



EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA SECUNDARIA. DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

María Guadalupe Mejía Sandoval

Instituto Superior de Investigación y Docencia para el Magisterio ISIDM
mce_2919@isidm.mx

Área temática: Sujetos de la educación

Línea temática: Significados, representaciones, prácticas culturales y procesos de socialización en los que participan los actores de la educación.

Tipo de ponencia: Reportes parciales de investigación.



Resumen

El clima organizacional suele caracterizar y diferenciar una organización de otra, además las relaciones personales son indispensables para establecer condiciones saludables que estimulen el trabajo colegiado, así como la cooperación. Por lo tanto, cualquier organización requiere promover un clima organizacional sano que coadyuve a la mejora y la potencialización de las capacidades de todos los miembros. En este documento, se presentan los avances de una investigación educativa para obtener el grado de Maestría en Ciencias de la Educación realizada en ISIDM (Instituto Superior de Investigación y Docencia para el Magisterio). Esta investigación se lleva a cabo en la Zona Metropolitana de Guadalajara, Jalisco, en una secundaria general que presenta un clima organizacional con dificultades para relacionarse, llegar a acuerdos y trabajar en colaboración. El propósito es caracterizar el clima organizacional de dicha secundaria para crear posibilidades de desarrollo desde una perspectiva emancipadora a partir de los consensos.

Palabras clave: clima organizacional, cultura organizacional, organización, escuela secundaria, enfoque crítico.

Introducción

La presente investigación educativa parte del supuesto de que la cultura individualista y fragmentada en el colectivo docente, aunado a la mala comunicación que existe, es lo que posiblemente ocasione que las relaciones personales entre los miembros dificulten el clima organizacional de la escuela secundaria.

El concepto de clima organizacional ha evolucionado, y sido retomado por distintos teóricos interesados en el tópico. Para los fines de esta investigación, la acepción de Schein es pertinente, porque vincula al clima con la cultura organizacional, así como con la percepción del ambiente de trabajo que es a su vez afectada por la comunicación y el liderazgo (2010). Sin embargo, en esta investigación se entenderá el clima organizacional como la serie de características de la escuela que retrata lo que sucede dentro de ella, con especial énfasis en cómo se relacionan las personas y cómo colaboran entre sí, dicha definición ha sido construida a partir de algunas pistas teóricas que se han vinculado con la escuela seleccionada.

¿Por qué analizar el clima organizacional en una escuela? Porque no puede haber organizaciones sin personas (Chiavenato I., 2009) Y las personas son el recurso más importante que debe ser potencializado. No se puede concebir el éxito de las escuelas sin voltear a ver a los individuos que la conforman, le dan vida y la significan. Para eso, el primer paso necesario es un clima pertinente que permita el trabajo profesional en un marco de cooperación y apoyo.

Debido a las características propias de este nivel educativo, en las escuelas secundarias se presentan historias de conflictos entre el colectivo con matices complejos. Así pues, el problema de investigación que nos ocupa en este trabajo es la falta de un clima organizacional pertinente en la Escuela Secundaria que promueva relaciones de colaboración entre los docentes, para que exista mayor coordinación en los proyectos educativos y se impacte positivamente en el aprendizaje de los alumnos.

Existe en la Escuela Secundaria elegida para esta investigación, un choque de perspectivas y pensamientos que ha dado al centro de trabajo una forma muy peculiar de trabajar y relacionarse entre colegas; donde los conflictos entre el personal son evidentes, hay una discrepancia en las formas de proceder en el trabajo académico. Por ejemplo, algunos prefieren trabajar en solitario, mientras otros colaboran en equipos pequeños, y unos más simulan trabajar. Coexisten subgrupos ya establecidos, con interacciones que enfrentan dificultades para llegar a acuerdos entre sí, donde las ideas y opiniones con respecto al trabajo docente y colectivo son antagónicas, opuestas, dicotómicas.

Además, los proyectos que requieren de la participación y cooperación de equipo, no llegan a concretarse de manera orgánica ni natural. Las opiniones que tienen algunos profesores de otros colegas son constantemente críticas severas y poco constructivas. Hay divisiones y bandos que se han configurado a lo largo de los años. Lo anterior incide en el debilitamiento de un ambiente profesional estimulante, que a su vez repercute en la calidad de los procesos de enseñanza- aprendizaje.

