

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo identificar las principales problemáticas que afectan al personal de la Unidad Académica de Villa Tamulté de las Sabanas, de la Universidad Intercultural del Estado de Tabasco, y con esto dar cumplimiento de los objetivos y metas de la institución. Se llevó a cabo desde una metodología cualitativa, bajo el diseño de la Investigación-Acción, que permitió conocer y analizar la realidad a partir de la experiencia de los participantes. A partir de un diagnóstico organizacional se identificó como problema principal el clima organizacional entre el personal administrativo y los docentes de la institución, a partir de lo cual se diseñó un plan de intervención integrado por tres ciclos con sus respectivas acciones de cambio orientadas a mejorar la organización. Como resultado de las acciones realizadas para se renovaron procesos y procedimientos que incidieron en la mejora del clima laboral entre el personal administrativo y los profesores.

Palabras clave: Intervención educativa, diagnóstico organizacional, clima organizacional.

INTERVENTION MODEL FOR IMPROVING THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN AN INTERCULTURAL UNIVERSITY IN THE STATE OF TABASCO, MEXICO

The aim of this research was to identify the main problems affecting the staff of “Unidad Académica de Villa Tamulté de las Sabanas, Universidad Intercultural in Tabasco, and to achieve the objectives and goals of the institution. It was carried out from a qualitative methodology, under the design of Action-Research, which allowed to know and analyze the reality from the experience of the participants. From an organizational diagnosis, the main problem identified was the organizational climate among the administrative staff and teachers of the institution, from which an intervention plan is designed consisting of three cycles with their respective actions of change aimed at improving the organization. As a result of the actions carried out for, processes and procedures were renewed that affected the improvement of the working environment between the administrative staff and the teachers.

Keywords: Educational intervention, organizational diagnosis, organizational climate

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior del siglo XXI están sujetas a los cambios del entorno por lo que sus acciones se van adecuando a las necesidades que se van presentando. Las universidades interculturales no son ajenas a estas situaciones, por lo que constantemente están buscando mejorar sus procesos académicos y administrativos, que le permitan tener una calidad educativa.

Para lo anterior, se deben tomar en cuenta diversos factores como la profesionalización y el desempeño docente (De Vicente, 2002, p.2), el liderazgo educativo, (Manes, 1999; Martín, 2001; Murillo, 2006, p.2) así como tener las condiciones al interior de la organización para trabajar y convivir de manera armónica (Isaacs, 2004, p.2), por lo que una de las formas de lograrlo es manteniendo un clima laboral que permita mantener un ambiente de trabajo agradable entre los actores organizacionales.

Considerando que las personas constantemente están relacionándose unos con otros, y la convivencia diaria puede generar relaciones cercanas entre estos, es importante mantener un buen clima o ambiente laboral en la organización. Las Instituciones de Educación Superior (IES) son un espacio en donde cotidianamente interactúan un sinnúmero de sujetos entre profesores, alumnos, administrativos, auxiliares, entre otros, por lo que mantener un buen ambiente de colaboración y trabajo es indispensable.

Esta investigación fue realizada en una IES del estado de Tabasco, México, bajo una metodología de trabajo de Investigación Acción Participativa (IAP), por lo que, como primera acción, se llevó a cabo un diagnóstico del clima laboral entre el personal docente y administrativos, cuyos resultados permitieron diseñar un plan de acción, con sus respectivas actividades, que permitieran la mejora del clima organizacional de la institución.

El documento presenta las fases del trabajo realizado de acuerdo con la metodología

IAP, desde el acercamiento a la institución, la integración del equipo de trabajo, la elaboración del diagnóstico y el diseño, implementación y evaluación de cada ciclo de intervención.

2. Desarrollo

2.1 El Clima Organizacional en la Instituciones de Educación Superior

El clima laboral u organizacional, de acuerdo con García, 2009, se compone de diversos factores que pueden ser tanto físicos como emocionales, e influyen en el comportamiento y desempeño del trabajo que se realiza, contribuyendo a la percepción que las personas tienen de su propio trabajo, su desempeño, su productividad y su satisfacción.

