



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 092, AJUSCO., CDMX.

ÁREA ACADÉMICA 1

POLÍTICA EDUCATIVA, PROCESOS INSTITUCIONALES Y GESTIÓN.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

OPCIÓN DE TITULACIÓN: RECUPERACIÓN DE EXPERIENCIA PROFESIONAL
(TESINA) QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

LA INFLUENCIA QUE GENERA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO
DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE PERSONAL DE LA UPN 092 AJUSCO.

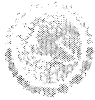
PRESENTA:

DIEGO ALBERTO CASTELLANOS LOPEZ

ASESOR:

HÉCTOR REYES LARA

CIUDAD DE MÉXICO, DICIEMBRE, 2024



Ciudad de México, a 05 de diciembre de 2024

DESIGNACIÓN DE JURADO AUTORIZACIÓN DE ASIGNACIÓN DE FECHA DE EXAMEN

La comisión de titulación tiene el agrado de comunicarle que ha sido designado miembro del Jurado del Examen Profesional del pasante **CASTELLANOS LOPEZ DIEGO ALBERTO** con matrícula **170920170**, quien presenta el Trabajo Recepcional en la modalidad de **TESINA (RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL)** bajo el título: **"LA INFLUENCIA QUE GENERA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN EL ÁREA DE PERSONAL DE LA UPN 092 AJUSCO"**. Para obtener el Título de la **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

Jurado	Nombre
Presidente	DR. TOMAS ROMAN BRITO
Secretario	PROFR. HECTOR REYES LARA
Vocal	PROFR. JUAN CARLOS PEREZ LOPEZ
Suplente 1	PROFRA. MARIA YOLANDA XELHUANTZI LOPEZ
Suplente 2	-----

Con fundamento al acuerdo tomado por los sínodos y del egresado, se determina la fecha de examen para:

el jueves 12 de diciembre de 2024 a las 4:00 pm
EXAMEN PRESENCIAL

Atentamente
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

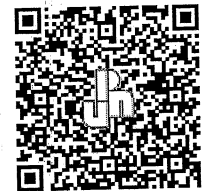
JUAN CARLOS PÉREZ LÓPEZ
RESPONSABLE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Cadena Original:
||644|2024-12-05 10:14:05|092|170920170|CASTELLANOS LOPEZ DIEGO ALBERTO|A|LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA|1|M|3|12|LA INFLUENCIA QUE GENERA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN EL ÁREA DE PERSONAL DE LA UPN 092 AJUSCO|DR.|TOMAS ROMAN BRITO|PROFR.|HECTOR REYES LARA|PROFR.|JUAN CARLOS PEREZ LOPEZ|PROFRA.|MARIA YOLANDA XELHUANTZI LOPEZ||2024-12-12|16:00|1254|0|ZbKTqr4H||

Firma Electrónica:
O0TJEfzPX3qThVu4uinLq6qKZzvcvi+b64rEbEsjoS1abPG5nDn1MxsiE00MYBInMXfgeoZDEg0veL2LS7Nsn7NTjUdvfn97UaM yGYrPq7r+s48hodSN3RSV5XSZCni/jcVeuHBAKFZq+vJls328j5DiubGPvTCspCd+oBL8cGtOPJM2k1ZJU5WM0z0Vf03bRbYa0b5 AbupCnI41WIKPbI8s00YijyIiyd+B40wjrHA7Fixn+iPjr0V8xxSqSdRL/fD212W9HJT4iXiiZfmj5ob48mla6zcCB+KZY8YO5hSzgSL wSQIvGF1cY0sjSglAIyhuPO]tq+O/XLaUn6DTWPfLFzY3ETO1mU9OBgHtLFTfUe9CFTP7D9wCkJOVJH2hIprMMggqiyOVNwY2k Bnmv7c+78qNItEMbofftpuwTrSanhF4cWApGTh0+//7k7usdmU9nfvAfrs2U83NpRij+bumYs643VSx2nWETv7u0zWWWztcgaG 4/obbsOUsZsgjUquIbOO+TnRgjbj7TfVctd4kLjyNQ75jUr6pVq1ff9YyRpSNznu40+RdczHSY9Z/xzqdB2iedCA7GqlcVW0KYQR 881m7tuorncjT4iD8r+za3+eESjGkxn60pUGDteHeGopzFD5LROfnuU94zKfgUZQZXB1wYw9xrOCW0Lxcug=

Fecha Sello:
2024-12-05 10:14:05

"El presente acto administrativo ha sido firmado mediante el uso de la firma electrónica avanzada del funcionario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de la resolución, de conformidad con los artículos 38, párrafos primero, fracción V, tercero, cuarto, quinto y sexto, y 17 D, tercero y décimo párrafos del Código Fiscal de la Federación. De conformidad con lo establecido en los artículos 17-I y 38, quinto y sexto párrafos del Código Fiscal de la Federación."



ÍNDICE

INTRODUCCION.....	2
1. CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	4
1.1 Objetivos generales.....	6
1.2 Análisis general de la institución.....	7
1.3 Misión, visión y valores.....	10
1.4 Documentación institucional.....	13
1.4.1 Organigrama.....	16
1.5 Área de Personal.....	19
1.6 Integrantes del área.....	20
2. NARRATIVA DE MI EXPERIENCIA.....	23
2.1 Experiencia dentro de la Universidad Pedagógica Nacional.....	29
2.2 Reflexión sobre mi experiencia profesional.....	34
2.3 Herramientas.....	37
3. CONCEPTUALIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	46
3.1 Características del clima organizacional.....	48
3.2 Cultura organizacional.....	52
3.3 Las relaciones humanas en el trabajo.....	59
3.4 Propuestas.....	62
CONCLUSIONES.....	64
REFERENCIAS.....	67

Introducción

El objetivo del presente es desarrollar una tesina que permita concluir mi formación profesional y obtener el grado en de licenciado en de Administración Educativa. Este trabajo se realiza bajo la modalidad de recuperación de la experiencia profesional en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) 092 Ajusco en el Área de Personal.

El clima organizacional es la identificación de características y acciones que marcan a los sujetos que conforman la Institución y a la vez se afectan por el comportamiento de los mismos; en este sentido, es importante la percepción que las personas tienen del entorno dentro de un contexto organizacional.

La Administración Educativa se enfoca en un sistema organizacional que orienta las acciones del recurso profesional para brindar una atención de mejora tanto a personal de apoyo académico (administrativo) como al personal académico y de manera indirecta, a los alumnos. El clima organizacional es un factor de distinción e influencia en el comportamiento de los colaboradores institucionales prestadores de servicios, propiciador de motivación, satisfacción, mayor productividad, aumento de compromiso, lealtad a la institución y por ende con el desempeño profesional ejercido.

La Administración Educativa forma parte de las ciencias sociales y tiene como objetivo responsabilizarse de la planificación, organización, dirección, evaluación y control de los recursos existentes de la institución, esto implica garantizar el funcionamiento eficaz y eficiente de la institución en donde laboro, implicando la gestión de recursos humanos para promover un ambiente propicio para el desarrollo integral del personal de apoyo académico (administrativo) como a los académicos.

Para entender el clima organizacional es preciso comprender el comportamiento de las personas adscritas a la estructura y procesos organizacionales de la UPN, lo que es necesario para su estudio. De esta manera se ve como conocimiento nuevo que se construye desde una perspectiva diferente, otorgando una explicación que

previamente no ha sido ofrecida, gracias a la concepción única que permita examinar la situación, el problema es observado desde un ángulo que no es conocido, es una aportación al campo del conocimiento.

En el primer capítulo *contexto institucional* hablaremos del tema vinculado con el contexto institucional de la UPN, en donde conoceremos la misión, visión, objetivos y como están vinculados a los particulares que nosotros estudiaremos, como lo es la estructura organizativa y de qué manera está ligada con el clima organizacional.

En el segundo capítulo *narrativa de mi experiencia* se abordara la narrativa a partir de mi experiencia profesional donde se dará una descripción estructurada del entorno laboral, centrada en aspectos de cómo se observo el ambiente, las relaciones interpersonales, la cultura y las condiciones de trabajo.

En el tercer capítulo *conceptualización del clima organizacional* se presenta el marco teórico contextual, en donde se integran conceptos relacionados con el clima y cultura organización, con la que permite fundamentar una propuesta de mejora que busca darle soluciones a las problemáticas detectadas, con el fin de mejorar tanto el clima organizacional como la atención que se brinda dentro del Área de Personal.

La finalidad de esta tesina es recopilar, analizar y sintetizar información relevante de fuentes bibliográficas, documentos y artículos académicos para conocer contextos relacionados con el clima organizacional y de esta manera recuperar mi experiencia en el Área de Personal en donde laboro.

En la actualidad el clima organizacional tiene un impacto significativo en el bienestar y en la motivación de todos los colaboradores de la Institución. Es importante que no solo en las instituciones si no en cualquier organización social prevalezca el respeto, la inclusión, fomentar espacios para un ambiente de trabajo creativo y saludable con el fin de promover el éxito y el bienestar de los trabajadores en concreto el respeto y el reconocimiento a el otro.

Finalmente, el trabajo incluye a las conclusiones, las referencias.

CAPITULO 1

1. Contexto institucional

La Universidad Pedagógica Nacional al año actual 2024 cumple 46 años de su fundación, es una institución de educación superior pública en México, establecida por Decreto0020Presidencial el 29 de agosto de 1978, de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación (DOF) durante la presidencia de José López Portillo.

“En 1978 se instala una comisión con el propósito de estudiar la posibilidad de crear una Institución de educación superior encargada de dar servicio a la comunidad magisterial del país. El producto de esta comisión culmina con la expedición del Decreto de Creación de la Universidad Pedagógica Nacional el 29 de agosto de 1978” Reseña histórica de la Unidad Manual de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional 2011.

A lo largo del tiempo la UPN tiene como finalidad formar profesionales en el ámbito educativo, tanto a nivel licenciatura como posgrado, con el propósito de cumplir con la demanda del Sistema Educativo Nacional y las necesidades de la sociedad mexicana en su conjunto. La Institución se dedica a la investigación en temas educativos y promueve la difusión de la cultura pedagógica, la ciencia y las distintas manifestaciones artísticas y culturales de México. Actualmente, cuenta con 76 unidades y 208 subsedes académicas distribuidas en todo el territorio nacional.

Desde su creación la UPN se estableció como institución pública de educación superior con carácter de organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública. “*Educar para transformar*” es el lema de la Universidad Pedagógica Nacional.

La UPN inicialmente orientada hacia la actualización y formación docente, la Unidad Ajusco ha evolucionado para brindar a los egresados de bachilleratos, incluso aquellos sin experiencia previa en educación, los conocimientos necesarios para

incursionar en la planificación, desarrollo, ejecución y evaluación de programas educativos.

En la Unidad Ajusco de la Ciudad de México se imparten licenciaturas y posgrados, en distintos campos de las ciencias de la educación. Las licenciaturas escolarizadas actuales son:

- Pedagogía
- Psicología Educativa
- Sociología de la Educación
- Administración Educativa
- Educación Indígena

La unidad Ajusco ofrece también dos licenciaturas en modalidad distancia:

- Licenciatura en Enseñanza de Francés
- Licenciatura en Educación e Innovación Pedagógica

A lo largo del tiempo la Universidad Pedagógica Nacional ha vivido procesos de transformación académica que se ha visto reflejada en el incremento de los más recientes indicadores hacia el desempeño institucional, es por eso que se distingue por su vocación social y su compromiso ético.



Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco 092.

1.1. Objetivos generales

Objetivo de la Universidad Pedagógica Nacional:

“La Universidad Pedagógica Nacional tiene por finalidad prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior encaminados a la formación de profesionales de la educación de acuerdo con las necesidades del país” *Manual de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional, febrero 2011.*

Específicos

- Lograr una oferta educativa de calidad
- **Desarrollar una gestión eficiente que mejore las funciones sustantivas de la Universidad**
- Impulsar a la UPN como instancia estratégica del país para la formulación de políticas, la toma de decisiones y la mejora continua de la educación

General acerca de la tesina.

Está orientado a determinar la percepción del clima organizacional por los trabajadores administrativos y a la influencia que genera en el desempeño al realizar sus actividades. En su dimensión: Características organizacionales, calidad del cuidado de los administrativos, así como en la satisfacción que generan en la atención al usuario.

“La administración de las instituciones educativas se puede analizar desde distintos ángulos, a través de cualesquiera de ellos se puede observar, entre otros aspectos, que su complejidad deriva de sus fines, de los actores que en ella concurren, así como de las relaciones que entre ellos se generan y las que ocurren con la sociedad donde se ubican”. (Hernández, F. 2019, pág. 101).

Particulares.

1. Investigar la estructura organizativa de la Universidad Pedagógica Nacional para entender cómo se manifiesta el clima organizacional en el área específica que se está haciendo la investigación y el peso específico que se genera en el personal. Se genera una investigación sobre el contexto institucional, misión, visión, como se conforma (organigrama), principal impacto que genera la universidad en la sociedad.
2. Analizar cómo se manejan las transparencias en las decisiones, los conflictos y el nivel de compromiso con los objetivos de la Institución.
3. Sintetizar las condiciones del clima organizacional y dar recomendaciones para el mejor funcionamiento de la institución.

La presente tesina muestra una visión acerca del funcionamiento del órgano en cuestiones de contenido a su Marco Normativo, misión, objetivos y reseña histórica de la Universidad Pedagógica Nacional.

1.2 Análisis general de la institución

Formar parte de la Universidad Pedagógica Nacional es una experiencia gratificante y enriquecedora para aquellos que están comprometidos con el campo de la

educación y la formación profesional. Como parte del equipo de trabajo de la UPN, tienen la oportunidad de contribuir significativamente al desarrollo de futuros profesionales de la educación y de dar un mejoramiento hacia el sistema educativo de México.

“Las explicaciones institucionales son las que describen efectos institucionales, o que ponderan altamente los efectos institucionales en relación con otros efectos, o que separan las características institucionalmente causadas de un objeto analítico”. (Walter et al, 2001, p. 217)

Analizar las normas institucionales y considerarse para el análisis educativo. Destaca la importancia del trabajo colectivo no sólo en la UPN si no en instituciones educativas y como las estructuras institucionales pueden influir en los resultados y mejoras dentro del sistema educativo.

La UPN además de tener un enfoque dirigido hacia la educación, en donde son partícipes los tres sectores involucrados (estudiantes, docentes y administrativos) pueden contribuir al avance del conocimiento en sus respectivos campos y también puede influir en la enseñanza y el aprendizaje en el aula. De esta manera se asume un compromiso social con toda la comunidad causa del institucionalismo donde se comparten el conocimiento generado con la sociedad, ofrecen servicios comunitarios o colaboran con organizaciones externas en proyectos de interés público.

Algunos aspectos a destacar en la UPN es la posibilidad de contribuir al desarrollo de políticas educativas y a la intervención de aspectos para un impacto real en la sociedad. Esto proporciona una sensación de realización y propósito en el trabajo diario. Pertenecer a la UPN es una experiencia en la cual se generan varios factores específicos, es un proceso de formación que abarca desde desarrollo académico hasta formar una identidad y un estado de permanencia, ya que los implicados están en dirección de cumplir metas y contribuir con su parte.

¿Es cierto que todas estas características positivas incluyen permanecer a la Universidad Pedagógica Nacional?

“El análisis institucional engloba un método de conocimiento inductivo, que sitúa junto al análisis funcional, estructural y estructural funcional, y junto a diversos modos de análisis económico, político, etc.” (Lourau,2001, p. 263).

