

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA DES CIENCIAS DE LA SALUD DE LA UNACAR

Addy L. Zarza García
Reyna del C. Lara Severino
Héctor H. Uc Cetz*

Resumen

Este estudio surge ante la necesidad de investigar los principales elementos que conforman el clima organizacional en que se desarrollan las actividades de la Dependencia Académica de Ciencias de la Salud. El propósito de esta disertación es cualificar el desarrollo humano de la gestión de los administradores, como son coordinador administrativo, secretaria escolar, gestores y líderes de los cuerpos académicos, a través de la percepción de los demás participantes, entre ellos, docentes, personal administrativo y manual (secretarías, biblioteca y cafetería).

La población de estudio estuvo conformada por el coordinador de la DES, la Secretaría Escolar, personal administrativo, personal docente de los cuerpos académicos de nutrición, enfermería, educación física y rehabilitación, y el personal manual.

Los instrumentos de evaluación fueron el Test de Likert (adaptación del doctor Álvaro Valenzuela, 1987), el cual fue adaptado según el tipo de personal al que se le aplicó la encuesta, esto es por las características de las preguntas elaboradas. La importancia de esta investigación radica en que a través de la identificación de la percepción del clima organizacional de la DES de Ciencias de la Salud, como resultado de la medición con el Test de Likert, se identifican varios elementos que influyen en la gestión educativa, tales como liderazgo, trabajo en equipo, dirección del flujo de la comunicación, tipo de apoyos que reciben los docentes, otros.

En este estudio se describe el diagnóstico de las fortalezas y las debilidades en cuanto al Clima Organizacional que prevalecen en la DES Ciencias de la Salud, el cual puede servir como una base de datos para la formulación de acciones estratégicas aplicables a una segunda fase.

En conclusión, el personal que labora en la DES percibe según la Escala de Likert la presencia de un sistema organizacional de tipo consultivo con cierta tendencia autoritario-benevolente paternalista.

Antecedentes

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento adyacente en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Thomas K. W. (1976)

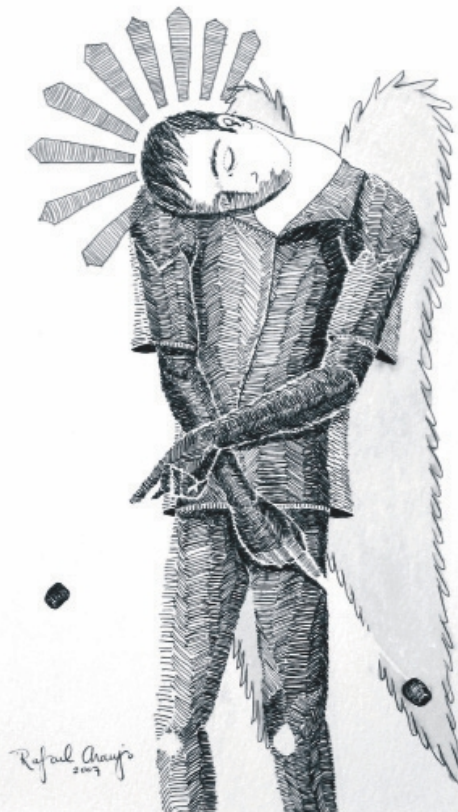
Una organización que se educa es aquella que tiene una perspectiva de organización viva, que actúa reflexivamente, analiza el contexto y los procesos, el clima de trabajo adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, la cual incide directamente en la calidad del propio sistema.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. Navarro M. (2001)

Es indiscutible que para dar cumplimiento a una de las recomendaciones más ampliamente reconocidas y admitidas, como es la de flexibilizar las organizaciones como forma de responder desde estas a los continuos, complicados y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo, configurando unas señas de identidad. Es ineludible hacerlo desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de

desconocer y volver a aprender.

Desde la consideración de la organización como algo vivo, en el contexto educativo, hablaríamos de un centro escolar como un núcleo de actividad educativa que se tiene que ajustar a los requerimientos que le exigen la época actual, con la necesidad de innovar, a realizar un trabajo en conjunto, en equipo, dispuesto y atento a los cambios tanto internos



*Docentes de la Dependencia de Educación Superior Ciencias de la Salud en la Universidad Autónoma del Carmen.

como externos, en el que el factor humano y el ambiente de trabajo en un modelo de previsión y planificación destacan sobre todo lo demás. Morgan G. (1991)

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad es la de determinar el clima organizacional que prevalece en la DES Ciencias de la Salud. Este estudio permite la reflexión acerca del tipo de dirección que se está ejerciendo, es decir, valorar las fortalezas, oportunidades y debilidades que se derivan de éste y contar con una base para la formulación de acciones estratégicas en la siguiente fase.

El presente estudio se basa en la teoría del Clima Organizacional de Likert, que establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción Rivera Mailing (2000).

La escala de la cultura y el clima organizacional han sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Caligiore –Díaz (2003).

Goncalves (1999:2) afirma “El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. En conjunto estos elementos se incorporan para formar un clima específico en las que se observa sus propias características, que son en suma el distintivo de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Como asevera Caligiore (2003), la importancia del enfoque del clima organizacional reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otras series de experiencias de cada miembro de la organización.

De acuerdo a lo anterior, el clima organizacional manifiesta la interacción entre las características personales y organizacionales (Sheneider y May, citados por Goncalves, 1999:3).

