto político del rector en

turno; estas deficiencias las atribuyen en parte a la negación del personal al cambio y a los aprendizajes nuevos.

Sobre la percepción que se tiene de la *evaluación de los procesos administrativos*, hicieron notar que hacen falta dichos procesos de evaluación, tanto para la gestión como para los procesos académicos; también dijeron que las evaluaciones deben estructurarse acorde a las características de la UPN en un sentido positivo y que los pocos que existen no se conocen o no cumplen su función por lo cual causan desconfianza. Por último, en las temáticas de esta racionalidad, se les cuestionó sobre el *estudio o reflexión que se realizan sobre la UPN*, en este sentido, las respuestas estuvieron enfocadas sobre que no se reflexiona sobre la institución y los pocos que lo hacen, lo centran en el conocimiento y estudio de la normatividad y procesos de gestión, la reflexión sobre la experiencia en la práctica laboral y la comparación crítica con otras instituciones.

La segunda racionalidad indagada en las entrevistas, fue **la racionalidad estratégica**, entendida como las capacidades con las que cuenta la persona para desarrollar maniobras de estructuración y generación de alternativas de acción; sobre esta racionalidad las temáticas abordadas fueron nueve y versan sobre si las funciones que desarrollan son acordes a su puesto de trabajo, a la distribución equitativa de las labores, a la capacidad que tiene el personal directivo para ejercer sus funciones, a la importancia que tiene conocer la trayectoria laboral del personal, así como sus gustos, intereses y habilidades, al cómo concibe el clima laboral de la UPN, a la concepción sobre la producción de conocimiento como eje sustantivo de operación de la universidad, a la definición de racionalidad y por último, a la administración de su tiempo.

Sobre si las *funciones que realizan son acordes al puesto* que ocupan, resultó que son coherentes, pero que a sus actividades se suma trabajo extra que no siempre corresponde con sus funciones y son de carácter complementario. En cuanto a la *distribución equitativa del trabajo*, la mayoría concordó con que no es equitativa, pues hace falta compromiso por parte del personal, donde las tradiciones, usos y costumbres afectan la distribución y desempeño del trabajo, sumándole a esta problemática, la necesidad de una estructura más eficiente de gestión para tener claridad en las funciones desde una definición de los perfiles laborales.

En lo relativo a la *capacidad del personal directivo para ejercer sus funciones*, dijeron que realizan sus funciones con las condiciones que les presenta la universidad, que la gestión se aprende en la marcha, que la mayoría que tiene acceso a los puestos directivos no tiene experiencia en cargos de gestión y que hace falta evaluar las funciones y definir perfiles laborales, así como promover la capacitación antes de asumir un cargo. Sobre la importancia que le dan a *conocer la trayectoria laboral, los gustos, intereses y habilidades del personal*, resultó que es de importancia conocer estas características señaladas, para asignar puestos de acuerdo al perfil de la persona, también para generar mejores alternativas de promoción del personal, para mejorar la identidad, la cultura y la integración entre los grupos de trabajo, para estructurar capacitación focalizada en áreas de interés y para considerar una gestión más humana desde la comprensión de la persona.

En relación al *clima laboral*, lo definieron como uno sin compromiso, disparejo, sin conciencia, con individualismo, por conveniencia, sin integración, en confort y pasivo, deteriorado, con resistencias y confrontaciones, como el reflejo de la época, patrimonialista, sin identidad, en la simulación, que se fomenta desde la normativa de un código de ética y conducta, pero no se fomenta en la práctica. Después sobre la *producción de conocimiento como eje sustantivo de operación de la UPN*, dijeron que la universidad tiene una producción de conocimiento sin apoyo y sin difusión, que hay más producción que la que se reporta y es de autoconsumo, individualista y no colegiada, en paralelo a que la universidad no tiene posicionamiento ni presencia y que dicha producción está centrada en los programas externos para la investigación. Todas estas importantes aseveraciones surgen de la información obtenida, que se ofrecerá más adelante en el cuadro número 2.

En las repuestas emitidas sobre la *definición de racionalidad*, la caracterizaron como racional insumos, estructuración de técnicas para que fluyan los procesos, como críticas constructivas, como el equilibrio entre administración y política, y como la capacidad de pensamiento y comprensión. Y, por último, en cuanto si *administran su tiempo*, dijeron que lo hacen según prioridades, dan prelación a la administración de su tiempo laboral, pero no el personal; caen en rutinas, en conclusión, dentro de los puestos directivos de gestión, no hay tiempos definidos ni estructurados que permitan administrar su tiempo.

La tercera racionalidad investigada fue la *racionalidad comunicativa*, que se define como la capacidad de la persona de dar solución a tareas prácticas y morales, desde la toma de decisiones que involucren tanto las normas, como las virtudes y principios que puedan promover el consenso. En esta racionalidad se tomaron en cuenta diez temáticas, comenzando por la definición que tuvieran del ser humano y el por qué se sigue hablando de este como *un capital dentro de la organización*, la aplicación del consenso en la administración, la ética y las virtudes, la identidad institucional, la corrupción, sus errores en la gestión, la ejecución de poder en cargos directivos, cómo se puede lograr un punto de equilibrio institucional y cuál ha sido el impacto de la época en los procesos de gestión.

Sobre su *definición de ser humano* dijeron, que es un sujeto histórico, social, compuesto de valores y emociones, que requiere conciencia, educación, reconocimiento del otro y es capaz de cambiar su entorno. Sobre la concepción del *ser humano como capital* dentro de la organización, expresaron que es una manera empresarial de definirlo, una cosificación de la vida que está asociada a la eficiencia y a los productos, por lo cual se necesitan otro tipo de definiciones para los trabajadores.

Relacionado al *consenso en los procesos de gestión*, resultó que el clima laboral es determinante para que se dé un consenso, que no en todos los casos se debe consensar porque implica tiempo y se pueden generar conflictos entre los sectores o trabajadores, que puede prestarse para diluir responsabilidades y que conlleva un buen liderazgo. Sobre la *ética y las virtudes* que se necesitan en la gestión, dijeron que la ética debe de estar presente y que no todos los trabajadores la tienen clara, que el código de ética y conducta es letra muerta y no es efectivo en la práctica, que las virtudes que se necesitan para la gestión son el servicio, el respeto, pertinencia, transparencia, comunicación, honestidad, humildad, lealtad, equidad y discrecionalidad. Estas relevantes afirmaciones se sustentan más adelante en el cuadro número 2.

Para el tema de la *identidad institucional*, se dijo que está presente en ciertos grupos, pero no hay una identidad generalizada, que la misión y visión de la UPN están desfasadas de la realidad y que la identidad se puede percibir con las ideas de diversidad y formación de los estudiantes únicamente. Cuando se les cuestionó sobre sus *errores en los cargos de dirección*, lo que contestaron como *sus errores*, fue: el ser buena gente, tener carácter

sensible, la falta de comunicación, el no saber tomar decisiones, el buscar apoyo en las autoridades para resolver problemas pensando que la estructura de gestión es infalible, no reconocer la capacidad de los otros, promover la homologación de los administrativos, darle poder al sindicato de trabajadores y ser autocrítico en exceso.

Sobre la *corrupción en los procesos de gestión* contestaron que no se debe de aceptar ni promover, que algunos actos corruptos no se alcanzan a identificar por omisión o por ignorancia en los procesos administrativos, que evitar ejercerla parte de los valores que se traen de casa y que se debe de generar un equilibrio entre la normatividad y los afectos para no caer en actos corruptos. En lo relacionado a los *actos de poder desde los puestos directivos*, dijeron que depende del perfil de valores de la persona, que el poder puede cambiar a las personas cuando no se está preparado y no se tienen claros los propósitos, que el poder da una visión falsa de lo que eres, que corrompe y pervierte, pero que también se disfruta y te enviste de autoridad cuando las mismas personas que trabajan contigo te asumen con ese poder, el cual debe utilizarse para cosas que impacten en la institución.

Cuando se les cuestionó sobre las formas posibles de lograr *equilibrio en la convivencia institucional*, sus propuestas fueron: el promover el reconocimiento, que los objetivos vayan hacia una misma dirección, generar compromiso en la comunidad e integrar a los sectores, que se garantice el ejercicio de las obligaciones, mayor liderazgo y mejorar las propuestas de capacitación. Y por último, se les pregunto sobre el tema del *impacto de la época sobre los procesos de gestión* a lo cual respondieron, que actualmente todo es *exprés*, que vivimos en la inercia del “no pasa nada”, que se vive en incertidumbre, apatía e individualismo, que la universidad se tiene que adaptar a nuevas exigencias, que se necesita el fortalecimiento de los medios electrónicos, trabajar en cultura de legalidad y que se debe contemplar el cambio generacional de trabajadores y académicos que se está dando.

La última racionalidad en ser indagada fue la vinculada a los *procesos sensibles y la psicología* de la persona desde donde se abordaron cuatro temáticas que hablan sobre las experiencias y la modificación de su identidad laboral, las enfermedades que se producen por estrés y la involucración de los sentimientos en la gestión. Sobre sus *experiencias en un cargo de dirección* dijeron que el puesto les sirvió para conocer a la UPN, para desarrollar nuevas capacidades, tener conciencia del trabajo que se realiza en otras áreas y formar relaciones de

trabajo. En cuanto a la modificación de su *identidad en un cargo de dirección* dijeron que se modifica el carácter y se pierde entusiasmo, se modifica la percepción de la institución por la información que se maneja y se deja de pensar en lo individual para pensar en lo colectivo.

Sobre las *enfermedades por estrés laboral* se dijo que el estrés siempre está presente pues se trabaja bajo presión, no hay administración del tiempo, la edad de las personas en cargos de mucha responsabilidad influye y es un precio que se tiene que pagar por estar en un cargo así; también se dijo que el estrés es producido por no tener capacidad de decisión y la falta elementos que ayuden a minimizar las condiciones de estrés. Y, por último, sobre la *influencia que tienen los sentimientos en la gestión*, dijeron que no deben convertirse en un abuso, que afectan para resolver situaciones y tomar decisiones y que se debe de aprender a manejarlos o de lo contrario, estar sujeto a las normas de gestión.

Todas las aseveraciones expuestas hasta este punto están estructuradas desde la información que se encuentra detallada en el cuadro número 2, el cual aparece a continuación; dicho cuadro como se mencionó al inicio de este apartado (donde se explica cómo se elaboró), es el *filtrado* final de la información recabada en las entrevistas a los puestos directivos de la institución.

[Cuadro 2]

Racionalidad instrumental: Solución de tareas técnicas y construcción de medios eficaces.	
<i>Estructura de organización administrativa de la UPN</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mayoría de los entrevistados tiene conocimiento la estructura de organización administrativa de la UPN. ➤ La institución trabaja formalmente con una estructura distinta a la reconocida en el decreto de creación. (está en falta ante la función pública) ➤ La estructura no formal con la que trabaja la institución es más efectiva que la que marca el decreto de creación, tiene canales mejor diseñados. ➤ La organización administrativa tiene elementos que no satisfacen las necesidades actuales de la institución. Debe de cambiar buscando su legitimación. Requiere un margen más amplio de gestión con apoyo de la SEP para generar su propio sistema de administración. ➤ La gestión encuentra en los trabajadores administrativos y docentes una limitante debido a su visión patrimonialista con la institución. ➤ La UPN debe generar proyectos educativos, cambios en los planes y programas adecuados a la época y al mercado laboral, promover la cultura de legalidad y participación laboral y mejorar la calidad del servicio que otorga. ➤ Tiene áreas de oportunidad sin aprovecharse. ➤ La institución es muy noble. ➤ Existe una <i>micro gestión</i> al interior de las Áreas. ➤ Tiene una normatividad rígida. 	
<i>Definición de Administración</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Centradas en la administración de los recursos materiales, financieros y humanos. (organizar, dirigir, agilizar, distribuir, cumplir metas e identificar necesidades) ➤ Dos tipos de gestión: académica y administrativa, ambos se deben entrelazar. ➤ Debe de tener una estructura, una misión y una visión. ➤ Requiere capacitación, cuidado y agilidad. ➤ En la UPN no se da abasto, necesita respuestas eficientes, y es lenta. ➤ Resolución racional de búsqueda de soluciones y creación de procesos. 	

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer mucho con poco.
<i>Definición de la Administración de la UPN</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se hace más con menos, es ahorrativa. ➤ Ineficiente, insolvente, no se da abasto. ➤ Fragmentada, sin comunicación entre áreas y con procesos de administración particulares en cada área. No holística. ➤ Falta actualización, es lenta. ➤ Centrada en rectoría con decisiones unilaterales. ➤ Hacen falta cursos de inducción a la gestión, se aprende por experiencia en la práctica y se ejerce por intuición y libre interpretación.
<i>Cambios en la Administración de la UPN</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Han cambiado para bien y para mal. ➤ Mas fluidos, ágiles, menos burocráticos, se ha adecuado a los tiempos. ➤ No tiene procesos definidos ➤ No es igual en todas las áreas. ➤ No cuenta con la infraestructura necesaria para agilizar los procesos. ➤ No hay relación con las unidades. ➤ Había mayor integración entre la población UPNiana. Había mayor interés en el proyecto UPNiano. ➤ Dar más importancia que colocar en puestos estratégicos a personas que cumplan con el perfil. ➤ Existen prácticas anómalas de obtención de recursos para ciertas áreas a través de vías no formales, como favores personales. ➤ Cambia según el sexenio y el proyecto político. ➤ Se rige por un decreto de creación obsoleto. ➤ A la gente no le gusta cambiar, esta negada al aprendizaje.
<i>La Evaluación de los procesos administrativos de la UPN</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le hacen falta procesos de evaluación a la UPN, tanto de gestión como académicos. ➤ Las evaluaciones deben ser acorde a las características de la UPN, en un sentido positivo que permita ver las condiciones reales de la institución. ➤ Los pocos que hay no se conocen, no cumplen con su función, se quedan en datos, no se dan a conocer los resultados o están relacionados únicamente para cumplir con requisitos de las becas. Causan desconfianza.
<i>Estudio o reflexión sobre la UPN</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Centrada en el conocimiento de la normatividad y los procesos. ➤ Como conocimiento sobre la institución por experiencia laboral. ➤ Reflexión como crítica y comparación con otras instituciones. ➤ O simplemente no se reflexiona, se trabaja sin reflexionar o estudiar sobre la UPN.
Racionalidad estratégica: Capacidad de generar alternativas de acción e influencia en las decisiones de sus colaboradores.
<i>Funciones acordes al puesto</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Las funciones que se realizan son las acordes al puesto, pero se suman actividades extras que no corresponden solamente al puesto si no que tiene un carácter complementario.</i> ➤ <i>Hace falta definir los procesos de gestión y los perfiles de los puestos para poder determinar de una mejor manera las funciones.</i>
<i>Distribución equitativa del trabajo</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>No existe una distribución equitativa del trabajo</i> ➤ <i>Hace falta compromiso por parte del personal tanto académico como administrativo</i> ➤ <i>En el caso de los administrativos el sindicato avala la falta de compromiso en el cumplimiento de sus funciones.</i> ➤ <i>Tanto en lo académico como en lo administrativo existen tradiciones, usos y costumbres que afectan el desarrollo laboral.</i> ➤ <i>El organigrama no corresponde a las necesidades actuales de la institución, se necesita modernizar la figura jurídica para modificarlo.</i> ➤ <i>No hay construcción social del trabajo, la normatividad no se internaliza y no hay claridad en las funciones (definición de perfiles laborales)</i> ➤ <i>Hay austeridad financiera y algunos recursos se consiguen por rutas informales (relaciones de amistad)</i>
<i>Capacidad del personal para ejercer sus funciones</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Ejercen sus funciones con las condiciones que les da la universidad</i> ➤ <i>No tiene en su mayoría experiencia en gestión.</i> ➤ <i>Aprenden del puesto sobre la marcha.</i> ➤ <i>Falta evaluación de las funciones.</i> ➤ <i>Definir perfiles</i> ➤ <i>Falta capacitación sobre gestión, previo a asumir el cargo.</i>

