

Clima organizacional, política educativa y desarrollo docente: el caso de la Escuela Normal de Especialización.

Guillermina Gutiérrez Reséndiz.

Cita:

Guillermina Gutiérrez Reséndiz (2019). *Clima organizacional, política educativa y desarrollo docente: el caso de la Escuela Normal de Especialización. XXXII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Lima.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-030/2393>



Clima organizacional, política educativa y desarrollo docente: el caso de la Escuela Normal de Especialización

Guillermina Gutiérrez Reséndiz

Resumen

El clima organizacional que se vive al interior de la Escuela Normal de Especialización (ENE) representa la manera en que la escuela es percibida por la comunidad educativa y puede considerarse un reflejo de lo que ocurre en el país a partir de la entrada en vigor de la Reforma Educativa de Peña Nieto en el año 2013, considerada por varios sociólogos e investigadores en el campo de la educación como una reforma laboral, misma que ha representado para los docentes entrar en una situación de incertidumbre y malestar que repercute en el clima que se vive en la institución. Es entonces que el objetivo de esta investigación es analizar variables como: el control, el liderazgo, la actitud, la motivación, factores todos que orientan la participación, el comportamiento y el grado de satisfacción que tienen los docentes. Se busca la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Es una investigación de carácter mixto, a partir de la aplicación de una encuesta y entrevistas semiestructuradas, que nos permiten establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral y presentar alternativas para el cambio y la mejora.

Palabras clave: clima organizacional, liderazgo, poder, control

Introducción

La Escuela Normal de Especialización es una institución que tiene 75 años de haber sido fundada, depende de la Secretaría de Educación Pública, su misión es formar maestros especialistas cuya función es atender las necesidades educativas de la población en edad escolar, que se encuentra en alguna condición de vulnerabilidad; por ejemplo: la población migrante, los niños en situación de calle o de hospitalización.

Sin embargo, durante más de sesenta años su tarea primordial consistió en atender las necesidades referidas al desarrollo y el aprendizaje de la población con alguna discapacidad; clasificadas por áreas de alteración, tales como: la motriz, la auditiva y de lenguaje, la cognitiva, la visual y durante décadas también se especializó en atender los trastornos o dificultades en el aprendizaje y niños inadaptados e infractores.



En el transcurso de estos 75 años, la escuela ha transitado por diversos modelos y enfoques de atención; en sus inicios se caracterizó por brindar una atención basada en la rehabilitación de los órganos motores y sensitivos afectados que determinaban la imposibilidad de desarrollar de manera óptima el aprendizaje escolar, la socialización y la autonomía de la población atendida.

En la década de los noventa se inició un nuevo modelo basado en la detección de necesidades educativas de la población atendida; se abandona la idea de que la deficiencia y la discapacidad representan el obstáculo que impide el desarrollo, la socialización y el aprendizaje; de la misma manera se pone en entredicho que el aprendizaje está determinado por la condición biológica y orgánica de las personas.

A su vez se reconoce que un porcentaje importante de esta población se encuentra marginado y excluido socialmente, siendo este un factor que influye en la posibilidad de aprender ya que el aprendizaje está determinado por la interacción que las personas establecen con su contexto cultural y social, de acuerdo a las aportaciones de Vigotsky.

Aunado a este factor; la vida de las instituciones durante el siglo XX y lo que llevamos del XXI, se caracteriza por desarrollar un sistema de funcionamiento basado en una estructura vertical y jerárquica en la que la operación y resolución de tareas se basa en las instrucciones que están asignadas en manuales, planes de trabajo y programas en los que se indica lo que los docentes deben enseñar a sus estudiantes, así como las actividades, secuencias de contenidos y habilidades que deben ser aprendidas.

Sin embargo, el siglo XXI se ha caracterizado por una serie de cambios y transformaciones cuyo propósito deriva en la generación de conocimiento debido sobre todo a la importancia que este factor ha tomado para el desarrollo económico a nivel mundial; es decir se trata de un fenómeno global que ha invadido todos los espacios del planeta y su significado se traduce de la siguiente manera: la generación de conocimiento conlleva un desarrollo económico.