En el mismo sentido, se destacan los resultados de los estudios realizados por George y Bishop (citados por Dessler 1991:188), quienes refieren que la estructura organizacional (que incluye la división del trabajo, patrones de comunicación y los procedimientos) tiene gran efecto sobre la manera de como los empleados visualizan el clima de la organización.

El grado en que la empresa sea mecánica o burocrática influye en esa percepción señalando además, que los sistemas educativos muy burocráticos (altamente estructurados y centralizados) se veían como climas cerrados, restrictivos.

De acuerdo a Freitez (1999), “Un ambiente o clima organizacional adecuado en una institución escolar debe motivar a sus integrantes al logro de los objetivos deseados”. Él plantea que “el ambiente organizacional de una institución determina la actitud del personal a la hora de alcanzar los objetivos propuestos, y a su vez la conducta y hábitos ante las responsabilidades asignadas dentro de la organización”. Esto sin duda alguna propiciará estados de armonía, tranquilidad con sus compañeros, tomando en cuenta que el trabajo desempeñado llegará con efectividad a los

alumnos, quienes serán los más beneficiados al brindarles una educación de calidad que les permita competir con egresados de otras instituciones reconocidas en el país.

Con base en estos antecedentes, en el presente estudio se diagnosticó el clima organizacional que prevalece en la DES Ciencias de la Salud de la UNACAR, en base a la percepción del personal que labora en la Institución.

Importancia y justificación del estudio.

La importancia de este estudio reside en su orientación hacia el diagnóstico del clima organizacional presente en la DES Ciencias de la Salud, es decir, cuáles son las condiciones y características en las que se desenvuelven las actividades dentro de la DES que facilitan al personal docente, de servicios generales, administrativo y directivo, asociarse y participar activamente en el logro de los objetivos planteados por la Institución.

Marco teórico

En este capítulo se analizan las Instituciones de Educación Superior como organizaciones, cuál es su estructura y qué las distinguen.

Posteriormente, se detallan las características institucionales de la DES Ciencias de la Salud de la UNACAR.

Subsiguientemente se analizarán las diferentes teorías acerca del clima organizacional.

Y por último se describe la teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert

Instituciones de Educación Superior como organizaciones

Con la finalidad de hacer más operativo y funcional socialmente la labor administrativa, la estructura organizacional de las Instituciones de Educación Superior se encuentran organizadas por departamentos, esto es para generar estructuras “orgánicas” que rompan el sistema “mecanicista” de la administración universitaria tradicional. Considerando que los problemas de funcionamiento institucional y las limitaciones en el desarrollo del conocimiento por la lentitud en las decisiones, burocratismo, intereses personales, entre otras, impone la organización piramidal (en la que existe una alta jerarquización de autoridad y una especialización de las tareas sin delegación de facultades para la toma de decisiones) han sido causantes en gran parte de la crisis institucional, que aunada a la idea de la justificación social en términos de productividad, lleva a la aparición de la estructura departamental. Meneses E. (1971).

La construcción del sistema orgánico tiene como finalidad controlar la vida académica, basado en la idea de que este sistema por conocimiento de la estructura general de las tareas a realizar por todos los miembros y por el coordinador en respuesta a los cambios (que implica un alto grado de control por y sobre los miembros de la organización) es posible dar respuesta a las exigencias de la ciencia y la sociedad. Burns, T y Stalker (1961).

Considerando que las universidades presentan unas características esenciales, tales como los fines y las metas trazadas, no pueden definirse de manera cuantitativa. Los productos y los servicios de la universidades no siempre son tangibles. El consumidor (estudiante) ejerce poca influencia en la organización y el proceso de toma de decisiones es difuso y opuesto al que se da en sistemas fuertemente jerarquizados, como los industriales. Zamanillo E. (1980).

Por otra parte, no se puede pasar por alto que las instituciones están comprometidas a atender la creciente demanda social de educación superior. Esta circunstancia ha significado un creciente incremento de la

población estudiantil que pone a prueba la capacidad institucional para ofrecer una educación de calidad combinada con el nivel de accesibilidad requerido para ser “popular”.