<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Los cargos se asumen par tener habilidades para solucionar problemas, mas no por contar con el perfil en gestión.</i>
Importancia de la Trayectoria laboral
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Es importante para conocer su experiencia laboral, su desempeño y habilidades.</i> ➤ <i>Serviría para la asignación de puestos desde el conocimiento de sus perfiles.</i> ➤ <i>Serviría para generar mejores alternativas para promocionar al personal</i> ➤ <i>A la institución le hace falta conocer las trayectorias laborales.</i>
Conocimiento de habilidades, gustos e intereses del personal
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Podría ayudar a mejorar el plano de la identidad entre los grupos de trabajo.</i> ➤ <i>Serviría para generar una rotación del personal como estrategia en la gestión para promover la integración del personal.</i> ➤ <i>Serviría para ubicar al personal donde podría tener un mejor desempeño.</i> ➤ <i>Se podría generar capacitación focalizada en áreas de interés colectivo.</i> ➤ <i>Primero se tendría que generar una cultura de participación laboral.</i> ➤ <i>La administración actual es instrumentalista y no considera estos aspectos</i> ➤ <i>Se necesita una administración más humana que considere sentimientos y emociones.</i> ➤ <i>Se tendría una comprensión de la persona.</i>
Clima laboral de la UPN
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Sin compromiso</i> ➤ <i>Disparejo</i> ➤ <i>Sin conciencia</i> ➤ <i>Individualismo</i> ➤ <i>Trabajo por conveniencia</i> ➤ <i>No hay integración</i> ➤ <i>Pasivo, en un confort.</i> ➤ <i>Deteriorado</i> ➤ <i>resistencias y confrontaciones</i> ➤ <i>Desinteresado</i> ➤ <i>Reflejo de la época.</i> ➤ <i>Con una visión patrimonialista de la institución.</i> ➤ <i>Sin identidad.</i> ➤ <i>De simulación</i> ➤ <i>Se fomenta la integración solo normativamente (código de ética y conducta) pero no en la práctica.</i>
La producción de conocimiento como eje sustantivo de operación de la UPN
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Sin apoyo y sin difusión.</i> ➤ <i>Hay más de la que se reporta</i> ➤ <i>La universidad no tiene un posicionamiento ni presencia.</i> ➤ <i>Desorganizada.</i> ➤ <i>De autoconsumo</i> ➤ <i>Sin reconocimiento, ninguneada.</i> ➤ <i>Centrada en programas de apoyo a la investigación que son externos.</i> ➤ <i>Producción individual no colegiada</i> ➤ <i>La propia gestión de la institución es una limitante (tramitología)</i>
Definición de racionalidad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>racionar los insumos.</i> ➤ <i>técnica para que los procesos fluyan.</i> ➤ <i>crítica constructiva.</i> ➤ <i>Repensar</i> ➤ <i>Posibilidades</i> ➤ <i>Equilibrio entre administración y política</i> ➤ <i>Capacidad de pensamiento, comprensión y reflexión</i>
Administración del tiempo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Según prioridades.</i> ➤ <i>Adminstran tiempo en lo laboral no en lo personal.</i> ➤ <i>Caen en rutinas</i> ➤ <i>La gestión no tiene tiempos definidos para poder administrarse.</i>

Racionalidad comunicativa: Solución de tareas prácticas y morales; toma de decisiones que involucren las normas, virtudes y principios que promuevan el consenso.

Definición del ser humano

- *Compuesto de valores y emociones.*
- *Sujeto histórico, social pensante.*
- *Requiere conciencia y educación.*
- *Reconocimiento del otro (alteridad).*
- *Sujeto capaz de cambiar su entorno.*

Consenso en los procesos administrativos

- *El clima laboral no permite un consenso.*
- *Existen algunas decisiones verticales y autoritarias que no contemplan las implicaciones en la comunidad.*
- *No en todos los casos se debe consensar, porque lleva tiempo. Al ser autónomas las decisiones, no se generan conflictos.*
- *El consenso diluye responsabilidades*
- *Se debe seguir la lógica de los procesos, priorizar y atender.*
- *El consenso conlleva un gran liderazgo.*
- *Se necesita una democracia participativa.*

Concepto de capital humano

- *No es muy bien aceptado, se necesitan otro tipo de definiciones de los empleados.*
- *Es una manera pragmática de definir con lo que se cuenta, es empresarial y una cosificación de la vida.*
- *Está asociado a la eficiencia y los productos.*
- *El trabajo se tiene asociar a lo humano.*

La ética y las virtudes en la gestión

- *Servicial.*
- *Respeto.*
- *Reconocer capacidades.*
- *Pertinencia*
- *Pertenencia con la institución*
- *La ética debe estar presente pero no todos la expresan o la tiene clara.*
- *Practica de los valores*
- *Seguir la normatividad*
- *Transparencia*
- *Comunicación*
- *Trabajo en equipo*
- *Aprender rápido y tener conocimiento de lo que se hace.*
- *Honestidad*
- *Tranquilidad*
- *Tener proyectos*
- *Tener liderazgo*
- *Buena relación con las autoridades*
- *Humildad*
- *Lealtad*
- *Equidad*
- *Discrecionalidad.*
- *El código de ética y conducta es letra muerta, está en lo normativo mas no en la práctica. Es un requisito normativo de operación institucional*

Identidad institucional

- *Identidad con los objetivos de formación de los estudiantes.*
- *Identidad con la idea de diversidad*
- *Se debería de reflejar en una transformación social*
- *La misión y visión institucionales se conocen, pero están desfasadas de la realidad.*
- *Hay identidad entre ciertos grupos mas no en lo general.*
- *No hay una clara identidad de la comunidad de la UPN.*

Errores en la gestión

- *Ser buena gente, tener un carácter sensible.*
- *En la comunicación con los compañeros de trabajo.*

<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>No saber tomar decisiones, no ser contundente.</i> ➤ <i>Buscar apoyo de las autoridades</i> ➤ <i>Pensar que la estructura institucional es infalible</i> ➤ <i>No reconocer la incapacidad de algunos compañeros en el conocimiento de los procesos</i> ➤ <i>No tener un abogado particular.</i> ➤ <i>Tomar decisiones unilateralmente.</i> ➤ <i>Promover la homologación de los administrativos</i> ➤ <i>Dejar que el sindicato se inmiscuya en la funcionalidad de sus trabajadores.</i> ➤ <i>Autocríticas en exceso.</i>
<i>La corrupción en la gestión</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hay que tener transparencia y equidad, para no aceptarla ni promoverla.</i> ➤ <i>Algunos actos de corrupción no se alcanzan a identificar. Hay corrupción por omisión e ignorancia en los procesos.</i> ➤ <i>Se debe seguir normatividad (juridicamente). Elementos de control interno.</i> ➤ <i>Debe existir equilibrio entre normatividad y afecto</i> ➤ <i>Se generan valores y ética desde casa</i>
<i>El poder y la gestión</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Los directivos tienen posibilidad de ejercer poder.</i> ➤ <i>Depende del perfil de valores de cada persona.</i> ➤ <i>Si cambia a las personas.</i> ➤ <i>Cambia a las personas cuando no se está preparado para asumir un puesto y no se tienen claros los propósitos y funciones.</i> ➤ <i>Se disfruta y te embiste de una autoridad. Las mismas personas te asumen con ese poder.</i> ➤ <i>Te puede dar una visión falsa de lo que eres.</i> ➤ <i>El poder se debe utilizar para hacer cosas que impacten en pro de la institución.</i> ➤ <i>El poder corrompe y pervierte.</i>
<i>Puntos de equilibrio para la convivencia laboral</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Involucrar y generar compromiso con la institución de parte de la comunidad universitaria. Integrar los sectores.</i> ➤ <i>Los objetivos de la institución deben caminar hacia un sentido común para todos.</i> ➤ <i>Promover el reconocimiento</i> ➤ <i>Mejores propuestas de capacitación.</i> ➤ <i>Generar mecanismos que garanticen el ejercicio de las obligaciones.</i> ➤ <i>Mayor liderazgo.</i> ➤ <i>No excluir, trabajar en una identidad de los trabajadores.</i> ➤ <i>No rellenar puestos con personas sin el perfil adecuado.</i>
<i>El impacto de la época en la gestión</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Época de todo en expés</i> ➤ <i>Agilizar sin entorpecer los procesos.</i> ➤ <i>Fortalecimiento de los medios electrónicos.</i> ➤ <i>La época nos hace vivir en la inercia del “no pasa nada.”</i> ➤ <i>Se tiene que trabajar en una cultura de legalidad que minorice los problemas de carácter cultural como la corrupción.</i> ➤ <i>La época se vive con incertidumbre.</i> ➤ <i>Hay un cambio generacional de trabajadores y académicos.</i> ➤ <i>La universidad se tiene que adaptar a las nuevas exigencias.</i> ➤ <i>Se vive en un principio de individualismo, globalización, competencia y apatía.</i>
Racionalidad, Sensibilidad y psicología: Administración de los sentimientos
<i>Experiencias en la gestión</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Sumar habilidades y desarrollarse en el trayecto del ejercicio del cargo.</i> ➤ <i>Conocer la UPN</i> ➤ <i>Tener conciencia del trabajo que se realiza en otras áreas de la institución.</i> ➤ <i>Conocer y desarrollar las relaciones con los sindicatos.</i> ➤ <i>Generar capacidad de decisión.</i>
<i>Modificación de la identidad personal en cargos de dirección</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Se modificó para conocer las capacidades y aprender cosas. Superación profesional.</i> ➤ <i>Se modificó el carácter y se perdió entusiasmo.</i>

<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>El contar con información modifica la percepción de la institución.</i> ➤ <i>Se deja de pensar en lo individual para pensar en lo colectivo.</i>
<i>Enfermedades por estrés laboral</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Se trabaja bajo presión</i> ➤ <i>El estrés está presente.</i> ➤ <i>No se administran los tiempos.</i> ➤ <i>la edad influye.</i> ➤ <i>Se debe de contar con elementos que ayuden a disminuir el estrés.</i> ➤ <i>Estrés producido por ignorancia y no tener capacidad de decisión.</i> ➤ <i>Las enfermedades son un pago por un puesto así.</i> ➤ <i>Las enfermedades son según los puestos.</i> ➤ <i>Se deben de considerar las enfermedades previas al asumir un puesto.</i> ➤ <i>Se generan al poner el trabajo por encima de ti.</i>
<i>Administración de los sentimientos y emociones en la gestión</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Los sentimientos ayudan, pero no deben de convertirse en un abuso.</i> ➤ <i>Las emociones afectan para resolver situaciones. Tomar decisiones.</i> ➤ <i>No deben de influir, se debe de estar sujeto a las normas.</i> ➤ <i>Se debe aprender a manejarlas.</i>

Significar los resultados encontrados

A partir de los resultados expuestos, se pueden identificar las deficiencias que existen en la práctica y los procesos de gestión de la Universidad Pedagógica Nacional, que si bien, el contexto es amplio y la información es basta, resaltaron puntos muy precisos de acción donde se puede trabajar para mejorar. Es importante poner estos resultados en paralelo a los resultados de las ECCO y la revisión de los documentos normativos propuestos anteriormente, pues esto me permitirá formular alternativas que se puedan incluir tanto en la práctica como en el proceso mismo de gestión, para mejorar estas deficiencias. Por lo tanto, el balance de estas deficiencias lo expondré al terminar de presentar los resultados de las ECCO y la revisión de los documentos normativos.

Encuestas de clima y cultura laboral.

Como se mencionó anteriormente las Encuestas de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) recuperadas para esta investigación, fueron las de los años 2013, 2014 y 2015, obtenidas vía internet; los informes finales de dichas encuestas presentan un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados.

Lo que ocuparé para la investigación no es la encuesta en su totalidad, sino centraré la atención en los resultados de los factores en los que prevaleció menor interés de respuesta por parte de los trabajadores en los reactivos aplicados y en las opiniones emitidas como

sugerencias recurrentes hacia estos mismos factores, pues esto permitirá dar cuenta de algunas de las deficiencias en la gestión de la institución y me permitirá hacer una comparación para encontrar similitudes o diferencias con los resultados obtenidos en las entrevistas.

Los resultados de las encuestas serán utilizados entonces como generalidades que permitan conocer la idea y opinión de un grupo distinto de personas que intervienen en los procesos de gestión y administración y no solamente de los que se encuentran en cargos directivos. Estas encuestas se estructuran desde la identificación de áreas de interés o áreas de oportunidad en las siguientes dimensiones:

- Reconocimiento laboral.
- Capacitación y desarrollo.
- Mejora y cambio.
- Calidad y orientación al usuario.
- Equidad y Género
- Comunicación
- Disponibilidad de recursos.
- Calidad de vida laboral.
- Balance trabajo - familia.
- Colaboración y Trabajo en equipo.
- Liderazgo y participación.
- Identidad con la institución y valores.
- Austeridad y combate a la corrupción.
- Resultados y productividad.
- Normatividad y procesos.
- Profesionalización de la administración pública federal y servicio profesional de carrera.
- Impacto de la encuesta en la institución.
- Profesionalización de la administración pública federal.
- Estrés Laboral
- Vocación de servicio.
- Construir relaciones.
- Actuar con valores.
- Enfoque de resultados
- Impulso de cambios.
- Aplicación eficiente de los recursos TIC`s
- Liderazgo permanente.
- Igualdad y no discriminación.

Es relevante señalar que para el ejercicio de la encuesta del año 2015 participaron 281 servidores públicos de un total de 1332, esto representa el 21% de la población de trabajadores de la institución. Por esta razón no son representativos los resultados para poder generalizar y tomar como definitivo el análisis; no obstante, se pueden realizar estimaciones inferenciales sobre la población, puesto que participan servidores públicos de todas las áreas de la Institución.

En los años 2013 y 2014 la participación de los servidores públicos en la encuesta fue de 207 y 268 respectivamente, en consecuencia, podemos deducir que existe poca participación e interés de la comunidad laboral en los temas en torno al clima y la cultura laboral, una falta de información y difusión de la misma o una problemática alrededor del método de aplicación de la ECCO; cabe señalar que para los años 2016 y 2017 se modificó el formato de participación de la encuesta, pues se estructuraron estrategias para aumentar la participación de los trabajadores en ellas.

La encuesta divide sus resultados en cinco apartados que son los siguientes:

- Datos Sociodemográficos. Son los datos estadísticos sobre la participación de los trabajadores divididos en sexo, rangos de edad, escolaridad, antigüedad, entre otros elementos.
- Análisis cuantitativo (datos estadísticos)
- Análisis cualitativo (comentarios y sugerencias)
- Análisis comparativo con los resultados generales de la Administración Pública Federal.
- Definición de objetivos estratégicos de acción a partir de los resultados.

Como mencioné solo tomaré en cuenta los resultados cuantitativos de los factores en los que prevaleció menor interés de respuesta por parte de los trabajadores en los reactivos aplicados y en las opiniones emitidas como sugerencias recurrentes hacia estos mismos factores explícitos en el análisis cualitativo (el grado de interés hace referencia, al grado de recurrencia de selección de dicha respuesta, por lo que, a mayor interés por marcar dicha opción, existe mayor empatía por la respuesta y viceversa a menor grado de recurrencia en la selección de una respuesta, indica el desacuerdo con dicha respuesta).

En el **análisis cuantitativo** los factores en los que prevaleció menor interés de respuesta por parte del trabajador fueron los siguientes.