Entonces, si el desarrollo económico de los países y sus instituciones depende de la generación del conocimiento, se debe considerar todo lo que los integrantes de una sociedad y de las instituciones han aprendido y que constituye su propio legado cognitivo. Para Salmador (2004) es necesaria la participación de las organizaciones y de su interacción social para compartir experiencias y formas de resolver las tareas, lo que implica la necesidad de relacionarnos y de aprender con los otros y de los otros en



los contextos institucionales a los que la autora llama organización, de ahí que es importante detectar los factores que obstaculizan o favorecen el desarrollo y aprendizaje de las organizaciones.

Cuando se inició en México el proyecto denominado Programa de calidad (PEC), sus objetivos eran: elevar la calidad de los servicios de las escuelas incorporadas al programa y hacerlo a partir de la democratización de los procesos de toma de decisiones en los distintos niveles del sistema educativo y por supuesto en las escuelas, para ello se retomaron las experiencias de países que lograron mejoras y cambios significativos a partir de las teorías organizacionales sobre gestión, liderazgo, y comunidades de aprendizaje

Es a partir del reconocimiento de la importancia de favorecer el desarrollo del conocimiento social y organizacional que se realizan estudios para detectar las fortalezas y las áreas de oportunidad que es preciso atender con el propósito de que las instituciones generen propuestas para resolver problemas sociales, en el caso de las escuelas se espera que mejoren la calidad en la tarea de educar a la población.

Objetivos General

Conocer cuáles son las percepciones que los docentes de la ENE tienen del clima institucional e identificar de qué manera las percepciones que los docentes de la ENE tienen acerca del clima institucional determinan sus prácticas educativas

Objetivo específicos

Analizar si las percepciones de los docentes están acompañadas de procesos de reflexión.

Identificar si las percepciones que tienen los docentes del clima institucional de la ENE determinan sus prácticas educativas

Preguntas de investigación:

¿Cuáles son las percepciones que los docentes de la ENE tienen del clima institucional?

¿Cómo las percepciones que los docentes de la ENE tienen acerca del clima institucional determinan sus prácticas educativas?

¿Las percepciones que los docentes de la ENE tienen acerca del clima institucional están acompañadas de procesos de reflexión?



Metodología

La metodología que se empleó es mixta cualitativa-cuantitativa, se aplicó la encuesta a 30 docentes y se entrevistó a 6 de ellos, a fin de identificar los elementos que se plantean en el objetivo de esta investigación. Schwartz y Jacobs (2008), señalan retomando a Weber que para descubrir las razones por las cuales las personas actúan de una manera determinada es necesario la capacidad de empatía, esto es la capacidad que podamos tener de colocarnos en el lugar de otras personas e imaginar o comprender el contexto emocional, sus razones para actuar como lo hacen y la capacidad “racional”, esto es comprender intelectualmente el contexto en el que se realizan las acciones.

Por último plantean la necesidad de someter a prueba modelos causales, mediante la comprobación de nuestras expectativas con lo que en realidad hacen las personas para ver si corresponden, asumir el papel de actor, esto es del que interpreta, percibe y juzga para ver el mundo desde su punto de vista.

Por lo que es importante la empatía, para llevar a cabo este análisis, es necesario intentar ver las cosas desde la perspectiva de cada uno de los actores involucrados lo cual implica un ejercicio laborioso que consideramos necesario si realmente se pretende llegar a planteamientos lo más apegados a la realidad, que nos puedan dar luz sobre posibles alternativas de solución a los problemas observados.