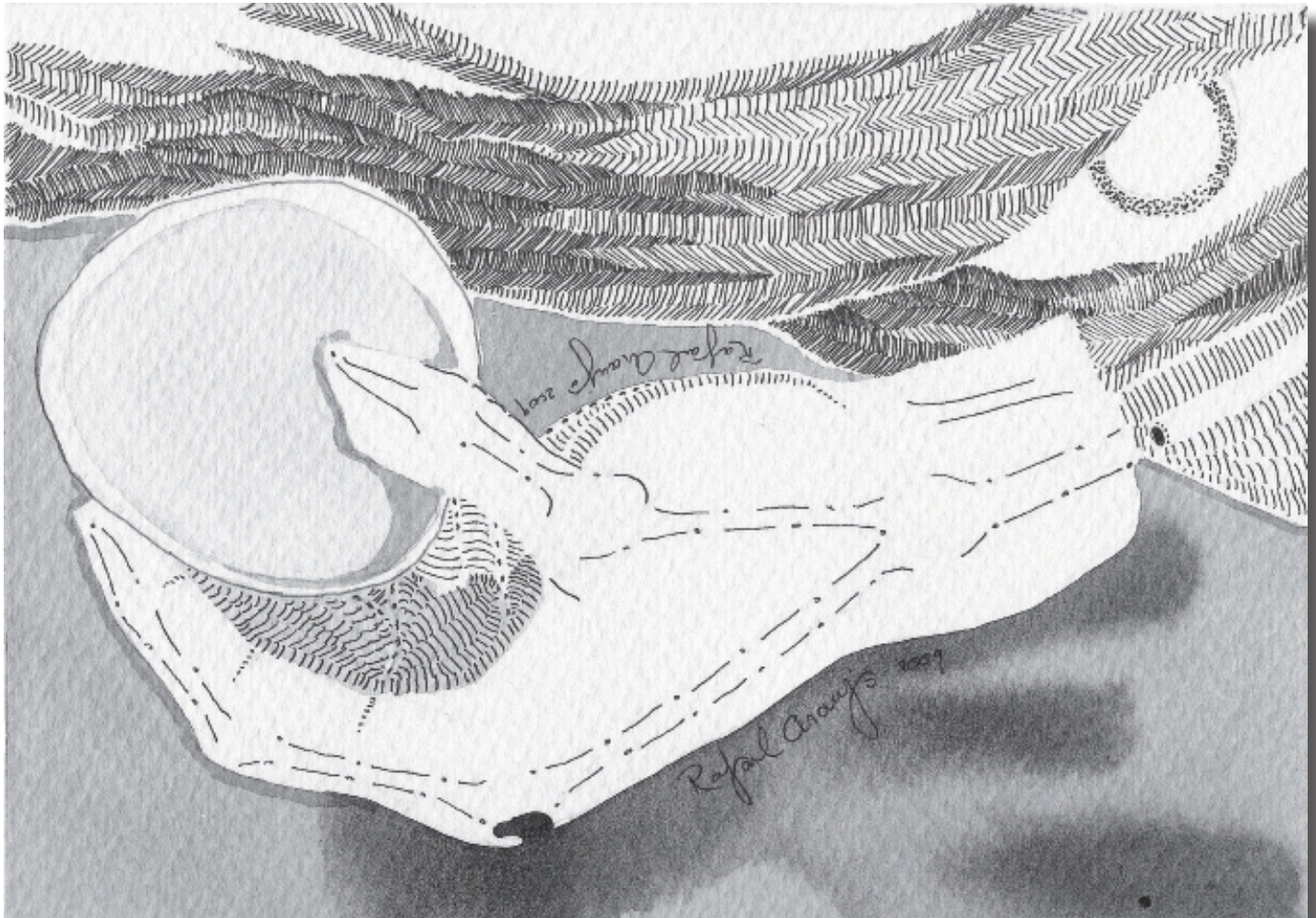
Tal y como afirma Zamanillo E. (1980), la organización universitaria debe tener las siguientes bases: una estructura flexible, es decir, no centralizar el poder para la toma de decisiones; su estructura debe transformarse, renovarse y reestructurarse de manera constante para que esté en condiciones de satisfacer eficientemente las demandas que la sociedad le exige; que su organización sea de tal manera, que favorezca en su seno la mayor cantidad de instrumentos científicos, tecnológicos y humanísticos de la mejor calidad posible.

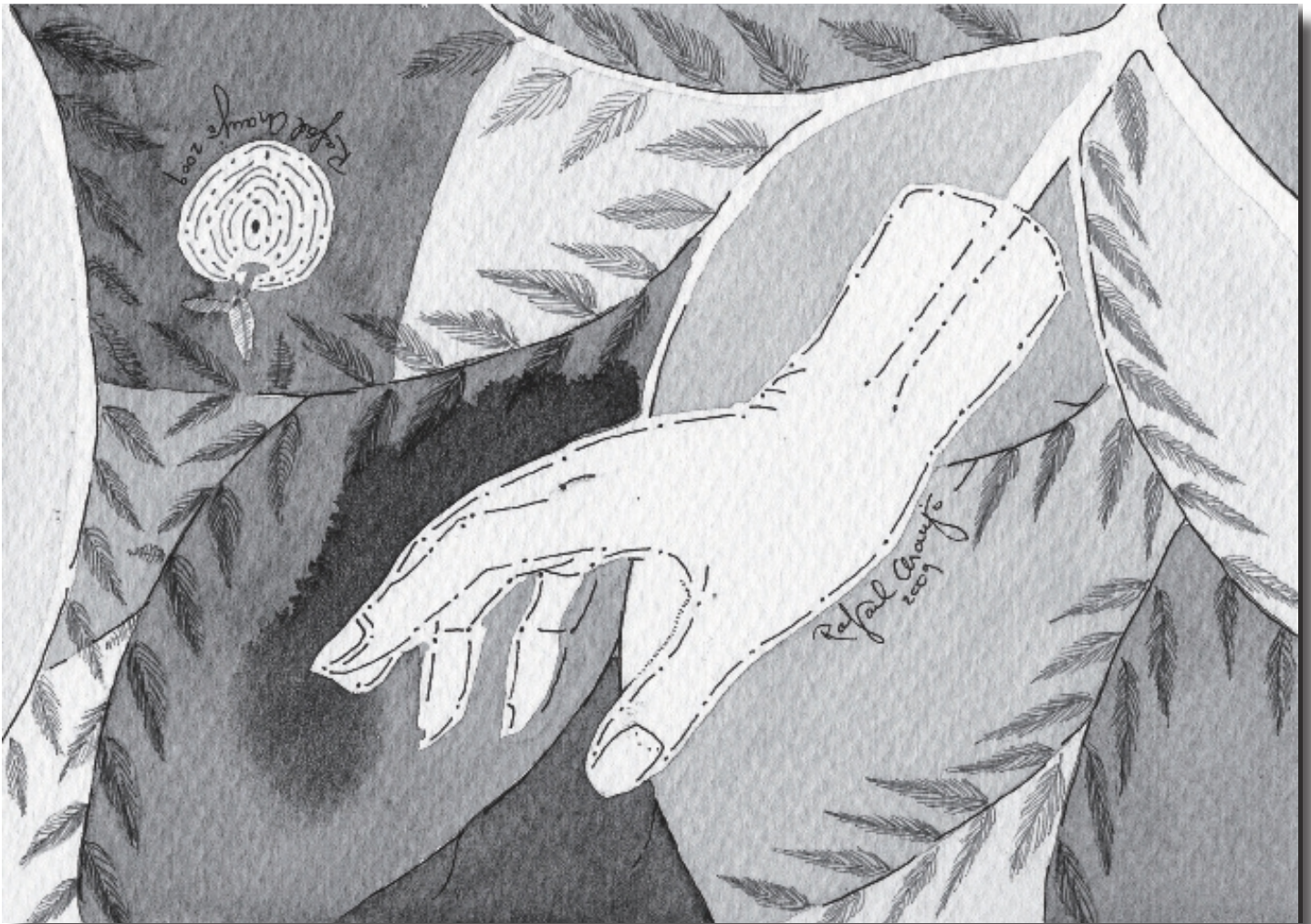
Las consecuencias administrativas de la departamentalización se debe observar desde el concepto tradicional de “control administrativo” por el de “coordinación”, toda vez que la autonomía de los departamentos no puede ser vulnerada sin correr el riesgo de establecer una estructura rígida que invalide, por lo menos de manera parcial, la flexibilidad que se pretende lograr con la estructura departamental, considerando que las universidades no son instituciones productivas de bienes materiales, y porque los departamentos tienen la función principal de generar y difundir conocimiento en campos especializados del saber, la evaluación de su eficiencia departamental no puede ni debe hacerse por los medios conven-