En palabras de Santos Guerra “los procesos de socialización que se desarrollan en el marco de la organización escolar configuran la conducta de los individuos, que de forma consciente o inconsciente los asimilan y los hacen propios” (2000, pág. 89) Por lo tanto, es obligado poner al centro de la discusión la importancia de que los profesores trabajen en colegialidad, para potencializar los alcances de la escuela.

Por todo lo descrito anteriormente, la pregunta de investigación de este trabajo es: ¿Qué elementos influyen en el desarrollo del clima organizacional de la Escuela Secundaria del Sistema Educativo Mexicano y cómo se favorece un clima organizacional pertinente? El objetivo es plantear una ruta que favorezca un clima organizacional pertinente en la escuela secundaria general.

Desarrollo

La importancia del docente en el nivel secundaria en el sistema de educación pública gira el foco hacia el individuo como catalizador de ambientes favorables dentro de su grupo de trabajo y su relación con otros miembros de la organización; esa díada individuo- organización es indisoluble y merece ser considerada. Cabe señalar que el concepto cultura y clima organizacional son, desde la mirada de distintos autores, acepciones que, si bien están relacionadas, guardan diferencias importantes.

Nos parece bastante ilustrativa la metáfora de Gairín Sallán (2004), para quien el clima es la punta del iceberg y la cultura es la parte sumergida. Desde nuestra perspectiva, el clima y la cultura no pueden verse como dos entes ajenos, ni ser estudiados de formas completamente distintas, porque comparten la raíz de mirar a las organizaciones en el día a día.

Si la cultura son patrones que se manifiestan en el comportamiento de las personas, el clima es el resultado de esos patrones. Por lo tanto, coincidimos con Schein (2010), quien sostuvo que el clima es el resultado de la cultura organizacional y que la cultura puede ser influenciada y cambiada a través de la gestión de dicha cultura.

Un recuento de lo investigado hasta el momento para el estado del conocimiento, permitió identificar que la noción de clima organizacional se encuentra vigente en empresas; enfatizando aspectos como la producción, la eficacia, rendimiento y utilidades para las compañías. En términos educativos, resulta más frecuente localizar estudios de clima escolar, con énfasis en los estudiantes. También, importa establecer que la mayoría de las investigaciones de clima organizacional en educación, están centradas en niveles superiores.

Existen algunos investigadores que han volteado la mirada hacia las organizaciones educativas para analizar el clima organizacional, aunque desde el paradigma positivista; estudios de diseño experimentales y corte transversal abundan en el campo de nuestro objeto de estudio. Lo anterior, es contrario a lo que se defiende en este trabajo, donde se ha considerado que las personas y sus pensamientos no pueden ser cuantificados.

Surge válidamente la pregunta ¿por qué una escuela es una organización? Y la respuesta es porque en ella se encuentran todos los elementos asignados a las organizaciones como son: el establecimiento de objetivos, la existencia de un grupo de personas con relaciones interpersonales, realización de funciones específicas y la búsqueda de eficacia y racionalidad. (Gairín Sallán, 2004)

Si hablamos de clima organizacional, estamos naturalmente obligados a observar la cultura escolar; los sujetos inmersos importan, al igual que lo que hacen, dicen y por qué lo hacen. Así que sumergirse en la complejidad de distintos significados es inherente a nuestro objeto de estudio. Por lo tanto, hemos juzgado apropiada la selección del método etnográfico que estudia las acciones que se dan en la vida cotidiana escolar y el entramado en torno a la cultura escolar. En palabras de la historiadora y antropóloga Elsie Rockwell, “la etnografía es la teoría de la descripción” (2009) y describir la cultura organizacional es elemental en este trabajo para poder caracterizarla y modificarla.

El objetivo de una escuela no es un accionar aislado, la escuela es el espacio donde un individuo debería nutrir su intelectualidad, su pensamiento crítico, valores, convicciones y su conciencia social, es decir una educación para la emancipación de las personas.

Mirar la escuela desde esta perspectiva, permite aventurarse a expresar, que un clima organizacional nocivo, donde los profesores se sienten desanimados, decepcionados y conflictuados con otros, no es una situación atípica, sino un resultado de la forma en que la cultura se hace presente en la organización. ¿Qué alternativas existen desde una perspectiva crítica del funcionamiento de las organizaciones para que las personas recuperen su propia autonomía?