<i>Área de oportunidad</i>	Numero de reactivo y a que se refiere.
<i>Reconocimiento laboral</i>	Nº17 que cuestiona la existencia de mecanismos para el reconocimiento del personal.
<i>Capacitación y desarrollo</i>	Nº2 y Nº18, que cuestionan la relación entre la capacitación que recibe el trabajador, su desarrollo profesional y sus funciones laborales
<i>Equidad y Género</i>	Nº5, Nº38 y Nº71, destacan la falta de aplicación de las sanciones al personal por ejercer intimidación y maltrato de acuerdo con la normatividad de la institución, la inexistencia de mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación entre mujeres y hombres, y la falta de oportunidades de ascenso y promoción sin distinción de género.
<i>Comunicación</i>	Nº6 y Nº39 muestran la falta de comunicación de forma efectiva entre las diferentes áreas de trabajo y el conocimiento de la visión, misión y los valores de la Universidad entre los trabajadores
<i>Disponibilidad de recursos</i>	Nº7, Nº23 y Nº40. En ellos se pregunta si el trabajador cuenta con el material necesario para desempeñar sus funciones de manera adecuada, si cuando lo solicitan lo tienen a tiempo y si los equipos de cómputo con los que cuentan son eficientes.
<i>Profesionalización de la administración pública federal y servicio profesional de carrera</i>	Nº32 cuestiona si en la institución el trabajador cuenta con un plan de carrera para el desarrollo profesional
<i>Aplicación eficiente de los recursos TIC</i>	Nº75 cuestiona si en los últimos 12 meses se tomó un curso relacionado con las TIC
<i>Austeridad y combate a la corrupción</i>	Nº28, hace referencia a la existencia en el área de trabajo de medidas para prevenir la corrupción; en los años 2014 y 2015 no existe registro de este reactivo. Se toma como referencia el 2013

[cuadro 3]

Para el ejercicio 2015 de la encuesta, el promedio del factor institucional comparado con el promedio global de la Administración Pública Federal (APF) aparece por debajo, a diferencia de los años 2013 y 2014 que en algunos factores se mantenía por encima de la APF.

En el **análisis cualitativo** donde se exponen las opiniones emitidas por los servidores públicos, las sugerencias más recurrentes concuerdan con los factores de menor índice de respuesta, donde se destacan las siguientes:

Desequilibrio en las cargas de trabajo.
Distribución de recursos en las Unidades UPN del DF.
Discordancia entre el salario recibido y la responsabilidad laboral.

Actualización de equipos de cómputo.
Generar y propiciar una comunicación efectiva y asertiva.
Tomar en cuenta a los trabajadores.
No se perciben las acciones para mejorar las condiciones laborales a partir de los resultados de estas encuestas.
Promoción equitativa entre el personal de base y confianza.

[cuadro 4]

A partir de los resultados expuestos tanto en el Cuadro 3, como en el Cuadro 4, se pueden notar varias concordancias con los resultados de las entrevistas a profundidad aplicadas, haciendo más evidente la determinación de las deficiencias en la práctica de gestión y sus procesos. Análisis que se expondrá en la parte de las conclusiones de este capítulo.

Resultados derivados de la revisión documentos de normatividad

El marco normativo de la UPN está compuesto por leyes, decretos, reglamentos, lineamientos y acuerdos diversos que sustentan y dan estructura a la práctica de gestión de la institución; todos estos documentos contienen normas, criterios, metodologías y sistemas de carácter general, que van a establecer la forma en que se deben de desarrollar las acciones para alcanzar ciertos objetivos o resolver problemas en el proceso de gestión.

En la revisión documental, solo me centraré en revisar dos documentos del marco normativo: el manual de organización (MOG) y el Programa Integral de Desarrollo Institucional (PIDI), pues ambos documentos aportan información al análisis de la gestión de la UPN. De la revisión documental extraeré los puntos relevantes de cada documento, concentrados en dos cuadros, uno para cada documento, donde señalaré los elementos que sean de importancia para comparar con los resultados de las entrevistas a profundidad y las ECCO.

Manual de Organización

Como mencioné el Manual de organización es un documento que apoya el funcionamiento de gestión, ya que muestra de manera secuencial diferentes procesos que constituyen el

quehacer de la Universidad. Está compuesto por una introducción, un glosario, la reseña histórica de la institución, la misión y los objetivos, el listado de documentos que componen el marco normativo, el listado de servicios, el diagrama de la organización, la descripción de los puestos, la cédula de registro y anexos. (UPN, 2011)

Lo relevante de recuperar para la investigación sobre este documento es lo siguiente:

Estructura vigente de organización	“Rectoría, dos Secretarías una Académica y otra Administrativa, ocho Direcciones de área y un Contralor, ocho Subdirecciones de área, 50 Jefes de Departamento /Coordinador de especialidad/Unidades UPN.” P.9
Modificaciones de la estructura en la Historia:	“Anteriormente existían cuatro Órganos Colegiados, en la actualidad solo hay dos, también había seis direcciones de área, se aumentó a ocho, asimismo, existían anteriormente nueve subdirecciones de área, en la actualidad son ocho, se redujo una plaza debido a las medidas de austeridad en la reducción del gasto 2010, a su vez había 24 Departamentos y 15 Coordinaciones de Especialidad, en la actualidad existen 50 plazas de Jefes de Departamentos, Coordinaciones de Especialidad y Coordinadores de Unidad UPN. Por último, existían 74 unidades de servicios de educación a distancia, pero con la descentralización quedaron seis Unidades UPN del Distrito Federal.” P. 9
Dentro de sus objetivos específicos	“Desarrollar una gestión eficiente que mejore las funciones sustantivas de la Universidad” p.10
Descripción de puestos ps.19	Con función, objetivos, funciones y el entorno operativo.

[Cuadro 5]

PIDI

El programa integral de desarrollo institucional (2014-2018), es un documento donde se organizan y se estructuran proyectos y líneas de acción para proyectar a la UPN al futuro, a partir de la detección de necesidades y áreas de oportunidad institucionales, así como las exigencias de la época y el contexto educativo nacional e internacional. Está compuesto por una revisión diagnóstica precedida por la ubicación de la UPN frente a los problemas y transformaciones educativas y universitarias, así como por una breve reseña de la trayectoria histórica de la Universidad. Lo que da lugar a los dos primeros apartados. El tercero contiene los elementos diagnósticos que constituyen el *piso que da base* a los proyectos y acciones a futuro. Finalmente, se plantea el Programa de Trabajo 2014-2018.

El PIDI se estructura en torno a tres ejes donde se exponen los proyectos considerados. El primero es referente al marco jurídico y normativo vigente, el segundo -- hace alusión al fortalecimiento de la capacidad académica y por último el tercero atiende los problemas y necesidades de la infraestructura física y tecnológica. De este documento me centraré en la parte relativa a las propuestas en materia de mejoramiento del marco jurídico normativo, pues es lo relevante para la investigación. (UPN, 2014)

<p>introducción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “consideran el contexto de cambios y transformaciones que se viven en las sociedades y en el mundo educativo nacional e internacional de hoy, que perfilan problemas específicos que deben ser atendidos.” Ps 15 • “Uno se refiere al marco jurídico y normativo vigente, que data de la creación de la Universidad y fue adecuado para ese momento, pero que requiere una actualización que permita a la upn [SIC] brindar una respuesta pertinente a las demandas actuales del sistema educativo”. / “proyectos que hagan posible el necesario cambio del estatuto legal de la institución, para dar paso a reestructuraciones profundas y beneficiosas para su organización y su funcionamiento administrativo” Ps 16
<p>5.1. El estatuto jurídico de la upn y sus efectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “la upn logró definirse a sí misma y lidiar con algunos de los rasgos de su singularidad que han acotado su margen de maniobra. Uno de las más importantes se refiere a las limitaciones que le confiere el ser un organismo desconcentrado de la sep” [SIC] / “...la upn ha estado sometida a constantes avatares por los continuos cambios en sus órganos de dirección. En 35 años de existencia, ha tenido 16 rectores y sólo dos han tenido una permanencia mayor a tres años (2001-2006 y 2007 2012). La situación de inestabilidad más reciente se vivió en 2013, año en que fungieron tres rectores y cinco meses en los que no se contó con un titular en la institución. La poca duración de los rectores ha conducido a la interrupción de procesos, como la generación de sistemas de información consistentes, de trámites y la suspensión de decisiones importantes para la vida académica, administrativa y de gestoría. Ps 47 • “La inestabilidad ha sido, en gran medida, la causal de que nuestra Universidad tenga problemas en su planeación y en la continuidad de sus procesos, así como para la construcción de un sólido sistema de información...” / “Hasta ahora no se han podido implementar mecanismos fluidos que permitan el establecimiento de un sistema de información consolidado e integrador. Esto no significa que no se cuente con información, pero los datos no han sido incorporados a un sistema estadístico que permita automatizar los procesos y distribuir la información institucionales manera más ágil y oportuna para alentar y fortalecer la cultura de la planeación y la rendición de cuentas y, en suma, contribuir a la modernización universitaria. ps.48

	<ul style="list-style-type: none"> • [referente a la infraestructura] “Aunque la Unidad Ajusco cuenta con mejores condiciones, también ha padecido algunas carencias que, sin embargo, no son de ninguna manera comparables a las que sufren muchas de sus Unidades.” Ps.49
6.1. Eje 1. Marco jurídico y normativo	<ul style="list-style-type: none"> • “La propuesta es lograr el cambio necesario del estatuto legal de la upn para dar paso a transformaciones profundas y beneficiosas en su organización y en su funcionamiento administrativo, con el fin de gestionar, de mejor manera, las actividades y la dinámica universitarias...” / “proyecto que permitiría a la upn regularizar su estructura orgánica, para darle fortaleza a su organización” ps.83 • “implica la definición de reglamentos y procedimientos que normarían la vida de la upn, dentro de un mayor margen de eficiencia y autonomía de gestión. En consecuencia, se establecerían los mecanismos y se definirían los espacios y márgenes de participación de la comunidad académica y estudiantil, por una parte, y por la otra, se haría posible un mejor control de los procesos administrativos y se garantizaría mayor transparencia y rendición de cuentas.” Ps.84

[Cuadro 6]

Conclusiones del capítulo

Considerando los resultados expuestos de las entrevistas a profundidad aplicadas a puestos directivos de la universidad, la revisión de las encuestas de clima y cultura organizacional, el manual de organización y el programa integral de desarrollo institucional puedo inferir lo siguiente:

- I. Los cuatro elementos utilizados para la obtención de información sobre la práctica y el proceso de gestión de la UPN, dan cuenta de que existen áreas de oportunidad y que es necesario modificar dichos procesos y prácticas.
- II. Uno de los problemas principales de la gestión de la UPN, se encuentra en la figura jurídica que tiene la cual limita el diseño de proyectos de gestión y planeación que pudiesen ser más acordes con las necesidades de la institución, ya que está apegada a las normativas jurídicas y estructurales que le permite la Secretaria de Educación Pública. Este punto es relevante, pues sin un cambio en la figura jurídica difícilmente se podrán constituir las condiciones necesarias para el mejoramiento de la institución. A la par de lo expuesto, la universidad ha implementado canales de trabajo distintos

a los estructurados oficialmente, lo que le ha permitido tener algunas mejoras en el proceso, pero que no son suficientes para solventar las problemáticas que se despenden de ello.

- III. Existe una gran deficiencia en la comunicación, entre áreas y entre el personal. Esto debido a la fragmentación de los procesos de gestión que lleva a estructurar micro procesos distintos en cada área, lo cual impacta también en el proceso identitario del personal y la cultura organizacional. La universidad necesita trabajar en la construcción de canales de comunicación eficientes que permitan el consenso cuando sea pertinente y necesario, pues tener una concepción de inclusión de la comunidad universitaria, promoverá el sentido de pertenencia para con la institución.
- IV. Existe una falta de identidad institucional generalizada en el personal de la UPN, lo cual se manifiesta en su comportamiento y su práctica, dejando opción a procesos de corrupción, actitudes y prácticas patrimonialistas e individualismo. La universidad difunde su código de ética y conducta en papel y electrónicamente, pero no hay una difusión pragmática del código. Por lo cual, falta generar estrategias que logren que el *Código de ética y conducta* se interiorice, pues como lo mencioné en parte del marco teórico, trabajar sobre una cultura e identidad fuerte entre la comunidad universitaria, evitará generar normativas en exceso para regular el comportamiento y la práctica.
- V. La universidad está consciente del cambio generacional de los trabajadores y académicos, pero hace falta generar espacios de trabajo y opciones de desarrollo humano y profesional acordes con este cambio generacional. Pues los recursos ya no son suficientes para ofrecer las condiciones de trabajo necesarias.
- VI. Existen procesos de evaluación para varios factores en la universidad, pero estos procesos no son acordes a las necesidades de la institución, pues se realizan desde diseños y demandas externas a ella y solo muestran indicadores que comparan los resultados con otras instituciones que no tienen, ni trabajan desde las mismas condiciones. Por lo cual la universidad necesita estructurar evaluaciones transparentes y acordes a las características de la universidad, que más que proporcionar información estadística vacía, construyan diagnósticos reales que sirvan

para estructurar procesos de mejoramiento institucional, como los procesos de promoción del personal.

- VII. Dentro del *Manual de Organización Institucional*, se encuentran explicitados los perfiles laborales de los puestos directivos de la institución, pero hace falta estructurar, definir o difundir los perfiles laborales del personal de apoyo administrativo, en estos perfiles se debe considerar los gustos, habilidades, intereses, formación y trayectoria laboral del trabajador, para colocarlo en un lugar adecuado donde pueda desarrollarse y tener un mejor desempeño; esto ayudará a tener una mejor distribución del trabajo administrativo, a la mejora de la comunicación entre las áreas y los trabajadores, así como a fomentar el sentido de pertenencia con la institución.
- VIII. Aunque existen estrategias de capacitación para el personal en la universidad, ella está mal enfocada, pues no considera las necesidades reales de cada área. Estructuran cursos que no tienen impacto real en la práctica laboral del personal. También es necesario diseñar cursos de inducción a los puestos directivos, pues una de las deficiencias señaladas en las entrevistas por los mismos directivos, fue que no tienen un conocimiento real sobre los procesos de gestión, sus funciones las aprenden en la cotidianeidad de su trabajo.
- IX. Otra deficiencia en el proceso de gestión, es la falta de implementación de recursos electrónicos actualizados y la estructuración de bases de datos con la información necesaria que permita agilizar los procesos, hacerlos más eficientes y menos burocráticos.
- X. Por último y no por eso menos importante, es relevante recalcar que la universidad y sus procesos de gestión están centrados en prácticas normativas instrumentales, desde ahí se comprende el diseño de su estructura y medios de trabajo para hacerlo, lo cual vuelve a la práctica misma rígida, dejando fuera factores importantes que afectan el desempeño de las personas, uno de esos factores es la salud mental y el estrés. Pues, aunque existen programas y estrategias del cuidado de la salud, ninguno está enfocado a esta área tan relevante en la actualidad por las condiciones de la época en la que se vive. Por lo tanto, hace falta estructurar mecanismos para el manejo de las emociones,

el estrés, así como para la administración del tiempo, el liderazgo, la creatividad y la convivencia.

Desde estos diez puntos de trabajo propuestos se pueden generar alternativas de gestión más humanas, ecológicas, orgánicas e integrales, que favorezcan no solamente a la institución y su impacto en la sociedad, sino a las personas que laboran para ella, pues son la base y la estructura de la institución misma. Cambiar la visión de la gestión hacia una orgánica y analógica, permitirá considerarla desde la multifactoriedad que la compone, no desde los manuales y procedimientos estructurados para conseguir objetivos definidos, sino trabajar desde el presente, desde las condiciones reales que presenta, tanto la institución como las personas, la época y el contexto en el que se encuentra.

CAPÍTULO 4: SUGERENCIAS PARA UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

La propuesta de intervención que estructuraré a continuación tiene un perfil de pensamiento y diseño desde el campo pedagógico, pues la pedagogía como lo mencione a un inicio debe de pensarse desde ámbitos distintos al escolar áulico. La pedagogía va a permitir, en este sentido, la comprensión y el mejoramiento de las prácticas educativas en distintos ámbitos, en este caso el de la gestión educativa.

Junto a las posibilidades de análisis y de propuestas que se pueden desarrollar desde el campo pedagógico, la hermenéutica analógica y la nueva epistemología, aportan elementos para estructurar soluciones que estén acordes a las necesidades de la época y el contexto desde el conocimiento de frontera, con una noción del ser humano y de la realidad desde lo integral, lo orgánico y lo proporcional.