cionales de las teorías de organización. La delegación del poder para la toma de decisiones hace que el director o el jefe de departamento se vea obligado a cumplir un conjunto de funciones administrativas. Esto genera una dificultad por el doble rol que debe cumplir, actuar como académico frente a sus colegas y como miembro del órgano administrativo de la Institución. Ello genera una paradoja que pone entredicho la eficacia administrativa del sistema. Y por último, desde el punto de vista de adaptabilidad institucional a las necesidades del desarrollo científico y de la formación profesional, este tipo de organización debe ser tan flexible que permita dar respuesta a gran cantidad de problemas que resultan complicados en Instituciones organizadas de manera piramidal. Zamanillo E. (1980).

Características Institucionales de la DES Ciencias de la Salud de la UNACAR

La Dependencia Académica de Ciencias de la Salud surge ante la necesidad de atender los rezagos y requerimientos originados por los asentamientos irregulares y marginación de personas que carecen de los servicios elementales en el área de la salud, sobre todo en materia de prevención. Salazar D. (2006).





Ante tal perspectiva, vista como una oportunidad para los profesionales de la salud de ocuparse en las tareas de educar y prevenir, se les presenta a los egresados de las carreras que conforman esta Dependencia Académica desarrollar la cultura de la salud, la higiene, la nutrición y el deporte, y es como se consolida cada una de las carreras que promueve la DES. Salazar D.(2006).

Esta es una de las escuelas de educación superior pertenecientes a la Universidad Autónoma del Carmen, por lo tanto se administra bajo los estatutos del Plan Faro U-2000.

Dicho plan tiene sus bases en el Plan de Desarrollo Institucional (1994-2000), el cual se consolidó a través de estudios que aportaron datos para su reestructuración, que colaboraron a su fortalecimiento para resguardar las necesidades y requerimientos en los ámbitos social, cultural, laboral, pedagógico y profesional, de modo que permitieran fortalecer el Modelo Educativo.

El Plan Faro U-2000 surge como proyecto institucional regido dentro de los marcos y acuerdos del Sistema Nacional de Educación superior, así como de las leyes nacionales y estatales, con este, la universidad pretende alcanzar la calidad en educación y en los servicios que ofrece. Salazar D (2006).

El funcionamiento operativo de la DES Ciencias de la Salud de la UNACAR tiene como objetivo primordial optimizar la calidad educativa en el área de la salud, mediante la integración y abordaje científico bajo una misma coordinación. Ostos P. (2005).

La organización de la DES Ciencias de la Salud se encuentra estructurada de tal manera que sea perceptible la integración de cada una de las actividades académicas que dé respuesta al plan vigente de trabajo y que permita una retroalimentación del proceso de Enseñanza-Aprendizaje, así como dar respuesta a las exigencias sociales que la comunidad le demanda.

La integración, entonces, requiere de un coordinador de la DES Ciencias de la Salud, clara y definida hacia la búsqueda de la calidad educativa en el sentido de construir acciones simultáneas hacia a una misma orientación, incluyendo bajo una misma coordinación de la DES Ciencias de la Salud a las licenciaturas de enfermería, educación física y deporte, nutrición, psicología clínica, además de la formación en profesional asociado en rehabilitación física. Ostos P. (2005).

Para cumplir con todo lo anterior, su estructura parte con la departamentalización, esto es, con la finalidad de no centralizar el poder en la toma de decisiones.

Como resultado de esta conformación, la vigilancia de la operatividad administrativa de la DES está a cargo de un coordinador. Ostos P.(2005).

Sin embargo, cabe señalar que aún siendo el coordinador el responsable de todas las funciones académico-administrativas de la DES Ciencias de la Salud, este puesto no se ejerce con absoluto poder, ya que en las tomas de decisiones participan los demás departamentos que la integran, es decir, la DES Ciencias de la Salud posee una organización flexible.