Contribuir a la sociedad es parte fundamental y que va de la mano con los principios y valores de la institución, el formar profesionales de la educación ya que contribuyen al mejoramiento en calidad de educación en todos los niveles, factores que tienen un impacto al desarrollo social y que incluyen acceso a una educación de calidad, infraestructura robusta, oportunidad de laborar en diferentes instituciones. Así como lleva a cabo investigación en el campo generando conocimiento relevante para abordar los desafíos y las necesidades educativas de la sociedad. Esta investigación puede contribuir al diseño de políticas educativas más efectivas, al desarrollo de nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje, y a la comprensión de las dinámicas sociales y culturales en el ámbito educativo.

“Cuando el nacimiento de una institución aparece, dentro de circunstancias determinadas, plenamente adaptado y necesario, llenado así la función exigida por el punto de vista histórico, entonces, si se generaliza este tipo de justificación, el resultado es el opuesto; no siendo iguales las circunstancias, la institución pierde su sentido y su derecho” (Lourau,2001, p. 41).

Ser parte de la UPN te da la oportunidad de participar en diferentes actividades, que van desde la enseñanza y la investigación, hasta la planificación curricular y la *gestión administrativa*, en esta última es la que nos basaremos. La UPN fomenta un ambiente colaborativo y de aprendizaje continuo, donde se valora la creatividad, la innovación y el compromiso con la excelencia académica. Es una oportunidad para formar parte de una institución comprometida con la educación de calidad, la investigación académica y el desarrollo integral tanto de estudiantes, administrativos y docentes, es una experiencia que ofrece tanto desafíos como recompensas y que

permitirá dejar una huella positiva en el ámbito educativo como en la sociedad en general.

“Todas las organizaciones están incorporadas a los contextos relacional e institucionalizado y, por lo tanto, se hallan interesadas en la coordinación y el control de sus actividades y en dar una explicación prudente para las mismas”. (Walter et al, 2001, p. 94)

Es importante señalar que el proceso administrativo es vital para asegurar que la Universidad funcione de manera organizada y vaya orientada al cumplimiento de su misión educativa y al servicio de la sociedad y de esta manera facilite la evaluación y el ajuste de procesos y procedimientos, promoviendo una cultura de mejora continua en las actividades que desarrollo en el Área adscrita a la que pertenezco. Así mismo, fomentando una comunicación efectiva entre personal de apoyo académico (administrativo) como a los académicos. mejorando la coordinación y colaboración interna.

1.3 Misión, visión y valores.

“La definición de objetivos globales es fundamental para que todos los asociados sepan hacia dónde ir. Las metas globales son la brújula que marca el rumbo a seguir. La organización debe de funcionar como un conjunto de subsistemas integrados y alineados con la misión, la visión y la estrategia” (Chiavenato, I. (2009) pág. 455.).

La misión de una Institución hace referencia a la actividad que ejerce la misma dentro de una sociedad. En la misión se puede detallar al público que va dirigido u orientado y los factores que distinguen a la institución a la hora de ejercer sus actividades. La finalidad de la misión de una institución es contemplar algunas preguntas como: ¿Qué hacemos?, ¿A que nos dedicamos?, ¿Qué se quiere lograr? y ¿para quién se hará?

“Misión de la Universidad Pedagógica Nacional: Es una institución Pública de Educación Superior, con vocación nacional y plena autonomía académica; se orienta

a la formación y desarrollo de profesionales de la educación y a la generación de conocimiento de acuerdo con las necesidades del país considerando la diversidad sociocultural. A partir de sus funciones sustantivas se vincula con el sector educativo, con organizaciones sociales e institucionales, con el fin de atender la problemática educativa y el fomento a la cultura” (Aprobación en la CIX Sesión Ordinaria del Consejo Académico del 15/12/2010).

La misión de la Universidad Pedagógica Nacional hace referencia a que es un centro educativo público a nivel nacional que goza de total independencia académica. Su principal enfoque es la preparación y crecimiento de expertos en el ámbito educativo, así como la producción de conocimiento que responda a las necesidades del país, teniendo en cuenta su diversidad sociocultural.

La visión apunta a la imagen a la cual la institución quiere transmitir en un futuro: su proyección, ciertamente es una expectativa de la cual la institución espera ser. La proyección que la visión tiene debe de ser ambiciosa para motivar y llegar a los objetivos propuestos, de esta manera la visión tiende a contestarse estas preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿dónde se quiere estar en un futuro? Y ¿para quién se hará?

Visión de la Universidad Pedagógica Nacional: Es una institución pública de educación superior, autónoma y líder en el ámbito educativo, que ha generado prestigio nacional y reconocimiento internacional debido a la calidad y pertinencia de su oferta educativa, la relevancia de su producción científica y su capacidad de intervención en esta área. Tiene un lugar estratégico en la discusión e instrumentación crítica de las políticas públicas educativas, y la atención a temas y problemas emergentes. Se distingue por su vocación social y su compromiso ético con la justicia, la equidad y su especial consideración a los grupos en situación de discriminación o exclusión social.

Los valores de una institución educativa son los que principalmente guían la misión, visión y cultura organizacional, estos valores se ven reflejados en las prioridades e ideales principales de la institución como lo pueden ser: el respeto, la integridad, la

excelencia académica entre otros aspectos. Cabe mencionar que estos aspectos no solo orientan las decisiones estratégicas de la universidad, también esperan que todos los integrantes de la institución se incorporen y se vean involucrados para adoptar dichas estrategias y decisiones.

Valores: La Universidad Pedagógica Nacional es una institución de educación superior, laica pública y gratuita que atiende necesidades educativas, en congruencia con las demandas previsibles o emergentes de la sociedad planteadas en la diversidad del contexto político, económico cultural y social del país.

Fundamenta su trabajo académico en el desarrollo y la innovación pedagógica, en los nuevos aprendizajes, en las ciencias, las humanidades y los nuevos aprendizajes, en las ciencias, las humanidades y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

1. Desarrolla de forma articulada actividades de investigación, docencia, difusión y extensión universitaria en el campo de la educación
2. Participa en la generación, aplicación y difusión de nuevos conocimientos en el campo de la educación.
3. Promueve la reflexión independiente, crítica y responsable. Asimismo, reconoce la universalidad y diversidad del pensamiento.
4. Ofrece formación en el campo de la pedagogía y las ciencias de la educación con planes y programas de estudio flexibles y de calidad.
5. Atiende diversas demandas de formación profesional en educación, así como de actualización, superación y especialización, permanente de profesionales de la educación en diversos niveles y modalidades educativas.
6. Promueve la formación de sus estudiantes bajo el principio de “Educar para Transformar” y asume las propuestas de la UNESCO relativas a lograr una educación orientada al desarrollo humano y sustentable: aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir.

7. Desarrolla permanentemente tareas de divulgación del conocimiento de la ciencia y la tecnología; la difusión de la cultura, y la extensión de servicios, vinculadas con el desarrollo educativo y las necesidades de diferentes sectores sociales del país.
8. Desarrolla la evaluación como una acción sustantiva para mejorar su desempeño académico, apoyar la planeación y gestión institucional y valorar su impacto social y educativo, de acuerdo con valores de pluralidad, participación, responsabilidad social y calidad académica.
9. Revisa permanentemente su estructura, organización y normatividad e impulsa transformaciones pertinentes para elevar la calidad de su trabajo académico, a fin de responder a sus compromisos con la educación pública y la sociedad en general.
10. Propicia y apoya, a través de diversas estrategias, la formación continua de todo su personal.
11. Se vincula con diferentes sectores de la sociedad, con instituciones y organismos nacionales e internacionales, en actividades de intercambio y colaboración académica en diferentes ámbitos del campo educativo.
12. Asume la libertad de cátedra y de investigación en el marco establecido en sus planes, proyectos y programas institucionales.
13. Desarrolla su trabajo de manera colegiada a partir de grupos académicos vinculados a la docencia, la intervención educativa, la difusión y la investigación para atender los problemas educativos del país.

1.4 Documentación institucional

La documentación institucional es el conjunto de textos, notas, mapas y en general cualquier documento en el cual se expliciten características, rasgos o lineamientos que rigen oficialmente y que regulan operaciones, procedimientos, estructuras y políticas de la institución, responde a unos criterios de formalidad y funcionalidad que dan sentido y orientan las decisiones que generan los planes, la finalidad, visión y misión de la Institución.

Su propósito general es establecer claridad y transparencia en las actividades, así como asegurar la continuidad y coherencia en el trabajo de la institución, facilitando la comunicación interna y el control de calidad que se brinda a los participantes de ella. Esta documentación incluye reglamentos, manuales, reglamentos internos, informes, minutas, facultades y gacetas que son indispensables para la toma de decisiones.

El *decreto de creación*, de 1978 publicado en el Diario Oficial de la Federación es un acto administrativo, emitido por autoridades que les competen esas funciones, en donde establecen formalmente la existencia y regulación de un proyecto, una entidad o institución en el cual detalla los objetivos, funciones y las distintas disposiciones para la nueva identidad. Para la Universidad Pedagógica Nacional el decreto de creación fue emitido en 1978 donde se encuentra su estructura organizativa, su misión, objetivos educativos y la normativa básica que regula su funcionamiento para tener un marco legal y administrativo en el cual debe de operar.

Contiene la base legal para la existencia de la institución, sus fines educativos y el marco normativo que lo regula. La creación de la Universidad Pedagógica Nacional fue el 29 de agosto de 1978; dicho decreto define a la UPN como una institución de educación superior dedicada a formar profesionales encaminados a la educación, conocimiento pedagógico y ser investigadores.

Es de suma importancia el decreto, pues otorga a la Universidad Pedagógica Nacional el reconocimiento oficial como una institución de educación superior, con un enfoque en la pedagogía y a la mejora del sistema educativo mexicano, incluye todos los puntos claves para el buen funcionamiento y hacia dónde va dirigida, objetivos institucionales, fundación, propósito, facultades y competencia.

Manual de Organización es una herramienta administrativa utilizada para facilitar la adecuada coordinación de todas las personas que integran una estructura organizativa. Este documento está diseñado para comunicar claramente las líneas de responsabilidad, así como para dar a conocer los objetivos y las funciones de todos y cada uno de los puestos que forman parte de la estructura.

El valor de un manual de organización dentro de una Institución como herramienta de trabajo se basa en la información que contenga, de esta manera nos permite cumplir con los objetivos por los cuales fue elaborado, los cuales son proporcionar información para una mejora de las funciones realizadas y sustentadas por la normatividad.

Será posible analizar y observar los formatos de puestos que desarrolla la UPN y en este caso específico las actividades, el objetivo y la misión donde laboro, ya que el manual de organización documenta la estructura organizacional y otorgar una visión integral de las funciones al ofrecer la descripción del procedimiento.

Garantiza que las actividades de la institución se desarrollen de manera óptima y con mejor coordinación, están ligadas a los objetivos institucionales, da una explicación de la estructura y las funciones que desarrolla cada Área y las relaciones jerárquicas que existen entre los departamentos.

Actividades que se desempeña en el Departamento de Empleo y Remuneración.

Misión	Dirigir y coordinar los procesos inherentes a la administración de los recursos humanos de la Universidad Pedagógica Nacional, con el fin de que se realice el pago de sueldos y prestaciones, así como el desarrollo profesional de los trabajadores para propiciar su desempeño eficiente, para cumplir con los objetivos de la Institución
Objetivo	Administrar los recursos humanos de la Institución, vigilando el cumplimiento de normas y políticas en materia de personal, estableciendo y operando los mecanismos e instrumentos necesarios para el desarrollo permanente de las actividades.
	<ul style="list-style-type: none"> – Verificar que se aplique la normatividad relativa a los procesos de empleo, remuneraciones, capacitación y servicios al personal. – Elaborar, operar y supervisar el programa de capacitación y

Funciones	desarrollo del personal de apoyo y asistencia a la educación de la UPN, conforme a los lineamientos que emite la Secretaría de Educación Pública. – Supervisar la correcta y oportuna elaboración de la nómina de la Institución. – Vigilar y coordinar los trámites y procedimientos correspondientes a los pagos al personal por salarios y prestaciones, a efecto de que se lleven a cabo conforme a la normatividad vigente en la materia. – Determinar los mecanismos para el control interno del personal, referente a la actualización de plantillas, kárdex, apertura de expedientes y sistemas de control de asistencia. – Supervisar que se proporcionen los servicios y trámites de personal. – Integrar y coordinar comisiones mixtas permanentes o temporales, a fin de estudiar y proponer soluciones a situaciones laborales específicas. – Evaluar y llevar el control de las actividades de la Subdirección y adoptar, en su caso, las medidas correctivas conducentes. – Presentar a la Secretaría Administrativa el programa anual de actividades a desarrollar e informar periódicamente sobre su grado de avance. – Realizar las demás funciones que le asigne la Secretaría Administrativa.
Entorno Educativo	Se relaciona internamente con todas las áreas de la Institución y de manera externa con la Secretaría de Educación Pública,

“Manual de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional, 2011 P. 59”

1.4.1.1 Organigrama

El organigrama es una representación visual de la estructura organizacional que tiene la Universidad, ya que facilita la planificación estratégica y la toma de decisiones, así como da la ilustración de las relaciones al mando y subordinación tomando en cuenta los roles y los distintos departamentos que conforman la

universidad. Esto crea una representación visual clara de la jerarquía y los rangos de todos los empleados, trabajos y departamentos que hay en la institución.

El organigrama tiene importancia para trazar las relaciones en la institución y garantizar que todos los trabajadores sepan cómo comunicar la información clave, la planificación de recursos, la fuerza de trabajo y en todo caso una reestructuración, cómo intercambiar los roles en un equipo para usar mejor las capacidades de un departamento en específico.

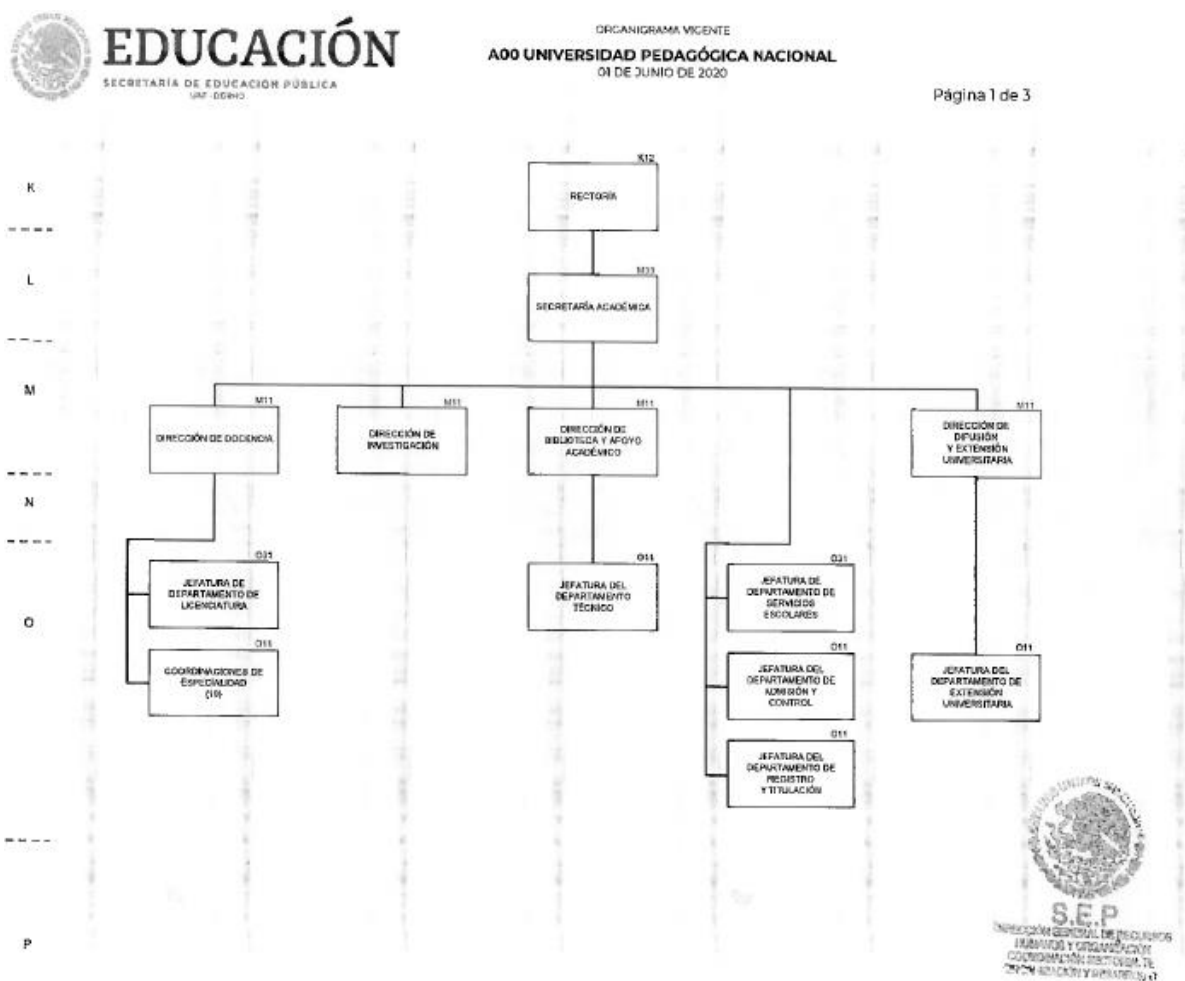


Imagen de la estructura organizacional de la Universidad Pedagógica Nacional (Decreto de creación).