Schwartz y Jacobs (2008) señalan que los sociólogos cualitativos informan principalmente de las observaciones en el lenguaje natural sobre el mundo social de ahí que se pretenda descubrir al ponerse en el lugar de cada uno de los actores estudiados, los motivos y significados así como las reacciones, aquí se considera además de suma importancia tomar en cuenta el aspecto ético, que tiene que ver con la manera en que se va a interpretar considerando los hechos sociales externos a los individuos y los contextos y el aspecto émico, que se refiere a tratar de entender los comportamientos desde el punto de vista de los individuos o actores sociales.

La utilización de la metodología cuantitativa o la cualitativa es totalmente válido, lo importante es como señalan (Schwartz & Jacobs, 2008), aplicarlas para los casos que específicamente lo requieran. Para la realización del análisis del clima institucional de la ENE, retomamos la siguiente definición: “el clima como el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno” (Hellriegel, 1974, pág. 256). Ahora bien, para medir el



clima hay una serie de métodos y uno de los que se emplearon fue la aplicación de la encuesta, como método cuantitativo, Además, las entrevistas realizadas se les preguntó sobre dos aspectos de la encuesta que se consideraron de mayor importancia y fueron la comunicación y el liderazgo con las respuestas se realizó un análisis cualitativo.

Es importante subrayar que como señala Fernández (2004), el clima organizacional es percibido por los miembros de una institución de acuerdo con la posición jerárquica y agregaría con los privilegios individuales o personales que obtiene de manera discrecional por parte de los directivos, señalo lo anterior porque no deja de ser significativo que en la encuesta encontremos resultados que se disparan considerablemente, con respecto de los del resto de los docentes encuestados.

Resultados y discusión

Para conocer las percepciones de los docentes se aplicó un cuestionario de “clima institucional” constituido por ocho categorías a 30 docentes de la ENE, las categorías que lo conforman son: organización, liderazgo, autonomía, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación; distribuidas en 103 preguntas.

La escala empleada fue de 0 a 5, donde cinco representa muy satisfactorio, 4 satisfactorio, 3, medianamente satisfactorio, 2, poco satisfactorio 1 marcadamente no satisfactorio y el cero, no satisfactorio.

Una vez que se aplicaron los cuestionarios, con la información obtenida, se procedió a clasificar las respuestas por categoría, considerando las cuatro opciones referidas líneas arriba y con ellas se realizó un primer análisis.

Ahora bien, iniciaremos este análisis abordando el aspecto que tiene que ver con la comunicación y liderazgo, dado que se consideran los aspectos cruciales para que una organización funcione adecuadamente.

La comunicación

La palabra comunicación es una palabra derivada del término latino "*communicare*", cuyo significado es compartir, participar en algo, poner en común, la comunicación es la capacidad de los seres vivos de transmitir sentimientos, pensamientos, estados de ánimo, está presente en todos los aspectos de la vida del hombre y es importante reconocer que gracias a ella podemos enterarnos, saber lo que otros nos quieren decir, lo que ocurre a nuestro alrededor, es una actividad esencial para la vida en sociedad.



“Las teorías de la comunicación e información y de desarrollo organizacional consideran a la comunicación como una herramienta para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas” (Alvarez, 2005, pág. 32). De ahí que poner énfasis en si los mecanismos que se están empleando para comunicar están siendo o no los adecuados, así como si realmente se está comunicando lo que se tiene que comunicar, en el tiempo y forma, puede ser un factor que determine una mejora sustancial en las relaciones de la comunidad que conforma la ENE.

La comunicación se puede convertir en una herramienta importante para motivar, para establecer lazos de compromiso, de participación, de reconocimiento. Hablar de la comunicación que se da en la ENE es hablar de los procesos, de los mensajes, de las actividades, de las personas, de las instrucciones, del intercambio y si entendemos que es una actividad primordial para el buen logro de los objetivos institucionales, tendremos que darle la importancia que se requiere debido a que de ella depende que todo esto se cumpla.