A partir de los factores determinados como deficiencias en los resultados expuestos en el capítulo anterior, es desde donde se desprende la propuesta de gestión analógica y orgánica que estructuraré a continuación.

Sistema de gestión Orgánico-Analógico.

Como lo señale, la práctica de gestión de la UPN se efectúa desde las características propias de una normativa e instrumental, pues elementos como la idea de eficiencia y eficacia están relacionados íntimamente con los resultados en la producción y los índices estadísticos numéricos de las evaluaciones que se realizan; esta estructura de pensamiento de producción e industrialización aplicada ahora al campo de la gestión educativa, está presente e impulsado desde el paradigma positivista, pues las características mencionadas se evidencian desde las primeras propuestas de la teoría organizativa que están vinculadas al modelo burocrático y poseen una filiación epistemológica, conceptual y metodológica, determinada por una historicidad y un contexto.

Por estas razones, es necesario repensar la práctica de gestión desde otras estructuras epistemológicas como la hermenéutica analógica, la nueva epistemología y la planeación estratégica situacional, pues desde estos tres referentes se puede lograr un equilibrio entre las estructuras formales de regulación normativa y las simbolicidades y sentimientos (la psico-afectividad) que han dejado fuera estas interpretaciones; considerando entonces como parte fundamental de la comprensión de la gestión, las características de la persona de forma integral, dejando de considerarla como un recurso más de la organización o un capital.

Al ser relegados de la práctica laboral, los elementos psico-afectivos y simbólicos constitutivos de la persona, puede derivar en malestares sociales, laborales, físicos y psicológicos que sin duda serán el reflejo de las conductas que se llevan a cabo dentro de una organización. De aquí la importancia de fomentar las virtudes y el juicio prudencial en la gestión de espacios laborales, así como la identidad y la cultura para con la institución.

Por lo tanto, ¿Cuáles serían las características de un sistema de gestión orgánico-analógico?, esta propuesta de trabajo directivo debe fundamentarse primeramente en una noción de multifactoriedad, de comprender a la institución y por lo tanto su gestión, considerando todos los elementos que la compone, en un contexto y una época determinada, pues la atención de la historicidad es parte fundamental de la configuración de una filosofía de pensamiento y una interpretación de la realidad adecuadas. Debe ser también una gestión dialógica, que pueda estructurar soluciones desde la normatividad y los referentes simbólicos que compongan las situaciones a resolver, alternando momentos de análisis, momentos normativos de aplicación de las estructuras formales y momentos dinámicos que prevean los diversos escenarios que se pueden presentar al tomar distintas opciones para solucionar un problema o para alcanzar un determinado objetivo.

Esto le permitirá a la organización construir planes de acción desde una pre evaluación de las situaciones, y con un método de pensamiento y práctica desde la descripción de los problemas y metas, la comprensión de sus alcances y la valoración de sus posibles soluciones y estrategias, sin ser un procedimiento rígido y cerrado sino abierto, flexible ante las situaciones que se presenten. Esto cambia radicalmente la visión de que la gestión es responsabilidad de un grupo reducido de personas, y que es el resultado de un plan

lógico y articulado fundamentado en demandas de orden presupuestal, que constituyen el eje fundamental de la planificación en la gestión normativa.

Hacer planeación estratégica significa buscar la ampliación de espacios de democratización y participación, donde se identifiquen claramente los objetivos planteados, los actores, el discurso y las articulaciones que hay entre estos factores, determinando su dinámica y su impacto. Por lo tanto, el desarrollo de la práctica de gestión no solamente debe de tener como punto de partida y llegada la institución misma, sino la consideración de su multifactoriedad, expresada en programas internos de fortalecimiento institucional (PIFI) y en los programas integrales de desarrollo (PIDI).

Los PIDI desde la noción orgánica y analógica de la gestión, deben desarrollar acciones pedagógicas, tecnológicas, de normatividad, culturales, sociales, artísticas, ecológicas y de salud tanto física como psicológicas para la comunidad que compone a la institución. Esto requiere un cambio de concepción dejando de ver estos programas como meros formulismos o exigencias burocráticas, para comprenderlos y estructurarlos como una expresión de un conjunto de compromisos de acciones reales para el mejoramiento institucional. Obviamente que una de sus funciones de los programas de desarrollo institucional es la identificación de los problemas y generar una concepción institucional generalizada, y dentro de sus funciones debe de plantear estos compromisos de acción desde la consideración de todos los actores involucrados con la aplicación previa de la planeación estratégica situacional.

Entonces se puede comprender que una gestión orgánica-analógica es sinónimo de *integración y proporción*, como los fundamentos de la construcción de alternativas metodológicas de planificación, donde se conciba la realidad institucional más allá de la normatividad e instrumentalidad industrial positivista, suponiendo entonces un posicionamiento de la gestión educativa desde la realidad de los actores que la componen y su heterogeneidad.

Otro punto de interés para la gestión Orgánica-Analógica es la participación de sus actores, así como el involucramiento que muestren para alcanzar los objetivos planteados; para esto se debe de fomentar una participación consciente, desde los procesos identitarios y culturales de la misma institución, así como de generar estrategias de revalorización de cada

sector, pues la participación debe ser entendida como un instrumento estratégico para la institución, en vías de lograr la transformación de la práctica de gestión. Esto conlleva a una redefinición de la misma comunidad institucional, pues no son elementos de la gestión que cumplen una función laboral dentro de un espacio determinado, sino son personas con una historia, con intereses, con habilidades, gustos, profesiones y hasta deficiencias, que la planeación estratégica debe contemplar para poder estructurar proyectos institucionales desde la participación consciente, la identidad y la cultura compartida.

Por último, es importante resaltar que los ámbitos de la praxis de gestión están centrados en la parte académica, administrativa y financiera dejando fuera la gestión del tiempo, los sentimientos y la salud. Por lo que una nueva concepción de la gestión debe reformular sus ámbitos de proyección, por lo cual la propuesta sería estructurarlos de la siguiente manera:

- A. Gestión académica y pedagógica.
- B. Gestión administrativa
- C. Gestión económica- financiera
- D. Gestión ecológica y de recursos naturales.
- E. Gestión de la salud física y mental.

Desde la consideración de estos ámbitos de gestión realizados con una praxis dinámica, es desde donde se puede comprender que un cambio en la tarea de operación, más allá de las limitantes que posea la institución por su figura jurídica, es posible.

En conjunto con la propuesta de gestión, agrego algunas herramientas o técnicas para implementar en vías de mejorar los procesos administrativos, dando tal vez, si es posible solución a algunas de las problemáticas planteadas en los resultados de la investigación

Las *herramientas administrativas* a implementar dentro de la gestión son las siguientes:

- A. *Manual de gestión para puestos directivos en instituciones de educación superior.*

Uno de los elementos que resaltaron como deficiencias en las entrevistas a profundidad aplicadas a directivos de la UPN, fue que no contaban con experiencia en puestos de gestión antes de asumir el cargo, que la práctica cotidiana es lo que les enseñó a trabajar los procesos de gestión. Lo cual tiene

graves repercusiones a nivel institucional, pues el desconocimiento de las normas y los procesos puede propiciar las condiciones para cometer errores y actos de corrupción por omisión o desconocimiento de los procesos. El hecho de que no tengan experiencia en el campo de la gestión se comprende desde que los perfiles diseñados para sumir este tipo de puestos están enfocados en su mayoría a perfiles académicos y no de experiencia real en coordinación de equipos de trabajo, planeación y gestión administrativa. Es por esta razón que es de gran importancia estructurar programas de inducción a puestos directivos de tareas de operación en instituciones de educación superior, previo a asumir un cargo o estructurar el diseño de un manual de gestión de puestos directivos en instituciones de educación superior e incorporarlo a la normatividad de la UPN. Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, el control y el liderazgo. Por ello, se tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer las capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos. El manual debe de considerar los aspectos básicos de la tarea de operación institucional, desde las concepciones generales, las dimensiones, los procesos, los instrumentos, estrategias de trabajo en equipo, creatividad y liderazgo en la gestión, manejo adecuado de los recursos y por último la administración del tiempo, los sentimientos y el estrés.

B. Sistema general de información escolar, administrativa, académica (SGIEAA).

Este sistema de información virtual solventaría las siguientes deficiencias:
La falta de una base de datos con la información necesaria sobre la institución para poder solventar procesos burocráticos y administrativos de reportes y evaluaciones a nivel externo de la UPN.

- La medición de las trayectorias escolares para conocer indicadores de eficiencia terminal, por licenciatura, por área, etc. así como tener la información de datos sociodemográficos de los estudiantes y datos personales y médicos de contacto. Agilizar procesos de servicios escolares.

- La medición de trayectorias laborales. Con la inclusión de los perfiles por puesto, las habilidades, gustos, intereses, formación profesional, registro de uso de prestaciones, movimientos y ubicaciones de todo el personal, etc.
- Medición de producción de conocimiento. Registro virtual de la producción académica, ponencias, diplomados, cursos, seminarios por área, por docente, por la línea de impacto social, etc.

C. Programa de Orientación Laboral.

Tiene la intención de diseñar estrategias de introducción al ámbito laboral administrativo desde la noción de “predicar con el ejemplo”, donde a partir de tutores administrativos, se induzca al personal nuevo a tener buenas prácticas laborales, a conocer su institución, las dinámicas de trabajo, sus obligaciones y sus prestaciones, la normatividad, así como los servicios con los que cuenta y su correcto uso. Esto ayudará a disminuir la visión patrimonialista que se tiene sobre la institución por parte del personal e incluir al personal administrativo en dinámicas de trabajo saludables.

La tutoría cumpliría con los objetivos de:

Implicar de manera coordinada los diferentes perfiles administrativos.

- Atender las características de cada trabajador de forma personalizada.
- Capacitar a los trabajadores en su auto orientación laboral, toma de decisiones, manejo del estrés y administración del tiempo.
- Apoyo en la superación de situaciones provocadas por anomalías.
- Asesoría en procesos y trámites laborales.
- Potenciar la integración social y el fomento de la cultura e identidad institucional.
- Propiciar la adaptación del empleado.
- Coordinar actividades de recreación entre el personal administrativo.

Conclusiones del capítulo

Los planteamientos hasta aquí presentados dan para seguir construyendo alternativas a las gestiones normativas en las que se sustenta un modelo de universidad en crisis. Los desarrollos presentados, son un esbozo solamente que deben seguirse estructurando y definiendo a profundidad, pues las opciones presentadas son viables para la aplicación en la UPN-Ajusco, aunque puede ser extensivo a instituciones de educación superior que presenten deficiencias similares.

Lo presentado aquí nos debe obligar a efectuar algunas consideraciones y lineamientos que sirvan para pensar el futuro inmediato de la UPN. Pese a que resulta difícil proponer soluciones contundentes, es indispensable que las aportaciones construidas desde esta investigación sirvan como parámetros de análisis y discusión para el ámbito político, burocrático, administrativo y académico de la Institución.

No está de más advertir que la operación de alguna de las estrategias expuestas aquí, exigirá un cambio en el pensamiento de las autoridades de la institución, pues con una modificación en la forma en que se interpretan estas estrategias, se tiene que buscar transformar la configuración que nos ha instaurado la época sobre el trabajo, el ser humano y la vida desde los ámbitos educativos, para promover la reivindicación del cultivo de la interioridad del ser humano, el volver hacia las virtudes; al trabajo colectivo, a la alteridad, a la ecología, a la praxis desde la prudencia, a la moral y la ética interiorizada, consciente y no estructurada para el pragmatismo momentáneo. Si con lo expuesto dejé por lo menos la semilla para querer cambiar nuestro pensamiento y actitud frente a nuestra institución, mi trabajo habrá sido provechoso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beer, M. (S/a). *Organization change and development: A Systems view*. California: Goodyear.
- Beuchot, M. (2006). *Filosofía política*, México: Ed. Torres.
- Bourdieu, P. (1999). “La economía de los bienes simbólicos.” En: Bourdieu, P., *Razones prácticas sobre la teoría de la acción*, Barcelona: Anagrama.
- Bruner, J. (2012). *Realidad mental y mundos posibles: Los actos de la imaginación que dan sentido a la Experiencia*. Madrid, España: Gedisa.
- Buendía, J. (1998). *Estrés laboral y salud*. Madrid, España: Biblioteca Nueva.
- Cabrera, M. (2018). “Psicología organizacional y Gestión del Talento Humano”. En: *Comportamiento Organizacional*. México: Impulsa Internacional.
- Casassus, J. (1999). “Marcos conceptuales de la gestión educativa” En: *La Gestión: en busca del sujeto*. Santiago de Chile: UNESCO Orealc.
- Cedillo, U. & Romero, D. (2016). *El ABC de la Nueva Epistemología*. México: Torres Asociados.
- Chávez, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización Pensamiento & Gestión*. Colombia: Universidad del Norte de Barranquilla. núm. 33, julio-diciembre. pp. 140-161 Recuperado De: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>
- De Sousa, B. (2009). *Una Epistemología del Sur*. México D.F.: Siglo XXI.
- De Sousa, B. (2015). *La Universidad en el siglo XXI*. México D. F.: Siglo XXI.
- Eagleton, T. (2011). *La idea de cultura. Una mirada política sobre los conflictos culturales*. España: Paidós.
- Echeverría, B. (2002). *La clave barroca de la América Latina*. Quito. Recuperado De: <http://www.bolivare.unam.mx/ensayos/La%20clave%20barroca%20en%20America%20Latina.pdf>
- El financiero (2013). *El país con más estrés laboral - México*. México: Diario Virtual. Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/politica/mexico-el-pais-con-mas-estres-laboral>. Fecha: 02/07/2013.
- Escolano, B. (2017). *La escuela como cultura. Experiencia memoria y arqueología*. SP, Brasil: Alinea.
- Gutiérrez, J. & Alizo, M. (2016). *Planificación Estratégica Situacional: Perspectiva De Una Unidad Científica Universitaria*. Venezuela: Universidad del Zulia Maracaibo. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 21, núm. 76, octubre-diciembre, ps. 607-626.
- Gutiérrez, R., Ángeles, Y. (2012). *Estrés Organizacional*. México: Trillas.
- Halabe, C. y Saita, K. (1999) “Estrés y manifestaciones clínicas” EN: *Temas de Medicina interna*. México: McGraw-Hill.

- Hernández, L. (2002). Trabajo e identidad. Argentina: Diario Clarín. Fecha: 26/05/02. Recuperado De: <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2002/05/26/n-01402.htm>
- Hinkle, L. (1974). *The concept of stress in the biological and social science*. International Journal of Psychiatry in medicine
- Jiménez, Y. (2003). *Democracia académico-sindical y reestructuración educativa en la UPN*. México: Plaza y Valdés.
- Martuccelli, D. (2007). *Cambio de rumbo. La sociedad a escala del individuo*. Santiago de Chile: LOM.
- Maturana H. y Verder-Zöllner, G. (1993). *Amor y Juego*. Chile
- Maturana, H. (1991). *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*. Santiago: Dolmen
- Miranda, F. (2001). *Las Universidades como Organizaciones del Conocimiento. El caso de la Universidad Pedagógica Nacional*. México: COLMEX-UPN.
- Moncada, J. (2007). La universidad: un acercamiento histórico-filosófico. *Theoria*, 16, 33-46. (2018, abril 25), Recuperado De: <http://www.redalyc.org/pdf/299/29916204.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (2006) *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. Suplemento de la 45a edición, octubre. Recuperado De: http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf
- Pettigrew, t. (1988). *Influencing policy with social psychology*. Journal of social issues.
- Porter, L. (2003). *La Universidad de Papel*. México: CEIICH-UNAM, en: <http://www.udual.udg.mx/observatorio/libros/PORTER.pdf>
- Primero, L. (2002). *Epistemología y Metodología de la Pedagogía de lo Cotidiano*. México: Publidisa.
- Primero, L. (2010). *Filosofía y Educación desde la Pedagogía de lo Cotidiano*. México: Torres Asociados.
- Primero, L. (2015). *Actualización de la Técnica Tomográfica*. Recuperado De: <http://spine.upnvirtual.edu.mx/index.php/item/600-actualizacion-de-la-tecnica-tomografica>
- Primero, L. & Beuchot, M. (2015a). *La filosofía de la educación en clave postcolonial*. Buenos Aires Argentina: Circulo Hermenéutico.
- Primero, L., & Beuchot, M. (2015b). *Desarrollos de la Nueva Epistemología*. Cauca, Colombia: Universidad del Cauca.
- Quick, J. y Quick, JD., Nelson, D (2000). *Occupational stress and self-related and research issues*. Inglaterra: Whurr Publishers.
- Quick, J. y Quick, JD., Nelson, D., y Hurrell, J. (1997). *Preventive stress management in organization*. EUA: APA.
- Rico, A. (2016). *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. Colombia: Revista Sophia.