Desde los estudios sobre la productividad del personal realizados por Mayo en los años veinte, diversos autores como Litwin y Stringer (1968), Dessler (1976), Sudarsky (1977), Likert y Gibson (1986), Álvarez (1995), Gonçalves (1997, 2000), Chiavenato (2000), García (2003) y Méndez (2006), han desarrollado el concepto de clima organizacional para definir las características y entender el comportamiento del individuo, su actitud o sentimientos hacia la empresa, como producto de los ambientes de trabajo.

Para las organizaciones que buscan ser competitivas y se preocupan por sus colaboradores, el clima organizacional se convierte en un elemento clave, ya que este contribuye a elevar la productividad, al tomar en cuenta el factor humano, su bienestar y su motivación. Reyes (2010) menciona que existe una relación entre la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que laboran -la confianza, el trabajo en equipo y la sinergia- con la influencia positiva o negativa en la productividad de la empresa.

La percepción, como parte del proceso de comunicación en las organizaciones, permitirá la mejora en las relaciones laborales y la promoción del logro de los objetivos. Fernández et-al (2012) citan

la comunicación es un sistema que implica vincular lo técnico y lo humano, así como los medios de comunicación para enviarle información a los integrantes de la organización que están interrelacionados y son interdependientes, a fin de que influya en el clima de comunicación lo técnico y lo interpersonal, que como resultado final no sea a partir de las relaciones de causa-efecto lineales y directas, sino de procesos más complejos (p.13).

Otro factor que incide en el clima laboral es la satisfacción laboral, vista como el conjunto de actitudes que tiene el individuo hacia su trabajo. Si el trabajador percibe un ambiente agradable, recibe reconocimiento por su trabajo y se siente motivado a seguir mejorando, podría sentirse satisfecho con los resultados de su esfuerzo. Sánchez y

García, (2017) sostienen que “los directivos deben propiciar una relación sana entre la administración y sus trabajadores, satisfaciendo ambas partes, siendo un factor de ganar-ganar” (p. 43).

2.2 Conceptualización

Existe un sin número de definiciones del concepto de clima organizacional basada en diversos criterios objetivos como la estructura, las políticas y las reglas, y otros subjetivos como la percepción del apoyo de los compañeros de trabajo, otros más pueden ser la disciplina desde la que se defina, psicología, sociología, administración, comunicación, entre otros. En la siguiente tabla (tabla 1) se presentan tres enfoques desde los cuales se parte para definir el clima organizacional.

Tabla 1. Enfoques del clima organizacional

| Enfoque | Autores) | Definición |
|----------------|---------------------------------|--|
| 1. Subjetivo | <i>Halpin y Crofts (1962)</i> | la opinión que el empleado se forma de la organización. |
| 2. Objetivo | <i>Forehand y Gilmer (1964)</i> | Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. 5 variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. |
| 3. De síntesis | <i>Litwin y Stringer (1968)</i> | Comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. |

Fuente: Elaboración propia con base en García (2009)

A partir de los enfoques mencionados, se dan varias definiciones del concepto de clima organizacional, Watters et al (citado por Dessler,1976) lo define como las percepciones que la persona tiene de la empresa para la cual labora y su opinión sobre la misma considerando cinco

factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante y, orientación centrada en el empleado.

Por su parte Likert y Gibson (1986)

consideran que el término es utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones y lo definen como la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización en el medio ambiente interno de la misma, que experimentan los trabajadores e influye en su comportamiento.

Para Álvarez (1992) el clima se refiere al ambiente de trabajo, resultado de diversos factores interpersonales, físicos y organizacionales, que influyen en la satisfacción y comportamiento de los trabajadores, y por ende, en su creatividad y productividad.

Otros autores como Gonçalves (1997, 2000) y Chiavenato (2000) coinciden en que el clima se relaciona con el ambiente laboral y la percepción que tienen los colaboradores de la organización y la influencia que este tiene en su comportamiento, satisfacción, creatividad y productividad.