Porque no puede hablarse de que si hay comunicación cuando ésta solamente llega a los mandos medios, esto es de la Dirección o Subdirección a las Jefaturas de área y de ahí, a los jefes de oficina, quienes si estiman necesario, se lo “comparten” a los maestros y trabajadores de apoyo que son más cercanos a ellos, lo cual, propicia entre otras situaciones, el llamado teléfono descompuesto, debido a que la información que reciben estos, ya es una información de segunda o tercera mano y cuando ellos a su vez lo comparten con sus compañeros, ya la información llega incompleta, modificada y condimentada con sus propios juicios y puntos de vista.

El sentir de 4 de los maestros entrevistados es que les molesta enterarse por los alumnos sobre las actividades que se van a realizar y que implican suspensión de clases o asistencia a conferencias e incluso hasta la misma toma de la escuela por parte del personal administrativo, no se comunicó a varios de los maestros (que habían sido comisionados para supervisar a los alumnos que se encontraban en prácticas), llegaron al día siguiente a la escuela y no pudieron ingresar y ninguno de los directivos les informó sobre el acontecimiento para que no asistieran pero tampoco, estando afuera de la institución les informaron que iba a proceder para el día siguiente, (la escuela estuvo tomada por el personal durante tres días).

Señaló lo anterior como un ejemplo porque los maestros entrevistados lo recordaron y tomaron como entre otros en los que por la falta de información, o mala comunicación,



se altera su trabajo al frente de sus grupos. Es importante rescatar que en una institución educativa, una de las funciones sustantivas es la docencia y si el docente se encuentra molesto, se altera en su dinámica de trabajo sobre todo sin previo aviso, le causa conflicto y puede demeritar su trabajo afectando a los alumnos.

Tres de los docentes señalaron precisamente que son conscientes de que todo esto afecta su trabajo y que tratan de evitar que los alumnos se vean afectados por su malestar, sin embargo; otros simplemente señalaron que si pretenden que los alumnos salgan mejor, con esas medidas ellos no pueden comprometerse ni garantizar que así sea.

Una de las maestras entrevistadas señaló: *-“Yo tengo ya organizado mi trabajo, doy a conocer al grupo el encuadre y si por alguna razón se suspende la clase, se da por vista y ellos tienen la responsabilidad de estudiarlo por su cuenta”-*.

Cuando hablamos de instituciones educativas, cuidar que la comunicación llegue a todos es una tarea que no se debe soslayar, porque si la información fluye adecuadamente, en forma vertical y horizontal, en tiempo y forma, no se fomentarían vicios institucionales, entre ellos la cultura del rumor, que seguramente es común a muchas instituciones y dañan la dinámica laboral, provocando rupturas entre los distintos departamentos, oficinas, áreas que conforman las instituciones, así como entre las personas adscritas a ellas.

La comunicación en la ENE al igual que en cualquier institución educativa debe ser el mecanismo para que toda la comunidad de la institución (alumnos, docentes, personal de apoyo y personal directivo), para el caso específico de la ENE no se contempla a los padres de familia por tratarse de institución de educación superior, estén informados sobre todos los aspectos relativos a calendarios de las actividades cotidianas ordinarias o extraordinarias, eventos, resultado de procesos institucionales, programas de mejora, convocatorias, etc., en la que tienen algún grado de participación, les afecte o simplemente deban estar informados, porque en la medida de que esta información fluya por los canales adecuados (circulares, avisos, oficios, carteles, pizarrones, memorándums, calendarios mensuales, correos electrónicos, etc.) en los tiempos idóneos, no un día antes o después, esto es que se conozca por toda la comunidad en tiempo y forma.



Quienes trabajamos en la ENE sabemos que si bien, los muchachos festejan cuando por algún motivo se suspenden clases, generalmente no ocurre esto por culpa de ellos sino por causas que les son ajenas.