Una de las propuestas más interesantes y pertinentes para contrarrestar el impacto de las relaciones de colaboración en las organizaciones, la desarrolló Habermas desde la teoría de la acción comunicativa, que ha sido retomada por distintos estudios organizacionales con perspectiva crítica. El autor argumentó que la sociedad debe ser más democrática y participativa y centró el análisis de los actos del habla como una herramienta para la transformación social. (1987) La comprensión del diálogo reflexivo nos lleva a pensar qué decimos y qué compromisos asumimos desde nuestros actos del habla orientados al entendimiento, para dar paso de la individualidad a lo que Habermas determinó como sabiduría social emancipadora.

El poder de la comunicación y la participación del individuo se vuelven un marco fundamental para comprender las relaciones laborales y un recurso invaluable para favorecer el clima organizacional. Si los profesores que forman parte de un colectivo son capaces de comunicar sus ideas, la veracidad de sus intenciones en los actos del habla, su participación, discrepancias, coincidencias y consensos, entonces se estará creando un ambiente pertinente dentro de la organización.

El enfoque metodológico de este trabajo es la etnografía dialéctico crítica, puesto que se partió de una situación real para buscar el mejoramiento de los individuos implicados en ella. La

comprensión de que los procedimientos metodológicos no son asépticos y responden a las necesidades históricas y sociales guía la estrategia metodológica, porque “el tipo de explicación de la realidad que ofrece la ciencia, no es objetiva ni neutral, ya que obedece a un determinado interés humano al que sirve” (Colás Bravo, 1998, pág. 51)

Al investigar las organizaciones con un enfoque crítico, se debe observar cómo se ejerce el poder, ya que, desde la perspectiva crítica, se busca desafiar las formas dominantes de actuar y pensar en las organizaciones, y pretende abrir nuevas posibilidades de acción y de transformación social por la calidad de vida de las personas que trabajan en ellas. (Stanley, 2017)

Este proyecto se encuentra en la fase de entrada al campo, se ha de reconocer que no ha sido sencillo, puesto que hablar abiertamente de un clima organizacional nocivo ha resultado complejo para algunos participantes que temen la existencia de un interés oculto por fiscalizar lo que dicen de otros, especialmente por la historia de conflictos, rivalidades y coerción que caracteriza la escuela. Se sigue en el proceso de generar intimidad y seguridad en los informantes clave. El trabajo pendiente es arduo pero fascinante.

No obstante, se han hecho las primeras observaciones directas con énfasis en la forma en qué se relacionan los profesores y cómo llegan a acuerdos. Dichas observaciones han sido durante los recesos. Continuarán las observaciones participantes en los Consejos Técnicos Escolares. De igual manera se han hecho entrevistas a profundidad a algunos profesores que nos permitan la expresión libre de sus opiniones, actitudes o preferencias en un marco de interacción social que genere una comunicación de significados (Carmina Varguillas & Ribot de Flores, 2007)

Se cuenta, además, con textos anónimos sobre experiencias complejas vividas en la escuela, como conflictos y enfrentamientos directos, falta de empatía y compañerismo, así como problemas con la autoridad. Los siguientes pasos, son evidentemente ampliar la información para activar ese ojo contemplativo que la etnografía nos invita a desarrollar. Se busca enriquecer el diario de campo con múltiples observaciones participantes, más entrevistas a profundidad y textos anónimos que permitan describir qué ocurre con el clima organizacional de la escuela secundaria. El trabajo de campo está en proceso para llegar posteriormente a la triangulación de resultados y la formulación de categorías.

Esta propuesta, busca ofrecer la posibilidad de dar voz a los docentes, no para “medir” el clima, sino para analizarlo, interpretarlo y profundizar en sus características. Desde nuestra óptica, únicamente a partir de la dialéctica el docente analizará y reflexionará, convirtiéndose en un profesional crítico que no acepta imposiciones sin reflexión, y que tiene una praxis reflexiva dentro de sus instituciones educativas. Poder transformar el clima organizacional tendrá la finalidad de mejorar la colaboración y las relaciones entre profesores, lo que conlleva a la construcción de comunidades de aprendizaje.