2.3 La Unidad Académica de la Villa Tamulté de las Sabanas (UAVTS)

La Universidad Intercultural del Estado de Tabasco se encuentra localizada en el municipio de Tacotalpa, Tabasco, en la comunidad de Oxotlán, cuenta con 19 años de fundación e inicia sus labores el 18 de agosto del 2005. Desde su origen, su objetivo ha sido:

Formar profesionales e intelectuales comprometidos con el desarrollo económico y cultural en los ámbitos comunitarios, regional y nacional, cuya actividad contribuyan a promover procesos de revaloración y revitalización de las lenguas y cultura originaria, con la facultad de desarrollar e implementar programas de docencia, investigación, vinculación, difusión y extensión, desde la perspectiva del conocimiento y respeto de los haberes y saberes ancestrales y tradicionales (PDI, 2015 - 2018, p.3).

En 2013 se apertura la Unidad Académica en la Villa Vicente Guerrero, Centla y en el año 2014 la Unidad Académica de Villa

Tamulté de las Sabanas, con la finalidad de atender a la población indígena en la zona de los Yokotanes las cuales fueron ubicadas en dos municipios del Estado: Centla y Centro.

El trabajo de intervención se realizó en la Unidad Académica de Villa Tamulté de las Sabanas, Centro, Tabasco (UAVTS), la cual se encuentra ubicada en el municipio del Centro Tabasco. Su oferta educativa fue diseñada a partir de las necesidades y potencialidades de desarrollo de las comunidades y regiones que se atiende. Inicialmente se apertura con las Licenciaturas en Salud Intercultural, Lengua y Cultura y Comunicación, y a partir del semestre agosto-diciembre 2019 con la Licenciatura en Derecho Intercultural.

2.4 Dimensiones del clima laboral en la Unidad Académica Villa Tamulté de las Sabanas

De acuerdo con el Modelo de Litwin y Stringer (1978, p. 78) el clima laboral está constituido por nueve variables y/o categorías de análisis tales como: la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Para efecto de este diagnóstico se identificó la presencia de las siguientes categorías que influyen en el clima laboral de la UAVTS.

- 1. Estructura:** Se refiere a la percepción que se tiene sobre las normas institucionales, contrato colectivo, reglamentos, así como ellos influyen en la organización interna de la institución y su personal lo respeta.
- 2. Responsabilidad:** Tener las funciones de su puesto bien definidos, así como sus procesos bien establecidos para cada una de sus funciones. Atender sus horarios asignados de trabajo. Participo en actividades institucionales, aunque ya haya cumplido con mi horario establecido.
- 3. Recompensa:** Percepción de que la institución brinda oportunidades de desarrollo profesional, así como valorar y reconocer los trabajos, propuestas, proyectos que son hechos.

4. **Estándares:** Percepción de realizar trabajo y esfuerzo que abonan al cumplimiento de objetivos y metas.

3. Metodología

3.1 Diagnóstico Organizacional

Como parte de la metodología de intervención, se llevó a cabo como primera acción, un diagnóstico de clima organizacional en la UAVTS a partir de la técnica de FODA,

es una herramienta que sirve para conocer la situación real en la que opera una organización (...) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una institución/empresa/entidad en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Malgesini 2000, p. 108).

De acuerdo con Pérez (2009, p.40), el diagnóstico se integra con información sistematizada para identificar los problemas y necesidades de una situación en particular, que permitan establecer estrategias de mayor a menor importancia en donde se pueda intervenir de acuerdo con su viabilidad y factibilidad, cumple el propósito de proveer información necesaria para establecer acciones específicas, mediante el desarrollo de un proceso de planeación, ejecución y evaluación.