- Robbins, P. (1999). *Gestión Comunicaciones: Comportamiento Organización. Teoría Y Práctica*. Universidad De San Diego.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- S/A. *Intervención psicológica en estrés laboral, Mobbing y Síndrome de Burnout*. España: ICB Editores.
- Sahlins, M. (2011). *La Ilusión Occidental de la Naturaleza Humana*. México: FCE.
- Schabracq, M. & Cooper, C. (2001) *Occupational health psychology: the challenge of workplace stress*. Reino Unido: The British Psychological Society.
- Sennett, R. (2006). *La Cultura del Nuevo Capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Seyle, H. (1984) *The stress of life*. San Francisco: McGraw-Hill
- SGN. (2015). *Sistemas De Gestión Normalizados*. Recuperado De: <https://www.isotools.org/2015/05/01/calidad-total-definicion-y-modelos/>. Fecha: 02/05/18
- Spruell, G. (1987) "Work Fever". En: *Training and Development Journal*. University of Santa Clara.
- UPN (2011), Manual General de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional. México
- UPN (2013), Código de Ética y Conducta. México.
- UPN (2014), Programa Integral de Desarrollo Institucional 2014-2018. México.
- Villamayor, C. & Lamas, E. (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*. Quito: AMARC.
- Weber, Max (1991), *Escritos políticos*. Madrid: Alianza.
- Wenger, E. (1998). *Comunidades de Práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona, España: Paidós.
- Zapf, D., Knorz, C. y Kulla, M. (1996). *On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes*. European Journal of Work and Organizational Psychology. Ps. 215-237.

Índice Analítico

A

administración · 9, 15, 16, 25, 33, 35, 38, 40, 45, 46, 47, 53, 55, 56, 62, 65, 66, 68, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 86, 88, 95, 100, 101, 110, 111, 114
 agente educativo · 7, 8, 10
 aprendizaje · 2, 5, 7, 9, 21, 31, 32, 34, 35, 36, 38, 45, 50, 81
 ARGELO · 74, 109, 114

C

conocimiento · 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 19, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 44, 45, 46, 47, 60, 61, 65, 75, 76, 77, 80, 81, 82, 83, 84, 88, 94, 96, 101, 111, 115, 116
 conocimiento de frontera · 4, 44, 60, 96
corrupción · 78, 79, 84, 86, 88, 93, 100, 111, 117
 cultura · 2, 5, 7, 9, 11, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 34, 36, 45, 46, 50, 59, 65, 69, 77, 79, 80, 82, 84, 85, 87, 92, 93, 97, 99, 101

E

ecología · 45, 102
 educación · 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 26, 27, 29, 32, 34, 35, 45, 53, 54, 58, 63, 71, 78, 83, 90, 99, 100, 102, 117
 Encuestas de Clima y Cultura Organizacional · 5, 85
 entrevistas a profundidad · 2, 5, 73, 89, 92, 99
época · 7, 8, 19, 23, 24, 29, 34, 37, 40, 45, 77, 78, 79, 80, 82, 84, 90, 95, 96, 97, 102, 111, 117
 estrés · 18, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 79, 80, 85, 94, 100, 101, 112, 117

G

gestión · 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 15, 16, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 38, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 89, 90, 92, 95, 96, 97, 98, 99, 111, 114, 115, 116, 117
 gestión educativa · 6, 96, 98
 gestión orgánica · 5

gestión Orgánica - Analógica · 6

H

Hermenéutica Analógica · 2, 5, 6, 7, 45, 61

I

identidad · 5, 7, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 28, 29, 30, 34, 36, 38, 43, 48, 50, 55, 59, 65, 66, 68, 77, 78, 79, 82, 84, 85, 93, 97, 99, 101
 institución · 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 36, 38, 40, 43, 45, 46, 54, 55, 56, 58, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 75, 76, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 111, 115, 117
 Investigación Documental · 5

L

liderazgo · 78, 79, 83, 84, 95, 100, 117

M

Manual de Organización · 90
 Método Racional de Pensamiento · 62, 69, 73
Mobbing · 42

N

Normatividad · 5, 70, 86
 Nueva Epistemología · 2, 4, 5, 6, 7, 45, 60

P

pedagogía · 4, 9, 16, 26, 96
phrónesis · 28, 30, 31, 43, 44
 Planeación Estratégica Situacional · 2, 5, 45
 práctica · 4, 5, 6, 7, 10, 15, 16, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 42, 44, 46, 50, 53, 54, 55, 56, 59, 60, 64, 66, 67, 75, 76, 77, 78, 81, 82, 83, 85, 89, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99

praxis · 4, 6, 15, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 45,
54, 59, 63, 64, 99, 102

producción de conocimiento · 35, 77

Programa de Orientación Laboral · 101

R

racionalidad comunicativa · 78

racionalidad estratégica · 76

racionalidad instrumental · 5, 10, 15, 29, 74

S

salud mental · 2, 5, 7, 31, 37, 59, 94

ser humano · 6, 8, 10, 18, 19, 23, 25, 31, 32, 33, 34, 61,
78, 83, 96, 102, 111, 116

síndrome de Burnout · 40, 41

T

trayectoria laboral · 67, 76, 77, 94, 111, 115

U

Universidad Pedagógica Nacional · 2, 4, 5, 6, 7, 11, 13,
46, 56, 59, 60, 62, 64, 65, 67, 73, 85

W

Workaholism · 41

Anexos

Los anexos que a continuación se presentan son extensos, pero tiene la suficiente importancia como para ser expuestos, pues contienen la evidencia de la información recabada y fundamentan el trabajo de esta investigación y las indagaciones que eventualmente de ella se desprendan. Sobre todo, destacan en lo concerniente a la información obtenida desde la aplicación de las entrevistas a los directivos de la Universidad Pedagógica Nacional, pues fueron extensas en tiempo, en preguntas realizadas y respuestas por parte de los entrevistados.

El orden de aparición de los anexos es el seguido en el expositivo del documento presentado y es el siguiente:

Anexo 1: como anexo inicial encontrará el *Guion* elaborado para la aplicación de la *Entrevista* a los Directivos de la Universidad Pedagógica Nacional. Éste no se aplicó formal y estructuralmente en el orden presentado a continuación, sino que solamente sirvió de orientación para abordar las temáticas necesarias durante la conversación con el entrevistado. La explicación sobre su elaboración se encuentra en el apartado de *Instrumentos* de esta investigación.

Anexo 2: es la exposición visual del *Organigrama de la Estructura de Gestión* de la Universidad Pedagógica Nacional, el cual sirve para fundamentar la elección de los entrevistados.

Anexo 3: en el encontrará el *Formato de Acercamiento al Entrevistado*, que se utilizó para registrar la manera en que se desarrollo el acercamiento a cada entrevistado.

Anexo 4: es el ARGELO de conceptos genéricos, donde está representada la primera parte del Método Racional de Pensamiento: el momento Descriptivo de la Investigación. En él están expuestos los conceptos más generales encontrados en las narraciones de las entrevistas.

Anexo 5: en el aparece el Primer cuadro de concentración; aquí esta expuesto el segundo momento del Método Racional de Pensamiento, el de la comprensión. A partir de este cuadro se lograron comprender las relaciones entre los elementos expuestos en el ARGELO de conceptos genéricos y fue el fundamento para la estructuración del Cuadro 2, de donde parte la valoración y conclusiones de la información *filtrada* en de las entrevistas.

Anexo 1: Guion de entrevista.

Entrevistadora:	Diana Romero Guzmán	Nombre	Entrevistado _____
Universidad	Pedagógica Nacional	Puesto	_____
Maestría	Desarrollo Educativo		_____
Línea	Teoría e intervención Pedagógica	Fecha	_____

Racionalidad instrumental	Solución de tareas técnicas y construcción de medios eficaces.
	1. ____ ¿Cuáles son las funciones que desarrolla dentro del proceso administrativo de la UPN? 2. ____ ¿Conoce la estructura de organización administrativa de la UPN (organigrama)? 3. ____ ¿Podría definir que es la <i>administración</i> y cuáles son sus principales características? 4. ____ Si tuviera que definir el proceso administrativo de la UPN en una palabra, ¿cuál sería? 5. ____ ¿Considera que los procesos administrativos de la UPN han cambiado con el tiempo? 6. ____ ¿Qué función tiene la evaluación de los procesos administrativos institucionales que se llevan a cabo en la UPN? 7. ____ ¿Usted estudia o reflexiona sobre la UPN?
Racionalidad estratégica	Capacidad de generar alternativas de acción e influencia en las decisiones de sus colaboradores.
	8. ____ ¿Las funciones que realiza en la UPN son acorde al puesto que desempeña? 9. ____ ¿Piensa que la distribución del trabajo administrativo es equitativa? 10. ____ ¿Cree que el personal que labora en la universidad está capacitado para ejercer los puestos que ocupa? 11. ____ ¿Considera importante conocer la trayectoria laboral del personal? 12. ____ ¿Cree necesario conocer las habilidades, gustos e intereses del personal? 13. ____ Podría describir el “clima laboral” de la UPN? 14. ____ Dentro de la organización administrativa de la UPN ¿se considera la producción de conocimiento? 15. ____ ¿Qué entiende por racionalidad; cree que existe un vínculo entre la racionalidad y organización? 16. ____ ¿Usted administra su tiempo?

Racionalidad comunicativa	Solución de tareas prácticas y morales; toma de decisiones que involucren las normas, virtudes y principios que promuevan el consenso.
	<p>17. ___ ¿Qué es para usted el ser humano?</p> <p>18. ___ ¿En la gestión en la UPN usted considera que el consenso es una parte fundamental?</p> <p>19. ___ ¿Por qué hablar de <i>capital humano</i> dentro de los procesos administrativos?</p> <p>20. ___ ¿Qué piensa sobre la ética en los procesos de gestión? ¿Qué virtudes cree que se necesitan para un cargo como el que desempeña?</p> <p>21. ___ ¿Se siente identificado con la institución, con sus “<i>valores</i>”, <i>su misión y visión</i>? ¿los conoce?</p> <p>22. ___ ¿Cuál cree que haya sido su peor error dentro del cargo administrativo que desempeña?</p> <p>23. ___ ¿Cómo elimina o controla la corrupción en su ejercicio profesional?</p> <p>24. ___ ¿Cree que replicamos o reproducimos ciertas conductas al ejercer un cargo administrativo? ¿Qué conductas?</p> <p>25. ___ ¿Cree que el poder cambia a las personas?</p> <p>26. ___ ¿Cómo evitar la lucha institucional, cómo lograr el punto de equilibrio en la convivencia social?</p> <p>27. ___ ¿Cree que la época impacta o interfiere en los procesos administrativos y de gestión?</p>
Racionalidad Sensibilidad y psicología	Administración de los sentimientos
	<p>28. ___ ¿Qué ha aprendido como parte de la dirección administrativa de la UPN? ¿Qué experiencias le ha dejado?</p> <p>29. ___ ¿Estar en un cargo directivo, ha modificado la percepción que tienes sobre usted?</p> <p>30. ___ ¿Se debe tener vocación para la administración o el ejercicio de un cargo directivo, o se aprende sobre la marcha?</p> <p>31. ___ ¿Qué piensa sobre las enfermedades que son causa del exceso de trabajo y el estrés laboral?</p> <p>32. ___ ¿Piensa que los sentimientos y emociones influyen en la manera en que se gestiona o se administra?</p>

Anexo 3: Formato de Acercamiento al Entrevistado.



Investigación de Diana Romero Guzmán en la Maestría en Desarrollo Educativo

FORMATO DE ACERCAMIENTO al Entrevistado

Datos del Entrevistado		
Nombre:		
Ubicación física:		
Ubicación administrativa:		
Email		
Teléfono y/o extensión		
Fechas y notas sobre los acercamientos con el entrevistado.	Fecha:	Nota:
	1:	
	2:	
	3:	
	Fecha acordada de la entrevista:	

Anexo 4: ARGELO de conceptos genéricos.

ENTREVISTADO 2	
CONCEPTOS GENERALES	Racionalidad instrumental: Solución de tareas técnicas y construcción de medios eficaces.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, la conoce. ➤ Reconoce cambios en la organización académica. ➤ Opera con una estructura no reconocida fuera la UPN 	<p>¿Conoce la estructura de organización administrativa de la UPN (organigrama)?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ("sí la conozco") 2. ("cambios que se dieron en el 2003,2004") 3. ("gestando nuevas maneras de organización académica") 4. ("no todas con una estructura reconocida institucionalmente fuera de la universidad") 5. Permitieron los cambios en la gestión ("cercanía con los académicos y también cumplimiento de las responsabilidades")
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diferencia entre gestión académica y gestión administrativa. ➤ Ofrecer condiciones, garantizar espacios. ➤ Entrelazar lo académico y lo administrativo ➤ La universidad se caracteriza por que tiene que dar resultados académicos. 	<p>¿Podría definir que es la administración y cuáles son sus principales características?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diferenciación entre gestión académica y administrativa ("aquí era gestión académica; pero tenía que tener un componente administrativo obligatorio") 2. La gestión académica ("tiene como contraparte toda la parte del soporte que le da sustento,") 3. Define administración como (ofrecer las condiciones para que el desarrollo de las actividades académicas se pudiera llevar a cabo, y eso implicaba garantizar desde espacios" /" como garantizas que se entrelace lo académico con lo administrativo") 4. Dice que la Universidad ("sea la universidad se caracteriza porque tiene que dar resultados académicos, finalmente. La universidad se caracteriza porque tiene que dar resultados académicos, finalmente.")
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización-logística ➤ Eficientizar recursos 	<p>Si tuviera que definir el proceso administrativo de la UPN, en una palabra, ¿cuál sería?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ("Organización, logística / "viabilidades, es también eficientar, eficientizar los recursos tanto académicos como administrativos")
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, Para bien y para mal ➤ No hay procesos definidos ➤ No son iguales en las áreas. ➤ Hay practicas anómalas, obtención de recursos por otras vías. (ayudas personales) 	<p>¿Considera que los procesos administrativos de la UPN han cambiado con el tiempo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ("algunos han cambiado" / "algunos han cambiado para bien y otros han cambiado para mal") 2. ("no tenemos todos los procesos claramente definidos") 3. ("necesitas que también las contrapartes en las que están engarzadas en el mismo proceso también avancen en ese sentido) 4. Los procesos de gestión ("no en todos los espacios ni en todas las áreas se reconoce igual") 5. ("hay quien consigue recursos fuera de esas vías y eso genera molestia, porque regresas a las viejas prácticas" / "que conozco a alguien que me va a apoyar y entonces le hablo y me apoya.")
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No cumplen su función. ➤ La información que se obtiene se queda en datos sin usar. 	<p>¿Qué función tiene la evaluación de los procesos administrativos institucionales que se llevan a cabo en la UPN?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ("no todos los procesos de evaluación cumplen su función") 2. ("reportamos sin darnos cuenta de lo que estamos haciendo" / "es la información por la información" / "no basta con la suma de todas las evaluaciones para la rendición de cuentas") 3. Define evaluación ("la evaluación tiene que tener consecuencias y las consecuencias se expresan con quién realice la evaluación o la otra evaluación, y que eso te tiene que obligar a darte cuenta de lo que sí se hace, lo que no se hace o lo que no se hace de la mejor manera y transformarlo") 4. ("no son solamente los organismos externos los que nos tienen que decir que miren ¿no?, Sino nosotros mismos")
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, en cuanto a la revisión de la normatividad. 	<p>¿Usted estudia o reflexiona sobre la UPN?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ("yo creo que sí") 2. ("porque había que sacar a cada rato el reglamento" / "decreto de creación" / "el reglamento de estudios de licenciatura, el reglamento de estudios de posgrado, la dictaminación de programas educativos, o sea era obligado") 3. ("no podías caminar sin tener la norma") 4. ("conocimiento de lo que era la universidad" / "obligatorio, revisar cuales eran las atribuciones de la coordinación, de los programas académicos, de los responsables de programas, del consejo interno, de la organización también de los programas educativos") 5. ("revisar y detenerte a mirar que era lo que se podía y que era lo que no se podía") 6. ("porque si construimos normatividades y nos damos un sentido, y luego hacemos otras cosas")
Racionalidad estratégica: Capacidad de generar alternativas de acción e influencia en las decisiones de sus colaboradores.	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si lo que me corresponde más bomberazos. ➤ Trabajo extra por presiones de carácter organizativo, y estrategias para resolver problemas. 	<p>¿Las funciones que realiza en la UPN son acorde al puesto que desempeña?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ("hacía lo que me correspondía" / "sí te puedo decir que sí") 2. ("más bomberazos que se acumulaban" /" presiones externas a la institución") 3. ("eso generaba por supuesto tensiones y trabajo extra, que era más bien de carácter organizativo político y disolución de confrontaciones y encontrar estrategias para resolver problemas.")
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No, hay diferencias en lo administrativo y en lo académico. 	<p>¿Piensa que la distribución del trabajo administrativo es equitativa?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ("Creo que no" / "no logras eso, creo que a pesar de que lo intentas, tanto en la parte académica como en la parte administrativa, hay diferencias")