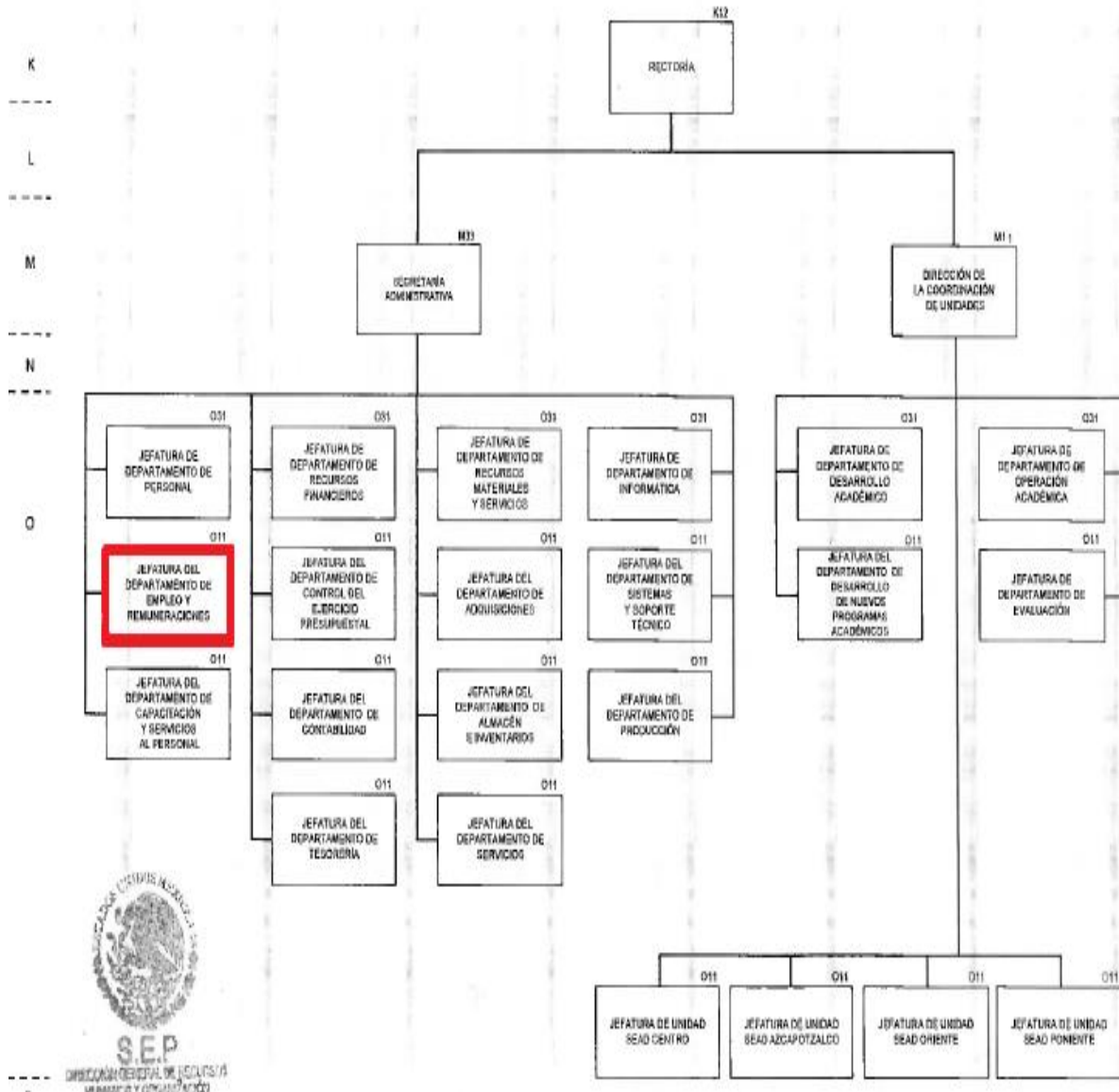


Imagen de la estructura organizacional de la Universidad Pedagógica Nacional (Decreto de creación).

En el Organigrama de la Universidad se encuentra ubicada la Secretaría Administrativa, la cual cuenta con distintas Jefaturas de departamentos denominadas ahora Áreas, la jefatura de Departamento de Personal o Área de Personal cuenta con el Departamento de Empleo y Remuneración donde laboro actualmente.

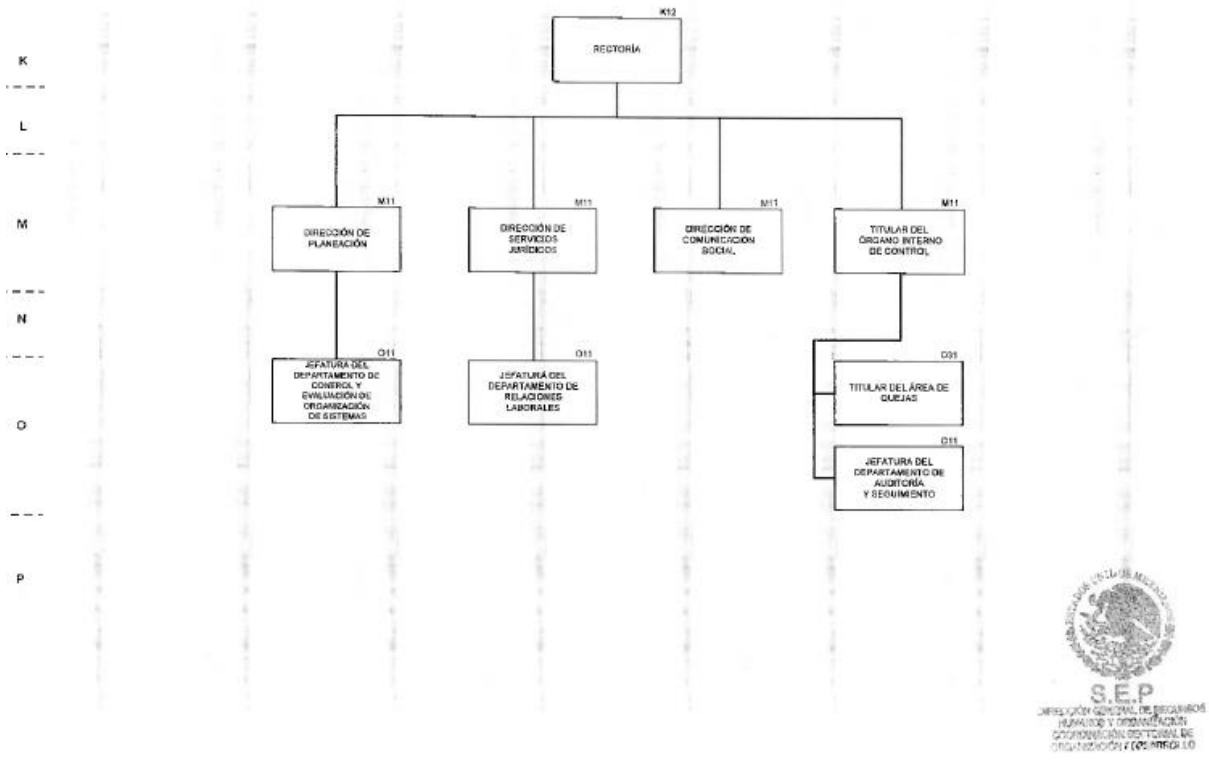


Imagen de la estructura organizacional de la Universidad Pedagógica Nacional (Decreto de creación).

1.5 Área de Personal

Es una dependencia de la Secretaría Administrativa que tiene el propósito de dirigir, gestionar y resolver sobre contrataciones de personal, asuntos de carácter laboral, programación de sueldos y prestaciones. El Área de Personal desempeña diversas actividades esenciales para la mejora de gestión y el apoyo para los empleados de la Universidad Pedagógica Nacional y para que a su vez aseguren que la Universidad cuente con personal capacitado, calificado, motivado y se encuentre en la misma dirección en cuanto a objetivos institucionales, promoviendo un ambiente de trabajo productivo y positivo.

Determinar las necesidades de la institución cuando se refiere a registros, archivos, información, comunicaciones, prestaciones, servicios del personal y dirigir servicios generales. Es el Área con más responsabilidad, pues es la encargada de los procesos relacionados con el personal que labora en la institución

El Área de Personal es multidisciplinaria, ya que comprende necesariamente conceptos de la Psicología, Sociología, Ingeniería en sistemas, contaduría, administración, informática, etc. Los asuntos que suelen tratarse en el Área se relacionan con la multidisciplinaria enorme de campos de conocimiento: hablamos de interpretación de pruebas psicológicas, cambios organizacionales, diseño de puestos y de la organización, salarios, gastos sociales, eficiencia, eficacia, auditorías etc.

El Área de Personal tiene por obligación dirigir, gestionar y resolver los asuntos laborales, nominales y de servicio, en apoyo a todas las dependencias y Unidades académicas que conforman la Universidad, en relación a recursos humanos, y para el logro de las funciones sustantivas de la Institución, aplicando la normatividad vigente, actuando con eficacia y eficiencia y brindando orientación a los involucrados laboralmente.

Se encarga de gestionar todo lo relacionado con los empleados, tanto personal de apoyo académico (administrativo) como a los académicos, es clave para el óptimo funcionamiento de la Universidad, se encarga de atraer y desarrollar el cumplimiento institucionales mediante el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y el desarrollo que tienen sus empleados, la gestión del desempeño, las relaciones laborales, el control de expedientes, los cumplimientos legales y el bienestar y seguridad laboral.

1.6 Integrantes del área

El Área de Personal cuenta con dos Departamentos internos, el Departamento de Capacitación y Servicio al Personal y el Departamento de Empleo y Remuneración, este último es el departamento en el cual laboro. Es un Departamento de suma

importancia en el desempeño de las actividades del Área, tales como los trámites de prestaciones, movimientos y remuneraciones del personal de toda la Universidad Pedagógica Nacional.

Departamento de Empleo y Remuneración	
Misión	Verificar que los registros y trámites de las prestaciones, movimientos y remuneraciones del personal docente y no docente, se apeguen a la normatividad vigente
Objetivo	Lograr que los registros, trámite de las prestaciones, movimientos y remuneraciones del personal, se efectúen con apego a la normatividad vigente.
	<ul style="list-style-type: none"> – Efectuar los trámites de movimientos y manejo de personal en los Órganos de la Universidad. – Verificar que los movimientos de personal se efectúen en los términos que señala la Ley, reglamentos internos y demás normas en la materia. – Supervisar la elaboración y el trámite de los documentos que generen los movimientos e incidencias del personal adscrito a las áreas de la UPN. – Realizar estudios de análisis, evaluación de puestos y perfiles de los mismos en coordinación con la Dirección de Planeación. – Validar las plazas de

Funciones

servidores públicos de mandos medios y superiores, autorizados en la plantilla. – Integrar y actualizar la plantilla de plazas de la UPN, a efecto de que se registre y valide ante las autoridades correspondientes de la SEP. – Vigilar y operar conforme a lo establecido, la estricta observancia, tanto del Reglamento Interior de Trabajo para el Personal Académico como del Personal No Docente. – Difundir y aplicar la normatividad que en materia de remuneraciones y prestaciones al personal emita la Secretaría de Educación Pública – Supervisar la elaboración de la nómina del personal de la UPN y proponer los mecanismos de coordinación con las áreas correspondientes para el trámite de pago. – Cotejar mensualmente los resultados del ejercicio presupuestal de la nómina con la Subdirección de Recursos Financieros, con el propósito de evitar desviaciones presupuestales que pongan en riesgo la operación del capítulo 1000, Servicios Personales. – Verificar que las percepciones y deducciones se apliquen de acuerdo con la normatividad establecida. – Orientar al personal de la

	<p>Universidad en la tramitación de las prestaciones a que tiene derecho. Efectuar estudios tendientes a mejorar el sistema de sueldos y salarios. – Verificar que el registro y control de asistencia se lleve conforme a las normas establecidas, tanto en la Unidad Ajusco como en las Unidades UPN del D. F. – Evaluar y llevar el control de las actividades del Departamento y adoptar, en su caso, las medidas correctivas conducentes. – Presentar a la Subdirección el programa anual de actividades a desarrollar e informar periódicamente sobre su grado de avance. – Realizar las demás funciones que le asigne la Subdirección de Personal.</p>
Entorno Educativo	<p>Se relaciona internamente con todas las áreas de la Institución y de manera externa con la Secretaría de Educación Pública.</p>

(Manual de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional, 2011, P. 60).

2. NARRATIVA DE MI EXPERIENCIA

En el presente trabajo recupero cómo fue mi incorporación a la Universidad Pedagógica Nacional, el abordar la idea para la elaboración de mi tesina sobre el

clima organizacional y qué momentos fueron claves para entender cómo se vive el clima organizacional en el área de trabajo.

Mi ingreso a la Universidad Pedagógica Nacional fue en 2023, en la Unidad 094, ubicada en el centro de la Ciudad de México, en la calle de Erasmo Castellanos Quinto 20, C. de Venustiano Carranza 117-121, Centro Histórico de la Ciudad de México, Centro, Alcaldía Cuauhtémoc, 06060 Ciudad de México, CDMX. Ingresé como apoyo académico (administrativo) en donde ocupaba una plaza de interino limitado por un año, se concluía el contrato a los 5 meses y medio para no generar ninguna antigüedad y se renovaba después de 15 días.



Fuente. Mapa de la ubicación precisa de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 094 recuperado el 8 de junio de 2024 de : <https://www.google.com.mx/maps/place/Universidad+Pedag%C3%B3gica+Nacional,+Unidad+094+Cuauht%C3%A9moc/@19.4308233,->

99.133535.17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x85d1ff3aaaaaaaab:0xc1ad12e48508bc11!8m2!3d19.4308183!4d-99.1309601!16s%2Fq%2F1tkrm4b3?entry=ttu

Cuando entré a la Unidad me encontraba en el Área de Escolares (Autenticación) en donde el alumnado de la Unidad 094 de nuevo ingreso de la universidad tenían que gestionar el trámite para que en la Universidad tuviera el antecedente de ser reconocidos oficialmente por la Secretaria de Educación Pública. El beneficio para los estudiantes, es que obtengan un documento que valide sus estudios realizados a nivel media superior con firma autógrafa y sello de la autoridad educativa que le da autenticidad y de esta manera al momento de terminar sus estudios no tuvieran algún retraso en la titulación por posible certificado apócrifo.

