

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN TEACHERS' CONTEXT AT TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

Marlon Rubén Tinajero Jiménez
Universidad Técnica de Cotopaxi
marlon.tinajero@utc.edu.ec

Silvana Elizabeth Palma Balseca
Universidad Técnica de Cotopaxi
silvana.palma@utc.edu.ec

RESUMEN

El clima organizacional es un elemento fundamental dentro de las instituciones y se encuentra determinado en gran parte por el dinamismo, las condiciones físicas del ambiente, actitudes, relaciones, comunicaciones y percepciones del personal. El presente estudio reveló la importancia de este elemento psicosocial en una institución universitaria. Tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional desde la perspectiva de las Autoridades y los Docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi como factor preponderante para el desarrollo de estrategias en el fortalecimiento de la calidad institucional. La metodología empleada se fundamentó en la aplicación de una investigación descriptiva. Como técnicas de recolección de información se emplearon una entrevista semiestructurada aplicada a las Autoridades Docentes y para complementar la información una encuesta dirigida a 386 docentes de las distintas Facultades de la Universidad. Se evaluaron las dimensiones de trabajo en equipo, comunicación, igualdad, infraestructura, liderazgo y motivación. Se develó que todas las dimensiones presentan una percepción aceptable y positiva por parte de los docentes en consonancia con las apreciaciones obtenidas en las entrevistas a las Autoridades, quienes especificaron claramente las fortalezas y debilidades que posee el ambiente laboral de la Universidad. Se concluyó que la institución se acerca a las características de un clima organizacional consultivo y de participación en grupos según lo expuesto por la Teoría de Rensis Likert. Esta conclusión implicó dirigir la propuesta a fortalecer ambos tipos de clima organizacional presentes y sugerir la modelación y el control del dinamismo de la gestión.

Palabras Clave: Clima organizacional, Docentes, Universidad.

Recibido: 29 de septiembre de 2020 revisión aceptada: 7 de diciembre de 2020

ABSTRACT

The organizational climate is a fundamental element at institutions and it is largely determined by dynamism, working place conditions, attitudes, relationships, communications and staff perceptions. The present research revealed the importance of this psychosocial element in a university institution. Its objective was to diagnose the organizational climate from the perspective of the Authorities and Teachers of the Technical University of Cotopaxi, as a preponderant factor for the development of strategies in the strengthening of institutional quality. The methodology used was based on the application of a descriptive research. As information gathering techniques, a semi-structured interview applied to Teaching Authorities and, to complement the information, a survey directed to 386 teachers from different Faculties of the University were used. The dimensions of teamwork, communication, equality, infrastructure, leadership and motivation were evaluated. It was revealed that all dimensions present an acceptable and positive perception on professors in accordance with obtained appreciations in interviews to the Authorities, who clearly specified the strengths and weaknesses of the University's work environment. It was concluded that the institution approaches the characteristics of a consultative organizational climate and participation in groups as exposed by Rensis Likert Theory. This conclusion implied to direct the proposal to strengthen both types of organizational climates present and suggest modeling and controlling management dynamism.

Key Words: Organizational Climate, Teachers, University.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión del talento humano ha tomado gran importancia dentro de las organizaciones públicas, privadas y mixtas. Su interés se fundamenta en generar ventajas competitivas para las organizaciones. En este contexto, es importante estudiar al talento humano de las instituciones públicas y en especial de las universidades. Es importante, por lo tanto, analizar el clima organizacional de los docentes de las instituciones de educación superior e identificar los puntos claves como las actitudes y comportamientos que influyen directamente en él e inciden en el compromiso del docente a través de un sistema de recompensas y penalidades, nivel de decisión, comunicación y satisfacción de las necesidades propias de cada individuo.

En este contexto, la conjunción de estos factores produce una conducta de compromiso y cumplimiento de metas, siendo el docente uno de los profesionales que debe fusionarse con ellos para satisfacer las necesidades de los estudiantes y de la sociedad. No se debe olvidar que los estándares de calidad impuestos a las instituciones educativas de nivel superior son demandantes, de cumplimiento inmediato y que hacen énfasis en el desempeño de la docencia, por lo que, el agotamiento humano es parte del ejercicio de esta importante profesión, pero al mantener un clima laboral apropiado, puede contribuir a compensar estas desventajas dentro de la organización.

En el mes de noviembre de 2017, la

ARTÍCULO CIENTÍFICO: El clima organizacional en el contexto de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC) realizó una autoevaluación para medir el nivel de mejoramiento de sus funciones, obteniendo un resultado del 75% de cumplimiento de los estándares según el modelo que se aplicó. Este resultado evidenció un avance significativo considerando que en 2015 la UTC obtuvo 38% de cumplimiento, con base al mismo modelo de evaluación. Sin embargo, el proceso de autoevaluación se realizó únicamente desde la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad, sin la participación de la comunidad universitaria, motivo por el cual se invisibilizaron las mejoras alcanzadas.