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existen perversiones y tradiciones heredadas. ➤ Gente que hace su trabajo y gente que no. ➤ El peso recae en los que si trabajan. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. (“muy complicado por qué..., no quiero usar la palabra, luego la quitas por favor..., perversiones, o tradiciones heredadas, o maneras de asumir el ser académico, o el ser trabajador de la UPN, en cualquier sentido, trabajador administrativo o académico, hay desniveles”) 3. (“hay gente en esta área que es muy académica, que realiza un trabajo que va más allá de sus horarios, de sus cargas, o sea atender a los alumnos no es una tarea sencilla, y también del otro lado, de la parte administrativa, también sé quien asume con alto compromiso su trabajo, tenga una condición de base o tenga condición de confianza, realiza su trabajo porque sabe que tiene que realizarlo, y hay a quien persigues, a quien sancionas, y ni con sanciones, ni con exhortaciones, ni demás, logras que realicen un trabajo”) 4. (“el gran peso de la universidad está en aquellos que tienen un alto compromiso y disfrutan también de alguna manera lo que realizan, se sienten comprometidos, creo que ahí hay tanto académicos como administrativos, no en demasía”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No todos. ➤ Los que tienen experiencia en gestión lo aprovechan. ➤ El nombramiento a veces es un asunto personal y no de reconocimiento de responsabilidades. ➤ No se tiene claro lo que se tiene que hacer, no se conoce la parte administrativa. ➤ No muchos quieren hacerse cargo de las tareas de gestión. 	<p>¿Cree que el personal directivo que labora en la universidad está capacitado para ejercer los puestos que ocupa?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“creo que no todos, creo que hay también diferencias”) 2. (“creo que hay quien tiene experiencia en gestión y la aprovecha y creo que hay quien tiene experiencia en gestión y no la aprovecha,”) 3. (“creo que quienes el nombramiento más bien representa un asunto más personal que de reconocimiento de responsabilidades con relación a lo que le toca realizar”) 4. (“que hay quienes están sin tener muy claro que les toca hacer, o considerando que se van a dedicar a una cuestión exclusivamente académica, sin reconocer que la parte administrativa resulta sustantiva para todo lo que emprendan”) 5. (hay quien no tiene experiencia, ni la quiere tener y cree que el puesto es como un reconocimiento al mérito personal, ni siquiera mérito académico, o la disposición, porque tampoco hay muchos que quieran hacerse cargo de las tareas de gestión”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si. ➤ Tener en cuenta los perfiles para la asignación de puestos. ➤ Se tienen que reconocer y valorar de manera distinta al escalafón. 	<p>¿Considera importante conocer la trayectoria laboral del personal?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“creo que sí importa”) 2. (“no necesariamente el hecho de que sea un muy buen académico le va a dar la posibilidad de que sea un buen gestor”) 3. (“da también la cuenta de quienes han efectivamente tenido un paso por la gestión, que puede recuperarse o no”) 4. En cuanto a las trayectorias laborales administrativas (“que es fundamental y también creo que tendría que reconocerse como existen formas de asumir la responsabilidad de manera diferenciada y que no necesariamente se reconocen ni se sancionan”) 5. (“las trayectorias administrativas también tienen que ser reconocidas y valoradas de una manera distinta, no solamente por escalafón.”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si y debe tener un peso mayor. ➤ Tiene que tener retroalimentación. ➤ Debe ser una cuestión de formación y revaloración de quehacer universitario. 	<p>¿Cree necesario conocer las habilidades, gustos e intereses del personal?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“creo que sí, a mí me parece que esa evaluación que se realiza, autoevaluación y evaluación, tendría que tener un peso mayor”) 2. (“un acto en el cual hay una retroalimentación, hay un reconocimiento, o sea tendrían que hacerse no como un trámite administrativo sino como un trámite inclusive de formación, de revaloración del quehacer universitario que se realiza porque finalmente los trabajadores administrativos también realizan un quehacer universitario”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pasivo. ➤ De que no pasa nada. ➤ De contradicción entre los sectores. ➤ Deteriorado el tejido universitario. 	<p>¿Podría describir el “clima laboral” de la UPN?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“muy pasivo, muy como que paz”) 2. (“me cancelan reuniones porque nadie se mueve y eso me da como la sensación de inercia, me da la sensación de que no pasa nada, no pasa nada si uno no está, no pasa nada si estás, y las cosas no cambian”) 3. (“hay gente con quien se podrían hacer cosas muy muy buenas que impulsaran, reimpulsaran la vida académica, la vida universitaria y demás, no ocurre,”) 4. (“contradicciones entre académicos, entre académicos y administrativos, entre administrativos, entre sectores de la comunidad con las autoridades superiores y pareciera que no pasa nada, pero si pasa porque eso deteriora el tejido universitario y no genera las mejores reacciones”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hay más producción de la que se reporta. ➤ Falta posicionamiento de la Universidad. ➤ Esta desbalagada, desorganizada, no se integra. ➤ Producción de autoconsumo ➤ Debe de reconocerse y promoverse de maneras distintas. 	<p>Dentro de la organización administrativa de la UPN ¿se considera la producción de conocimiento?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“Creo que sí es un punto clave, y creo que hay más producción académica de la que se reporta”) 2. (“hay académicos que no están acostumbrados a reportar su producción académica,”) 3. (“que eso posicionaría a la universidad,”) 4. (“hay una verdadera producción académica que está como desbalagada, desorganizada y que no logra como integrarse, posicionar y apuntalar, lo que sí ha hecho esta universidad.”) 5. (“No creo que produzcan hacia afuera, creo que es una producción que termina siendo de autoconsumo entre nosotros y que no necesariamente permite o posibilita dar cuenta de todo lo que la universidad sí está haciendo”) 6. (“la producción académica debiera de reconocerse de una manera distinta y promoverse de manera más institucional con mayor fuerza”)

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Debe ser técnica para que los procesos fluyan. ➤ Crítica, constructiva, creativa, innovadora. ➤ Repensar lo que se hace. ➤ La racionalidad es posibilidad. ➤ No caer en lo operativo de los formatos 	<p>¿Qué entiende por racionalidad; cree que existe un vínculo entre la racionalidad y organización?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“puede ser técnica y que los procesos salgan y fluyan”) 2. (“y puede ser una racionalidad más crítica, constructiva, creativa, innovadora, puede permitirte también repensar lo que estás haciendo, puede darte márgenes para transformar lo que está”) 3. (“la racionalidad es una posibilidad, pero si lo reduces a un racionalismo técnico, operativo, no pues no, de formato 111a, 1b,1c y crees que eso te va a dar mejores resultados, estás equivocado, si no logras que haya vinculación entre que lo que implica tener todos esos formatos y la aportación académica correspondiente y demás pues.”) 4. Si cree que existe un vínculo ente racionalidad y organización.
<p>Racionalidad comunicativa: Solución de tareas prácticas y morales; toma de decisiones que involucren las normas, virtudes y principios que promuevan el consenso.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ son los sujetos históricos, sociales, constructivos, pensantes...que dan cuenta de sus posibilidades, de construir, cambiar, transformar, donde están y su entorno 	<p>¿Qué es para usted el ser humano?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“son los sujetos históricos, sociales, constructivos, pensantes...que dan cuenta de sus posibilidades, de construir, cambiar, transformar, donde están y su entorno, eso debiera de ser.”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A veces se toman decisiones sin saber sus implicaciones. ➤ Procesos duplicados, repetitivos y desorganizados ➤ Parecen decisiones verticales autoritarias. 	<p>¿En la gestión en la UPN usted considera que el consenso es una parte fundamental?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“a veces se toman decisiones que no necesariamente dan cuenta de todo lo que implican para los usuarios, creo que hay una gran cantidad de procesos que están duplicados, son repetitivos, son desorganizados, son anacrónicos y que podrían resolverse de otra manera”) 2. (“pareciera que son decisiones verticales autoritarias sin sentido y eso no puede prevalecer en un contexto universitario.”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manera pragmática de definir el potencial con el que se cuenta. ➤ No debería ser así. 	<p>¿Por qué hablar de capital humano dentro de los procesos administrativos?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“no nos hemos despegado de esas nociones y porque finalmente es una manera a lo mejor pragmática de definir el potencial con el que se cuenta, los recursos con los que dispones,”) 2. (“no debería definirse de esa manera, pero, el potencial, sus trayectorias, sus aportaciones hacen la diferencia”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiene que estar presente. ➤ Reconocer capacidades. ➤ Disposición al servicio y la gestión. ➤ Pertenencia y pertinencia. ➤ Reconocer que se trabaja para la universidad no para sí mismos. ➤ No todos lo expresan ni lo tiene claro. 	<p>¿Qué piensa sobre la ética en los procesos de gestión? ¿Qué virtudes cree que se necesitan para un cargo como el que desempeña?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La ética (“tiene que estar presente”) 2. Dentro de las virtudes (“reconocerle al otro todas sus capacidades”) 3. Dentro de las virtudes (“reconocer que no estás por encima de nadie, sino que eres parte de una comunidad”) 4. Dentro de las virtudes (“disposición al servicio y la disposición a la gestión”) 5. Dentro de las virtudes (“tener un sentido equitativo y a tener un sentido de pertenencia y de pertinencia de lo que estás realizando”) 6. Dentro de las virtudes (“reconocer que el trabajo es para la universidad, trabajan para la universidad, no para sí mismos”) 7. (“la ética ahí yo creo que está expresada también en tu compromiso con la comunidad obligatoriamente”) 8. (“el asunto ético sí está, pero no necesariamente se expresa, y no necesariamente todos lo tienen claro, algunos piensan que tienen más gente para que los apoye sus proyectos, en sus actividades, en sus salidas, en sus viajes, en lugar de tener claro que es un asunto de muchísima responsabilidad con nosotros, para nosotros, para fortalecer a la universidad principalmente”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si. ➤ En cuanto la idea de diversidad y que se trabaja para y con los maestros. 	<p>¿Se siente identificado con la institución, con sus “valores”, su misión y visión? ¿los conoce?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“Me tocó participar en lo de la misión y la visión, sí me identifican”) 2. (“la diversidad que está muy expresada tanto en la misión con la visión, a mí me parecía que tenía que ser uno de los puntales de la vida universitaria”) 3. (“la educación básica, el magisterio y demás, son parte fundamental de la universidad, a mí me parece que sí, que la universidad trabaja para la educación y para los maestros,”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ no tomar decisiones muy duras y buscar el apoyo de autoridades centrales 	<p>¿Cuál crees que haya sido su peor error dentro del cargo administrativo que desempeña?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“no tomar decisiones muy duras y buscar el apoyo de autoridades centrales”) 2. (“yo no hice la suficiente presión para que se tomaran y se cambiaran”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfrentándolo y con testigos. ➤ Hay cosas que no se alcanzan a identificar. ➤ Con la intervención de jurídico. 	<p>¿Cómo elimina o controla la corrupción en su ejercicio profesional?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“lo enfrentaba directamente y generalmente también intentaba que hubiera testigos para que las cosas quedaran claras”) 2. (“hubo cosas que no alcancé a identificar y que hasta después logré reconocer”) 3. (“no dejarlo pasar”) 4. (“cuando ya eran situaciones más complicadas pues sí, hasta con la intervención del jurídico.”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No debería. ➤ Si pasa. 	<p>¿Cree que el poder cambia a las personas?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“no lo debiera de cambiar, creo lo debiera de hacer sí más responsable, más comprometida,”) 2. (“ pero sí yo he visto que la gente se transforma cuando tiene algún nombramiento,”)

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perspectiva de involucramiento. ➤ La visión. ➤ Reconocimiento. ➤ Búsqueda de un sentido común. ➤ Capacitación. 	<p>¿Cómo evitar la lucha institucional, cómo lograr el punto de equilibrio en la convivencia social?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“tendría que haber una perspectiva que involucrara más a todos en un asunto más común”) 2. (“fortalecer eso de qué somos como universidad, la visión”) 3. (“el reconocimiento también de lo que es la universidad, lo que son sus académicos, sus trabajadores, todos universitarios en una perspectiva común”) 4. (“haber como la búsqueda de este sentido común universitario”) 5. (“capacitación tendría que haber para todos los niveles, para todos y los académicos también tendrían que tener un sentido más universitario, no es un asunto individualista es un asunto colectivo, somos un colectivo universitario”) 6. (“haber también como un reconocimiento de todos los cuadros medios, los mandos, como le quieran llamar, tienen una posibilidad de liderazgo, de gestión, de negociación, de actuación, del trabajo en equipo, que den chance de que las cosas cambien.”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, vivimos en un país de no pasa nada ➤ Vivimos por la inercia que repercute 	<p>¿Cree que la época impacta o interfiere en los procesos administrativos y de gestión?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“Claro que sí”) 2. (“vivimos en un país de no pasa nada”) 3. (“estamos viviendo una inercia también externa que repercute en la vida de las instituciones”)
Racionalidad Sensibilidad y psicología: Administración de los sentimientos	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Condición humana. ➤ Conocer a la UPN. ➤ Querer a la UPN ➤ Tener conciencia del trabajo de otras áreas. ➤ Poder criticar a la UPN 	<p>¿Qué ha aprendido como parte de la dirección administrativa de la UPN? ¿Qué experiencias le ha dejado?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“aprender muchísimo de la condición humana”) 2. (“conocer más a la universidad, conocer también como se mira la universidad externamente”) 3. (“tener más cercanía de lo que se realiza en otras áreas, en otros espacios, en otros contextos y que tiene que ver con lo que se realiza directamente desde acá... quiero más a la universidad”) 4. (“también puedo criticar más a la universidad porque la conozco más desde dentro y sé que hay cosas que no me gustan y sé que hay cosas que se pueden transformar y sé que hay cosas que creo que se tienen que revalorar y potenciar.”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, conocer mis capacidades ➤ Aprender cosas. 	<p>¿Estar en un cargo directivo, ha modificado la percepción que tienes sobre usted?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“me di cuenta que podía hacer más cosas de las que yo me imaginaba”) 2. (“yo creo que sí se modifica”) 3. (“obligarte a aprender de otras cosas, sí, pero también hay que ser críticos, hay cuestiones en las cuales pudiste haber hecho más y no necesariamente lo hiciste.”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se deja el cuerpo en esto. ➤ La edad influye. 	<p>¿Qué piensa sobre las enfermedades que son causa del exceso de trabajo y el estrés laboral?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“creo que, si dejas el cuerpo también en esto, creo que sí”) 2. (“a lo mejor por la edad que traemos todos ya en esta universidad,”) 3. (“por supuesto dejas una parte también de la salud”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Están implicadas. 	<p>¿Piensa que los sentimientos y emociones influyen en la manera en que se gestiona o se administra?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (“Racionalidad absoluta no existe”) 2. (“y por supuesto que te genera contradicciones, complicaciones, conflictos, por supuesto que hay emociones que están implicadas”) 3. (“me tocaron cuestiones muy complicadas en las cuales, por supuesto estaban las emociones, también los principios que uno puede tener como persona, te pedían cosas que eran inviables, que tu sabías que no se correspondían y que a veces te decían “Sí, lo tienes que hacer” y no estás de acuerdo”)

Anexo 5: Primer cuadro de concentración.