Los objetivos generales del área de autenticación que desarrollaba son las siguientes: Verificación de documentos, tecnologías y herramientas, atención e interacción con estudiantes, revisión de documentación y colaboraciones con otras instituciones como lo fueron la Dirección General de Bachillerato y la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios a las cuales fui comisionado en diversas ocasiones para obtención de autenticidad de certificados de alumnos de la UPN.

Es un área muy importante, donde implica una variedad de responsabilidades relacionadas con la verificación y validación de documentos. Este trabajo requiere una gran cantidad de atención a los detalles, como lo son la confidencialidad y una buena integridad, así mismo el uso de tecnología avanzada para la verificación y la necesidad de mantenerse actualizado sobre el campo de la autenticidad.

En el área de autenticación se utilizaba el código QR, que era un código de barras donde escaneabas con tu celular y de esta manera observabas si tu certificado era autentico, este código lo emitían las entidades de media superior con el fin de agilizar y optimizar todos sus procedimientos.

Cuando finalizo la primera parte del contrato y se reanudaron actividades después de los 15 días, me informaron que mi nuevo centro de trabajo seria la UPN Unidad 092 Ajusco en el Área de Personal, este cambio es significativo, esta área es trascendente para asegurar que la Universidad Pedagógica Nacional funcione de manera eficaz, así como gestionar procesos relacionados con el personal.

Cuando ingresé a UPN fue en un horario de 8:00 am a 15:30 pm de lunes a viernes realizando actividades administrativas en el Departamento de Empleo y Remuneraciones para un buen funcionamiento de la universidad, garantiza que el personal sea contratado y a su vez remunerado para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Las actividades que realizo en el departamento son las siguientes:

Descripción de funciones:

- **Control de Gestión:**

A través de la plataforma de la Universidad Pedagógica Nacional Control de Gestión Documental, se brindan números de oficio lo que permite emitir un documento, una vez firmados y entregados, los acuses se suben al sistema.



- **Apoyo en el gestión de Auditorias**

La rendición de cuentas y la transparencia es esencial para garantizar el buen manejo de recursos y el desarrollo sostenible de la Universidad.

- **Control de correspondencia:**

Recibir correspondencia para la revisión y turno del Jefe de Departamento, donde se remiten a las Áreas dentro del Departamento de Personal para que sean firmadas y atendidas.

1664	1664	S/T	17/08/2023	711-3-1/0979/2023	RAUL GONZALEZ SANCHEZ	TABULADORES DE SUELDOS Y SUELDOS APLICABLES	SERGIO/CAPACITACION/ LETY				
1	ST	NUMERO DE TURNO	FECHA DE RECEP.	NUMERO DE OFICIO	QUIEN LO FIRMA:	ASUNTO:	TURNADO A:	FECHA DE RECIBIDO:	FIRMA DE RECIBIDO	TRAMITE:	
2	1	S/T	05 01 23	S/N	DAVID FERNANDO BECIEZGONZALEZ	SOLICITA AUTORIZACIÓN DE REANUDACIÓN DE LABORES	DIANA				
3	2	22-12-06/53	05 01 23	D-III-47/575/2022	D-III-47	SE SOLICITA SE JUSTIFIQUE ENTRADA O SALIDA CORRESPONDIENTE AL DÍA 6 DE DICIEMBRE DE 2023	NADIA				

- **Elaboración de oficios dirigidos a diferentes áreas y departamentos de la Universidad**

- **Apoyo en la organización de archivo del Departamento de Empleo y Remuneraciones:**

Se archivan los acuses de oficios realizados y copias de conocimiento que van dirigidas al Departamento.

- **Apoyo en atención a mostrador**

Recibiendo documentación dirigida al Departamento de Empleo y Remuneración y entregando Formatos Únicos De Personal (FUPS) al personal de la Universidad Pedagógica Nacional (Académicos, Administrativos, Interinos, etc.)

- **Apoyo en actividades Secretarial**

Apoyo en la elaboración, organización y control de carpetas, así como se archivan los acuses de oficios realizados y copias de conocimiento que van dirigidas al Departamento.

- **Entrega de correspondencia**

Conforme al asunto del oficio se entrega correspondencia a diferentes áreas de la UPN (Secretaría académica, Rectoría, Sindicato, Áreas académicas Biblioteca, etc.) con el fin de que reciban documentación y sellen el acuse.

Como podemos observar las actividades que realizaba en ese momento están vinculadas con el ámbito administrativo, pero de qué manera podría asociarlas con la Licenciatura en Administración Educativa (LAE). Si para un profesional de la educación tiene una gama amplia de responsabilidades que abarca garantizar el funcionamiento en una institución en donde se puede mejorar considerablemente las relaciones en donde interactuó con el personal.

En la administración moderna de cualquier institución se centra en la estrategia y se enfoca en las necesidades de los usuarios, en este caso administrativos y docentes quienes son los que se les brinda atención y es un proceso que consiste en que la administración debe de lograr un objetivo predeterminado a través del esfuerzo.

En mi estancia como estudiante en la Universidad Pedagógica Nacional de LAE, se adquirieron conocimientos de modelos aplicados en organizaciones o Instituciones para su mejora, sin embargo, me causaba la duda de cómo podría aplicar estos conocimientos en mi lugar de trabajo para lograr un mejor desempeño. Fue ahí cuando en una conversación con mi asesor se propuso trabajar esta tesina sobre el *clima organizacional, recuperando mi experiencia profesional*, dado que se trabaja diariamente en ello y las actividades se relacionan, de esta manera nos enfocaremos un sistema organizacional que direcciona las acciones del recurso profesional para brindar una atención de mejora tanto a personal administrativo como académico.

El clima organizacional puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de administradores prestadores de servicio, propiciador de motivación, satisfacción, mayor productividad, aumento de compromiso y lealtad a la Institución y por ende con el desempeño profesional ejercido asegurando que todos se sientan bienvenidos y respetados. Es por eso que se centrará en comprender y explorar la experiencia, percepción y el significado subjetivo de las personas que

laboran en la institución. Es crucial para comprender cómo y por qué ocurren ciertos comportamientos en un contexto específico.

El propósito general del Administrador Educativo es garantizar el funcionamiento eficaz y eficientemente en una institución, esto implica la gestión de recursos humanos para promover un ambiente propicio para el desarrollo integral del personal en un entorno donde favorezca el aprendizaje y desarrollo de los miembros de la comunidad educativa.

2.1 Experiencia dentro de la Universidad Pedagógica Nacional

Las funciones concretas que cumple el clima organizacional dentro de una institución, se encontraron cuatro puntos de inflexión a los cuales a consideración son las principales dificultades que se observan, al igual que, nos permitirá ofrecer recomendaciones para la mejora de objetivos institucionales los cuales son los siguientes:

1. Identificación ¿Quiénes somos? La primera pregunta nos permite el reconocimiento de la institución y establece posibilidades de identificación por nuestros compañeros aumentando el sentido de pertenencia. A menudo pasa que por el simple hecho de permanecer a una institución asimilamos acciones que nos guían hacia un patrón de comportamientos.

Es muy importante saber que al tratar personas dentro de un ambiente universitario, el trato debe de ser adecuado para un mejor funcionamiento en cuanto al ambiente de respeto, colaboración y eficiencia. Además, contribuye al bienestar y a la satisfacción de los empleados como al personal que se le brinda la atención.

De tal manera que identificarse con el papel (trabajo) que realizamos dentro de la UPN trae consigo sentir un alto grado de responsabilidad y una relación con las

tareas y objetivos que comparten, de esta manera el mismo personal encuentra un sentido y satisfacción en lo que hace y así se convierte en una parte fundamental en su identidad. Al tener una identidad fusionada con su trabajo suelen tener más motivación, compromiso y dispuestas a aportar un esfuerzo adicional para mejorar su rol y contribuir en las mejoras de la Institución.

“Las personas son el principio, el punto medio y el final de las organizaciones. Ellas fundan las organizaciones, las moldean, las impulsan y, según su desempeño, las llevan al éxito o a la bancarrota. El comportamiento personal es un aspecto importante en las organizaciones. Se caracteriza por diferencias individuales y de personalidad. La gente tiene muchas cosas en común, como el lenguaje, la comunicación y la motivación, pero también tiene diferentes maneras de pensar, actuar y sentir”. (Chiavenato, I. 2019, pág. 183).

Tener identidad universitaria significa sentirte parte fundamental de la comunidad, aun que estas dependan de que cada personalidad se puedan moldear y tener ese sentimiento de pertenencia.

Sentido de pertenencia	Sentirse aceptado y valorado como miembro de la comunidad universitaria
Orgullo institucional	Sentir orgullo por la universidad y su reputación, logros académicos y culturales
Participación activa	Involucrarse en actividades extracurriculares, clubes, organizaciones estudiantiles y eventos.
Adopción de valores	Compartir y adherirse a los valores y la misión de la universidad.
Relaciones interpersonales	Establecer y mantener relaciones

	significativas con compañeros, profesores y personal universitario.
Cultura	Participar en prácticas culturales propias de la universidad.

Elaboración propia

2. Integración ¿Qué nos une? Se manifiesta en los principios fundamentales de cada persona, garantizando una comprensión compartida de aspectos esenciales de la institución, por ejemplo, su pensamiento crítico, creencias y valores.

La integración en el clima organizacional se refiere a cómo se incorporan y adaptan los individuos a la cultura y dinámicas de trabajo que viene haciendo la institución, mejora la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores, por mi parte, desde que ingrese a la Universidad yo sentía ese sentido de pertenencia, era estudiante de la UPN, conocía la cultura que se desarrolla, escuché y observé, preguntaba, participaba en los cursos impartidos y sobre todo se tiene que ser flexible y adaptarse.

Existe el concepto de ciudadanía organizacional, “La ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables con la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende con lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá con los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la excelencia en el desempeño” (Chiavenato, I. (2009) pág. 13).

En mi contrato me han cambiado varias veces de lugar, me di cuenta que mis compañeros al estar un tiempo en sus espacios de trabajo les costaba mucho desprenderse de ellos, sin embargo, cuando a mí me pasaban no me sentía de esa manera por este sentido de integración y de afrontar los nuevos retos que venían, se crean y establecen principios y criterios de cada persona para la comunicación asertiva. La adaptabilidad juega un papel importante, es la facilidad de ajustarse a

diferentes situaciones para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias.

3. Coordinación ¿Qué y cómo debo hacerlo yo? Aplica en normas y valores lo que le da al empleado una mayor libertad de acciones en sus decisiones, puesto que ellos mismos las alinean por convicción y su comportamiento hacia los objetivos institucionales.

La buena coordinación mejora la comunicación, eficiencia, colaboración, manejo de conflictos, motivación y adaptabilidad, para que de esta manera mejore el clima organizacional. En mi estancia por la UPN relatare una situación positiva sobre este 3er punto en la coordinación.

A mediados de marzo y abril se cerró el edificio de rectoría que está dentro de la universidad por administrativos de base y docentes exigiendo sus derechos y prestaciones que les corresponden, lo cual a su vez llenó de preguntas e incertidumbre por cómo se manejarían los asuntos de la oficina, o por cómo sería la forma de seguir laborando, el área de personal es muy importante para la universidad, pagos por nómina, movimientos, asistencias, etc.

A los compañeros les agradó la idea de trabajar en Home Office por la pandemia, aquí observé la complacencia en la forma en que se llevó a cabo el profesionalismo y la comunicación que se mostró ante esta adversidad, fue uno de los momentos a destacar en mi recuperación y en la cual pude relacionarlo con este espacio acerca de la coordinación y la dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando todos los integrantes del área estén debidamente relacionados e integrados a las actividades que desarrollan día a día

Las redes de comunicación son los lazos que unen a todos los integrantes de la institución y son importantes para su funcionamiento cohesionado y coherente, y de esta manera se explica porque uno de los objetivos más importantes del diseño de

las instituciones u organizaciones es garantizar y facilitar la comunicación asertiva en la toma de decisiones.

La interacción entre personas es fundamental para alcanzar metas comunes, la comunicación es esencial para lograrlo, sin comunicación, las personas quedan aisladas y sin conexión entre ellos, en esta interacción con mis compañeros, ellos sabían que actividades les corresponden y de esta manera crearon un grupo de whatsapp en donde cada que surgía una duda ahí lo hablábamos.

La comunicación asertiva se convierte en el primer objeto de análisis, es un campo en el que cualquier persona puede hacer procesos para ser eficiente y mejorar sus relaciones interpersonales y con el mundo exterior y sirve para compartir información con otras personas. En este caso, la información es un pensamiento o idea que una persona quiere dar a conocer

4. Motivación ¿Por qué lo es o por que puede ser? Proporciona sentido al trabajo que se realiza en el área, convirtiendo esto en un poderoso impulso dentro de la institución ya que respalda su actuación ante los demás, impacta de manera que cualquier miembro adquiriera un grado de responsabilidad.

“Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación”. (Chiavenato .I. (2019 pág. 238).

La motivación se refiere a elementos internos y externos que impulsan a las personas a actuar, fijar objetivos y esforzarse para alcanzarlos. Puede estar motivada por diferentes factores, como la ambición personal, el reconocimiento, las

recompensas económicas o el desarrollo personal. La motivación afecta a distintos factores dentro de la institución y de ella dependerá gran parte de su éxito en lo que logren proyectar. Por ejemplo, incrementar la productividad, es más probable que los trabajadores motivados, estén comprometidos y concentrados en sus tareas. Lo que resulta en una mayor eficiencia y rendimiento.

Uno de los mayores desafíos de las instituciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. Es indispensable que el administrador conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas

2.2 Reflexión sobre mi experiencia profesional

“El éxito o fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones depende del capital humano, es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y lograr relacionarse y comunicarse con ellas. Esto no tiene que ver con los conocimientos técnicos o especializados de cada ejecutivo, si no con el desarrollo de habilidades para relaciones interpersonales”. (Chiavenato, I. 2019, pág.6).

En el ámbito organizacional, el factor humano es determinante, la capacidad de poder relacionarse correctamente con los demás es clave para fomentar espacios seguros y ambientes adecuados, lo que repercute directamente en el clima organizacional. Para que una gestión sea exitosa no se debe apoyar únicamente en la técnica o conocimiento específico, sino en cómo se construyen relaciones interpersonales para una comunicación asertiva y colaboración efectiva.

La importancia del sujeto en su función de trabajo, se define como el resultado de la forma en cómo las personas establecen procesos de interacción y como están

vinculados a un sistema de valores, actitudes y creencias que se generan en un ambiente interno, la administración educativa se incorpora por la participación en un sistema social.

En la actualidad el clima organizacional tiene un impacto significativo en el bienestar y la motivación en el sujeto. Es importante que las Instituciones fomenten un ambiente de trabajo creativo y saludable para promover el éxito y bienestar a los trabajadores.

De esta manera se logró encontrar cuatro puntos de inflexión los cuales a consideración son las principales dificultades que se observan, al igual que, nos apoyaran para el mejoramiento y las recomendaciones para la mejora de objetivos Instituciones los cuales son: Bienestar emocional, motivación y compromiso, desempeño laboral, salud física y mental.

1. Bienestar emocional.

Un clima organizacional positivo, caracterizado por relaciones saludables, apoyo emocional y un ambiente de trabajo agradable, puede contribuir al bienestar emocional de los trabajadores. Un clima adverso, marcado por conflictos interpersonales, falta de apoyo y estrés laboral, puede generar ansiedad, frustración y agotamiento emocional.

2. Motivación y compromiso

Un clima organizacional positivo puede fomentar la motivación y el compromiso de los trabajadores con sus tareas y con los objetivos de la organización. Los empleados tienden a sentirse más comprometidos y motivados cuando perciben un ambiente de trabajo justo, transparente y colaborativo. Por el contrario, un clima negativo puede disminuir la motivación y el compromiso, lo que puede afectar la productividad, la retención de talento y la innovación.