Con base a lo descrito, se evidencia que a lo largo del tiempo la UTC requiere consolidar avances que contribuyan significativamente a elevar su nivel de desempeño. Por ello es necesario indagar que ocurre con los planes de mejora, su planificación y ejecución considerando que los docentes son la parte interesada interna que a priori deben aportar con todo su contingente para obtener los resultados que la institución necesita. (Llanos, 2019, p. 11) señala que las organizaciones educativas, al igual que otras, se enfrentan a constantes retos ante la demanda de alcanzar la calidad exigida.

Aunado a ello, el clima organizacional dentro de la Universidad cobra vital importancia a partir del 2010 con la aprobación de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y toda la normativa emitida para su instrumentación. La universidad trabaja permanentemente en alcanzar altos niveles de calidad y excelencia, ejecuta el plan de desarrollo institucional y el proceso de mejora continua para generar un impacto positivo y potenciar el desarrollo no solo institucional, sino local, al dar respuesta

desde su propio desarrollo, a partir de las expectativas de la sociedad.

En vista de estos resultados y el desafío que ha representado para la UTC la acreditación, se han venido realizando acciones para la mejora continua de la universidad. Considerando que, factores organizativos como el clima organizacional pueden contribuir a la mejora del desempeño y el involucramiento del personal en el logro de los objetivos como institución. En este sentido, es una prioridad generar un clima organizacional favorable para que los docentes se desenvuelvan con compromiso, pertinencia y motivación.

Expresa (Segredo, 2011) que “La valoración del clima organizacional se constituye en una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual”. Es por ello que los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria, brindan información que dan a conocer aspectos de importancia o claves para trazar estrategias o acciones que le conlleven al logro de sus objetivos.

Asimismo, se hace necesario recalcar que eventos como la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, celebrada en el año 1994, en París, refuerzan este protagonismo del docente en las instituciones universitarias a las que pertenecen. En esta conferencia se plantaron una serie de acciones referentes a los sistemas de las instituciones universitarias, dentro de las cuales se destacaron aspectos como el asegurar que los miembros del cuerpo docente participen en actividades de enseñanza, investigación, dirección de estudiantes y particularmente dirección de asuntos institucionales.

Esto sobreviene por la necesidad del desempeño desde un enfoque interdisciplinario y transdisciplinario, en estos tiempos de complejidad. Y por consiguiente, en la medida que se tiene un clima organizacional adecuado que origine una percepción de los miembros de la institución en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados, donde influyen factores internos y externos.

Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima laboral. En función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización y, por ende, en el clima, por lo que actúa en forma sistémica. (Segredo, 2011).

Bajo las consideraciones expuestas, la presente investigación, pretende fortalecer el clima organizacional de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, a través de un diagnóstico que identifique oportunidades para los docentes a través de mecanismos que posibiliten a las autoridades mejorar el proceso de calidad institucional, dado que la planta docente es un eje primordial para el rendimiento de los estudiantes, de la institución universitaria y por ende el desarrollo de la sociedad. Por lo expuesto se plantea como objetivo general el diagnosticar el clima organizacional desde la perspectiva de las Autoridades y los Docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, como factor preponderante para el desarrollo de estrategias en el fortalecimiento de la calidad institucional.

Para ello, es importante destacar que la

Universidad mantiene un crecimiento considerable tanto en infraestructura, alumnado, personal administrativo y docente, lo que incrementa el nivel de complejidad en la gestión. Por esta razón es indispensable buscar la manera de hacer mejoras continuas en la calidad de los procesos académicos, para generar un impacto importante dentro de los resultados institucionales. Este desarrollo y aumento del número de matrículas tanto en pregrado como en posgrado ha traído consigo también inconvenientes en cuanto a disposición de espacios físicos como garaje, aulas, salas de docentes, tecnología entre otros.

El propósito es mejorar el clima organizacional en los docentes a fin de motivarlos para que sigan preparándose en áreas técnico-científicas y generen aportes significativos en el público objetivo que son los estudiantes y al mismo tiempo identificar problemas y desarrollar un pensamiento crítico para solucionarlos sinérgicamente.

Para fundamentar teóricamente esta investigación se estudiaron teorías de las relaciones humanas (Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957), quienes coinciden en la influencia de los aspectos emocionales, los cuales son más destacados que los físicos y se tiene como factor preponderante dentro de la productividad a la participación social. De la misma manera es importante coordinar los esfuerzos del equipo de trabajo para el cumplimiento eficiente de las actividades, en este sentido, se destaca la identificación de las motivaciones que tienen las personas y grupos de trabajo. Esta teoría devela la importancia de la integración de los trabajadores que permiten que la

organización funcione. (Berbel y Gan, 2007).

De igual forma, es importante hacer referencia a la teoría del comportamiento (March y Simón, 1961; March, 1965; Simón 1979 y 1984), en la que se argumenta que es trascendental permitir al empleador tomar decisiones acorde a su nivel jerárquico y responsabilidades, las cuales inciden en el cumplimiento de los objetivos. Una de las teorías más destacadas del comportamiento y por consiguiente una de las más valoradas para la investigación, es la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert (1968), la que hace referencia a la relación directa que existe en el comportamiento de los empleados, el comportamiento del líder, institución, organización o gestión administrativa y las condiciones físicas organizacionales que los empleados o el personal perciben. Likert afirma que existe una relación directamente proporcional de estos factores respecto al comportamiento y las actitudes del personal, destacando la influencia de los factores tecnológicos, estructura organizacional, jerarquías, salarios y personalidad individual. (Chiavenato, 2015).

