

Herramientas para el análisis del Clima Organizacional, una mirada desde variables dinámicas que presentan las organizaciones

Dr. Alfonso Fernández U.

Resumen:

Se realiza un análisis bibliográfico en donde se acuña el concepto de Variables Dinámicas a partir de conceptos y miradas de varios autores. Se presenta la interrelación que existe en todas las variables y como una sinergia de factores que arrojan un producto. Los resultados son la necesidad de plantear la necesidad de mejorar la calidad del clima organizacional, mediante un proceso de autoevaluación, siendo el clima laboral un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta múltiples variables, las cuales se pueden evaluar de forma simultánea o escalonada.

Palabras Clave: Desarrollo Organizacional – Educación – Calidad – Clima – Variables Dinámicas.

Abstract

This study makes a bibliographic analyzes where it states the concept of “Dynamic variables” hence concepts and sights from plenty of authors. It presents the interrelationship existing among the variables and as a synergy of factors gives a product. The results are the necessity of seeding needs in order to improve the quality of organizational environment through a self-evaluation process. Thus, the work environment is a complex, dynamic and multi-dimensional phenomena which present multiple variables and those could be assess simultaneously or step by step.

Keywords: Organizational development, education, quality, environment. Dynamic variables.

Introducción

El presente artículo está enfocado a un proceso que es crucial en toda institución educativa y que quiera entregar una educación de calidad. Nos referimos al proceso de autoevaluación, concepto que actualmente está muy en boga y que juega un papel importante y trascendental; dentro del proceso de acreditación que en Chile se está realizando y que apunta específicamente a certificar la calidad de la educación que las universidades están entregando.

Pero ¿por qué es importante realizar un proceso de autoevaluación? La autoevaluación puede definirse como un proceso de evaluación mediante el cual una unidad, programa o institución, reúne y analiza información sustantiva sobre la base de su propio funcionamiento, a la luz de un conjunto de estándares previamente definidos y aceptados, en donde se creará un estado del arte para la institución, lo que llevará a mejorar la calidad.

La principal meta del proceso de autoevaluación apunta al mejoramiento de la calidad, a través de una mejora en la gestión, a partir de diferentes lineamientos de acción que lleven a tomar decisiones con bases confiables, planificar y organizar los procesos, determinar cuáles son las acciones relevantes a realizar, etc.

Variables Dinámicas en el clima escolar

Este proceso de autoevaluación entregará una visión general acerca de cómo está funcionando una unidad académica, a partir de este proceso también se puede realizar un diagnóstico organizacional, el que puede definirse como “un proceso práctico y planificado de la organización, para el que es necesario conocer la situación por la cual atraviesa la empresa y evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados” (Rodríguez, 2003). Presentaremos las variables que ayudan a comprender el clima escolar, mediante la cultura organizacional, poder, liderazgo, motivación, comunicación y conflicto.

Concepto de Clima

Nuestra definición de clima se hará en base a Bustamante, Suleima y Maldonado (2008), quienes nos comentan que el clima, es un factor relevante, ya que es el que

crea una base de certidumbres e incertidumbre, en clave política, social y económica. Todo este conjunto afecta a los distintos sectores que conforman la sociedad mundial, y por consiguiente nuestra organización; esto lleva a que despierta el interés por revisar la predominancia por el posicionamiento político, social y económico, esto con implicancias en el desarrollo del poder y los beneficios que de él se generan, en tanto aparece la dominación como la aptitud o la capacidad de coacción basada en la fuerza, que es la otra parte intrínseca del poder.

El clima organizacional es un factor que está inmerso en una organización con una mirada en base a multivariantes, las cuales deben comprenderse cada una como un elemento que influye de forma directa e indirecta en el clima, a esa relación y concatenación las llamaremos variables dinámicas.

Cultura Organizacional

El clima organizacional se ve permeado por la cultura organizacional, ya que esta permite “construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, crear culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución, y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras” (Pareja Fernández, 2009, p. 165), como un elemento constitutivo del Clima Organizacional, la cultura suele ser una necesidad propia de la organización, que como aliado será de gran ayuda o simplemente será un factor que responderá a todos los cambios que se quieren realizar.

Poder

El poder de forma correcta demuestra que cada escuela se va haciendo con el tiempo y tiene su propia historia, determinada por su organización, estructuras y el sistema relacional que entre ellas se establece (Pareja Fernández, 2009), es decir tiene su propia lógica de poder, esto implica que se pueda asociar a lo que la propia institución entienda por poder.

Bustamante, *et al.*, (2008), presenta el poder como algo complejo, y dependiente de un contexto, el poder es visto como más general y vasto que la fuerza y no es tan dinámico, es más complicado e implica incluso una cierta medida de paciencia;

pertenece al poder, en oposición a la fuerza, una cierta ampliación: más espacio y también algo más de tiempo, implicando un contexto y una conceptualización subjetiva de este.

