

Clima organizacional para la mejora educativa en una universidad pública

Organizational climate to improve education at a public university

Roger Manuel Patrón Cortés

Universidad Autónoma de Campeche

roger_patron_cortes@hotmail.com

José Alonzo Sahui Maldonado

Universidad Autónoma de Campeche

josesahui@hotmail.com

Nadia Kassandra May Acosta

Universidad Autónoma de Campeche

nmayxx@hotmail.com

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo determinar el grado de apertura del clima organizacional de una universidad pública con la finalidad de mejorar la calidad educativa. Este estudio es exploratorio, descriptivo y de corte cuantitativo. Asimismo, se aplican entrevistas cualitativas sobre los resultados obtenidos. Se encontró un clima cerrado, es decir poco propicio para el cambio y la innovación. Con relación a la conducta directiva existe un bajo apoyo y un bajo autoritarismo. Esto significa que, los profesores reciben poco apoyo, pero no son supervisados de manera rígida y dominante. Con relación a las dimensiones de la conducta de los docentes, éstas indican que los docentes poseen un bajo compromiso, una frustración alta y además, existe una relación de baja intimidad. Asimismo se encontraron tratos preferenciales para dar apoyo y distribuir el trabajo. Por lo que se sugiere establecer

medidas correctivas para lograr un clima abierto, tales como establecer una sensación de equidad entre los profesores e incrementar el compromiso mediante la participación de un mayor número de profesores en los programas de estímulos en beneficio de la mejora de la calidad educativa.

Abstract

This research aims to determine the degree of openness of the organizational climate of a public university in order to improve educational quality. This study is exploratory, descriptive and quantitative nature. Also, qualitative interviews on the results apply. An enclosed climate found, that is not conducive to change and innovation. Regarding managerial behavior there is a low support and low authoritarianism. This means that teachers receive little support, but are not supervised rigid and domineering manner. With regard to the dimensions of the behavior of teachers, they indicate that teachers have low commitment, a high frustration and also there is a low ratio of intimacy. Also found preferential treatment to support and distribute the work. So it is suggested that corrective measures to achieve an open, such as establishing a sense of equality among teachers and increase commitment through the participation of a greater number of teachers in the stimulus programs for the benefit of improving the quality weather Education

Palabras clave / Key words Clima organizacional, calidad educativa, cambio e innovación / Organizational climate, quality of education, change and innovation.

1. Introducción

En México, los estudios de clima organizacional son escasos y se han limitado a medir y a analizar los resultados estadísticos. Desde principios de los años 80's, las universidades han venido manifestando cada vez mayor interés por la calidad y la mejora continua en beneficio de la educación (Álvarez y Topete (1997). Evidencia de este interés se advierte particularmente en el énfasis por la acreditación, la certificación y el rendimiento de cuentas.

Como resultado de los procesos de calidad, la etapa de autoevaluación ha provisto a diversas instituciones de educación superior con información acerca de la necesidad de mejorar ciertos elementos de la organización como es el caso del clima organizacional por su posible influencia en la innovación, y en la productividad institucional, entre otros (Ekvall, 2003).

2. Contexto teórico

Según Hoy y Miskel (2000) el clima organizacional es “un término amplio que se refiere a las percepciones de los maestros respecto del ambiente general de trabajo de una escuela y que es influido por la organización formal e informal, las personalidades de los participantes y el liderazgo en la organización (p. 141)”. En este sentido, las mediciones del clima se centran en examinar las relaciones de los maestros entre ellos y entre los docentes con la dirección.

Debido a que el clima organizacional es un constructo, los elementos constitutivos del clima, se integran en dimensiones significativas, dando lugar a diferentes tipos de clima. Para Hoy y Miskel (2000), esta tipología fluctúa en un continuo de “abierto” a “cerrado”. Para favorecer el cambio e innovación en las organizaciones es necesario que el clima de éstas tenga las características de un clima abierto, pues cuando el clima es cerrado, existe rigidez funcional y falta de creatividad.