Racionalidad instrumental: Solución de tareas técnicas y construcción de medios eficaces.											
Entrevistado (a)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Estructura de organización administrativa de la UPN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, la tiene clara. ➤ Tiene canales bien señalados para la Universidad sea funcional en sus actividades. ➤ Le permite seguir directrices. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, la conoce. ➤ Reconoce cambios en la organización académica. ➤ Opera con una estructura no reconocida fuera la UPN 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, la conoce. ➤ Tiene la misma estructura desde su fundación. ➤ Se ha modificado en la parte operativa, mas no funcional. ➤ Opera con una estructura no formal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, la conoce. ➤ Se modifica y en el terreno operativo es distinta a la formal. ➤ Algunas estructuras se quedan cortas según las necesidades ➤ Hay observaciones hacia la universidad por operar con otra 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, la conoce. ➤ La institución es muy noble. ➤ Tiene un área de oportunidad no explotado. En elaboración de convenios con entidades federativas con grupos indígenas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si la conoce. ➤ No ha cambiado ➤ La conoce por experiencia. A través de su labor diaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No la conoce completamente. ➤ La UPN debería tener definido un proyecto educativo, para generar compromiso. ➤ Necesita un esquema administrativo de otra naturaleza ➤ Tiene que ver con la 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si la conoce. ➤ Resalta la existencia de una microgestión en las A.A. ➤ Normatividad demasiado rígida. ➤ Normatividad diseñada para un mejor funcionamiento, pero no lo es. ➤ Organización 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si la conoce. ➤ Trabaja con una restructuración de la organización en AA. ➤ La restructuración tiene de fondo un planteamiento democrático participativo. ➤ Tiene órganos de gobier 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si la conoce. ➤ Trabaja con una estructura interna y una externa. 	

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ No cree que sea necesario que todo el personal la tenga clara, pues depende de sus funciones. 	<p>estructura a la formal. Trae problemas. Esta en falta normativa. (función pública)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Debería operar con lo establecido, pues el decreto de creación no se puede cambiar. ➤ El personal está identificado con la estructura informata 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendría que dar un giro de 180 grados, por el cambio de la época, el mercado laboral es distinto. ➤ Requiere un margen más amplio de autonomía en su gestión, para garantizar las necesidades internas y establecer un 		<p>identidad cultural de los trabajadores.</p>	<p>en papel es una y en lo cotidiano no es otra.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fue diseñada para atender problemáticas de un momento histórico que ya cambió. ➤ Funciona mejor la estructura no formal con la que trabaja actualmente. 	<p>no colectivo, no es unipersonal.</p>	
--	--	--	---	--	---	--	--	---	---	--

				<p>l y se produce mejor.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se debe buscar legitimar esta estructura. 	<p>esquema propio de administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El decreto de creación debe ser fortalecido por la SEP. ➤ Se debe fortalecer los procesos de carácter administrativo y financiero ➤ Actualizar planes y programas de 					
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

					<p>estudio , que garanti ce la inserci ón laboral de los estudia ntes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estable cer un esque ma de cultura de legalid ad y partici pación laboral . ➤ Visión patrim onialist a de los trabaja dores docent es y admini strativ os. ➤ Interven ción 					
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

					<p>laboral perversa que no permite a la UPN avanzar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar la calidad en el servicio o como institución de educación 					
<p>Definición de Administración</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar, gestionar, aprovechar recursos, identificar necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diferencia entre gestión académica y gestión administrativa. ➤ Ofrecer condiciones, garantizar espacios. ➤ Entrelazar lo académico 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de servicios. ➤ General proyectos y estrategias para gestionar recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructuras, misión y visión, propósitos ➤ Instrucciones para lograr fines. ➤ Administrar recursos. ➤ Se ha complejizado. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesos. ➤ Administrar recursos. ➤ Distribuir en las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesos. ➤ Administrar recursos. ➤ Distribuir en las áreas. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización de recursos. ➤ Resolución racional de situaciones. ➤ La organización da equilibrio y 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar, controlar, dirigir. ➤ Administrar recursos. ➤ Hacer mucho con poca gente. ➤ Agilizar.

		co y lo administrativo		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requiere capacitación, cuidado y agilidad. ➤ Cumplimiento de metas ➤ No se da abasto en la universidad. ➤ Necesita respuestas eficientes. Es lenta. 					<ul style="list-style-type: none"> ➤ resultados. ➤ Racionalización de procesos 	
Definición de la Administración de la UPN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mas con menos ➤ Aprovechamiento de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización-logística ➤ Eficientizar recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insolvente ➤ Falta de actualización. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lenta ➤ No se da abasto ➤ Necesita ser más eficiente 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administra la educación de acuerdo a su estructura. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fragmentada ➤ De condiciones anómalas. ➤ Decantada, concentrada en rectoría. ➤ No coordinada. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ No es del todo eficiente. ➤ No hay curso de inducción a la gestión. Se aprende por experiencia individual 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mas con menos. ➤ Ahorrativa.

							<ul style="list-style-type: none"> ➤ No hay comunicación. ➤ Decisiones de manera unilateral. ➤ No holística ➤ Áreas con procesos de organización independientes. ➤ Sin articulación entre áreas. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ ual en el proceso. ➤ Se hace por intuición, libre interpretación y ejecución. 	
<p>Cambios en la Administración de la UPN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si han cambiado ➤ Mas ágiles y fluidos. ➤ Menos burocráticos. ➤ Mas directos. ➤ Es importante colocar en los 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, Para bien y para mal ➤ No hay procesos definidos ➤ No son iguales en las áreas. ➤ Hay practicas anómala 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si han cambiado. ➤ Según el régimen administrativo sexenal y según proyectos políticos. 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ No han cambiado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Había más organización e interés en el proyecto ➤ Había trabajo con las unidades. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se han adecuados a los tiempos ➤ La autoridad no se ejerce como antes, con autoritarismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Había procesos sesgados. ➤ No había vínculo directo con Sac. ➤ A la gente no le gusta cambiar, están

	<p>puestos estratégicos personas que cumplan con los perfiles necesarios.</p> <p>➤ Han mejorado.</p>	<p>s, obtención de recursos por otras vías. (ayudas personales)</p>	<p>➤ No se cuenta con la infraestructura para agilizar.</p> <p>➤ Hay un decreto de creación obsoleto.</p>				<p>➤ La población institucional era otra.</p> <p>➤ Había mayor integración, dinamismo.</p> <p>➤ El decreto de creación está asfixiando a la institución. Debería de cambiar de figura jurídica.</p> <p>➤ Había un contexto nacional intelectual distinto.</p>			<p>negados al aprendizaje.</p> <p>➤ Han mejorado de a poco.</p>
<p>La Evaluación de los procesos</p>	<p>➤ Evaluaciones no estandarizadas,</p>	<p>➤ No cumplen su función.</p>	<p>➤ Sirve para alinear los</p>		<p>➤ No los conoció dentro de la</p>	<p>➤ Antes si hacían de</p>	<p>➤ Los trabajadores están</p>	<p>➤ Tiene procesos de</p>	<p>➤ Son necesarios los procesos</p>	<p>➤ Evaluación se relaciona</p>

<p>administrativos de la UPN</p>	<p>acordes a las características de la UPN</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Homologar procesos de evaluación. ➤ El beneficio no sea por categorías. ➤ Le hace falta evaluaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La información que se obtiene se queda en datos sin usar. 	<p>procesos y cumplir metas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La universidad no es observada por la SEP para planes de modernización. 		<p>UPN por eso no pudo decir si eran óptimos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Son una necesidad en la institución. 	<p>manera más pertinente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No se le da a conocer a los trabajadores los resultados de las evaluaciones. 	<p>amoldados a ciertas prácticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es necesario a la evaluación, para lograr una actualización. 	<p>evaluación laxos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe la evaluación docente en la UPN ➤ La institución es demasiado laxa y noble. 	<p>os de evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación en un sentido positivo para conocer el estado de las cosas. ➤ Se necesita evaluar la gestión. ➤ Los procesos de evaluación dan desconfianza, generalmente no se quiere ser evaluado 	<p>a con las becas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hace falta una evaluación institucional en todos los sentidos
<p>Estudio o reflexión</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como crítica constructiva y como 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, en cuanto a la revisión de la 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, en cuanto a la revisión de la 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, en cuanto a la revisión de la 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, en relaciones con sectores 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se trabaja sin reflexionar. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflexión como conocer la 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflexión, como aprendizaje de proceso

sobre la UPN	comparación con otras instituciones.	normatividad.	normatividad	normatividad	exteriores a la institución, para la toma de decisiones		➤ Ambas generaciones (viejos y jóvenes) tanto de trabajadores docentes como administrativos, no reflexionan		institución y su dinámica a través de la experiencia del puesto.	s y conocimiento de la normatividad.
---------------------	--------------------------------------	---------------	--------------	--------------	---	--	---	--	--	--------------------------------------

Racionalidad estratégica: Capacidad de generar alternativas de acción e influencia en las decisiones de sus colaboradores.

Entrevistado(a)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Funciones acordes al puesto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, más otras que se suman en el transcurso. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si lo que me corresponde más bomberazo. ➤ Trabajo extra por presiones de carácter organizativo, y estrategias para resolver problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No, son funciones que corresponden a otro puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No, sobrepasa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se hacen actividades de carácter complementario. ➤ Te dan una visión diferente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No, te ponen donde pueden, no acorde a tu perfil laboral. ➤ Se hace con lo que se tiene. 					<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se suman responsabilidades. ➤ No están los perfiles definidos. ➤ Hace falta definir procesos.

<p>Distribución equitativa del trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No están bien distribuidas. ➤ No hay compromiso del personal ➤ El sindicato avala los malos comportamientos. ➤ la falta de compromiso y el aval del sindicato los limita para sobresalir. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No, hay diferencias en lo administrativo y en lo académico. ➤ Existen perversiones y tradiciones heredadas. ➤ Gente que hace su trabajo y gente que no. ➤ El peso recae en los que si trabajan . 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No, por el mal diseño del organigrama, no corresponde a las necesidades actuales. ➤ Hacen falta puestos de mando. ➤ Hace falta una figura jurídica que permita la modernización de la universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No, hay normatividad que no se internaliza. ➤ No hay una construcción social del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No por las diferencias entre las condiciones de los trabajadores. (base). ➤ Hay que suplir funciones con otro tipo de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No, unos trabajan otros no. ➤ No hay equidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hay austeridad financiera. ➤ En el plano formal si, en el informal no. ➤ Rutas no formales de obtención de recursos . 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No, personal administrativo trata de hacer lo menos por la protección del sindicato. ➤ No tienen claras sus funciones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No, hay desequilibrio ➤ Entre más reconocimiento académico hay desdén por atención a grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las plazas heredadas no cumplen con el perfil. ➤ No cuentan ni con la capacidad ni con la disponibilidad. ➤ Se trabaja con el personal que hay. ➤ Es una institución muy bondadosa.
<p>Capacidad del personal para ejercer sus</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hay algunos que sí y otros que no. ➤ Es más cuestión de las 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No todos. ➤ Los que tienen experiencia en gestión lo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta examinación periódica de las funciones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta capacitación sobre la gestión. ➤ Los académicos no 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, conocen el medio. ➤ Tienen experiencia en la 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mayoría no. ➤ No hay capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No hay formación en administración. ➤ Se aprende 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se tiene preparación en cuestiones de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No hay antecedentes, se ejerce gestión por principio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Algunos no en perfil, pero si en habilidades.

<p>funciones</p>	<p>condiciones presupuestales de la universidad. ➤ Trabajan con lo que tienen. Ahí muestran sus habilidades.</p>	<p>aprovecha. ➤ El nombramiento a veces es un asunto personal y no de reconocimiento de responsabilidades. No se tiene claro lo que se tiene que hacer, no se conoce la parte administrativa. ➤ No muchos quieren hacerse cargo de las tareas de gestión.</p>	<p>➤ Garantizar que el trabajo que se realiza sea acorde a los perfiles profesionales.</p>	<p>conocen lo administrativo y los administrativos no conocen lo académico. ➤ No hay vinculación para trabajar en conjunto. ➤ Se trabaja desde la improvisación. ➤ No hay tareas definidas. ➤ No se tienen claros los límites.</p>	<p>institución.</p>	<p>➤ Se hace a través de la práctica. ➤ La poca capacitación no es acorde a las necesidades.</p>	<p>en la marcha. ➤ Se necesita un curso de capacitación sobre administración antes de asumir un cargo.</p>	<p>➤ Solo se tiene formación en el ejercicio académico ➤ Se aprende sobre la marcha</p>	<p>o de voluntad propia y luego colectiva ➤ No hay diplomados o cursos obligatorios que te preparen para.</p>	<p>➤ Actitud de cómo se resuelven las cosas.</p>
<p>Importancia de</p>	<p>➤ Si, la experiencia</p>	<p>➤ Si. ➤ Tener en cuenta</p>	<p>➤ Es un punto clave</p>	<p>➤ Si y es algo que</p>	<p>➤ Si por que determi</p>	<p>➤ Si para conocer</p>		<p>➤ No. Aunque</p>		<p>➤ Si, para visualizar</p>