3. Desempeño laboral

El clima organizacional puede influir en el desempeño laboral de los trabajadores. Un ambiente de trabajo positivo, que fomente el desarrollo profesional, el reconocimiento y la retroalimentación constructiva, puede contribuir a un mejor desempeño individual y colectivo. Por el contrario, un clima negativo puede afectar la concentración, la creatividad y la calidad del trabajo realizado.

4. Salud física

Un clima organizacional negativo, caracterizado por altos niveles de estrés, presión laboral excesivo y falta de equilibrio entre trabajo y vida personal, puede tener efectos adversos en la salud física de los trabajadores. Esto puede manifestarse en forma de problemas de salud relacionados con el estrés laboral, enfermedades y accidentes así como enfermedades cardiovasculares, trastornos del sueño y dolores musculares.

De esta manera, analizando que el clima organizacional es un factor importante tanto como para la Institución como para el personal que labora dentro de ella, debemos determinar la percepción que contemplan las dos partes (Universidad y administrativos), para saber de qué manera está influyendo en el cumplimiento de sus labores y de esta manera proponer recomendaciones para crear un entorno de trabajo positivo y estimulante que beneficie tanto a los empleados como a la Institución en su conjunto.

La finalidad de esta tesina es recopilar, analizar y sintetizar información relevante de fuentes bibliográficas, documentos y artículos académicos para conocer contextos relacionados con el clima organizacional y de esta manera recuperar mi experiencia en el área de personal en la que actualmente laboro. El análisis no es estadístico,

sino la información que se tiene se interpreta, ofreciendo una descripción con detalle del tema a investigar para proponer sugerencias de mejora.

2.3 Herramientas

Las herramientas en el clima organizacional son métodos y técnicas utilizadas para evaluar y a partir de ese momento nos permitirá recomendar y mejorar el ambiente laboral dentro de la institución, estas herramientas pueden apoyar a encontrar problemáticas específicas, medir la satisfacción y desarrollar estrategias para mejorar el trabajo.

Existen diversas herramientas para medir el clima organizacional, en este caso como la investigación es de corte una justificación metodológica de investigación de corte cualitativo, se centrará en comprender y explorar la experiencia, percepción y el significado subjetivo de las personas que laboran en la institución. Es crucial para comprender cómo y por qué ocurren ciertos comportamientos en un contexto específico. El análisis no es estadístico, sino la información que se tiene se interpreta y es por eso que se utilizara una encuesta como herramienta.

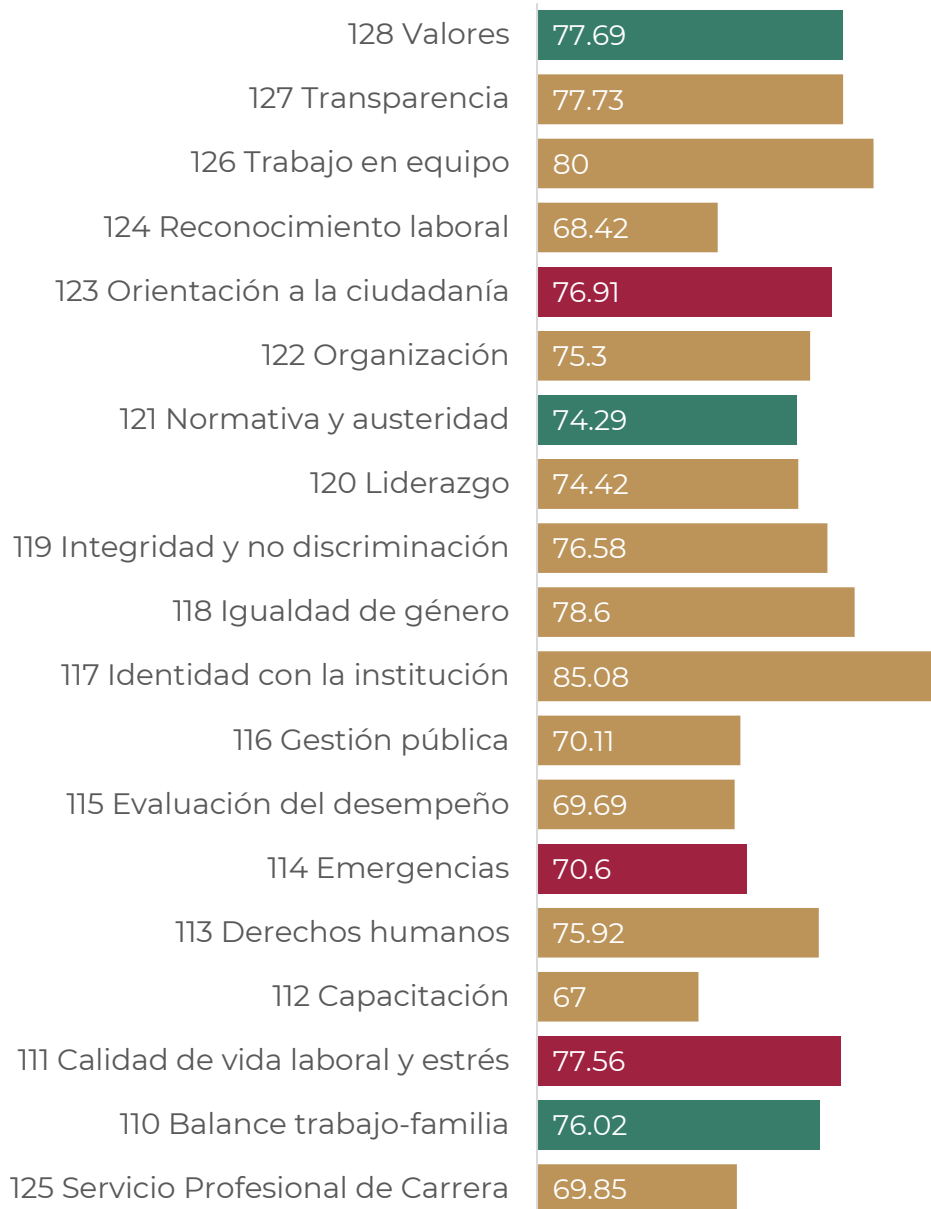
La encuesta de clima organización se trata de una de las herramientas más utilizadas para medir el clima organizacional por que permite evaluar a todos los integrantes de la Universidad y generalmente tiene un margen de error bajo, debido a que se basa en pruebas que tienen estándares aplicadas a muchas personas.

La UPN utiliza una encuesta de clima y cultura organizacional (ECCO) la cual es una encuesta para obtener datos específicos acerca de clima organizacional que se generan en la universidad, la ECCO es una herramienta en la que por medio de las personas que colaboran en la Administración Pública Federal manifiestan sus opiniones sobre el ambiente laboral de la institución en la que colaboran, es de suma importancia ya que refleja la percepción de las personas servidoras públicas sobre los aspectos que les afectan positiva o negativamente en su entorno laboral y con

ello se pueden tomar decisiones que propicien la mejora de las condiciones laborales.

La ECCO 2023 consta de 19 factores agrupados en 9 cuadrantes, integrando el contenido de clima y cultura organización en un instrumento equilibrado de los cuales tomaremos como referencia algunos en específico para que mostrando resultados y desarrollar estrategias para la mejora y así aumentar la motivación y productividad, con esta encuesta se trata de escuchar un poco a las personas servidoras publicas quienes son el eje para la Universidad.

Comportamiento histórico de la encuesta ECCO en donde observamos los 19 factores, resaltan los indicadores con mas y con menos áreas de oportunidad detectan los trabajadores de la UPN, con color verde están plasmados los factores que incrementaron en año 2023, color amarillo los que se mantuvieron y en rojo los factores que disminuyeron.

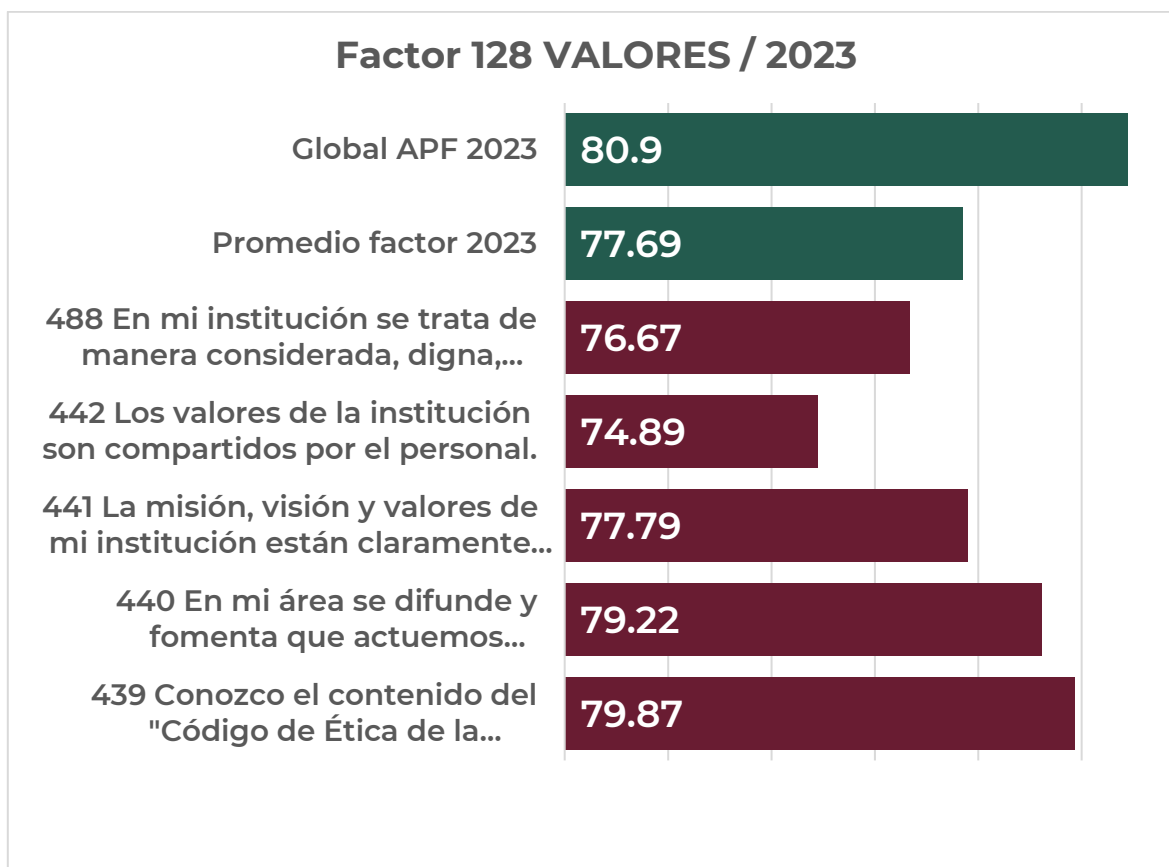


Fuente: Encuesta ECCO aplicada en la UPN recopilada de RHNET.

De acuerdo a la ECCO realizada en el año 2023 estas fueron algunos puntos de mejora:

Factor Valores

Factor 128 VALORES / 2023



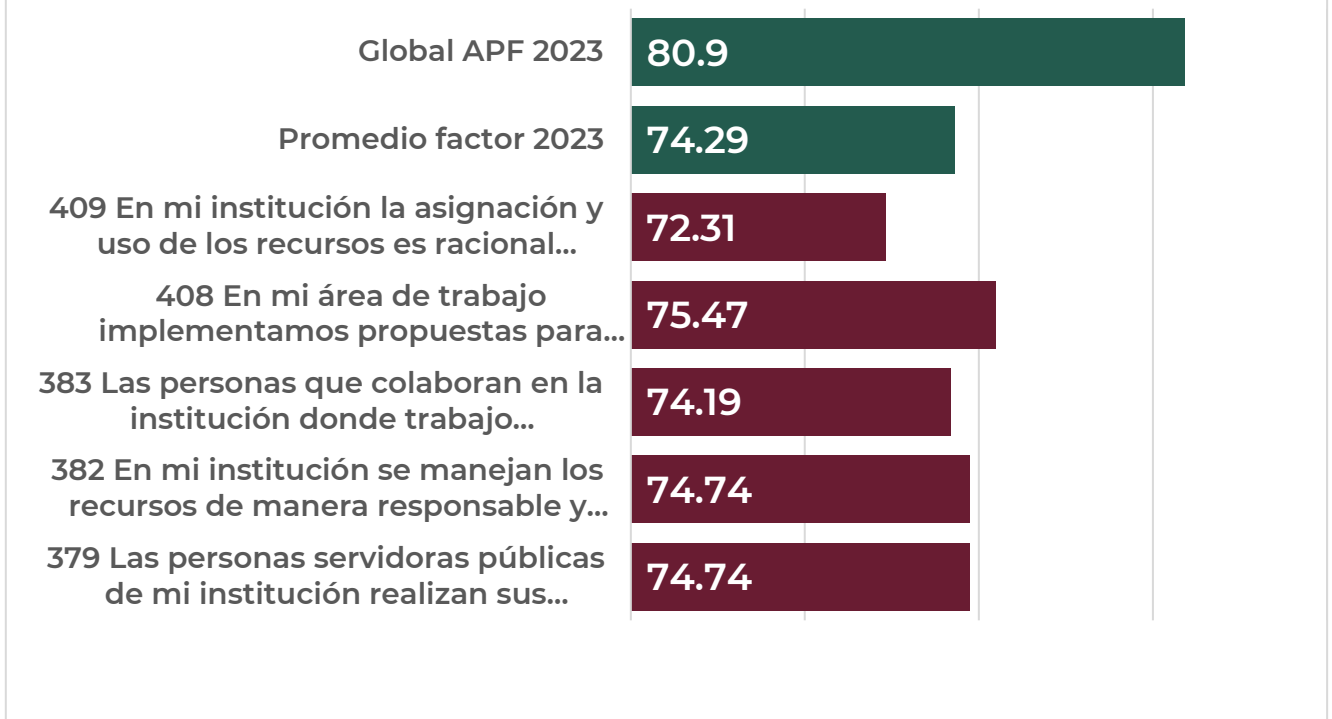
La gráfica muestra la evaluación de diferentes aspectos relacionados con los valores institucionales en la institución; utiliza una escala numérica.

Los Valores son principios y normas que guían el comportamiento de los servidores públicos, la toma de decisiones y las interacciones dentro de la institución. Representan la identidad ética y moral de la institución y establecen las expectativas sobre como los miembros deben actuar con ellos y hacia el exterior en su relación con la sociedad.

Valores como el compromiso, el respeto, integridad y responsabilidad son los que ayudaran a crear una cultura organizacional coherente y de esta manera direccionar a todos los partícipes de la institución a conectarse con la misión y visión de la Universidad.

Factor Normatividad y austeridad

Factor 121 NORMATIVA Y AUSTERIDAD / 2023



En la imagen se muestra la gráfica que evalúa el cumplimiento de normatividad y austeridad en la institución, los datos muestran que, en general, la institución se encuentra adecuadamente con las expectativas de normatividad y austeridad, con áreas en las cuales pueden variar entre sí, pero que sus números son aceptables.

Normativa y Austeridad son conceptos muy complejos, suelen aplicarse en el ámbito institucional, se refieren a las leyes, reglamentos y sobre todo a las políticas que hacen que regulen el funcionamiento, con estos conceptos establecemos lo que está permitido y lo que está prohibido dentro de la institución. Por otro lado, implica medidas para reducir gastos y aprovechar de mejor manera los recursos, gastos innecesarios o en su caso excesivos.