En una institución educativa es primordial que existan mecanismos que permitan que la comunicación fluya adecuadamente, que todos se sientan tomados en cuenta, lo que da como resultado estrechar los lazos de compromiso, de colaboración, de reconocimiento y convertir a la ENE en una organización que aprende

“una escuela aprende cuando aprovecha el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, tanto pedagógico-curriculares, como administrativos, disciplinarios, comunitarios, etc., con el objetivo de adaptarse a las características socioculturales de la comunidad de su entorno y dar respuestas a las necesidades específicas de sus educandos (Álvarez, 2005, pág. 433).

Los resultados que nos arrojó la encuesta sobre la comunicación en la ENE fueron:

Para el 15% es satisfactoria El 35% la considera poco satisfactoria y el 50% la considera no satisfactoria.

Liderazgo

El liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas, etimológicamente, su raíz viene del vocablo inglés leader, que significa líder, y el sufijo azgo, que indica condición o estado. El liderazgo se entiende como el proveer dirección y ejercer influencia en otros.

Leithwood y Louis (2011) citados por Bolívar, López y Murillo (2013) señalan que liderazgo es la actividad de movilizar e influir en otros para desarrollar comprensiones compartidas acerca de las metas a alcanzar por la escuela.

El liderazgo, debe basarse en un ejercicio de autoridad fundamentado en la honestidad, en la experiencia, en la justicia, en un legítimo y genuino interés por la institución sus los miembros, por la mejora continua, por el trabajo tanto al interior de las aulas como al exterior.

Para que haya liderazgo la influencia tiene que provenir del ejercicio razonable de la autoridad formal, de las propias cualidades del líder, o de su grado de conocimiento y experiencia como para poder ofrecer orientaciones a los demás. El liderazgo pedagógico tiene, normalmente, un efecto indirecto o mediado por el trabajo que realizan los profesores al interior de las aulas (Bolívar & López, 2013, pág. 22).



Es, entonces esta influencia ejercida mediante el liderazgo la que permite que se cumpla con las metas institucionales y además se trabaje en un clima de armonía, compañerismo, colaboración y respeto.

En los resultados de las encuestas relativos a este rubro tenemos que para el 55 % de los encuestados, es no satisfactorio frente al 25% que opina como satisfactorio; el 15% poco satisfactorio y solo para el 5% muy satisfactorio. Complementando esta información con los comentarios vertidos en la entrevista, los docentes contestaron:

-Acaso hay un liderazgo aquí, porque si lo hay no lo ubico.

-No puedo reconocer el liderazgo porque aquí las únicas que deciden son las subdirectoras o las secretarias.

-Considero que la directora está muy ocupada y por eso ha delegado muchas funciones a los jefes de área, que también están muy ocupados haciendo “nada”

-Bueno si hay un liderazgo pero no lo han querido reconocer, algunos compañeros se quejan de lo que llaman malos tratos y lo que pasa es que no les gusta que los manden, que les digan lo que tienen que hacer pero si se los dicen seguramente es porque no cumplen con su trabajo

-¿De qué liderazgo me hablas, del de la directora, las sub o los jefes? porque cada uno tiene lo suyo. No, no creo que se le pueda llamar liderazgo.

- Es una pregunta muy complicada porque si se muestra el liderazgo pero de manera muy débil y en la escuela hay muchos problemas, los maestros somos muy difíciles y no se diga del personal de apoyo que ya cerraron la escuela por conflictos motivados por la subdirectora administrativa y la jefa de personal.

- No hay un liderazgo, el grupo directivo no ha favorecido un ambiente armónico, solo toma en cuenta a sus “amigos” para las comisiones y representaciones, un trato desigual

Vivimos un clima de descalificación y quienes la promueven son la directora y las subdirectoras así que si me preguntas si reconozco el liderazgo directivo

Podemos considerar el liderazgo como la pieza clave para crear las condiciones que promuevan la movilización de saberes, la participación entusiasta y colaborativa de los miembros de una institución, que dé lugar a mejores ambientes de trabajo y de aprendizaje.