De acuerdo con la literatura, a mayor apertura del clima de la organización, mayor es la confianza de la dirección en los profesores, el proceso de toma de decisiones involucra a diferentes actores en toda la organización, la comunicación es fundamentalmente horizontal, los profesores están motivados a través

de la participación en los procesos de definición de objetivos, la mejora de métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en general. Asimismo, en un clima abierto la función de control es ejercida por todos los niveles de la estructura y los esfuerzos de todos están unidos en la consecución de los objetivos institucionales (Zabalza, 1996).

Los estudios de clima organizacional son especialmente importantes en las universidades porque existe muy poca información sobre el tema ya que la mayoría de las investigaciones sobre estos constructos se han realizado en instituciones de educación básica. Asimismo, debido a que las universidades representan el nivel más alto del sistema educacional, y a la consecuente complejidad en sus funciones de desarrollo científico y de enseñanza en sus variados campos profesionales, se hace necesario contar con un mayor número de investigaciones relativas al ambiente laboral de estas instituciones para contribuir en sus procesos de mejora en la calidad. Como afirma Segredo (2011), el ser humano tiene aptitudes para la productividad, pero éstas pueden permanecer inactivas si el ambiente o clima de la organización en el que trabaja le es restringido, hostil y le impide tanto el crecimiento como el desarrollo de sus potencialidades.

2.2. Planteamiento del problema

La universidad pública en estudio tiene sus orígenes desde el año de 1965. Actualmente cuenta con nueve Facultades y una Escuela Superior donde se imparten 25 licenciaturas, ocho maestrías, seis especialidades médicas y un diplomado. Además cuenta con seis centros de investigación, un instituto para conservar los recursos marino-costeros del país y un programa ambiental. Agrupa sus actividades educativas y de investigación en áreas afines que denomina Dependencias de Educación Superior (DES). En este sentido, la institución cuenta con cuatro DES: (a) Ciencias Agropecuarias, (b) Ciencias de la Salud, (c) Ciencias Sociales y Humanidades, y (d) Ingeniería y Ciencias. Esta institución ha avanzado en la mejora de la calidad de los programas de estudio, e involucrado a su personal en procesos de evaluación y acreditación. Los procesos de autoevaluación propuestos por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación

Superior (ANUIES) han provisto a esta universidad con información acerca de la necesidad de mejorar ciertos elementos de la organización como es el caso del clima organizacional por su posible influencia en la productividad en la institución.

En las últimas evaluaciones realizadas a esta institución, se detectó que algunas Facultades presentan problemas vinculados con la calidad institucional. De acuerdo con los administradores de la organización, la Facultad A presentó problemas más serios en relación con otras áreas, por tanto se decidió realizar el estudio en esta Facultad y tiene como objetivo determinar el grado de apertura del clima organizacional. El estudio es importante porque como indican Álvarez y Topete (1997), de acuerdo con la revisión de la literatura de investigación, el clima organizacional es un indicador de calidad que tiene influencia en diferentes procesos de la organización.

3. Metodología

Este estudio es exploratorio, descriptivo y de corte cuantitativo. Asimismo, se aplican entrevistas cualitativas sobre los resultados obtenidos. Participaron un total de 30 profesores que laboran en la Facultad A: 20 de tiempo completo, 6 de medio tiempo y 4 de asignatura con 20 horas frente a grupo.

Se administró una versión revisada del Cuestionario Descriptivo de Clima Organizacional (OCDQ-RS), de Hoy, Tarter y Kottkamp (1991) (véase Apéndice 1). Este cuestionario contiene 34 ítems, dividido en cuatro dimensiones con los siguientes coeficientes de confiabilidad al aplicarle la prueba Alpha de Cronbach (Aguado, 2003): apoyo (.84), autoritarismo (.68), compromiso (.76), frustración (.72) e intimidación (.62). Los reactivos pueden ser contestados seleccionando una de las cinco categorías de respuesta: 0) no ocurre, 1) raramente ocurre, 2) algunas veces ocurre, 3) ocurre frecuentemente, y 4) ocurre muy frecuentemente. La Tabla 1 permite interpretar los puntajes que se obtienen de las dimensiones.

Tabla 1.

Perfiles del clima abierto y cerrado del OCDQ-RS.