Factor Balance trabajo familia

Factor 110 BALANCE TRABAJO-FAMILIA / 2023

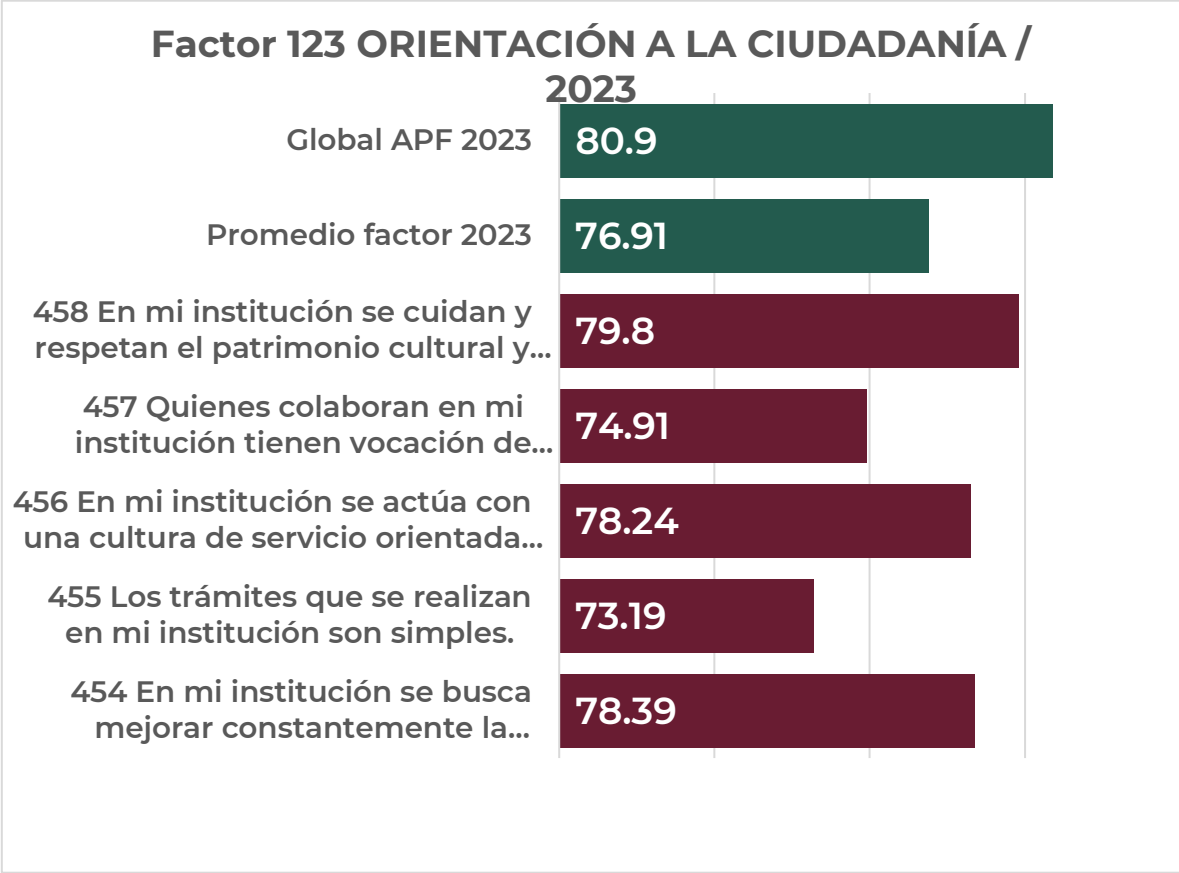


La gráfica muestra los indicadores generales entre el trabajo y la familia en la institución, de manera en que el personal adscrito a la Universidad, sepa y a consideración valore si lleva un balance entre sus responsabilidades laborales y sus compromisos familiares o personales, a medida en que las actividades que realiza no se vean afectadas debido a las demandas que exige el trabajo.

Al estar en balance hace que el personal pueda cumplir con sus obligaciones eficazmente, lograr un equilibrio entre estos dos conceptos es importante en la actualidad, influyen tanto en la motivación como en el compromiso como en la planificación y organización, cada persona tiene necesidades y circunstancias diferentes, así que es importante encontrar estrategias que mejoren el balance.

De acuerdo a la ECCO realizada en el año 2023 estas fueron algunos puntos que bajaron su porcentaje:

Factor Orientación a la ciudadanía

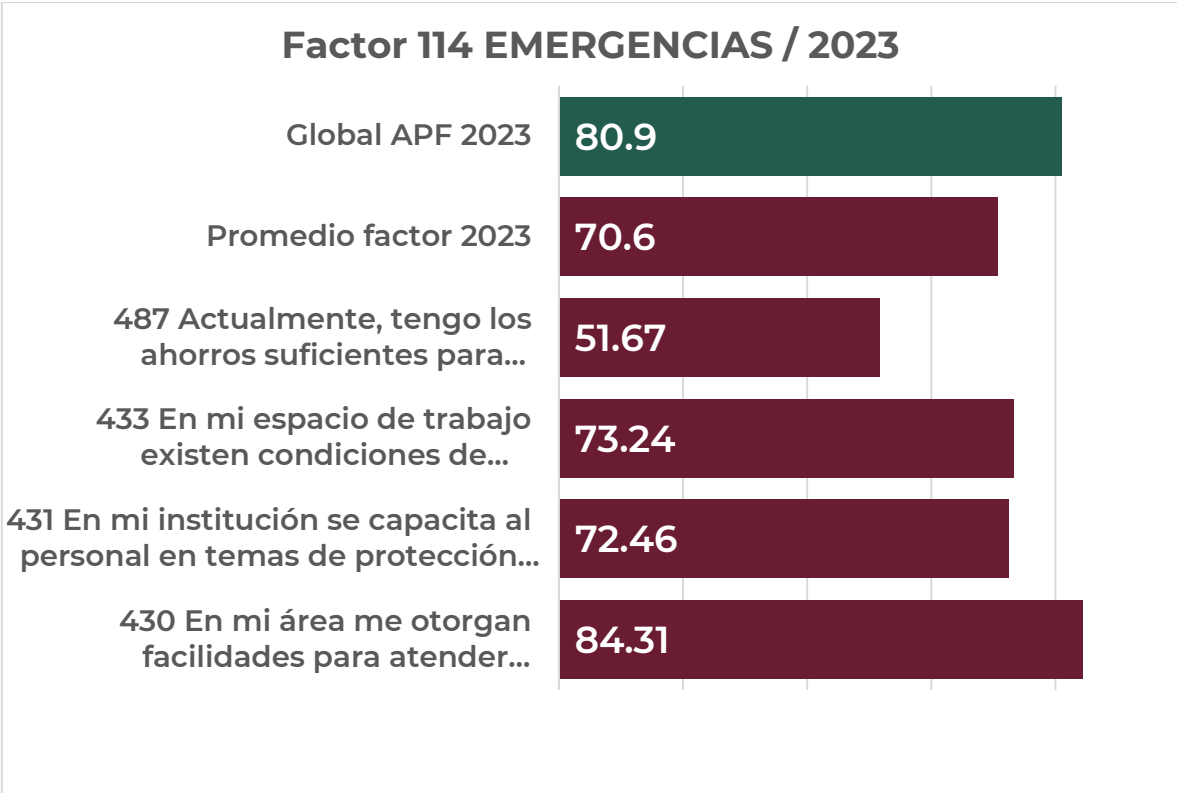


La gráfica muestra la evaluación de diferentes aspectos relacionados con la orientación ciudadana, la cual para la investigación realizada ayudara demasiado. Se refiere a las acciones en donde se busca promover derechos, obligaciones, deberes y obligaciones de los miembros de la comunidad, ya sea en contexto educativo, gubernamental o laboral. Implica llevar a cabo la promoción de valores, participación, conocimiento de los derechos y deberes.

El concepto de orientación ciudadana esta entrelazado con la formación de sujetos consiente de su rol dentro de una sociedad democrática y responsable. La

orientación enseña la importancia de cumplir con las leyes, respetar normas y contribuir al bienestar del Área.

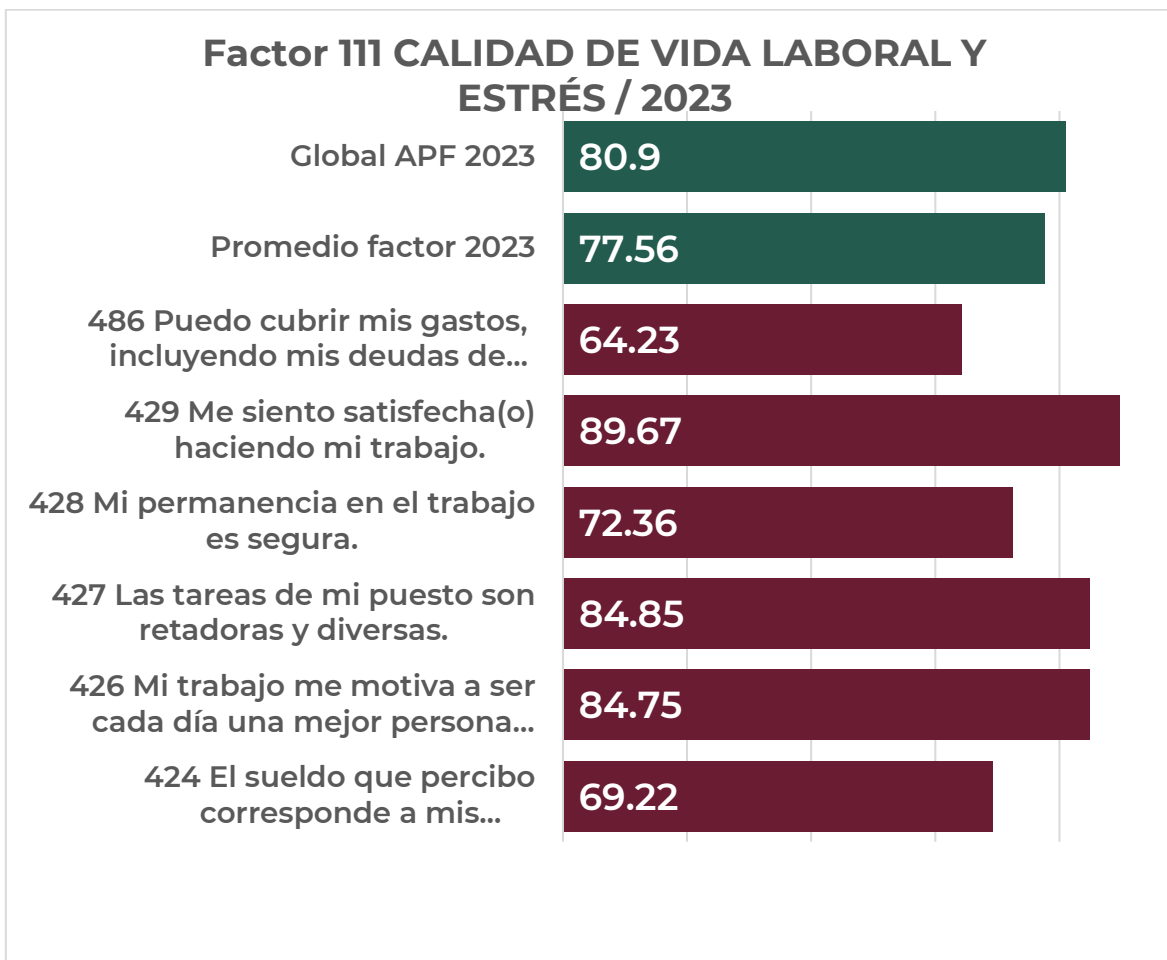
Factor Emergencias -



Como se puede observar, las personas servidoras públicas, consideran que no cuentan con el apoyo suficiente en caso de situaciones extraordinarias, lo que no está ligado con las oportunidades que brinda la UPN y la Ley Federal de Trabajo, así como el cuadro de prestaciones interno para trabajadores no decentes de base.

Es importante resaltar que deben existir planes de prevención de emergencias, y más aún, cuando la Universidad sufre de inconsistencias en su infraestructura. Con estos planes es posible favorecer que el personal se vuelva más consciente de posibles peligros y así adquieren habilidades para protegerse de sí mismos. Esto crea que el lugar de trabajo sea más seguro al fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. Ayuda a prevenir y mitigar los riesgos ante cualquier situación, mejora la cultura de seguridad y brinda tranquilidad al personal.

Factor Calidad de vida laboral y estrés



La gráfica muestra los indicadores generales entre el trabajo y la relación que les genera estrés a los trabajadores, genera una afectación por completo al área de trabajo, cuando el sujeto por alguna situación se siente estresado, el trabajo se vuelve más complicado, por ese motivo el tener calidad de vida en el trabajo es fundamental para la salud mental y emocional.

Esto debe de implicar factores como el que las instalaciones sean adecuadas y seguras, que los horarios de trabajo sean justos tanto para el empleado como para la institución, la comunicación asertiva, oportunidades de crecimiento y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal que se mostró en la grafica anterior.

Con este segundo capítulo podemos decir que la Universidad Pedagógica Nacional, es una institución de oportunidad, que puede mejorar aspectos en donde el Administrador Educativo puede intervenir y aplicar su conocimiento o en su caso potenciarlo o maximizarlo para alcanzar metas trazadas, así como metas institucionales.

Para comprender por qué partimos en el tema que en el próximo capítulo escribiremos, lo tenemos que considerar como un aspecto débil o frágil, en donde el mejoramiento tendría que ir hacia un objetivo o una mayor eficacia en lo que se hace. Damos apertura al tercer capítulo, el cual se enfocará en describir el tema a investigar, dando como antecedentes los dos capítulos anteriores, en donde a partir de la experiencia profesional se notó que existía un área de oportunidad en donde podíamos intervenir y proponer mejoras.

3. CONCEPTUALIZACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

“El clima organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías y a varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso”. (Warren, B. 1969, pág. 66)

En la actualidad resulta de suma importancia analizar aspectos de la gestión en el capital humano, con el fin de contribuir a la construcción y divulgación del conocimiento, el clima organizacional depende de las percepciones (esto quiere decir el conocimiento y las sensaciones que experimentan los sujetos particularmente) y descripciones (entendidas como la referencia que tiene el individuo de las sensaciones experimentadas) que hacen los sujetos del ambiente en donde se encuentren situados.

El clima organizacional es el resultado de cómo las personas en un lugar de trabajo establecen procesos sociales de interacción en donde todos comparten un objetivo y valores específicos, así como en un ambiente interno favorable. Este concepto es aun valorado con más importancia dado que está en la función que este cumple con vínculos entre aspectos subjetivos de la Institución, la subjetividad que percibe cada persona y la opinión que se ha formado de ella en términos variables o factores como estructura, recompensas, consideración, apertura, etc.

La influencia que en conjunto (administrativos y docentes) ejercen en la institución, aunque la definición de clima organizacional se ha mantenido, en realidad, las instituciones no son las que muestran determinados comportamientos sino muestran indicadores de las personas y de los grupos que interactúan en ellas. Se origina de la idea que el sujeto se desarrolla en entornos complejos y dinámicos y las organizaciones formadas por personas y grupos que generan una variedad de comportamientos los cuales afectan este ambiente.

El clima organizacional está ligado con otras definiciones que van en la misma dirección una de ellas es el CO (Comportamiento organizacional) que es un estudio sistemático sobre como los sujetos y grupos actúan en las organizaciones. Se empeña y esfuerza en identificar formas en que la gente actúa con mayor responsabilidad.

“El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto de los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”. (Robbins P, et al, 2009, pág. 10)

Es un campo de estudio que trata de preparar, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano de una institución. El clima organizacional se enfoca en los comportamientos observables (conversar y trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir), así como también estudia el comportamiento de las

personas (como individuos o como miembros sociales) y analiza el comportamiento de grupos y como están coadyuvando a la mejora del centro de trabajo.

Se define al clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en donde las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y en su creatividad y en su productividad y estos a su vez son medición que se refleja la relación existente entre los resultados de una actividad, el tiempo invertido en ella y los recursos que han sido utilizados para ella.

Hay que tener en cuenta muy bien los indicadores de cada institución para poder entender la evolución del concepto que vamos a tratar, en este caso, el clima organizacional y como ahora puede experimentarse de manera personal o colectiva, teniendo hoy en día gran importancia en las instituciones, que puede establecer el buen funcionamiento en ellas respecto al capital humano que poseen.