Con estas respuestas podemos darnos cuenta de que el clima que se vive en la ENE está determinado por factores como la gestión el liderazgo y la comunicación y estos, son factores determinantes del buen funcionamiento de las instituciones, así tenemos que uno de los problemas que está afectando el clima laboral de la ENE es el maltrato que algunas personas han sufrido por parte de los directivos y particularmente un docente habló del síndrome de Bournout, o mejor conocido como síndrome del profesor quemado, el cual se relaciona con el deterioro de las relaciones laborales que provoca que los docentes se enfermen (Martínez, 2010).

En palabras del docente:

-es muy sintomático que en este año de cinco compañeras, dos maestras y una secretaria tuvieron parálisis facial y que dos más tuvieron eventos de ansiedad y se ausentaron de una a dos semanas.

A manera de conclusión

Para que México enfrente las demandas que este siglo demanda, de cara a la sociedad del conocimiento y la vida global se hace necesario que las instituciones educativas se fortalezcan en todos los sentidos. Aquí presentamos los resultados de un primer acercamiento para tratar de comprender como el clima organizacional de la ENE altera el desempeño laboral.

Se observa entonces como el clima organizacional afecta a las instituciones educativas, ya sea para su buen funcionamiento y aprovechamiento de recursos humanos, materiales, etc., o para detrimento no solo de su funcionamiento, traducido en relaciones tóxicas entre sus integrantes, que afectan la vida académica, una de las funciones sustantivas de las instituciones educativas. Por lo que será tarea de todos los integrantes de la institución lograr un clima que permita resolver los problemas que la afectan y la enferman, así como a sus integrantes, “si se asume que todos son parte del problema, por lo tanto todos son parte de la solución”.

En los discursos vemos como se alude al “otro” pero no se mira a “si mismo”, es el otro y no la persona que habla, el responsable de todo lo malo que ocurre en la ENE, tendríamos que ver a partir de que acciones se aproveche todo el potencial o que se tiene y se convierta en una organización que aprende.



Referencias

- Alvarez, J. (2005). *Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. (REICE, Ed.) Recuperado el 28 de Mayo de 2015, de http://cese21.edu.mx/doctorado/pluginfile.php/6735/mod_resource/content/1/5.%20convertir%20escuelas%20en%20orga%20aprend.pdf
- Bolívar, A., & López, J. M. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Fuentes*(14), 15-60. Recuperado el 2 de Julio de 2015, de http://institucional.us.es/fuentes/gestor/apartados_revista/pdf/firma/bddcjya.pdf
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2). Recuperado el 25 de Junio de 2015, de [Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación: http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf](http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf)
- Gairín, J. (1999). Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende. En M. y. Lorenzo, *Enfoques comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativas* (Vol. Volumen I, págs. 47-91). Granada: Grupo editorial Universitario. Obtenido de * III Jornadas Andaluzas sobre Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Granada, 14-17 de Diciembre de 1998. Publicada en Lorenzo, M. y otros (coord.) (1999): *Enfoques comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativas*. Volume.
- Hellriegel, D. &. (1974). Organizational climate: measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, XVII(2), 255-280.
- Martínez, A. (Septiembre de 2010). El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*(112). Obtenido de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/vivataca/numeros/n112/PDFs/Anbelacop.pdf>
- Matud, M. P., García, M., & Matud, M. J. (2002). Estrés laboral y salud en el profesorado: un análisis diferencial en función del género y del tipo de enseñanza. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 2(3), 451-465. Recuperado el Junio de 2015, de http://www.aepc.es/ijchp/articulos_pdf/ijchp-50.pdf
- Rivera, A., Rojas, L., & Ramírez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 32-48.
- Ruíz Olabuénaga, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Universidad de Deusto.



Sánchez Puentes, R. (2014). *Enseñar a investigar: Una didáctica nueva de la investigación en ciencias sociales y humanas*. México: IISUE UNAM.

Schwartz, H., & Jacobs, J. (2008). *Sociología cualitativa*. México: Trillas.