Liderazgo

Pareja Fernández, (2009), nos ilumina que el liderazgo es una actitud que es en base a cargos y funciones, pero que al mismo tiempo lo presenta como algo valórico, subjetivo, lo presenta como un sistema de interdependencia “cómo está compuesto dicho sistema: personas interdependientes que ocupan diferentes cargos y funciones, pero que al mismo tiempo representan perspectivas, valores e intereses que en muchas ocasiones son discordantes y desiguales” (p. 142), esto implica que los liderazgos pueden ser declarados en base a su función o en torno a un valor moral.

Motivación

Otro factor por desarrollar en el clima organizacional es como se está permeado hacia la organización en base a la organización, en el clima escolar:

[...] repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. (Sagredo, 2013, p. 386).

La motivación puede mejorar o empeorar el clima organizacional, dependiendo de cómo este comprenda su función, es decir la motivación se entiende el factor de impacto en el desarrollo de actividades y del producto o servicio final.

Comunicación

Un cuarto factor es la comunicación, como elemento que influye en el Clima organizacional, de hecho “este planteamiento tiene como base el reconocimiento de que la comunicación es una categoría sociopsicológica que expresa cómo se comportan las relaciones interpersonales, el compromiso ante las tareas y la

calidad de la información” (Sagredo, 2013, p. 390), llegando a ser una variable que al descubrirse permitirá comprender como institución y sobre todo el flujo de información de forma bidireccional y multidireccional, esto quita la ansiedad.

Conflicto

En la evaluación del clima escolar, es comprender las instancias de conflicto como una constante y que estas hacen a la cultura organizacional, así lo expresa Pareja Fernández (2009):

las vías prácticas para la resolución de conflictos en la organización escolar han de enfocarse desde un modelo de abordaje positivo y desde una perspectiva de la pedagogía cooperativa; y esto es fundamental, puesto que al mejorar la calidad de vida mediante la educación –en su sentido más amplio–, se está a la vez progresando en libertad y autonomía, y aunque no todo depende del esfuerzo personal, sí hay una parte sustantiva, que es posible cambiar desde esta perspectiva individual. (p. 187).

La fundamentación de esto implica comprender como el conflicto es una constante en la organización, y no por ello será algo malo o peyorativo, más bien genera una cultura organizacional, que se ve imbricada en todas las variables antes expuestas.

Instrumento para la evaluación del clima

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones (Sagredo, 2013).

Expresa que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el **cuestionario escrito**. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales

deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción (Sagredo, 2013).

Un ejemplo en el área de Liderazgo, cultura, comunicación y conflicto es en base a Beltrán y Fernández (2018), quien nos orienta con tablas que ayudan a comprender esa variable del clima organizacional,

Liderazgo

Indicadores: El director de la institución	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Habitualmente nos entrega información importante respecto a lo que sucede en la institución				
Nos ha hablado del Plan Anual de la institución				
Me felicita cuando hago algo bien.				
Reconoce mi aporte al equipo de trabajo.				
Habitualmente me dice cómo lo estoy haciendo y qué debo corregir.				
Ha establecido conmigo compromisos para mejorar mi desempeño.				
Se preocupa de que yo tenga capacitación.				
Se ha estado esforzando para que todos trabajemos de un modo más participativo.				
Constantemente nos estimula a trabajar en equipo.				

Se atreve a llamarnos la atención por una conducta inadecuada.				
Me llevo bien con él.				

Cultura

Indicadores:	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Los directores de la institución protegen a su personal.				
Lo más importante en esta institución son los profesores.				
En esta institución uno tiene el futuro asegurado.				
En esta institución es mejor “llevarse bien con los directivos” que trabajar duro.				
En esta institución se recuerdan todas las historias y anécdotas que han ocurrido.				
Los directivos de esta institución piensan que todas las personas son flojas y que hay que controlarlas constantemente.				

Los fundadores de esta institución educativa quisieron crear una organización justa y que apoye a sus docentes.				
Los directivos exigen total lealtad, sin dar explicaciones.				
En esta institución educativa se confía en la persona.				

Comunicación y conflicto

Indicadores:	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
En mi institución educativa existen una serie de canales de comunicación.				
Los canales de comunicación son conocidos por todos los miembros de la institución educativa.				
En esta institución los canales de comunicación son respetados por todos sus miembros.				
En esta institución se respeta el conducto regular a la hora de presentarse un conflicto.				

Se dan instancias de participación para la toma de decisiones.				
Los directivos se preocupan de hacernos notar cuando estamos fallando en nuestro trabajo.				