El problema objeto de investigación está basado en las ciencias del comportamiento, el clima organizacional tiene su base primordial en mejorar la comportamiento grupal y organizacional como un medio para lograr efectividad en la salud del personal y de la institución, a medida que sea un trabajo colaborativo donde se involucren todos los aspectos como lo es la estructura, ambientes, entornos y valores institucionales.

Se considera que para un óptimo clima organizacional debe de integrarse como un aspecto de la gestión de la institución, con el fin de que se mejoren las relaciones laborales, administrativas y de comunicación para lograr las metas y objetivos institucionales. El clima organizacional depende de la percepción en gran medida de las experiencias y actividades que cada sujeto tiene directamente con la Universidad Pedagógica Nacional (compañeros y autoridades) de esa manera reflejara la interacción organizacional y de características personales.

3.1 Características del clima organizacional.

El clima organizacional está encaminado especialmente a las organizaciones que van dirigidas hacia un permanente mejoramiento del ambiente laboral, importancia en el estudio a profundidad sin excluir uno de los principales objetivos de esta tesina que es el entender cómo se manifiesta el clima organizacional en el área de trabajo y el peso específico que se genera en el personal, se enfoca en un sistema organizacional que orienta las acciones para mejorar la atención que se le brinda al personal administrativo y docente de esta Casa de Estudios.

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (Sandoval, C. 2004, pág. 85)

Las características del clima organizacional se emplean para analizar las interacciones y el funcionamiento organizacional en donde se incluyen acontecimientos personales, grupales y organizacionales y a su vez la organización tiende a actuar para mejorar el desempeño.

El clima organizacional es un facilitador y resultado de numerosas interacciones y planteamientos en este caso de la institución en donde se observan diversos factores como los son la planificación con sus elementos, instrumentos, comunicación, participación, valores, ética, etc. Estos factores se suman para así crear sus propias características y de esta manera asumen la responsabilidad de institución que influye en el comportamiento de las personas.

Hay diversas características del clima organizacional que nos permitirán entender de mejor manera como se vive y su importancia dentro de cualquier organización.

- Los valores que asumen los sujetos y la institución, son principios fundamentales que guían el comportamiento, decisiones y cultura de ambas partes, en donde se reflejan las creencias y las prioridades de la institución, si

es favorable ayudara a establecer un ambiente coherente con los objetivos principales de la institución (su misión y visión).

- Mejorar las condiciones del trabajo esto significa poner en práctica cambios y tomar medidas para crear un entorno laboral favorable con un mecanismo de realimentación.
- Fomenta la transmisión de ideas donde todos los participantes tienen la oportunidad de contribuir lo que puede llevar a soluciones creativas de manera clara y abierta la comunicación asertiva.
- Acciones correctivas, son medidas que se toman para corregir problemas a través de los indicadores, su propósito es identificar y proponer soluciones efectivas para prevenir su recurrencia.
- La integración y colaboración de varias disciplinas y campos de estudios en la realización de actividades y la resolución de problemas que desarrolla la organización, donde cada sujeto aporta su perspectiva y conocimientos y de esta manera dar solución desde diferentes tipos de ángulos
- La toma de decisiones, es importante para aplicar métodos y tecnologías puesto a que facilitara de forma efectiva esta vía, este proceso es fundamental en todos los ámbitos de la vida, incluyendo el personal, el profesional y el organizacional.
- La vinculación que existe entre el clima organizacional junto con las estructuras y caracterizaciones organizacionales, forman un sistema independiente altamente consolidado.

Aunque bien las características mencionadas definen claramente el clima organizacional, son las dimensiones relacionadas con ciertas propiedades de la institución, estas dimensiones son cruciales para comprender como el sujeto entiende y percibe su entorno laboral y sobre todo como actúa en la mejora.

Gestionar estas características del clima organizacional es un compromiso y una responsabilidad que asumimos toda la comunidad de la Universidad Pedagógica Nacional, al gestionarse de manera correcta se puede aumentar la eficiencia y

satisfacción del desempeño, por ello es fundamental crear ambientes laborales adecuados a partir de las características de nuestro objeto de estudio.

Existen criterios de apoyo los cuales los autores Enrique B. y Mario José encausan acciones de manera ordenada y sistemática para lograr que las personas y sus organizaciones desarrollen su máximo potencial, considerando los cinco criterios siguientes:

1. Describir cómo se comportan las personas en condiciones distintas
2. Entender la razón de cómo se comportan las personas
3. Prever el comportamiento futuro de personas
4. Controlar el comportamiento de las personas
5. Mejorar el desempeño de las personas

Con estos conceptos es más fácil comprender el vínculo que tiene el sujeto y la institución, que hace del análisis clima organizacional y la manera en que se puede optimizar el mejoramiento de ella para alcanzar mejores resultados en cuanto a habilidades, productividad, crecimiento, desarrollo personal, etc.

La acción comunicativa, es una característica importante de la cultura organizacional podemos partir hacia una reflexión o acción social, en ella está el punto a la capacidad de observar y auto observarse y a partir de este punto ser objetivos y marcar parámetros hacia dónde vamos y a donde queremos llegar.

“El discurso es una forma de acción social que se ha denominado acción comunicativa y que tiene cierta intencionalidad según la perspectiva desde la que se mire (de hablante o del interlocutor) y que de acuerdo con el contexto en que se interprete”. (Franklin, E. et al, 2011, pág. 234).

De esta manera el discurso como norma de acción comunicativa juega un papel muy importante en el clima organizacional, nos sirve como una herramienta poderosa que puede influir en la percepción de cada persona, aunque es una espada de doble filo que influye de manera positiva o negativa, dependiendo de la manera en cómo se

utilice. Bien puede fomentar a una transparencia y confianza dentro de la institución, aumentar la moral y motivar reconociendo logros, etc.

3.2 Cultura organizacional.

“La dirección de un plantel educativo se enfrenta a diversas disyuntivas que tiene que ver con lo que se denomina cultura organizacional; es decir, a las características distintivas que tiene cada centro escolar y que se reflejan en su dinámica de trabajo, en el conjunto de relaciones entre sus miembros, en su código interno de trabajo, en los sistemas de toma de decisiones y de comunicación formal e informal, así como en el uso y aplicación de los recursos, pero sobre todo a la exigencia de proporcionar un servicio educativo de calidad” (Hernández, F. 2019, pág. 101).

La cultura organizacional es de suma importancia cuando hablamos de la relación que tiene con la clima organizacional de una institución, que en gran medida está determinada por los miembros que forman la organización, cada institución deberá desarrollar una cultura organizacional que la identifique y respalde, a fin de propiciar la cercanía y conexión que el personal tenga con la institución, Por esta razón, para establecer un clima organizacional en cualquier institución educativa es necesario revisar su cultura organizacional.

“La cultura organizacional es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización. Estos valores tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio” (Kreitner, R. 1997 pág. 585)

La cultura organizacional juega un papel importante en cualquier tipo de institución en su estudio debe de cumplir con determinadas funciones que permitan diferenciar una institución a las demás, genera personalidad y sentido de identidad, puesto que establece compromisos que a su vez esto hace que los colaboradores de ella (administrativos, docentes, alumnos, incluso autoridades) moldeen su comportamiento y actitudes.

“Cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. Además, cada una tiene rasgos distintivos que no son tangibles o mensurables. Muchos fenómenos que ocurren en una organización derivan de su cultura, que es como su código genético. Entender la cultura organización es indispensable para conocer el clima organizacional. En realidad, la cultura organizacional constituye el ADN de las organizaciones.” (Chiavenato, I. 2009, pág. 119.)

Como tal la cultura organizacional no es algo tangible, es algo que se puede observar a través de sus efectos y sus consecuencias, es por eso que se compone de normas informales y no escritas que dirigen acciones hacia la obtención de objetivos institucionales, involucrando la participación de todos los miembros de la comunidad. Refleja como la institución aprende a manejar su entorno, se trata de una combinación de supuestos, creencias y comportamientos que los miembros asumen, al igual que las historias y otras ideas simbolizan el modo particular desde el cual opera la institución

Se concibe a la cultura organizacional como todo lo que rodea e identifica a la institución (edificios, creencias, valores, hábitos, mitos, etc.) para así crear una identidad y hacerla única y de esta manera se pueda diferenciar de otras instituciones, a partir de que sus colaboradores se sientan parte de ella y compartir la misma cultura (identidad)

“La cultura organizacional es definida como el conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen la concepción más o menos homogéneas de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas, que para efectos prácticos las clasifica en:

1. Simbólicas: incluyen la filosofía de la organización (la forma como ha definido y expresado su misión, visión y sus valores), el aparato simbólico con el que cuenta (logotipo, colores institucionales, tipografía

y elementos gráficos) y su mitología (héroes y villanos, gestas y hazañas).

2. Conductuales: comprende el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
3. Estructurales: están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno (a quien se reconoce, la recompensa y se promueve) y la estructura del poder (liderazgo formal e informal, grado de centralización o de participación en la toma de decisiones) que rigen en la organización.
4. Materiales: incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con los que cuenta la organización.” (Fernández, C. 2012, pág. 88-89)

Con esto nos damos cuenta que la cultura organizacional no es más que la simple sumatoria de factores que desempeñan los sujetos en una determinada organización, en este caso institución, que está construida por algunos elementos como los valores y actitudes de sus colaboradores, es la imagen que brinda la institución a la sociedad en la que está dirigida, el proceso de selección y estos cuatro puntos que menciona Fernández, C. 2012.

La cultura organizacional y su complejidad es tan importante para saber si vamos encaminados al éxito o al fracaso, es una herramienta crítica para potenciarla competitividad y mejorar cada aspecto de la universidad (administrativo y educativo).

“La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. La cultura proporciona un patrón de comportamientos ante situaciones

específicas. Es el “cómo se piensan y hacen las cosas aquí”. Toda organización tiene su cultura, inclusive aquellas organizaciones que han fracasado durante largos periodos”.

A medida que pasa el tiempo el mundo está en un permanente cambio y de esta manera la cultura organizacional y su complejidad se convierte en algo fundamental para desarrollar y dar ventajas competitivas para un ambiente laboral, como se dijo en un constante cambio, recordando que lo más importante es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno, pero para que suceda un cambio en el clima organización es una tarea sumamente complejo, requiere de concentración de todos los instrumentos disponibles para lograr un resultado de éxito.

“Así como la cultura organizacional se forja con tiempo y paciencia como un árbol de lento crecimiento, así de difícil será también de modificar esa cultura cuando las circunstancias lo exijan. La madera de más lento crecimiento es también la más dura de cortar” (Michael, R. 2008 pág. 100)

El cambio hacia un buen o un mal clima organizacional depende de muchas situaciones complejas, hay veces que este cambio no llega o aun no llega, el cambio es algo inevitable, es una incursión hacia algo desconocido, implica comprometerse con hechos futuros que no son predecibles y que a su vez provoca dudas.

Esta situación de cambio cultural, existen factores que son afirmativos si existen dentro de la cultura organizacional de la institución, es decir, tendrás un cambio constante con estos factores los cuales son:

- Un cambio en la escala de valores de la sociedad (dinámica de los valores).
- Nuevas reglas del mercado.
- Una pérdida de posición dominante en el mercado y pérdida estructural de rentabilidad.
- Motivación en la organización

- El cambio de dirección y con ello una redefinición de los objetivos estratégicos de la organización
- Una crisis de identidad por la fusión de otra organización. (autonomía)

Es importante determinar las funciones que tiene la cultura organizacional, tiene funciones primarias que suman valor a este concepto como lo son la identificación, la integración, la coordinación y la motivación. Se puede identificar la cultura organizacional con una serie de indicadores la cual nos sirve para medir la percepción que los sujetos tienen en sobre su entorno laboral, son indicadores importantes para conocer las áreas de mejora dentro de la institución.

Manifestaciones que hacen cultura organizacional	
Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> a) Análisis de las expectativas personales b) Análisis de las expectativas grupales c) Relaciones de autoridad y estilos de liderazgo d) Los líderes e) Características de la función puesto-tarea f) Resolución de conflictos
Los valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> a) Moral y ética organizacional; justicia, reciprocidad, confianza b) Valores organizacionales relevantes c) Perfiles socioculturales d) Expresión o ausencia de valores estratégicos en el plan estratégico de la organización e) La ideología de la organización
Presunciones básicas	<ul style="list-style-type: none"> a) Compromiso –no – compromiso b) Certeza incertidumbre c) Ritualismo, creatividad, innovación y aprendizaje d) Importancia del estatus y nivel socioeconómico e) Distancia jerárquica f) Individualismo o cultura de trabajo en equipo

	<ul style="list-style-type: none"> g) Atención a las relaciones interpersonales h) Cuidado del ambiente de trabajo
Normas	<ul style="list-style-type: none"> a) Las normas recrean comportamientos b) Contribuyen a determinar las interrelaciones en la organización c) Prácticas sindicales
Las interacciones	<ul style="list-style-type: none"> a) La forma de interactuar y como se relacionan los miembros de la organización b) En qué medida se toleran o son bien vistas las desviaciones culturales c) El grado de conflictividad o armonía en las relaciones d) Como es la comunicación en la organización
Los símbolos	<ul style="list-style-type: none"> a) Ritos, rituales y ceremonias b) Símbolos y lemas c) Mitos e historia
Subculturas dentro de la organización	Las organizaciones son minisociedades con sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura, también es posible que surjan divisiones subculturales a causa de fidelidad de los miembros puesto que no todos los miembros están comprometidos con los intereses de la organización
Entorno físico	<ul style="list-style-type: none"> a) Estructura física b) Estímulos físicos c) Objetos simbólicos
Cultura material	Son recursos intangibles como conocimiento científico y sistemas presupuestarios que se desempeñan en su labor.

Elaboración propia, basada en el libro Franklin, B. *Comportamiento organizacional enfoque para América Latina* 1997, pág. 367-374.

Las características de la cultura organizacional nos apoyan demasiado para poder entender, analizar y revisar un clima organizacional, puesto que cada institución tiene un carácter y personalidad propia que hace que las diferencie de otras, que estas

deben de ir más allá de la infraestructura. Cuando estas dos se encuentran en óptimas condiciones ya no se ven reflejados los intereses personales, sino, institucionales

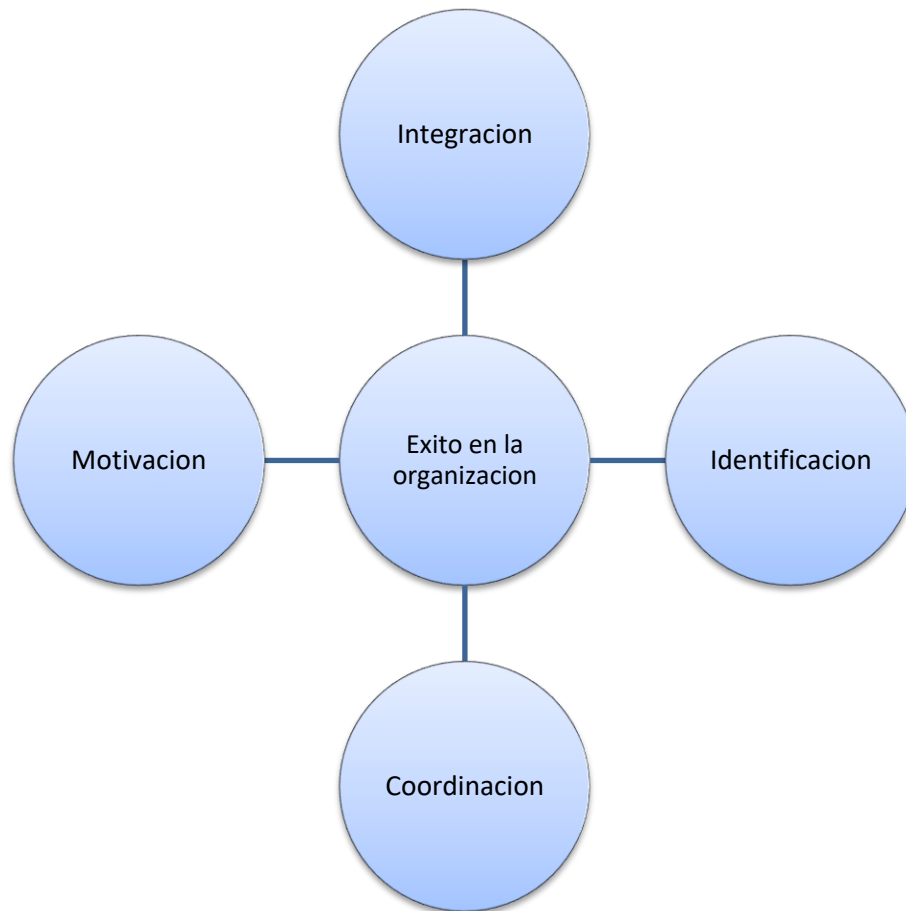


Imagen retomada Ritter, M. *Cultura organizacional* 2008, pág. 57

1. La integración: Esta se manifiesta a través del sujeto participe de la institución y es de aquí donde derivan preguntas como ¿Qué nos une?, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Quiénes somos? Y ¿Cómo nos entendemos mutuamente?
2. La identificación: Es la función que hace de la cultura la “personalidad de la organización” así como cada sujeto tiene su carácter, la organización debe de poseer un perfil de personalidad propio.
3. Coordinación: Este concepto se utiliza en cuanto la aplicación de las normas y los valores en conjunto, ya que permite a los empleados a tener mayor libertad

de acción y decisiones, dado que ellos mismos lo resuelven, por convencimiento propio, los valores que desean transmitir y sus objetivos ligados a los de la organización

4. Motivación: la cultura organizacional le da un sentido al trabajo por lo que es y puede ser un potente motivador hacia el interior de una organización, ya que los sujetos comparten nociones sobre lo que está bien y lo que no.

