

MÉTODO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DOCENTE DE UN CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO DE CD. OBREGÓN, SONORA

METHOD TO EVALUATE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE TEACHING AREA OF A TECHNOLOGICAL BACHELOR CENTER OF OBREGON, SONORA

Jesús Alberto Cota Luevano

Resumen

El clima Organizacional, es un conjunto de percepciones que los individuos tienen de una empresa y el entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización. Por tal motivo, es importante conocer el pensar que tienen los docentes sobre el clima organizacional, porque esto afecta diferentes factores como el fisiológico, psicológico, social y económico, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Todos ellos, pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial. Es la razón por la cual, se llevó a cabo una encuesta del clima organizacional, la cual fue diseñada por el autor Likert, y modificada para evaluar anteriormente al personal administrativo del Departamento de Registro Escolar, del Instituto Tecnológico de Sonora. El cuestionario fue diseñado con 21 preguntas y se aplicó a 40 docentes del Centro de Bachillerato Tecnológico de Cd. Obregón. Después de la aplicación se realizó un informe donde se dan a conocer los resultados y las oportunidades de mejora, la aplicación del método para evaluar el clima organizacional, se considera como una herramienta eficaz para mejorar el desempeño de los empleados.

Palabras clave: Evaluación; Clima Organizacional; Desempeño.

Abstract

The organizational climate is a set of perceptions that individuals have of a company and its environment, regardless of how others perceive it, therefore, is more of an individual dimension than of the organization. For this reason, is important to know the teachers thought about the organizational climate, because this affects different factors such as physiological, psychological, social and economic, in addition to having material needs, they also need to feel involved in a comfortable environment in order to work optimally. All of them, may have all the necessary skills to perfectly meet the requirements of the position, but if they are not in a pleasant environment, will not achieve their potential. This is the reason why, an organizational climate survey was carried out, designed by the author Likert, and modified for the previously evaluation of the administrative staff of the Scholastic Records Department, of the Technological Institute of Sonora. The questionnaire was designed with 21 questions and was applied to 40 teachers of the Technological Bachelor Center of Cd. Obregon. After the implementation a report was made where the results and the opportunities of improvement where found, the application method to evaluate the organizational climate, is considered an effective tool to improve the employees performance.

Key words: Evaluation; Organizational Climate; Performance.

Jesús Alberto Cota Luevano
cotaluevano@gmail.com

Instituto Tecnológico de Sonora.
 México.



Introducción

Las organizaciones desean ser más competitivas y deben preocuparse en mejorar sus procesos llevándolos a cabo con personal debidamente preparado para alcanzar los resultados esperados y sobresalir ante la competencia; es por ello que en la actualidad las empresas que quieren plantear de forma acertada su futuro deben estructurarse con una misión clara y directa hacia sus empleados y clientes. La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

La organización es definida por Chiavenato (2011) “como una entidad o unidad coordinada que le permite a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos” (p. 78).

Por otra parte, Bernardez (2006) presenta una definición más compleja, sin embargo facilita una mejor contextualización “una organización es una colectividad con una frontera parcialmente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (p. 54).

Desarrollo

Se pueden identificar tres elementos claves a los que Bernardez (2006) hace referencia “(a) colectividad, la cual se relaciona con unidades sociales o agrupamientos humanos, (b) frontera, la cual sugiere que hay algo afuera de la organización, esto es su ambiente (físico y social), y (c) metas, las cuales son consideradas de manera codificada, esto es, que existen independientemente del comportamiento de los miembros de la organización, y si son contradictorias o no entre las múltiples metas establecidas por la

empresa” (P. 59).

En cualquier sistema educativo el docente es el centro de la escuela. Por su efecto multiplicador, es el profesional encargado de formar a las nuevas generaciones acorde al desarrollo de las ciencias, la tecnología, los valores humanos y humanistas que mueven la actitud, según las motivaciones y las exigencias sociales. Debe mostrar un profesionalismo óptimo, que le permita integrar los conocimientos, y una maestría en el desempeño de su función social que se concrete en la eficiencia educativa como un proceso permanente.

Al respecto Gordon (2003) “es necesario que el docente asuma una visión compleja de la enseñanza y el aprendizaje que le permita tanto a él como al estudiante aplicar los conocimientos en diversos contextos y plantear soluciones a los problemas que plantea la cotidianidad y el ejercicio profesional” (p. 27).