Dimensiones	Clima abierto	Punto medio	Clima cerrado
Apoyo (A)	629 (Alto)	513	398 (Bajo)
Autoritarismo (At)	414 (Bajo)	528	642 (Alto)
Compromiso (C)	627 (Alto)	505	383 (Bajo)
Frustración (F)	346 (Bajo)	493	641 (Alto)
Intimidad (I)	465 (Bajo)	464	463 (Bajo)
Índice de apertura del clima organizacional	599 (Alto)	487	375 (Bajo)

Aguado, 2003.

En la Tabla 2 se exponen los datos para interpretar el grado de apertura del clima organizacional.

Tabla 2.

Grado de apertura del clima organizacional e interpretación del OCDQ-RS.

Puntaje	Grado de apertura	Interpretación
Arriba de 600	Muy alto	Abierto
551-600	Alto	Abierto

525-550	Arriba del promedio	Semiabierto
511-524	Ligeramente arriba del promedio	Semiabierto
490-510	Promedio	Promedio
476-489	Ligeramente debajo del promedio	Semicerrado
450-475	Por debajo del promedio	Semicerrado
400-449	Bajo	Cerrado
Debajo de 400	Muy bajo	Cerrado

Aguado, 2003.

Debido a que el estadístico de comparación es una media de 500, los resultados obtenidos por debajo o por encima de ésta, tendrán un grado de apertura de clima organizacional cerrado o abierto.

Se solicitó la autorización de la institución para realizar el estudio con su personal. Además, se contó con la ayuda de estudiantes de la misma universidad. Se requirieron de tres sesiones para completar la recolección de datos de todo el personal.

4. Resultados y discusión

4.1. Medición

La Tabla 3 detalla la percepción que los profesores tienen del clima organizacional.

Tabla 3.

Dimensiones y percepción del clima organizacional de los docentes.

Dimensión	Media	Desviación Estándar	Puntajes Estandarizados	Perfil
Apoyo	10.87	6.32	325.12	Cerrado
Autoritarismo	13.21	4.54	425.23	Bajo
Compromiso	22.50	5.89	250.75	Bajo
Frustración	13.31	4.43	621.62	Alto
Intimidad	6.28	3.29	426.22	Bajo

Nota. Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la tabla 3, se observa que las puntuaciones otorgadas por los docentes, en relación con la conducta del director, arrojaron un bajo apoyo (325.12), y un bajo autoritarismo (425.23). Esto significa que, los profesores reciben poco apoyo, pero no son supervisados de manera rígida y dominante. Con relación a las dimensiones de la conducta de los docentes, éstas indican que los docentes poseen un bajo compromiso (250.75), una frustración alta (621.62), y existe una relación de baja intimidad (426.22) entre ellos. Con base en lo anterior, podemos inferir que, existe poca cooperación entre los docentes, no se encuentran orgullosos de su escuela, no disfrutan el trabajo con los demás; se encuentran saturados de comisiones administrativas rutinarias y asignadas, que no están relacionadas con la actividad básica de la enseñanza, se irritan, se molestan y se interrumpen; además de que las relaciones sociales entre ellos, se dan muy poco.

Se determinó el índice de apertura del clima organizacional = $(427.69) + (1000 - 529.71) + (422.97) + (1000 - 392.42) / 4 = 435.13$

De acuerdo con Hoy, Tarter y Kottkamp (1991), este resultado corresponde a un clima de tipo cerrado, porque tiene un puntaje por debajo de 400 puntos, del índice de apertura. Por lo tanto, existe poca disposición al cambio y a la innovación.

4.2. Entrevistas cualitativas.

Con la finalidad de profundizar en los resultados obtenidos se realizaron entrevistas al personal docentes obteniendo tres categorías principales:

Apoyo

Los profesores manifestaron que les falta apoyo para el desarrollo de sus actividades docentes y de investigación tales como cubículos, materiales, equipo, viáticos y pasajes para congresos, entre otros. Señalaron que además existen preferencias y favoritismos al repartir estos apoyos, es decir, no todos son tratados de manera equitativa. Al respecto se tienen las siguientes evidencias:

“Se nos asignan comisiones, pero no a todos les dan el apoyo”.

“Participamos en los congresos porque somos evaluados, pero tenemos que poner de nuestro dinero para poder asistir”.

“Hay favoritismos, por ejemplo; mientras a unos profesores les dicen que no hay recursos, a otros los apoyan para asistir a congresos, realizar investigaciones, cumplir con comisiones, por citar algunos casos.”