Tabla 1. Enfoques del clima organizacional

| Fortalezas | Debilidades | Amenazas | Oportunidades |
|--|---|---|---|
| Personal administrativo y docentes con perfiles profesionales | Exceso de trabajo Inadecuado uso de la tecnología para el trabajo administrativo y académico | Poco reconocimiento de la institución a nivel estatal Restricción por autoridades de páginas webs externas a la institución. | Crecimiento de las unidades académicas Capacitación para el uso de tecnologías en actividades institucionales Gestionar plazas o recategorización |
| Infraestructura tecnológica eficiente (acceso a internet) Salario y prestaciones por ley de acuerdo con la contratación del | No todo el personal goza del mismo salario y prestación por ley. Pocos docentes adscritos a | Cambios en la reforma educativa y en la Ley Federal del Trabajo | Incentivar a pertenecer a la institución a |

En este sentido, se contó con la participación de docentes y administrativos que permitió conocer las áreas de oportunidades de cambio (relacionadas con la sistematización) y oportunidades de mejora (relacionado con el tiempo) en su práctica laboral cotidiana.

El objetivo del diagnóstico fue Identificar las principales problemáticas en una Institución de Educación Superior Intercultural que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización escolar. Este se dividió en dos fases: documentación y trabajo de campo. La primera se desarrollo con el equipo de trabajo a través de la búsqueda, observación y análisis de documentos institucionales, lo que permitió identificar la problemática central, se conoció a profundidad el contexto general de la institución y se consolidó el equipo de trabajo, quienes fueron los responsables del proceso del diagnóstico. El perfil de cada uno de los participantes respondió a las tareas e información requeridas para el desarrollo del diagnóstico.

En la segunda fase, se aplicaron instrumentos previamente seleccionados de acuerdo con los resultados del FODA, se realizó una entrevista semiestructurada al rector de la institución, y una encuesta para los docentes y administrativos de la UAVTS. Los resultados obtenidos del análisis FODA se presentan en la siguiente tabla (ver tabla 2):

| | | | |
|--|---|---|---|
| personal. | las UA (HSM, MT y TC) y escasa participación de profesores de servicio profesionales. | Renuncia de profesores contratados por servicios profesionales por exceso de trabajo. | docentes Dar a conocer la normatividad institucional |
| Participación en el trabajo colaborativo del personal por UA | Liderazgo situado en la unidad central | Incumplimiento de la política educativa | Gestionar los recursos para la infraestructura de la UAVTS. |
| Liderazgo institucional. | No se tienen instalaciones propias | Construcción de las instalaciones lejos del centro de la comunidad | |
| Ubicación actual de la UAVTS | | | |

Fuente: Elaboración propia

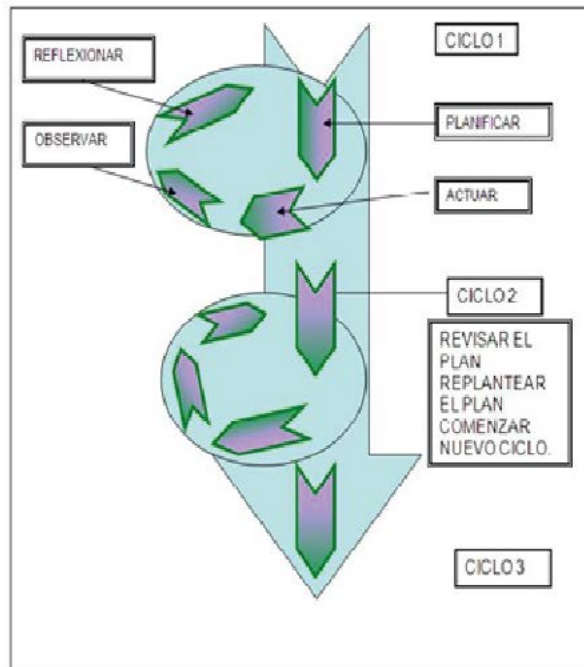
3.2. Investigación Acción Participativa

Se utilizó un Modelo de Investigación Acción Participativa, diseñado por Kemmis (1989) citado por Latorre (2005), el cual se basa en un modelo de Lewin. Este se basa en dos ejes: uno estratégico, conformado por la acción y la reflexión; y otro organizativo, constituido por la planificación y la observación. Ambas

dimensiones interactúan constantemente, de tal forma que se establece una dinámica que contribuye a resolver los problemas y a comprender las prácticas que tienen lugar en la vida cotidiana de la escuela.