Pasos o guías para una evaluación e intervención del clima y la resolución de conflicto

Una vez desarrollado la evaluación, resulta pertinente generar un plan de trabajo, el cual debe enmarcarse como un proceso de intervención, el problema de mejoramiento debe tratarse como un proyecto de mejora, esto es en base a Beltrán y Fernández (2018), los cuales nos presentan los siguientes criterios:

Visión. Es la gran aspiración de lo que se quiere ser y alcanzar con el cambio; establece lo que se quiere ser y a donde se quiere llegar. Esto debe ser de mutuo acuerdo apropiándose de toda la diversidad de la organización.

Objetivos Estratégicos. Son pautas de acción a largo plazo. Permiten orientar la acción teniéndolos como norte. Señalan las actividades relevantes para la organización. Es decir, tener claridad en dónde concentraremos los esfuerzos como organización.

Estrategia. Es el modo de estructurar y planificar los esfuerzos tras la búsqueda de los objetivos estratégicos. Ordena las actividades de cambio de la organización; teniendo en vista el largo plazo.

Plan de acción. Es la forma de estructurar las actividades en el mediano y corto plazo. Se trata de coordinar las acciones de los diferentes sectores de la organización en un sistema social formado por comunicaciones, lo que lleva a considerarla en cualquier intento de cambio.

Recursos. Toda actividad organizacional implica uso de recursos, que deben ser claramente establecidos, utilizados y rendidos.

Competencias. Adicionalmente a los recursos, el cambio requiere de la movilización de ciertas competencias que se encuentran en la organización o que serán necesarias si se desea que el cambio pueda lograrse.

Incentivos. El cambio demanda un mayor esfuerzo por parte de la organización y sus miembros; por lo que es necesario incentivar adecuadamente a las personas, con el objeto de asegurar su compromiso.

Esto permitirá mejorar, y comprender el Desarrollo organizacional, como una instancia de dialogo y discusión en la organización.

En las organizaciones el proceso de cambio es un continuo como parte de una constante, en la que se debe prestar atención y reflexionar en forma oportuna, sobre el devenir de éstas. Se debe tener siempre presente en flexibilizar las metas y objetivos estratégicos con el fin de adaptar las organizaciones a estos cambios.

Los cambios en el proceso organizacional tienen lugar en una secuencia de modificaciones sucesivas, en cadena y que pueden ocurrir también en sentido inverso, en una parte del ciclo, creando una resistencia por el efecto de modificación de actividades.

Tal como señala Lyons (1999) en su investigación “hoy en día las organizaciones están cambiando en temas relacionados con valores, estructuras, procesos y expectativas” (p. 198). Algunos cambios son excepcionales, otros se producen en muchas organizaciones. Es por esta razón que los cambios no se improvisan, deben ser el resultado de un diagnóstico bien elaborados. Además de integrarlo adecuadamente con lo ya existente.

A partir de la evaluación del Clima Organizacional realizado por el investigador, y con el equipo paritario que se conformó para apoyarlo, ya que como plantea Buchanan (2007) en su investigación “los cambios organizacionales casi nunca son implementados por una sola persona, sino por un grupo de personas que asumen diferentes roles en el proceso de cambio” (p. 3); se tomaron las decisiones en relación a los aspectos que fueron considerados en el plan de mejora para lograr

un proceso de cambio que apuntara a mejorar la calidad de la educación y servicio que entrega.

Discusión y Conclusión

El Clima se define como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

La evaluación y gestión del clima laboral es un componente esencial para la correcta gestión de las organizaciones y, como tal, es una parte indispensable de las metodologías de gestión o diferentes modelos de excelencia.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa y con las características de la propia actividad de cada uno.

Se suele decir que cuando alguien hace algo bueno nadie lo tiene en cuenta, pero cuando hay un error todos lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Variables del clima laboral

El clima laboral es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta múltiples variables, las cuales se pueden evaluar de forma simultánea o escalonada, no se puede dejar ninguna al margen, ya que ésta -la que se excluya- puede ser la que gatille problemas en el clima organizacional.

Referencias Bibliográficas

Beltrán, M. y Fernández, A. (2018). *Gestión del conflicto ¿Qué hacemos ahora?*. Santiago de Chile: Ediciones UCSH.

Buchanan, D. (2007). *Nobody in charge: distributed change agency in healthcare*. Human relations. The Tavistock Institute. SAGE.

Bustamante, U., Suleima, I. y Maldonado, M. (2008). El poder y la gerencia en las organizaciones. Un análisis crítico sobre la diversidad de su concepción. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(42), 273-287.

Fernández, T. (2004). "Clima Organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay". *REICE-Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, eficacia y Cambio en Educación*. 2(2).

Lyons. P. (1999). *Assessment techniques to enhance organizational learning*" New York: Department of education. Office of educational research and improvement. Educational Resources Information Center (ERIC)

Pareja Fernández, J. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *educ.educ.12*, número 1, pp. 137-152

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.