La educación es un proceso social que tiene por encargo la formación integral del ser humano para la vida. Ello exige a los sistemas educativos que enfrenten eficazmente los procesos formativos e incidan en los problemas sociales como la multiculturalidad, la tecnología, las necesidades de convivencia, las sociedades multiétnicas, la universalización de los esfuerzos en contra al cambio climático, la conservación del planeta y el ser humano. “Se hace imprescindible desarrollar la educación para la formación crítica solidaria, creativa, tecnológica, y las aulas abiertas o globales”, (Robbins 2004, p. 51).

Gordon (2003) “explica la importancia que hoy se le otorga al factor humano, tanto que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es percibida como la esencia de la gestión empresarial” (p. 44). En la actualidad, cada elemento es importante y necesario para el funcionamiento de la organización, no existe punto de comparación en lo que respecta al elemento humano. Son las personas las que le dan vida a la organización y de ellos depende su éxito o fracaso; son los hombres los que hacen la economía de un país, y son ellos, por lo tanto, los verdaderos factores del progreso.

En la actualidad hay algunas instituciones que no cuentan con instrumentos para la medición del clima organizacional, pues consideran que hacerlo no es importante y no aporta nada a su gestión y a sus resultados, sin conocer que el clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor

de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran y su medición proporciona herramientas a los gerentes o directivos para que orienten sus esfuerzos hacia los aspectos que están contribuyendo a afectar positiva o negativamente la productividad de su organización o área de trabajo.

El clima organizacional se puede medir aplicando un instrumento a los trabajadores de una empresa; una opción es la aplicación de encuestas a los empleados, aunque existen otras herramientas tales como la observación, la entrevista o realización de preguntas. Es importante definir qué es lo que se quiere conocer sobre el clima y plantear el instrumento de forma clara. Para diagnosticar problemas organizacionales es importante definir en el instrumento de investigación preguntas claras que permitan tener un comparativo sobre el clima organizacional que se da actualmente y el clima organizacional que se desearía. El clima organizacional hace propiamente referencia a la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros.

Menciona Brunet (2011) “la presencia de variables de clima organizacional ha sido identificada como soportes determinantes en los sistemas de calidad; el clima organizacional es el reflejo de los valores culturales de la empresa, que están compuestos por múltiples variables, dentro de las que se mencionan liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación, condiciones de trabajo, toma de decisiones, sistemas de remuneración entre otras” (p. 33).

También concluye que el desempeño se ve influenciado por el clima y que es posible detectar deficiencias en la orientación hacia la calidad a través de variables como trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, sistemas de remuneración, motivación, comunicación y capacitación.

El clima también refleja cómo las organizaciones en su conjunto difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan. “Esas diferencias son determinadas y puestas de manifiesto por aspectos tales como los procedimientos operativos estándar, la estructura global de la organización y otras pautas de conducta que son tácitas pero poderosas (Robbins, 2004, p. 89).

La encuesta de clima organizacional

permite medir el nivel de satisfacción del personal en general, y en el caso de la motivación se requiere de un trabajo de profundización con cada uno de los colaboradores y desde el inicio de sus labores en la organización, conociendo qué aspectos son los que los motivan. Los estudios de clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos y mejora en los sistemas de retribuciones. El clima laboral trae como beneficio el facilitar la comprensión en cuanto a la situación interna de la empresa u organización, también da a conocer las reacciones de los grupos ante las rutinas, normas, reglas y/o políticas impuestas por la dirección.

“La satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo” (Likert, 1976). En el polo opuesto se sitúa la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora o niega los valores laborales de uno. Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar.

El objetivo de este modelo y su diagnóstico es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional y las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones, y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según Salguero (2006), “el clima organizacional es 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 y que influyen sobre su conducta”.

Para realizar un diagnóstico de clima organizacional lo más objetivo posible es conveniente garantizar la independencia entre el investigador y el objetivo del estudio. Otro aspecto que se debe garantizar es el anonimato del encuestado y la confidencialidad del proceso para así garantizar la mayor sinceridad posible en la respuesta. Adicionalmente, es importante dar

retroalimentación a los empleados de los resultados obtenidos de la encuesta y mostrar los caminos de mejoramiento a fin de cambiar la percepción que ellos tienen de su empresa.