El modelo está integrado por 4 fases: 1) Planificación; 2) Acción; 3) Observación y 4) Reflexión. (Ver figura 1)

Figura 1. Espiral de Kemmis



Fuente: Latorre (2005, p.35)

Las etapas y fases presentadas en el modelo de Kemmis constituyen un esquema básico que se toma como guía para el desarrollo de los proyectos de intervención basados en IAP y que permiten el desarrollo de proyectos de intervención en las instituciones educativas.

Para Kemmis y McTaggart los principales beneficios de la IAP son la mejora de la práctica, tener la comprensión de la práctica y la mejora de la situación en la que tiene lugar la práctica, propone mejorar la educación a través del cambio y aprender a partir de las consecuencias de los cambios. Su propósito principal no es generar conocimiento, sino cuestionar las prácticas sociales y los valores que las integran, convirtiéndose en un instrumento para reconstruir las prácticas y los discursos.

Es importante mencionar que el objetivo de esta intervención fue generar acciones para que docentes y administrativos contribuyan a la misión, visión y objetivos de la IES que mejoren los procesos de comunicación a través de un plan de intervención que integre reuniones, difusión de la normatividad y talleres con el objetivo de incidir en la mejora del clima laboral.

Tomando en cuenta lo anterior, el equipo de trabajo llevó a cabo las siguientes acciones:

1. Diseñar un plan de acción encaminado a mejorar el clima laboral en la UAVTS,
2. Diseñar un plan de intervención,
3. Observar la intervención para sistematizar sus efectos, y
4. Reflexionar los efectos para una nueva planificación.

Cada uno de estos pasos se tomaron en cuenta para cada ciclo de intervención y se consideró la continuidad de cada uno para la toma de decisiones de un nuevo ciclo.

El proyecto de intervención de acuerdo con Rodríguez (1990) consiste en “un conjunto de acciones sistemáticas, planificadas basadas en necesidades identificadas y orientada a unas metas, como respuesta a esas necesidades, con una teoría que lo sustente”. En la siguiente tabla (ver tabla 3) se presentan el plan de acción realizada como resultado del diagnóstico y la revisión documental realizada con anterioridad.

Tabla 3. Plan de intervención.

| Debilidades | Objetivo | Destinatario | Medios | Evaluación |
|---|---|----------------------------|--|--|
| Poco interés o desconocimiento de la normatividad Institucional | Lograr que los docentes y administrativos lean la normatividad institucional e identifiquen que normas y procedimientos hacen falta para el buen funcionamiento de la institución | Docentes y Administrativos | Taller para identificar normas y procedimientos que hacen falta para procesos nuevos y de apoyo para los existentes. | Al final del día se le proporcionará un cuestionario donde se busca conocer los aprendizajes logrados durante el taller. Aplicación de instrumento por parte del área de planeación para la evaluación del taller |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Poca publicación de la normatividad en la página oficial de la Institución | Conocer las funciones administrativas a través de lonas informativas para mejorar los procesos comunicativos | Toda la población estudiantil, docentes, administrativos y comunidad | Gestión de lonas o adhesivos grandes para tener el Organigrama institucional, así como las funciones de cada uno de los departamentos, en lugar visible para todos. | Población estudiantil, docentes, administrativos y comunidad |
| Liderazgo situado en la Sede central de la IES | Realizar un taller de liderazgo y comunicación intercultural para docentes y administrativos con el fin de mejorar las interacciones | Docentes y Administrativos | Taller de comunicación Intercultural | Cuestionario donde se busca conocer los Aprendizajes logrados durante el día. |
| Evaluación para el Desempeño Administrativo | Reconocer algunas ausencias en la Evaluación | Administrativos | Reunión con el equipo de trabajo, y el jefe del departamento de recursos humanos | Entrega de oficio al jefe del departamento de recursos humanos con nuevas propuestas para la evaluación del desempeño. |

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de cada evaluación realizada.