Diferentes teorías acerca del clima organizacional.

Posturas teóricas de partida, Tipos de clima y factores que lo determinan (Fernández y Ascencio (1993) citando a Stewart (1979).

- El clima entendido como un tono de atmósfera general del centro educativo o de clase, percibido fundamentalmente por los estudiantes.
- El clima entendido como cualidad organizativa. Es una concepción que parte de la consideración de la institución educativa como una organización y que, consecuentemente, utiliza como principal fuente de información a directivos y profesores.
- Cultura organizacional: Según Antúnez (1993: 488), en Gairín (1996) “es un conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidas por los miembros de la organización que dan a esta una identidad propia y determinan la conducta peculiar de los individuos que la forman y la de la propia institución”. Es decir, son dos caras de una misma realidad, en este sentido, hay autores que señalan la cultura organizacional como uno de los elementos que configuran el clima, y otros, los más, entienden la cultura organizacional como un concepto más amplio en el que aparecería el clima organizacional como elemento fundamental.

La Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert

El clima organizacional dentro de una institución no se puede apartar del clima del contexto que lo rodea (barrio, comunidad), o de la organización mayor de la cual este depende, es decir, un colegio es un sistema abierto debido a que se encuentra en constante comunicación con el medio que lo rodea.

Bajo esta consideración de ideas, el “clima externo” influye en el “clima interno”, por lo cual el director de una institución debe generar un clima positivo autónomo dentro de la institución.

La teoría de Rensis Likert se centra en el fenómeno de “cascada”, tal y como afirma Rivera Lam (2000) “La imagen es útil y nos da una idea de cómo el desempeño del líder, las estructuras y políticas provocan un clima, en un determinado nivel organizacional, que se convierte en la entrada del siguiente nivel, condicionado a su vez, la acción del liderato y las “estructuras”. De este modo se da una suerte de “reproducción” de los sistemas, al modo como un organismo produce sus iguales y se prolonga en el tiempo.

Para Likert, es de suma importancia que se trate de la percepción del clima más que del clima en sí, por cuanto el sostiene que “los comportamientos y actitudes de las personas son un resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva”.

Según Brunet (1987: 29-31), tomando como referencia los trabajos realizados en el campo del clima organizacional por R. Likert (1961), señala cuatro factores fundamentales que determinan el clima organizacional de una empresa, y que son:

- Contexto, tecnología y estructura
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Rensis Likert sostiene que “en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc, estas son variables causales, las cuales establecen el sentido en que una organización evoluciona. Otro grupo de variables son intermedias y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación, las cuales ponen de manifiesto el estado interno y la salud de una organización. Finalmente, Likert indica que “las variables finales son dependientes de las dos anteriores y reflejan los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluye la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización.”

La composición e interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional: Clima de tipo autoritario y Clima de tipo participativo.

Ambos tipos de clima tienen subdivisiones:

Clima de Tipo autoritario puede ser de dos sistemas:

- Sistema I Autoritarismo explotador: No existe la confianza en los trabajadores, las disposiciones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen descendientemente.
- Sistema II Autoritarismo paternalista: Posee cierta confianza condescendiente, permite que algunas decisiones se tomen en las escalas inferiores.

Clima del Tipo participativo, posee dos sistemas:

- Sistema III Consultivo: Tiene confianza en sus subalternos. Aunque las decisiones se tomen en la cima, permite que los empleados de los niveles inferiores tomen decisiones más específicas. La comunicación es descendente.
- Sistema IV Participación en grupo: La dirección posee plena confianza en sus empleados. La toma de decisiones está distribuida en toda la organización y muy bien integrada a cada uno de los niveles. La comunicación es ascendente, descendente y lateral.

Para determinar el tipo de clima organizacional que impera en las Instituciones de Educación Superior, la Teoría de Liker, recomienda correlacionar la interacción de las variables causales, intermedias y finales, las cuales definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional.

Metodología

De acuerdo al objetivo general de esta investigación, que es diagnosticar el clima organizacional que prevalece en la DES Ciencias de la Salud, este trabajo posee las siguientes características descritas en los siguientes apartados:

De acuerdo a la categorización, este es un proyecto de investigación aplicada de tipo exploratorio-descriptivo.

La metodología de este estudio comprendió dos fases: en la primera se recogió información mediante un “test” y en la segunda fase se realizaron los análisis estadísticos.

La población del estudio estuvo conformada por el personal docente, administrativo y de servicios generales del turno matutino y vespertino, haciendo un total de 52 participantes.

Procedimiento

Esquemáticamente, se efectuaron los siguientes pasos:

1. Planteamiento del problema.
2. Revisión de la bibliografía acerca del clima organizacional, en libros, revistas y en la red.
3. Formulación de la pregunta de investigación.
4. Elaboración de los instrumentos en base a la adecuación del Test de Likert (de la adaptación del doctor Álvaro Valenzuela, 1987) para la recolección de datos. (Anexo 1)
5. Aplicación de la encuesta (test).
6. Codificación y creación de una base de datos.
7. Análisis de los datos (medias y desviaciones estándar).
8. Interpretación de los resultados.
9. Establecimiento de las conclusiones y recomendaciones.

Características del instrumento.

Después de seleccionar los elementos que mejor describen el clima organizacional existente en la DES de Ciencias de la Salud, se modificó de acuerdo con nuestro contexto situacional el test de un colegio (anexo 2), elaborado por Rivera Lam (2000), dentro del trabajo de investigación denominado *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa, en la Universidad de Antofagasta, Chile*, por ser este un instrumento específico para evaluar el clima organizacional de una institución educativa y estar validado.