<p>la Trayectoria laboral</p>	<p>habla del desempeño. Los intereses muestran también los valores de la persona.</p>	<p>los perfiles para la asignación de puestos. Se tienen que reconocer y valorar de manera distinta al escalafón</p>	<p>para entender la función y administración pública en la institución. No es bueno que un funcionario aprenda sobre la marcha a partir de la asunción de un puesto, pues somete a la institución en una lógica de incapacidad. Ayudaría a fortalecer y mejorar</p>	<p>no ha hecho la institución.</p>	<p>na la formación para resolver dificultades.</p>	<p>habilidades e intereses del personal y ver aptitudes para el trabajo.</p>		<p>tengan preparación no hay pertenencia con la La gestión es lenta, si no se presiona no se hace.</p>		<p>r hacia donde puede crecer. Conocer sus perspectivas y su compromiso.</p>
--------------------------------------	---	--	---	------------------------------------	--	--	--	--	--	--

			la institución al aprovechar las potencialidades del personal.						
Conocimiento de habilidades, gustos e intereses del personal		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si y debe tener un peso mayor. ➤ Tiene que tener retroalimentación. ➤ Debe ser una cuestión de formación y revaloración de que hacer universitario. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, para tener un diagnóstico del ambiente laboral. ➤ Puede ayudar a mejorar un plano de identidad ➤ Es importante rotar al personal, como gestión estratégica. ➤ Los puestos de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si es fundamental. ➤ La herencia de plazas es un lastre para la institución ➤ El sindicato reproduce las conductas. ➤ Ubicar gente a donde tienen más habilidad ➤ Falta capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se necesita una cultura de participación antes 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ La administración es instrumental, no contempla esto. ➤ Se necesita una administración más humana que considere sentimientos y emociones. ➤ Las emociones interfieren en las decisiones 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incluso las enfermedades. ➤ Comprender a la persona

			mando debería tener como requisito una etapa de entrenamiento en el conocimiento de la institución.	focalizada.			es que se toman. ➤ Ayudaría a mejorar el clima de trabajo.			
Clima laboral de la UPN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disparejo. ➤ Falta compromiso. ➤ La institución es muy noble. ➤ Los privilegios conllevan responsabilidades y no hay conciencia al respecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pasivo. ➤ De que no pasa nada. ➤ De contradicción entre los sectores. ➤ Deteriorado el tejido universitario. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estático. ➤ Atomizado. ➤ Con ciertas identidades. ➤ Bloque que no permite la integración. ➤ No hay mecanismos de integración que mejoren la 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deterioro. ➤ Se trabaja para sí. ➤ Individualismo. ➤ Desinterés. ➤ Gente resentida. ➤ Denso y con reclamos. ➤ Descompuesto, con pocos reconocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Difícil. ➤ Complicado. ➤ Visión patrimonialista. ➤ Resistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ha cambiado. ➤ Estamos en un confort. ➤ No hay identidad. ➤ No colaboramos. ➤ Hay pasividad. ➤ No hay interés. ➤ Las autoridades 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desgastado. ➤ Deteriorado. ➤ De desencuentros. ➤ De simulación. ➤ De rispidez. ➤ Poco placentero. 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dividido, individualizado. ➤ No fomenta la unión en la práctica, solo normativamente. ➤ No hay pertenencia con la institución.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Individualismo. ➤ Trabajo por conveniencia. ➤ Los comportamientos son infecciosos, se transmiten. ➤ No se siente como una comunidad. 		convivencia.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De confrontación. ➤ Reflejo de la situación política y económica del país. 		no hacen nada porque cambie.				
<p>La producción de conocimiento como eje sustantivo de operación de la UPN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, pero hace falta apoyo y difusión. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hay más producción de la que se reporta. ➤ Falta posicionamiento de la Universidad. ➤ Esta desbalagada, desorganizada, no se integra. ➤ Producción de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se consideraba. ➤ No hay mejoramiento de los procesos. ➤ Se cumple con las actualizaciones que se piden externamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es una universidad politizada. ➤ La UPN ha creado sus propias identidades y respuestas a problemáticas sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mas docencia y menos investigación 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si hay capital intelectual. ➤ Producción individual. ➤ Producción hacia fuera. ➤ No es colegiada ➤ No se articula e impulsa a la 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hay cuerpos académicos productivos y otros no. ➤ Facilitar los procesos de gestión ayuda a promover la productividad 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ha incrementado el SNI. ➤ La tramitología es una limitante.

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ autoconsumo ➤ Debe de reconocerse y promoverse de maneras distintas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No hay mecanismos de fomento a la investigación ➤ Falta organización, Dirección y gestión del presupuesto para la investigación. No hay recursos. ➤ La producción está centrada en CONACYT, PRODEP y SNI. 				<ul style="list-style-type: none"> ➤ universidad. ➤ No hay infraestructura. ➤ Hay ninguno, no hay reconocimiento. 	académica.		
Definición de racionalidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Racionalidad es lo mismo que racionar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Debe ser técnica para que los procesos fluyan. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es el equilibrio entre administración económica y 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Racionalidad confundida con racionar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad para pensar. ➤ Comprensión y 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proceso humano innato. ➤ La modernidad afecta la 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Racionalidad igual a racionar.

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crítica, constructiva, creativa, innovadora. ➤ Repensar lo que se hace. ➤ La racionalidad es posibilidad. ➤ No caer en lo operativo de los formatos. 	política y hasta jurídica.		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carácter limitativo de recursos. 	entendimiento para actuar.	racionalidad.				
Administración del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por prioridades. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Centraliza administración de su tiempo en lo laboral no en lo personal. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lo administra para trabajar. ➤ Poco desarrollo del tiempo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es una rutina. ➤ No hay involucramiento en el trabajo. ➤ Lo distribuyo, mantengo un ritmo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Predomina la preferencia por el trabajo. ➤ Se toman decisiones desde ambas dimensiones, lo racional y lo emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No, el tiempo de la gestión es irregular. ➤ Un puesto de gestión no te permite administrar tiempos. 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por prioridades.

Racionalidad comunicativa: Solución de tareas prácticas y morales; toma de decisiones que involucren las normas, virtudes y principios que promuevan el consenso.										
Entrevistado (a)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Definición del ser humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Principios, valores y formación, en suma. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ son los sujetos históricos, sociales, constructivos, pensamientos...que dan cuenta de sus posibilidades, de construir, cambiar, transformar, donde están y su entorno 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requiere conciencia a través de la educación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se forma aprende. Tiene valores y ética. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un ser que piensa habla, actúa, razona y puede cambiar cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocimiento del otro. ➤ Proyecto de vida. ➤ Alteridad. 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valores, integridad, emociones, actitudes, defectos, virtudes.
Consenso en los procesos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No, si se lleva a consenso no se deja pasar. ➤ La lucha entre grupos no permite 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A veces se toman decisiones sin saber sus implicaciones. ➤ Procesos duplicados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No en todos los casos. ➤ Se debe de consensar con personas que 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hay una lógica del orden de los procesos. ➤ Es importante recibir apreciaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Debe ser autónomas para no generar conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si para tomar decisiones, evaluar. ➤ Para que todos conozcan 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es un reto, pero se hace. ➤ Democracia participativa. ➤ Las decisiones inmediatas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como autoridad se tiene que hacer en su mayoría sin consenso.

	un consenso	os, repetitivos y desorganizados ➤ Parecen decisiones verticales autoritarias.	tengan criterio.	iones, pero el consenso lleva tiempo. ➤ Se tiene que priorizar y atender. ➤ El consenso diluye responsabilidades. ➤ Se requiere de gran liderazgo. ➤ Se puede en cuanto mantener informada a las partes a través de la norma.		an los fines.			atas se toman en lo individual. ➤ Las decisiones importantes se toman en colectivo.	➤ Se tienen que tomar decisiones. ➤ Si se consensan a divides. ➤ Si se pone a votación no sale.
Concepto de capital humano	➤ No es un concepto fácilmente	➤ Manera pragmática de definir el potencia	➤ Valor centrado en la mercantilización de la	➤ Lleva implícito un asunto de eficiencia	➤ Personal subvaluado. ➤ Problemas de	➤ El capital humano es el que decide,		➤ Ver al personal como humanos con		➤ Es capacidad de hacer las cosas

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aceptado. Se necesita un concepto que defina a los empleados de la UPN 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ l con el que se cuenta. No debería ser así. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ persona. Termino empresarial. ➤ Cosificación de una vida para obtención de una ganancia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ a, de formar productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ carácter general del personal, se convierte en en problemas personales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ actúa y distribuye el proceso. ➤ Hay que evaluar la eficiencia. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ necesidades. Refrendar en el personal el compromiso con la institución. ➤ En un puesto de gestión a veces uno se siente usado y como un capital. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lo tienes que vincular a la parte humana. ➤ Hay capital humano capacitado en la UPN
<p>La ética y las virtudes en la gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicial, respeto, no preferencias, gusto por ayudar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiene que estar presente. ➤ Reconocer capacidades ➤ Disposición al servicio y la gestión. ➤ Pertenencia y 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Debe de estar presente. ➤ Acompañado de los procesos de gestión, el sentido de identidad y la práctica 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidad de claridad en los fines, la normatividad. ➤ Comunicación. ➤ Equipo de trabajo ➤ Aprender rápido ➤ Que te guste hacer 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ética en términos de formación personal. ➤ Vocación de servicio. ➤ Honestidad ➤ transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia, tranquilidad. ➤ Tener un proyecto. ➤ Ser rígido y flexible en algunas ocasiones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El código de ética es letra muerta. ➤ Solo son referentes normativos, es el deber ser. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equitativo, transparente, comunicación. ➤ Seguir la norma. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es importante la ética. ➤ Discrecionalidad.

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ pertenencia. Reconocer que se trabaja para la universidad no para sí mismos. ➤ No todos lo expresan ni lo tiene claro. 	de los valores.	algo por la universidad.		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener liderazgo. ➤ Comunicación ➤ Buena relación con las autoridades. ➤ Humildad ➤ Conocimiento sobre lo que estás haciendo ➤ Honestidad. ➤ Lealtad ➤ Tener un buen equipo de trabajo 				
Identidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si. ➤ En cuanto al objetivo de formación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si. ➤ En cuanto la idea de diversidad y que 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si. ➤ Debe reflejarse en la transformación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En la parte académica 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No, son un requisito de carácter institucional 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ no tiene clara la visión y misión, ➤ sí se siente 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, por la idea del servicio y pasión por el trabajo.

	ón de los estudiantes.	se trabaja para y con los maestros.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ n social. ➤ Si conoce la misión y visión. Están un poco desfasadas de la realidad. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es difícil aplicarlos y medir su efectividad. 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ identificado. ➤ Reciprocidad con la institución 		
Errores en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser buena gente. ➤ Errores ayudan a crecer.⁹ ➤ Errores en la comunicación con los compañeros 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ no tomar decisiones muy duras y buscar el apoyo de autoridades centrales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pensar que la estructura de la institución es infalible. ➤ Hay incapacidad de algunos compañeros por desconocimiento e ignorancia de los 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No tener un abogado ➤ La cuestión organización debe de ir ligada a los programas de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar decisiones de carácter unilateral. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La homología de los administrativos de base. Se perdió la visión y es algo que repercute en la actualidad. ➤ La univers 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autocrítica en exceso. ➤ Mas sensibilidad a las opiniones. ➤ Ser más contundente y menos dialogo en las decisiones. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser buena gente. ➤ Carácter sensible.

			procesos.			idad es muy noble. ➤ Que el sindicato no se inmiscuye en la funcionalidad de sus trabajadores.				
La corrupción en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso con el trabajo. ➤ Transparencia. ➤ Equidad ➤ No aceptarla y no promoverla. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfrentándolo y con testigos. ➤ Hay cosas que no se alcanzan a identificar. ➤ Con la intervención de jurídico. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hay corrupción también por omisión, por ignorancia de procesos corrompidos. ➤ Hay elementos de control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es cuestión de ética y conocimiento de la norma. ➤ Seguir la normativa. ➤ Equilibrio entre normatividad y afecto. ➤ La corrupción se entiende como un desvío de lo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por medio de la ley 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valores de casa. ➤ Comunicación ➤ No dejarse corromper 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Siempre hay espacios donde aparece. ➤ Por actos de autoridad ➤ Por principios y referentes personales. 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ No ejercerlo. ➤ Por valores. ➤ No permitirlo.

				que te toca hacer. ➤ Ética y valores.						
El poder y la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Depend e del perfil de la persona. ➤ Lo hace quien tiene la posibilidad (directivos) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No debería. ➤ Si pasa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, muchas no están preparas para asumir el poder ➤ No se tiene claro el propósito, al función y objetivos del programa de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se disfruta. ➤ Te embiste de una autoridad. ➤ Da una visión falsa de lo que eres. ➤ El punto es ver cómo utilizas el poder. ➤ El poder se debe utilizar para hacer cosas que impacten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es fácil perder la visión. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, el dinero, la presión . ➤ Tienes que estar preparado para no caer. ➤ Pierdes la noción de donde estas parado . 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si Es circunstancial. ➤ Corrompe y pervierte 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si te cambia. ➤ Las mismas personas te asumen como con poder. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Depend e de los valores de la persona.
Puntos de equilibrio o para la conviven	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso de parte de toda la comunidad con la 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perspectiva de involucramiento . ➤ La visión. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer una depuración personal. 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo. ➤ Hablar con la verdad . 				<ul style="list-style-type: none"> ➤ Varios a la par. ➤ Integración entre los sectores .

cia laboral	institución.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocimiento. ➤ Búsqueda de un sentido común. ➤ Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mecanismos que garanticen el ejercicio de las obligaciones. 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ No criticar ➤ No excluir. ➤ Aglutinar a los trabajadores y plantearles metas. ➤ Trabajar en la identidad entre los trabajadores. ➤ No rellenar puestos con personas sin el perfil. ➤ Trabajar por la institución. 				
El impacto de la época en	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, es una época 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, vivimos en un país de 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ En problemas de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación entre autoridad 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, va asociada al sexenio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En un nivel filosófico 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es el cambio generacional

<p>la gestión</p>	<p>de todo exprés. ➤ Agilizar y no entorpecer los procesos (fortalecer lo electrónico)</p>	<p>no pasa nada ➤ Vivimos por la inercia que repercute</p>			<p>carácter cultural. ➤ Lograr una cultura de legalidad.</p>	<p>ad y sindicato ➤ Si, ya no son los tiempos de antes. ➤ Hay que adaptarse a las circunstancias.</p>		<p>➤ Cambia la relación con las instituciones. ➤ Las reformas y las políticas educativas. ➤ La incertidumbre de la época ➤ El cambio generacional docente.</p>	<p>cultural que tiene que ver con estos signos de la época, en donde los principios de individualismo, racionalidad, liberalismo y globalización imperan en todos nosotros, y nos hacen actuar vivimos de manera muy competitiva, pero también de manera</p>	<p>➤ Hay apatía sin compromiso.</p>
--------------------------	--	--	--	--	--	---	--	--	--	-------------------------------------

									<p>muy individualizada, eso nos hace entrar en competencia inmediatamente la época a los académicos nos dirige hacia una forma de trabajar y que hay cosas que se tocan a nivel en este caso a nivel nacional</p> <p>➤ la expresión actual</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

										es esa, de que nos vemos, nos respetamos, pero no nos integramos	
Racionalidad, Sensibilidad y psicología: Administración de los sentimientos											
Entrevistado (a)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Experiencias en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas experiencias en la formación de estudiantes. ➤ Sumando habilidades y desarrollándose. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Condición humana. ➤ Conocer a la UPN. ➤ Querer a la UPN ➤ Tener conciencia del trabajo de otras áreas. ➤ Poder criticar a la UPN 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer el funcionamiento del sector educativo. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diferentes en cada lugar según particularidades de las instituciones ➤ Desarrollo de relaciones laborales con el sindicato. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprendizajes. ➤ Capacidad de decidir. 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfacciones de servir. 	
Modificación de la identidad personal		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, conocer mis capacidades ➤ Aprender cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conservar el rasgo de la comunicación 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, tenía antes entusiasmo. ➤ Yo era pasivo, 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, el tener información te da una mirada distinta. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si, hay un difícil equilibrio entre lo individual 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento profesional. ➤ Superar expectativas 	

en cargos de dirección				<ul style="list-style-type: none"> ➤ con la gente. Se experimentan cosas. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ tuve que sacar el carácter 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ ual y lo colectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ivas propias.
Enfermedades por estrés laboral	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es difícil no acarrear problemas. ➤ Trabajo bajo presión. El estrés está presente. ➤ Falta de administración del tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se deja el cuerpo en esto. La edad influye. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deben existir elementos que permitan a la gente bajar el estrés. ➤ El estrés se produce por ignorancia, por no tener la capacidad de decidir 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Te llevas la salud si no te cuidas. ➤ Se agudizan problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No, dosifico el estrés. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Han incrementado en lo laboral. ➤ Te consumes y son parte de la edad. ➤ El estrés es el más común laboralmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es el pago por un cargo así. Hay enfermedades según el puesto. La UPN procura cuidarlas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Antes de asumir el cargo presento enfermedades. ➤ Por estrés, edad, peso. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pasa cuando primero está el trabajo sobre ti.
Administración de los sentimientos y emociones en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ayudan, pero no deben convertirse en un abuso. ➤ No caer en lo emocional porque 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Están implicadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si influyen 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ No deben de influir. ➤ Debe sujetarse a normas. ➤ La naturaleza humana 					<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hay que desvincular las emociones del trabajo. ➤ Aprender a manejarlos.

	afecta para resolver situaciones.				gana en el sentimiento.					
--	-----------------------------------	--	--	--	-------------------------	--	--	--	--	--

Ciudad de México, 2018.
Universidad Pedagógica Nacional.
Maestría en Desarrollo Educativo.