Con base en el plan anterior, se realizó la intervención en tres ciclos. el primero con dos acciones de cambio, el segundo tres acciones de cambio y el tercero dos acciones de cambio, mismas que a continuación se describen:

PRIMER CICLO DE INTERVENCIÓN

Para el primer ciclo de intervención el equipo de trabajo implementó como primera

acción un curso-taller impartido por el equipo de trabajo a docentes y administrativos de la UAVTS, lo que permitió reflexionar e identificar las normas y procedimientos que hacen falta en procesos nuevos y mejorar los ya existentes. La segunda acción consistió en la gestión ante las autoridades de la UA, los recursos para obtener impresiones y lonas con información relevante de funciones administrativas, así como la misión y visión de esta IES (Ver ilustración 2)

Figura 2. Primer ciclo de intervención



Fuente: Elaboración propia.

SEGUNDO CICLO DE INTERVENCIÓN

El equipo de trabajo llevó a cabo tres acciones. En la primera se estableció una reunión para concretar los nuevos lineamientos para la mejora de algunos procesos. La segunda consistió en una reunión entre los miembros del equipo de trabajo para identificar las nuevas

competencias en la cédula de evaluación y; la tercera consistió en una campaña de difusión de la normatividad institucional, colocando en lugares visibles la misión y visión de la IES, así como la lista de reglamentos existentes. Así mismo se presenta el segundo ciclo de intervención (ver figura 3).

Figura 3. Segundo ciclo de acción



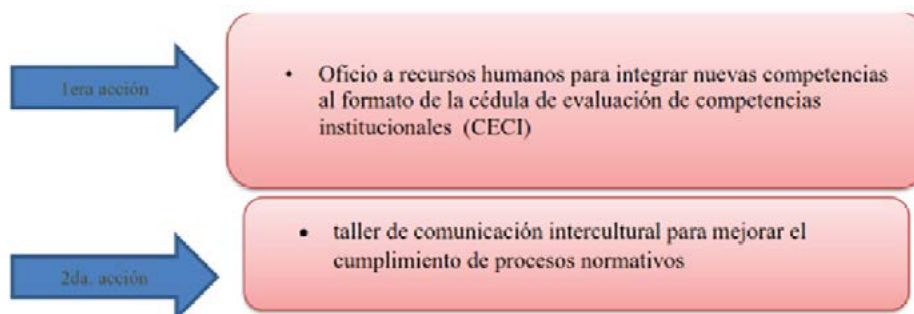
Fuente: Elaboración propia.

TERCER CICLO DE INTERVENCIÓN

Para el tercer ciclo de intervención, la primera acción de cambio fue elaborar un oficio propuesta para el área de recursos humanos que integró nuevas propuestas identificadas para la mejora e implementación

de la evaluación institucional. La segunda acción de cambio llevó a cabo la implementación de un taller de liderazgo y comunicación intercultural entre el personal docente y administrativo para que mejoraran el cumplimiento de procesos normativos (ver figura 4).

Figura 4. Tercer ciclo de intervención



Fuente: Elaboración propia.

REFLEXIONES FINALES

El proyecto de intervención denominado “El clima laboral en una institución de educación superior en el Estado de Tabasco,” fue un trabajo con docentes y administrativos en la Unidad académica Tamulté de las Sabanas, Centro, Tabasco. A partir del diagnóstico se determinó e identificó una problemática en la unidad académica antes citada, la importancia del diagnóstico participativo en este proyecto de intervención educativa fue concluyente, para continuar con el proceso de acuerdo con la metodología de investigación acción participativa.

Los tres ciclos con sus respectivas acciones incidieron en la problemática identificada en el diagnóstico. Las estrategias de intervención desarrolladas buscaron mejorar el clima laboral y transformar la realidad institucional.