Las preguntas del cuestionario se agruparon de acuerdo con el tipo de elemento analizado, cada pregunta tiene ocho posibles respuestas en forma de afirmación (asignándole un valor del uno al ocho).

Resultados

Interpretación de los resultados

Tipo de Sistema Organizacional:

El promedio de la percepción de las 12 variables que integran el clima organizacional es de 4.61 ± 0.87 (tabla 1), lo cual indica según la escala de Likert (1965), la presencia de un sistema organizacional de tipo consultivo, existiendo la particularidad en este caso de que si al promedio se le restara la desviación estándar, el promedio se encontraría en la escala de Autoritario Benevolente de tipo paternalista, es decir, los participantes de este estudio perciben que en ocasiones el clima organizacional se comporta con un liderazgo Autoritario benevolente, y en otras con un liderazgo del Tipo consultivo.

La descripción de los resultados es la siguiente:

La percepción del clima organizacional

De acuerdo con los resultados que se presentan en la Tabla 2, el personal de la DES Ciencias de la Salud de la Universidad Autónoma del Carmen que participó en este estudio percibe un buen compromiso con metas, los

conflictos intra e interdepartamentales se resuelven, la toma de decisiones se realizan; sin embargo, no todos los participantes lo perciben de manera satisfactoria. Se percibe una mediana cooperación en el trabajo entre compañeros, así como un mediano sentido de equipo en el grupo y entre departamentos. El liderazgo de la Secretaría Escolar es Consultivo.

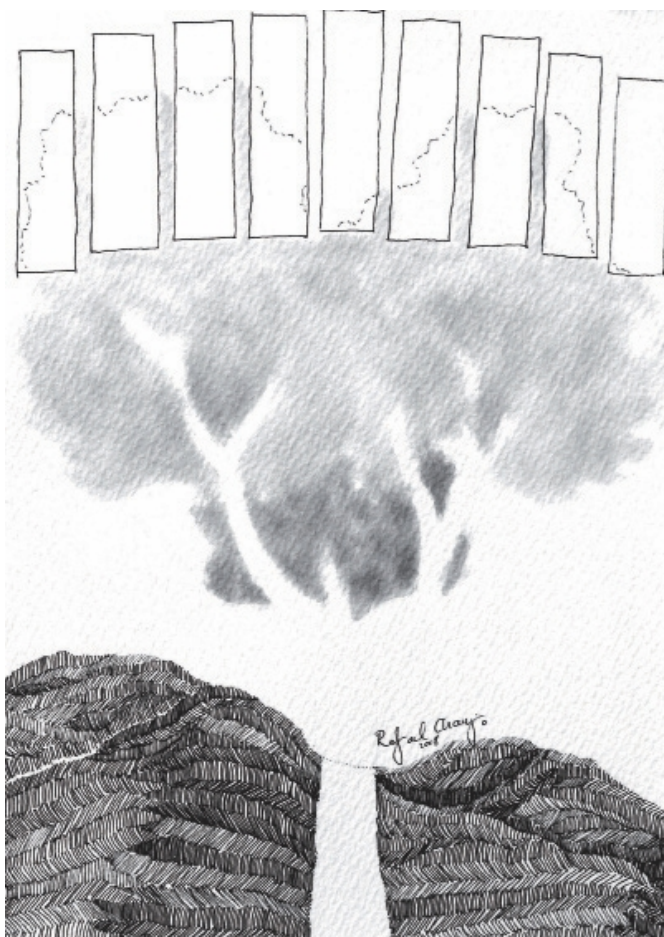
Entre las variables intervinientes en el clima organizacional, la comunicación se percibe como mediana apertura del profesor hacia el coordinador, por lo que existe poco conocimiento por parte del coordinador de los problemas de los profesores. La dirección del flujo de comunicación es casi siempre de arriba hacia abajo, a menudo inexacta y algo abierta y sincera. Los profesores a menudo dan apoyo al coordinador y a otros

profesores, se percibe estímulo por parte de los directivos para el rendimiento al máximo en sus funciones. Los profesores perciben que a menudo vale la pena dar lo mejor de sí en su trabajo. Se da bastante influencia compartida en cuanto a asumir lo que sucede en la DES y se consideran las instalaciones de la misma como adecuadas. Se percibe bastante satisfacción en cuanto a los resultados.

La evaluación del jefe de departamento por parte del profesor

A menudo se percibe bastante apoyo al profesor así como receptividad de sus ideas. Existe bastante énfasis en el rendimiento de los profesores en la actividad académica. Se percibe la existencia de un buen trabajo de equipo, ya que a menudo se convoca a reuniones para resolver problemas del trabajo escolar y existe bastante interacción entre los miembros del cuerpo académico de cada programa educativo; se percibe la toma de decisiones en un nivel adecuado, debido a que se dan ideas útiles para el buen desempeño de las actividades docentes. Existe bastante apoyo y facilitación del trabajo, ya que se le

permite al profesor participar en la toma de decisiones relacionados con su actividad docente. Los profesores perciben bastante competente al jefe como administrador y educador. Se percibe una adecuada apertura del profesor hacia al jefe de departamento, debido a que los profesores perciben bastante confianza y seguridad en su líder y gestor académico, lo cual hace que exista una comunicación abierta y sincera entre los mismos. Los profesores perciben que existe bastante conocimiento de los problemas del profesor por parte del jefe de departamento. También se percibe mucha influencia compartida, debido a que existe bastante influencia real del gestor y/o líder en los profesores de su disciplina y en general en la marcha de la DES.