Conclusiones

Hasta el momento, con los avances obtenidos de nuestra investigación se han podido ver dos elementos fundamentales en el impacto negativo al clima organizacional. El primero es el liderazgo ejercido en la escuela, y el otro la comunicación existente entre los profesores.

El estilo de liderazgo es nodal para aportar a los miembros de una organización un referente de la ideología compartida y la filosofía que se pretende alcanzar. La figura del líder tendría que ser la principal promotora del clima organizacional de una escuela. De ahí la relevancia de cuestionar el impacto del liderazgo, ya que el involucramiento del líder en su organización es un estímulo para el ambiente escolar y para mejorar las relaciones entre el resto de los individuos.

Se ha encontrado evidencia de una figura de liderazgo que dirigió por 22 años la escuela, con características muy rígidas donde la comunicación era mayoritariamente unidireccional y coercitiva. El poder se ejercía, las decisiones no se consultaban, ni se ponían a discusión porque provenían de la cadena de mando donde el directivo controlaba la mayoría de los procesos. Todo esto permeó el clima organizacional y el sentimiento de libertad para expresar opiniones de los profesores.

La idea de Burns al respecto del liderazgo, resulta demostrativa cuando expresa que “el liderazgo es la búsqueda de objetivos elevados, el empoderamiento de los seguidores para alcanzar su máximo potencial y la creación de un futuro más brillante y esperanzador para todos” (Burns, 1978, pág. 2) El líder influye en el clima organizacional que impera en la escuela, eso es una realidad tácita.

El siguiente hallazgo importante, es el impacto de la comunicación para el clima organizacional, ya que un ambiente tranquilo, de apoyo y cooperación es el sitio ideal para que un profesor desarrolle sentido de pertenencia y muy probablemente iniciativa. Como cualquier ser humano, un docente al estar acompañado puede aprender de otros y crecer tanto personal como profesionalmente. La comunicación potencializa la capacidad de escuchar y desarrolla mayor nivel de análisis y reflexión en las personas.

Por eso, resulta trascendental prestar atención al individuo y sus actos del habla, “la atención a los intereses de las personas o el énfasis de los problemas serán focos de atención más propios de perspectivas simbólicas o socio críticas” (Gairín Sallán, 2004, pág. 89)

Cabe puntualizar, que ambos hallazgos; el liderazgo y la comunicación, son elementos entrelazados y por lo tanto no pueden ser separados puesto que son correlacionales. Resulta relevante explicar que esta investigación podría aportar elementos que enriquezcan el conocimiento existente sobre el desarrollo de climas organizacionales en las secundarias, para poder así, propiciar la colaboración y beneficiar las relaciones entre los profesores. De ahí la relevancia científica y social de este trabajo.

Finalmente, se comparte completamente la idea que los alumnos son los actores principales sobre los que gira la educación, pero se aboga por la necesidad de enfocarnos en el clima organizacional en secundaria desde la perspectiva de los docentes, puesto que son ellos los encargados de diseñar situaciones de aprendizaje óptimas, pero para llegar a eso, es menester que se cuenten con las condiciones necesarias dentro de la escuela como una organización.

Referencias

- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Carmina Varguillas, C., & Ribot de Flores, S. (2007). Implicaciones conceptuales y metodológicas en la aplicación de la entrevista a profundidad. (U. P. Libertador, Ed.) *Laurus Revista de Educación*, 12(23), 249-262.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Colás Bravo, M. (1998). Paradigmas de investigación educativa. En M. Colás Bravo, & L. Buendía Eisman, *Investigación educativa* (págs. 43-68). Sevilla: Ediciones Alfar.
- Gairín Sallán, J. (2004). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La muralla.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalización social*. España: Taurus.
- Rockwell, E. (2009). *La experiencia etnográfica: historia y cultura en los procesos educativos*. Buenos Aires: Paidós.
- Santos Guerra, M. Á. (2000). *La luz del prisma para comprender las organizaciones educativas* (Segunda Edición ed.). Ediciones Aljibe.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Estados Unidos: John Wiley and sons.
- Stanley, D. (2017). What is critical organizational research? *Academy of management Review*, 42(1), 1-42. doi:10.54657amr.2016.0015