Los docentes y administrativos reconocieron que es indispensable tener acciones continuamente para que de manera paulatina se vea el mejoramiento del clima laboral. El primer ciclo de intervención con sus dos acciones de cambio, dieron como resultado en la evaluación, acciones positivas para el proceso de la intervención, pues en la reunión para trabajar la normatividad de la institución, se percataron que muchos la desconocían. El curso-taller de aproximación a la normatividad institucional brindó la oportunidad de conocer y reflexionar respecto a la normatividad y en equipo exponer inquietudes que permitieron generar otras acciones de cambio.

Como parte del aprendizaje significativo resultado del curso-taller, los participantes y el equipo de trabajo acordaron realizar un oficio con algunas propuestas para que fueran incluidas en el nuevo Plan de Desarrollo Institucional (PDI). La segunda acción de cambio estuvo relacionada con la gestión para el apoyo de lonas y poder difundir la normatividad institucional.

En el segundo ciclo de intervención y sus tres acciones de cambio se remitieron a realizar un oficio y definir los nuevos lineamientos que se plantearon de manera posterior a partir de esto se inició con la campaña de difusión de la normatividad, pegando en lugares estratégicos los lineamientos y algunos procedimientos importantes para el buen funcionamiento de la institución.

El tercer ciclo de intervención con sus dos acciones de cambio dio como resultado una apertura por parte de la jefatura de recursos humanos para integrar nuevas competencias al formato institucional de evaluación, finalizando con el taller de comunicación intercultural para mejorar el cumplimiento de procesos normativos y en consecuencia mejorar la percepción del clima laboral de los actores.

REFERENCIAS

- Álvarez, G. (1992). El constructo Clima Organizacional: concepto, teorías investigaciones y resultados relevantes. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1,2): 27-30.
- De Vicente Rodríguez, P. S. (2002). Desarrollo Profesional del Docente. Bilbao: ICE Universidad de Deusto.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Bogotá, Editorial McGraw Hill.
- Dessler, G. (1976). Organización y Administración. Un Enfoque Situacional. Prentice Hall internacional.

- Fernández Ruiz M. A., García, M. Villalobos A. (2012). Manual de técnicas de intervención cognitivo conductuales.
- García, S. E. (2009) Diagnóstico de la relación clima organizacional y sistema de gestión de la calidad: Caso un órgano interno de control paraestatal. Xalapa, Veracruz.
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Bogotá, Colombia:Prentice Hall.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Isaacs, D. (2004). Capítulo 5 Cómo crear las condiciones necesarias para ejercer la función directiva, Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos, España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Latorre, A. (2005). La investigación acción. Antonio Latorre. La Investigación Acción. Conocer y cambiar la práctica educativa. Pp.23-38. 3ra edición España.
- Likert, R. y Gibson, J. (1986) Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston, Usa: Harvard University Press.
- Malgesini Rey G, (2000), Guía metodológica de intervención social, Mc Graw Gill. pp.108,110
- Manes, J. M. (2008). Gestión Estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional, Buenos Aires: Granica
- Martín, F. E. (2001). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización, Madrid: Mc Graw Hill.
- Murillo, F. (2006). Retos de la innovación para la investigación educativa. En T. Escudero y A.D. Correa (Coords.), Innovación e investigación educativa: algunos ámbitos relevantes (pp. 23- 54). Madrid: La Muralla.
- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. Scientia Et Technica. 22(2): 161- 166.
- Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
- Pérez, N. (2009) Diagnóstico socioeducativo y su importancia para el análisis de la realidad social. Universidad Pedagógica Nacional. Repositorio UDG virtual <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1005>
- Plan de Desarrollo Institucional 2015-2018. Universidad Intercultural del Estado de Tabasco. Secretaría de Educación. Gobierno del Estado de Tabasco.
- Ramos G. C. (2006), Las preguntas de investigación, publicación y revista psicológica. p. 122.
- Rodríguez Dieguez, A. (1990). Aproximación a la educación vocacional! Una perspectiva desde la reforma educativa, 8, 125 – 143