Se deben de encontrar fortalezas y debilidades que nos permitan influir para crear un ambiente que sea óptimo para impactar en el rendimiento. Es por eso que la cultura organizacional y el clima organizacional están directamente ligadas y que deben de cumplir con las mismas finalidades donde si existe algún cambio se verá reflejado en el otro.

“La cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. Fortalece el compromiso organizacional y aumenta la congruencia del comportamiento del empleado. Y eso – sin duda- repercute en beneficio de la organización. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es útil porque aminora la ambigüedad. Le indica cómo hacer las cosas y lo que es impetrante. En otras palabras: define las reglas del juego. (Ritter, M. 2008, pág. 60).

En la cultura organizacional existe un alto nivel de conceptualizaciones, en lo que la mayoría de autores coinciden es que ese caracteriza porque condiciona el comportamiento de cualquier organización, manejando el ritmo de su modo de pensar, sentir y actuar. Haciendo que las organizaciones se caractericen por los valores centrales que piensan transmitir.

3.3 Las relaciones humanas en el trabajo.

Tenemos que tener en cuenta las relaciones y el tipo de actitudes que se desarrollan en el trabajo para entender la importancia que tiene la capacidad interpersonal para la eficacia administrativa, en los últimos años las organizaciones se han percatado de

su importancia, al parecer para tener un resultado positivo en la administración, se requiere tener buenas aptitudes interpersonales.

Con el fin de que recibir un buen salario y buenas prestaciones no sean las razones principales por las que a las personas les guste su trabajo, debe de tener más importancia la mejora del trabajo y el apoyo en el ambiente laboral, en consecuencia, un servidor público con buenas capacidades interpersonales hace que el lugar de trabajo sea mucho más favorable.

Al interior de una institución es importante saber estrategias de la vida laboral, son sistemas totalmente complejos y tener en cuenta que el comportamiento humano dentro de ella es impredecible algunas veces. Los comportamientos que los jefes, administrativos y docentes se arraiga a sus necesidades, experiencias de vida y por los sistemas de valores que se emplean en ellos.

En ese aspecto no hay soluciones perfectas a los problemas organizacionales, no obstante, el personal puede incrementar sus habilidades y su conocimiento de manera en que sus relaciones de trabajo mejoren poco a poco, es un trabajo arduo pero cuando resaltan los resultados valdrán la pena.

Para entender mejor cómo son las relaciones humanas dentro de una organización hay que comenzar con conceptos fundamentales respecto a fundamentos referentes a la naturaleza de las personas y las organizaciones, conceptos que son principios para entender de mejor manera el clima organizacional de la Universidad Pedagógica Nacional. La naturaleza de las personas tiene las siguientes características: diferencias individuales, percepción, integridad de la persona, conducta motivada, valor de la persona y deseo de participación, y la naturaleza de las organizaciones: sistemas sociales, interés mutuo y ética.

Naturaleza de la gente.

Diferencias individuales: La gente se emociona por un logro, se duele por un sentimiento compartido es por eso que tienen mucho en común, aun que cada una

tiene características individualmente distintas al saber que cada persona es distinta, esta diversidad se necesita que se reconozca por la organización y que sea un factor valioso y que sea considerado, esto significa que las diferencias individuales en la administración, motivarán a los empleados si se trataran de otra forma, las diferencias individuales requieren que el enfoque sea individual y no estadístico.

Percepción: un concepto muy importante, todas las personas miran de distinta forma y observan las cosas de diferente modo, la visión de su ambiente objetivo esta filtrada por la percepción, pero está bien ya que tener puntos diferentes de vista es la única forma en que se actúa como ser humano y no como maquinas racionales.

Puede ocurrir que dentro de la organización, cualquier miembro de ella haya tenido experiencias de todo tipo incluso a tener necesidades diferentes al resto, la percepción es lo que hará que los haga actuar con base en ella, no reacciona hacia un mundo objetivo si no a un mundo en donde visto a partir de sus valores, creencias y expectativas.

Integridad de la persona: cuando hablamos de una mejora en el clima organizacional, el administrador debe encargarse de desarrollar un mejor empleado no dejando a un lado el crecimiento y satisfacción que desea desarrollar como persona, en gran parte el trabajo moldea a los sujetos, así que la organización debe de considerar las necesidades como integridad humana no como un trabajador.

Conducta motivada: se relaciona con las necesidades de una persona o con las consecuencias de sus actos, poniendo en balanza dos factores, uno es le muestra que ciertas acciones incrementaran su satisfacción de sus necesidades o puede amenazar con una menos satisfacción si se llevan a cabo acciones indeseables

Deseo de participar: es una secuencia ya que al tener una conducta motiva hace que la persona o un grupo, estén motivados a contribuir en la construcción de un ambiente más positivo, saludable y productivo, esto implica estar más abiertos y

dispuestos a colaborar con la organización, es una señal de compromiso y dedicación hacia ellos y estar bien con todos los miembros del equipo.

Valor de la persona: se refiere al impacto y la importancia que tiene el sujeto y la dinámica que este le da dentro de la organización, se puede manifestar de distintas maneras ya sea que la persona consiente tenga una influencia positiva en sus actitudes y comportamientos, por la participación y el compromiso que tiene con la organización o con la misma adaptabilidad.

Naturaleza de las organizaciones.

Sistemas sociales: así como las personas dentro de la organización tienden a tener necesidades, también tienen que tener roles y estatus sociales dentro de ellas, implica que el cambio organizacional es más de cambio dinámico que de comportamientos estáticos de relaciones como se representan en los organigramas, tener en cuenta que para tener un sistema social debemos de analizar los temas de clima organizacional para que sea más comprensible y manejable los problemas que se suscitan.

Interés mutuo: es un conjunto de necesidades de parte de los sectores (organizaciones y personas), en este caso la organización necesita capital humano para alcanzar sus metas y objetivos y las personas necesitan a la organización para objetivos y metas personales.

Ética: las organizaciones deben de establecer códigos de ética donde pueden abarcarse desde declaraciones de valores éticos, campañas, publicaciones de declaraciones de valores éticos, premiaciones y reconocer que el clima organizacional se refiere siempre a personas, la filosofía ética y de valores interviene en una forma u otra cada acción que se desarrollan.

3.4 Propuesta.

Desde el momento que abordamos esta problemática, para que se convierta en un problema, objeto de estudio, es porque en mi estancia dentro de mi labor se observaron puntos donde se puede intervenir para una mejora. La importancia de cómo el sujeto establece procesos de interacción y como están vinculados con un sistema de valores, actitudes y creencias que se generan en un ambiente interno. Los espacios en la institución tienen impacto significativo en cuanto a distribución física, comodidad, privacidad, espacios comunes, identidad y cultura organizacional y en la flexibilidad.

Los espacios de trabajo en una institución no solo afectan en la funcionalidad del sujeto, sino también en el bienestar, la interacción y la satisfacción de los empleados, esto hace que de alguna manera este ligado con el clima y la cultura organizacional.

La reingeniería organizacional como propuesta de mejora.

La reingeniería organizacional consiste en dos factores; uno, es evaluar los procesos de las organizaciones para alinearlos a las necesidades y objetivos estratégicos, y dos para rediseñar los procesos y la estructura organizacional con el fin de dar un mejoramiento en su productividad y a la colaboración de los miembros de la organización. La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades que se realizan y el proceso de la institución.

La reingeniería es una propuesta orientada a una mejor distribución de las áreas de trabajo propiciando a la vez un clima de respeto, colaboración e integridad, porque finalmente como toda institución es un servicio a la sociedad y en este caso el área de personal es un área de servicio a los trabajadores de apoyo académico y académico. Es la que vendría a atender el mal clima organizacional.

Mediante un cambio en la cual la aplicación es creativa y tiene lugar en respuesta a las exigencias de cambio causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior y/o desde el exterior, dado que para sobrevivir se supone que son un sistema abierto.

Reingeniería en general el deseo de dotar a la organización de una nueva cultura acompañada a un proceso de reingeniería, es decir, a una total reestructuración de la empresa a fin de adaptarla a los nuevos requerimientos de la realidad, la mejora en atención a usuarios de la UPN.

En este sentido surge la necesidad de tomar acción ante esta problemática y ser objetivos con nuestro desempeño en la Universidad, donde nos preguntaremos si se están haciendo bien las cosas o podríamos mejorarlas, la Universidad para mejorar su rendimiento ante el cambio constante en las formas que trabaja hay que re direccionar e incrementar la capacidad de gestión, así como, el propósito de satisfacción al cliente.

La reingeniería tomar forma como una estrategia de gestión en organizaciones que se encuentran en crisis o aquellas que buscan prevenir problemas futuros o aquellas que desean obtener una ventaja competitiva. La reingeniería no es lo mismo que la mejora continua, esta se diferencia en que los cambios que genera son drásticos, no simples mejoras en actividades específicas. Así como el que hacer creativo de la institución pues se enfocara en rediseñar los procesos de raíz para la satisfacción de necesidades al personal.

CONCLUSIONES

Al estar en este trabajo, se logró observar de manera concreta cómo las Instituciones se enfrentan a diferentes problemáticas que abordé a lo largo de la estancia en la Licenciatura. Llevé a cabo los aprendizajes adquiridos, a través de una visión profesional que fui construyendo ante dichos problemas y diferencias de la Universidad Pedagógica Nacional.

Para crear un nuevo orden administrativo y que vayan dirigidos hacia una mejora de atención al personal se debe de involucrar diferentes aspectos para el logro de sus metas, como primer objetivo la visión del personal debe estar dirigido al público

objetivo o cliente y a su atención, en este sentido, al personal de apoyo académico y académico.

Como se ha analizado en la presente tesina, la Universidad Pedagógica Nacional está sometida a presiones muy fuertes en cuanto a atención al personal estos esfuerzos se han limitado a tener conflictos no sólo contra los usuarios si no entre compañeros de la misma área, sin comprender la importancia que este factor influye en la competencia y eficacia del personal.

Tenemos que tener claro nuestro sistema de valores, técnicas y procesos ya que el clima organizacional no es algo que este desarticulado, sino un todo compacto, integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que guardan una estrecha relación a tal grado que la modificación de uno da lugar a modificaciones en otros.

Puede tener un impacto significativo, implica cambios radicales en los procesos administrativos, estructurales y en la forma de trabajo. Puede tener efectos tanto positivos como negativos dependiendo como se gestione el proceso, si la comunicación asertiva es correcta se apoyará a los empleados en su adaptabilidad y resaltarán habilidades, beneficios a largo plazo y por su puesto mejorar el clima organizacional, por otra parte en una mala gestión esto puede crear incertidumbre debido a la resistencia al cambio.

La propuesta de mejora contribuye de manera que fortalece la cultura y clima organizacional de la Institución, sin dejar a un lado lo más importante la cultura que desea tener la UPN que están plasmados en su misión, visión y valores, así como la comunicación interna que se desea, orientación en la toma de decisiones y la implementación de las tecnologías de la información.

Sin dejar a un lado que para propiciar un clima organizacional favorable para el buen funcionamiento de la institución, se propone ser transparente, información clara,

comunicación asertiva, ética en el trabajo, el respeto, evitar las informaciones no completas y distorsionadas.

“Cuando se recurre a la mentira, se pone en riesgo la credibilidad de quien la utiliza y se debilita el tejido social basado en la transparencia y la sinceridad”. (Caballero, A. 2024, pág. 20)

Redireccionando la Institución en donde, de manera complementaria, los espacios para el funcionamiento de un mejor clima organizacional se convierta en un punto crítico en cuanto a la coordinación de tareas y a la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos institucionales.

En referencia a la atención hacia personal de apoyo académico y académicos se considera reivindicar el perfil y hacia donde se dirigen los servidores públicos, la Universidad Pedagógica Nacional, requiere servidores públicos que sus principales valores se dirijan hacia la honestidad para asumir el papel de servidor público ya que la finalidad en su función es satisfacer necesidades a través de su servicio.

El clima organizacional es un facilitador y resultado de numerosas interacciones y planteamientos en este caso de la institución en donde se observan diversos factores como los son la planificación con sus elementos, instrumentos, comunicación, participación, valores, ética, entre otros elementos; por lo que, es necesario hacer la labor lo más profesionalmente posible.

Referencias.

Caballero, A. (2024). *No mentir No robar No traicionar los valores de la 4t*, editorial mexicana S.A de C.V.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.

----- (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.

DECRETO DE CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.

Secretaría de Educación Pública obtenido de:
<https://www.upn242.com/Portal/images/Decreto%20de%20Creaci%C3%B3n%20UPN.pdf>

DOF (29 DE AGOSTO DE 1978). *Decreto que crea la Universidad Pedagógica Nacional* obtenido del Diario Oficial de la Federación en:
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4725561&fecha=29/08/1978#gsc.tab=0

Fernández, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.

Franklin, B. (2011). *Comportamiento Organizacional enfoque para América Latina*. Pearson Educación.

Hernandez , F. (2019). *Docencia, Dirección y Gestión los retos de las Instituciones Educativas*. Gedisa.

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U/IRWIN.

LOURAU, R. (1970). *ANÁLISIS INSTITUCIONAL*. Amorrortu.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. (2011). Secretaría de Educación Pública obtenido de: http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/272/3/images/universidad_pedagogica_nacional.pdf

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: Gestión y Comunicación*. La Crujía.

Robins, P. (1992). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana.

----- y Timothy, A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educacion.

Sandoval, C. (2004) *Concepto y dimensiones del clima organizacional: recuperado de: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24151w/r_s11_02.pdf*

Uriz, J. (1994). *La subjetividad de la organización*, El poder más allá de las estructuras. SIGLO XXI DE ESPAÑA EDITORES S.A

Walter, P. y Paul, D. (1999). *EL NUEVO INSTITUCIONALISMO EN EL ANALISIS ORGANIZACIONAL*. Fondo de Cultura Económica.

Warren, B. (1969). *La Planificación del Cambio*. Rinehart and Winston, inc.