Materiales y Métodos

El lugar donde se realizó el estudio fue en el Centro de Bachillerato Tecnológico de Cd. Obregón, con el apoyo del personal que labora en dicha preparatoria. Para objeto de esta investigación se consideró a 40 docentes, excluyendo al Director, Jefe y Coordinador del departamento docente. Para obtener los resultados de la investigación se aplicó un cuestionario con 21 preguntas, basándose en el cuestionario aplicado al personal administrativo del Departamento de Registro Escolar, del Instituto Tecnológico de Sonora, el cual fue diseñado por el autor Likert y modificado para ser aplicado en el departamento mencionado. El cuestionario permite conocer la percepción de los docentes sobre el clima organizacional dentro de la Institución. Se recibió la autorización del Director de la Preparatoria y se asignó un horario y lugar para aplicarlo. Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores.

Criterios para llevar a cabo la aplicación de la encuesta del Clima Organizacional:

1. Ser consciente de que lo más importante de realizar encuestas no es la precisión en los resultados. Lo más importante es hacer que la organización se comprometa y tome conciencia

del valor de mejorar (a través del análisis del clima laboral).

2. Se gestionó la autorización del Director, después de darle a conocer el cuestionario que se llevaría a cabo.

3. Se designó un lugar y horario específico para la aplicación del cuestionario con el fin de conocer la percepción del personal docente.

4. Se aplicó el cuestionario y se obtuvieron los datos, con el fin de ser procesados para graficar y obtener conclusiones y recomendaciones que se tienen que realizar.

5. Se analizaron las respuestas para realizar el siguiente diagnóstico:

- Clima bueno (De 90% a 100%) = Se requieren leves modificaciones
- Clima regular (De 80% a 89%) = Se requieren algunas modificaciones
- Clima malo o inferior (De 60% a 79%) = Urge mejora
- Nivel aceptable (De 90% a 100%)
- Nivel no aceptable (Inferior a 90%)

6. Para finalizar, se realizó una propuesta de mejora para dar solución a las observaciones realizadas.

El instrumento es un cuestionario de 21 preguntas, orientadas a medir la variable del clima organizacional; se encuentran distribuidas según tabla 1.

Conclusiones y recomendaciones

Las instituciones educativas son un bien social ya que son las responsables de la generación y

Tabla 1. Distribución del cuestionario
 Fuente: Elaboración Propia

DIMENSIÓN	PREGUNTA
Trabajo en equipo	2, 13, 16 y 19
Comunicación	1, 7 y 15
Igualdad	17, 18 y 20
Condición física	8 y 21
Liderazgo	3, 5, 9, 10 y 12
Motivación	4, 6, 11 y 14

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
Cuestionario del Clima Organizacional

Fecha: _____

Tipo de contratación: Planta: _____ Interino: _____

Antigüedad: _____ años

Puesto: _____

Sexo: Femenino _____ Masculino: _____

Objetivo: Identificar áreas de oportunidad en el personal docente de una institución de educación media superior, con el fin de mejorar el clima organizacional del área de trabajo. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con una X la respuesta que mejor describa tu opinión.

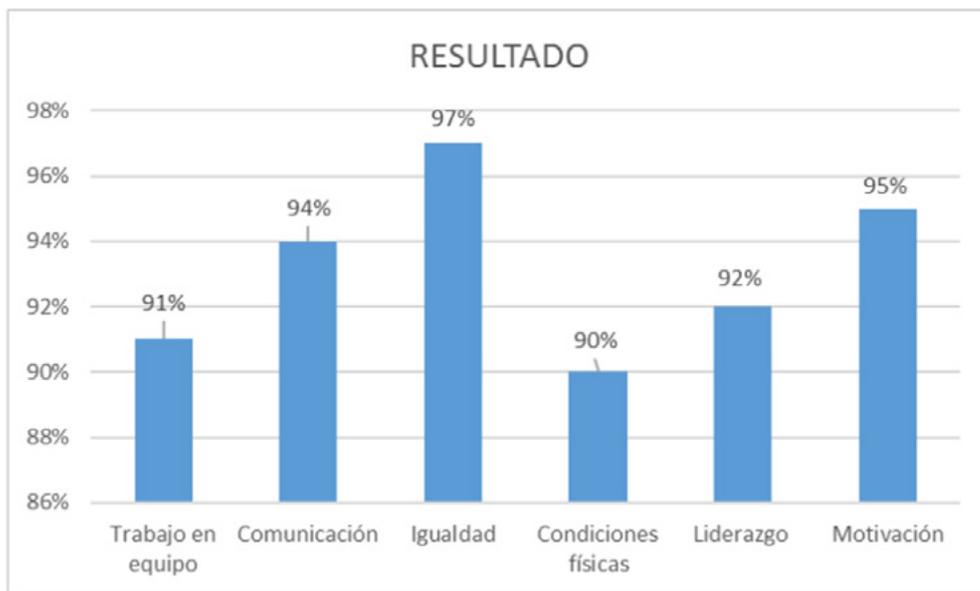
Preguntas	1. Totalmente de acuerdo	2. De acuerdo	3. En desacuerdo	4. Totalmente en desacuerdo
1. En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas.				
2. Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento.				
3. Mi coordinador promueve actitudes positivas.				
4. En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.				
5. Mi coordinador está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo.				
6. Existe reconocimiento de trabajos bien realizado por parte del departamento de recursos humanos.				
7. Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.				
8. Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente.				
9. Mi coordinador fortalece la confianza entre el equipo.				
10. Mi coordinador exige mucho de nosotros.				
11. Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.				
12. Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.				
13. Damos seguimientos a los objetivos del departamento.				
14. Me siento parte de la organización.				
15. Conozco la filosofía y objetivos de la institución.				
16. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.				
17. Existe un ambiente de confianza entre compañeros.				
18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.				
19. En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.				
20. Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.				
21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas.				