Compromiso

Los programas de estímulos tales están influyendo en el grado de compromiso de los docentes, direccionando las actividades de acuerdo a lo que se evalúa, pues pasan a tener prioridad para el profesor sobre aquellas que no representan puntaje para estos programas. Como muestra se tienen los siguientes testimonios:

“Es sorprendente el poder de influencia que tienen los programas de estímulos sobre el comportamiento de los profesores, la productividad se ha incrementado al igual que los grados académicos”.

“Cuando la comisión no da puntos para los programa de estímulos, el profesor no quiere comprometerse o trata de evadir esa responsabilidad”.

“Si el profesor se compromete y trabaja puede obtener un buen nivel en los programas de estímulos y lograr más ingresos que los que percibe al contar dos empleos”

Frustración

Los docentes comentaron que les causa malestar las interferencias de la administración y de sus colegas con su actividad básica de enseñar.

“En ocasiones tengo que suspender mi clase porque los alumnos van a participar en eventos oficiales, conferencias, pláticas o cualquier otro motivo, esto retrasa mi programa”.

“A los profesores de tiempo completo les asignan muchas comisiones y queda poco tiempo para investigar”.

“A los profesores no les agrada trabajar en equipo, existe poca cooperación entre ellos y son muy individualistas”.

5. Conclusión

Aunque el clima es cerrado, el bajo autoritarismo ha propiciado un ambiente de libertad, pues los profesores no son supervisados de manera rígida y dominante. Sin embargo, las decisiones directivas a pesar de no ser autocráticas, están enfocadas en proporcionar tratos preferenciales para dar apoyo y para distribuir el trabajo. Esta actitud de favoritismo del grupo directivo está ocasionando un clima de conflictos, de divisionismo y de descontento entre los profesores. En contraposición con esta actitud, la imparcialidad debe imperar en las decisiones directivas, para lograr un equilibrio y una sensación de

equidad entre los profesores. Se sugiere organizar reuniones grupales para exponer los motivos de la falta de apoyo, explicar cuáles fueron las razones, y así aclarar por qué se está favoreciendo a unos y no a otros.

Por otra parte, mediante los programas de estímulos se puede lograr incrementar el compromiso, por lo que se recomienda que un mayor número de profesores participe en estos programas. Es importante que los directivos tome en cuenta la inconformidad que causa en los docentes las interferencias administrativas con sus labores académicas. Asimismo, sería conveniente fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre los profesores.

Debido a que el cuestionario es de origen norteamericano, se requiere de una mayor investigación cualitativa, para profundizar en cómo estos factores se comportan dentro del contexto de la institución. En este marco de conceptos, se sugiere realizar estudios de caso y etnográficos para determinar con mayor claridad la disposición al cambio y a la innovación de estas instituciones escolares, en beneficio de la calidad educativa.

Bibliografía

- Aguado, G. (2003). *Innovación curricular, disposición al cambio y clima organizacional: las preparatorias pertenecientes al sistema UADY*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México.
- Álvarez, I. y Topete, C. (1997). Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de calidad en la educación superior. *Gestión y Estrategia. Edición Internet*. UAM-A. No. 11-12, pp. 1-15. Recuperado el 24 de junio de 2003, de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc11.htm>
- Ekvall, G. (2003). *El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

- Hoy, W. & Miskel, C. (2000). *Educational administration. Theory, research and Practice* [Administración Educativa. Teoría, investigación y práctica] (5th ed.). Estados Unidos: McGraw Hill.
- Hoy, W., Tarter, C., & Kottkamp, R. (1991). *Open schools/healthy schools. Measuring organizational climate* [Escuelas abiertas/escuelas saludables. Midiendo el clima organizacional]. Beverly Hills, C.A.: Sage.
- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Scielo. Cuba. Educación Media Superior. Vol. 25, n. 2*. Recuperado el 18 de noviembre de 2011 de: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0864-2141.
- Zabalza, M. (1996). El "clima". Conceptos, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo. En G. Domínguez F. y J. Mesanza L. (Eds.). *Manual de Organización de Instituciones educativas* (pp. 263-301). Madrid, España: Escuela Española.