Conclusiones

El personal docente, administrativo y de servicios generales de la DES Ciencias de la Salud de la Universidad Autónoma del Carmen que participaron en este estudio, perciben según la escala de Likert, la presencia de un sistema organizacional de Tipo consultivo con tendencia a Autoritario benevolente paternalista.

Recomendaciones

1. Realizar una segunda fase del estudio en donde se incluyan otras variables, como son la remuneración, la percepción de los alumnos, etcétera, las cuales repercuten en la percepción del clima organizacional.
2. Es conveniente que en la segunda fase del estudio participen todos los docentes de todos los programas educativos, para garantizar una mayor representatividad de los resultados.
3. Se recomienda la participación de psicólogos en los trabajos posteriores que diseñen los instrumentos para hacer más objetivos los resultados, dada la subjetividad propia de cada individuo.
4. Adquirir programas computacionales estadísticos que permitan analizar exhaustivamente los datos para enriquecer y hacer más objetivos los resultados.
5. Debido a los resultados obtenidos, es deseable para mejorar el clima organizacional que se percibe actualmente, que todos los administrativos de la DES tomen un curso de administración pública en educación superior.
6. Es deseable que tanto administrativos como docentes tomen un curso de relaciones humanas.
7. Es deseable para mejorar el clima organizacional que se percibe actualmente, que se diseñen estrategias que permitan valorar objetivamente el desempeño de los docentes para un mejor cumplimiento de metas, tales como reconocimientos, premios, estímulos, otros.
8. Debido al impacto que tiene en el clima organizacional como en el cumplimiento de metas de cualquier institución, es deseable que se divulguen los lineamientos para la selección de los candidatos a ocupar los diferentes puestos administrativos de la DES.
9. Es importante señalar que del 100% del personal adscrito a esta DES, solamente se logró encuestar aproximadamente a un 68.7% de la población total, por diversas razones, lo cual recomienda que este estudio se debe amplificar.

Anexo 1

Aplicación del test del clima organizacional al personal que labora en la DES Ciencias de la Salud (DES DACSA).

Los procesos de medición del clima laboral de una institución son y han de ser globales. Es decir, se trata de obtener una medida del clima laboral en la institución. En consecuencia, carecen de relieve los datos unipersonales, de cada uno de los trabajadores de la empresa que han respondido el cuestionario o encuesta. Esto significa que la institución no puede quedarse con la información obtenida de uno o de varios trabajadores aislados, que constituyan una mínima parte de la plantilla, de cara a formarse una opinión.

La opinión como elemento integrante de las conclusiones de un proceso de medición del clima laboral, ha de ser global. Por tanto no puede estar influida o teñida subjetivamente por los datos obtenidos de uno o varios trabajadores aislados. Por lo que con la finalidad de no sesgar los resultados y obtener una mejor valoración del clima organizacional de la DES DACSA se aplicó el cuestionario a todo el personal directivo, administrativo, docente y de servicios que labora en ella.

Para obtener una mayor participación del personal se les explicó

adecuadamente cuál es el motivo que la institución persigue, que se trata de establecer a partir de ahí las mejoras o correcciones que sean precisas, y que se solicita la colaboración del personal, que el cuestionario es anónimo, además se les motivó para que colaboren rellenando el cuestionario con la máxima objetividad posible y en la forma más completa que puedan. Explicando que el cuestionario es una pieza más de un proceso de análisis interno y crítico que la Institución hace de sí misma, con el ánimo de establecer e implantar procesos de mejora.

Determinar el tipo de clima organizacional que prevalece en la DES de Ciencias de la Salud

Con base en la teoría de Likert, se correlacionó la interacción de las variables enunciadas por Likert para determinar el tipo de clima organizacional que impera en la DES de Ciencias de la Salud.

La Teoría Organizacional de Likert que establece tres tipos de variables (causales, intermedias y finales) las cuales definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional.

Anexo 2

Test Perfil de un Colegio.

Instrucciones para responder el cuestionario Perfil de un Colegio

Este cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico del clima organizacional que caracteriza a un colegio determinado, basado en la percepción real que tienen sus propios miembros. Recoge valiosa información de la realidad, por lo tanto, se contesta en forma anónima para que sienta absoluta libertad de expresar sus percepciones personales.

Respóndalo en un lugar tranquilo. Luego introdúzcalo en el sobre, ciérrelo y deposítelo en el lugar que se le indicará. Solicitamos su máxima colaboración en todo el proceso, especialmente en la fecha de entrega que se le indicará.

Para responder cada pregunta:

Elija uno de los cuatro grupos que aparecen determinando la respuesta. Ejemplo:

1. ¿Se prepara usted con entusiasmo para su próximo día de trabajo?

Grupo 1 : Casi nunca	1	2
Grupo 2 : Algunas veces	3	4
Grupo 3 : Muchas veces	5	6
Grupo 4 : Casi siempre	7	8

II. Y luego elija, entre los dos números de cada grupo, el número que refleje mejor la situación real de su colegio. Encierre ese número en un círculo.