Tabla 2. Resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia

DIMENSIÓN	RESULTADO
Trabajo en equipo	91%
Comunicación	94%
Igualdad	97%
Condiciones físicas	90%
Liderazgo	92%
Motivación	95%

Gráfico 1. Resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario
 Fuente: Elaboración Propia



transmisión de los conocimientos, además de la difusión de la cultura, elementos fundamentales para el desarrollo sustentable del país. Por tal motivo es de gran importancia para las instituciones tener un clima organizacional agradable, debido a que permite a cada uno de los empleados desarrollar sus funciones de manera óptima.

El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales que permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de medición del clima organizacional requieren del compromiso del área de Recursos Humanos. El estudio no debe quedar simplemente en un documento, se deben realizar planes de acción definidos.

Los resultados anteriores muestran un clima organizacional agradable que ha permitido tener un ambiente de trabajo favorable para cada uno de los docentes. Ellos perciben que la dirección los apoya y les estimula a conseguir un trabajo

en equipo y apoyarse entre sí, permitiéndoles, al mismo tiempo, cierto grado de autonomía y existiendo normas claras de actuación y admitiéndose nuevas propuestas. Este clima laboral ha ocasionado eliminar la deserción del personal hacia otras fuentes de empleo; todo esto es debido a la remuneración por la labor realizada, la comunicación con el coordinador y el llevar a cabo labores destacadas. Se debe tener en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de clima ya crea en los colaboradores ciertas expectativas de mejoras laborales.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron después de aplicar el cuestionario sobre clima organizacional, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Se deben dar a conocer los resultados mediante un comunicado a nivel Institución con la finalidad de realizar un panel para escuchar las propuestas de mejora de cada uno de los docentes.
- Se debe seguir considerando el desarrollo humano como un proceso que conduce a la optimización de las posibilidades latentes de las personas; es necesario que este proceso sea un esfuerzo congruente con el plan estratégico de la Institución. Se debe continuar con actividades que

incrementen el número de personas a quienes se les permita involucrarse en la resolución de problemas.

- La Institución debe ofrecer becas o en tal caso medias becas para estudios de posgrado, diplomados afines a las carreras de los docentes y proporcionar las herramientas necesarias para mejorar el desarrollo de las clases.

- Es necesario establecer formalmente un procedimiento para captar las quejas y sugerencias que puedan surgir, con el propósito de eliminar la causa raíz de la queja.

- Establecer un espacio para poner una cafetera, así como un garrafón con agua fría, té y jugos, de manera gratuita, donde varios docentes puedan reunirse en su tiempo libre para conversar.

- Llevar a cabo actividades recreativas de manera bimestrales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre la plantilla docente.

- Permitir al personal revisar las redes sociales, indicando que solo está restringido durante el horario de las clases.

Bibliografía

Brunet, L. (2011). El Clima De Trabajo En Las Organizaciones. México: Trillas.

Bernardez, M. (2006). Desempeño Organizacional. Pensilvania, Estados Unidos de América: AuthorHouse.

Chiavenato, I. (2011). Administración De Recursos Humanos. México: Mcgraw Hill.

Gordon, J. (2003). La Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la empresa. Mexico: Continental, S.A. de C.V.

Likert, R. (1976). The Human Organization. New York: Mcgraw-Hill.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Pearson Education.

Salguero, C. (2006). Diagnóstico Del Clima Organizacional En Una Empresa De Transporte De Carga Pesada. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.