Grupo 1 : Casi nunca	1	2
Grupo 2 : Algunas veces	3	4
Grupo 3 : Muchas veces	5	(6)
Grupo 4 : Casi siempre	7	8

Tabla 1. Promedio de cada aspecto evaluado del clima organizacional

ASPECTOS	PROMEDIO±DESV STD
TIPO DE SISTEMA ORGANIZACIONAL	4.61±0.87
PERFIL DE UN COLEGIO	4.94±0.53
RESULTADOS	5.52±0.74
EVALUACIÓN DEL JEFE	5.79±1.19
INTERVINIENTE	6.08±0.98
PROMEDIOS	5.17±0.73

Respuestas:

Grupo 1: Muy poca (1-2)

Grupo 2: Alguna (3-4)

Grupo 3: Bastante (5-6)

Grupo 4: Mucha (7-8)

Tabla 2. Promedio de las variables que conforman cada aspecto evaluado del clima organizacional

ASPECTOS	VARIABLE	PROMEDIO±DESV STD
TIPO DE SISTEMA ORGANIZACIONAL	Compromiso metas	5.57±1.14
	Proceso decisional	4.74±0.99
	Cooperación grupal	4.89±1.31
	Estilo administrativo del director	3.89±0.99
	Liderazgo de la Secretaría Académica	5.32±0.84
	Apoyo por parte del director	5.12±1.19
	Receptividad a las ideas del profesor	3.25±1.45
	Énfasis en altos logros	4.16±1.19
	Trabajo en equipo	4.74±0.72
	Apoyo en el trabajo	4.54±1.27
	Toma de decisiones	3.98±1.15
PERFIL DE UN COLEGIO. VARIABLES COMUNICACIÓN	Competencia del director	4.62±1.44
	Apoyo de los organismos centrales	3.70±1.03
	Apertura del profesor hacia el director	4.69±1.07
	Conocimiento por parte del director de los problemas del profesor	3.98±1.10
	Dirección del flujo y medida de la exactitud de la información	4.33±0.61
	Apoyo que los profesores dan al director y a otros profesores	6.37±0.51
RESULTADOS	Énfasis que los profesores dan al cumplimiento de metas	3.44±0.75
	Motivación del profesor	6.61±0.26
	Influencia compartida	5.13±0.34
	Satisfacción	5.52±0.73
EVALUACIÓN DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO POR PARTE DEL PROFESOR	Apoyo al profesor	5.93±1.42
	Receptividad a las ideas del profesor	5.40±1.16
	Énfasis en el rendimiento	5.69±1.39
	Trabajo en equipo	6.34±0.99
	Toma de decisiones	5.49±1.25
	Apoyo y facilitación del trabajo	5.82±1.33
INTERVINIENTE	Competencia del jefe de departamento	5.87±1.25
	Apertura del profesor hacia el jefe de departamento	5.97±1.39
	Conocimientos por parte del jefe de departamento de los problemas del profesor	5.77±0.94
	Influencia compartida	6.52±0.71

Referencias

Rivera Lam Mailing. 2000. El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa. Tesis para optar al grado académico de Magister en Educación con Mención en Gestión Educacional. Antofagasta, Chile.

Bibliografía

Asensio Muñoz y Fernández Díaz M.J. (1991) "El clima de las Instituciones de educación superior". Revista complutense de educación 2(3) p 501-518.

Brunet, L. (1987) *El clima de trabajo en las organizaciones*. México, Trillas.

Burns, T y Stalker (1961) G.M. de Management of innovation: Londres, Tavistok, LTD.

Dessler, Gary (1991) Organización y Administración: Enfoque situacional. Prentice Hall Interamericana, México.

Freitez M. (1999). Factores del Clima Organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral de los Docentes de la Escuela Básica Simón Bolívar. Estado Carabobo. Trabajo de Grado. Maestría. Universidad de Carabobo.

Galigore Corrales y Díaz Sosa Juan A. (2003) *Clima organizacional y desempeño en el aula: Estudio de un caso*. Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia. Universidad de Zulia. Venezuela.

Gairin J. (1996) *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.

Goncalves Antonio (1999) Dimensiones del Clima Organizacional. <http://www.calidad.org/articles/dec97/2de97.htm>. Consultas 23-10-1999

Lam Rivera Mailing *El clima organizacional de Unidades Educativas y la puesta en Marcha de la Reforma Educativa*. Tesis para obtener el grado académico de Magister en Educación con mención en Gestión Educacional. Universidad de Antofagasta-Chile.

Likert, Rensis y Jane Gibson Likert (1986) *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Trillas, México.

Martín Mario (2000) *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Universidad de Alcalá, Madrid. Departamento de Educación.

Meneses Ernesto. (1971) "La organización departamental en las Universidades" *Revista del Centro de Estudios Educativos*, Méx., Vol.1 No.3. pp. 75-78.

Morgan G. (1991) *Intereses, conflictos y poder*. En Morgan G. (1991) *Imágenes de la organización*. México, Alfa Omega, Capítulo VI pp. 126-186.

Navarro M. E. 2001 *Escuelas, directivos y maestros en conflicto. Una Perspectiva Organizacional*. El VI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Universidad de Colima, Manzanillo, Julio del 2002.

Ostos Pérez J. (2005). *Manual de organización de la DES Ciencias de la Salud*, UNACAR, 2005.

Salazar, A. Dzib (2006) *El modelo educativo de la Universidad Autónoma del Carmen. Una experiencia de aprendizaje institucional*. 2006.

Thomas K. W. (1976) conflict and conflict management In M.D. Dunnette Handbok of industrial of organizational psychology. Chicago: Rand McNally, 1976.

Zamanillo E. (1980) "La organización departamental en las instituciones de educación superior". *Revista de la Educación Superior*, Méx. ANUIES No.35, julio-septiembre 1980.