La Teoría institucional (Di Maggio, Powell, 1983; Meyer, Rowan, 1977), señala que la organización se debe analizar como un todo considerando la complejidad y los fines de las instituciones públicas y privadas, destacando la necesidad de apoyo social a más de los niveles de eficiencia por parte de quienes laboran en las entidades, a través de normas sociales, creencias y reglas que inciden de cierta forma en sus comportamientos. (Goncalves, 2009).

Estas teorías del comportamiento organizacional que guardan una relación directa o indirecta con el

clima organizacional, dejan entrever la importancia de medir, alimentar, reforzar y supervisar aspectos invisibles dentro de las instituciones u organizaciones, pues muchas veces de ellas depende que la institución logre avanzar hacia el logro de sus objetivos.

En vista de la importancia que tiene el clima laboral en las organizaciones y con más razón en los ambientes educativos, es necesario que todos los actores que participan en las instituciones universitarias puedan contribuir al mejor clima dentro de ellas. Esto se puede lograr a través de la integración de prácticas que involucren: relaciones armónicas, pertenencia al grupo, desempeño, reconocimiento, satisfacción, compromiso, capacitación y avance profesional, tanto desde la perspectiva individual, como grupal y sobre todo que las políticas, objetivos, normas y hábitos institucionales estén direccionados a ello.

Se hace relevante mencionar que existe una clara diferencia de la expresión del clima organizacional en entornos estáticos o que no presentan cambio con frecuencia, con respecto a los entornos dinámicos, donde la incertidumbre y los cambios son altos. En la actualidad la mayoría de los entornos poseen características dinámicas y la UTC como institución universitaria no se escapa de ello. No solo debe alinearse a los estándares internos, sino que también debe cumplir con los externos, por lo cual requiere de un ambiente propicio para su personal, en especial los docentes por su naturaleza y contingente.

METODOLOGÍA

El enfoque de la investigación es cualitativo, pues explora los fenómenos a profundidad y utiliza la recolección

de información proveniente de fuentes documentales, archivos y levantamiento de reportes para describir sus cualidades, analizar, interpretar y definir las preguntas de investigación (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

El tipo de investigación es descriptiva, según manifiestan (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014), se utiliza para describir las características del fenómeno, población o situación que se estudia. El método que se aplicó para realizar el análisis documental fue la hermenéutica, con la finalidad de descubrir el significado de las cosas, interpretar de la menor manera posible las palabras, los escritos, textos y gestos, conservando su singularidad dentro de su estudio. El objetivo general plantea diagnosticar el clima organizacional desde la perspectiva de las Autoridades y los Docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, como factor preponderante para el desarrollo de estrategias en el fortalecimiento de la calidad institucional.

Respecto a las técnicas de recolección de la información, se realizó en dos fases, en la Primera Fase; se utilizó la entrevista semi-estructurada, y como instrumento una guía de entrevista diseñada para obtener la información pertinente, esta entrevista fue aplicada a los Decanos de las diferentes Facultades de la UTC; Facultad de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas, Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales, y la Facultad de Ciencias Humanas. Para lograr una interpretación a profundidad relacionada con cada una de las dimensiones que se evalúan en la entrevista, se utilizó el software de procesamiento de datos cualitativos Atlas.Ti, como herramienta de apoyo en el proceso de análisis de la

información recolectada.

En la Segunda Fase; se aplicó una encuesta como técnica de recolección de información, si bien es cierto que normalmente esta técnica es usada para estudios de índole cuantitativa, en esta oportunidad se consideró pertinente aplicarla como apoyo para contrastar la información, el cuestionario fue diseñado bajo la escala de Likert, con cinco opciones de respuesta, de forma que el encuestado tuvo suficientes opciones que le permitieron facilitar la información, según (Ñaupas, et ál., 2013) la encuesta se refiere a la definición de preguntas escritas enfocados en un tema particular y a las variables a tratar. Se debe considerar el planteamiento y formulación del problema, los objetivos, la hipótesis y las variables. Para la aplicación de este instrumento se determinó la población de estudio, siendo 386 el total de docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, considerando que, por razones de tiempo y logística, será tomado en su totalidad como el universo finito de la investigación.

En vista que esta muestra es no probabilística a conveniencia, porque solo sirvió para medir la percepción de los docentes respecto a las dimensiones del clima organizacional, con la única intención de complementar los resultados del instrumento principal que es la entrevista a los Decanos de las Facultades. Respecto al muestreo no probabilístico por conveniencia afirma (Ochoa, 2015) es una técnica de muestreo que consiste en seleccionar una muestra de la población que sea accesible, es decir, los individuos se seleccionan por su disponibilidad y a su vez forman parte de la población de interés.

otras se encuentran en proceso. Debido al crecimiento, se requieren otras adecuaciones en las que la institución se encuentra trabajando.

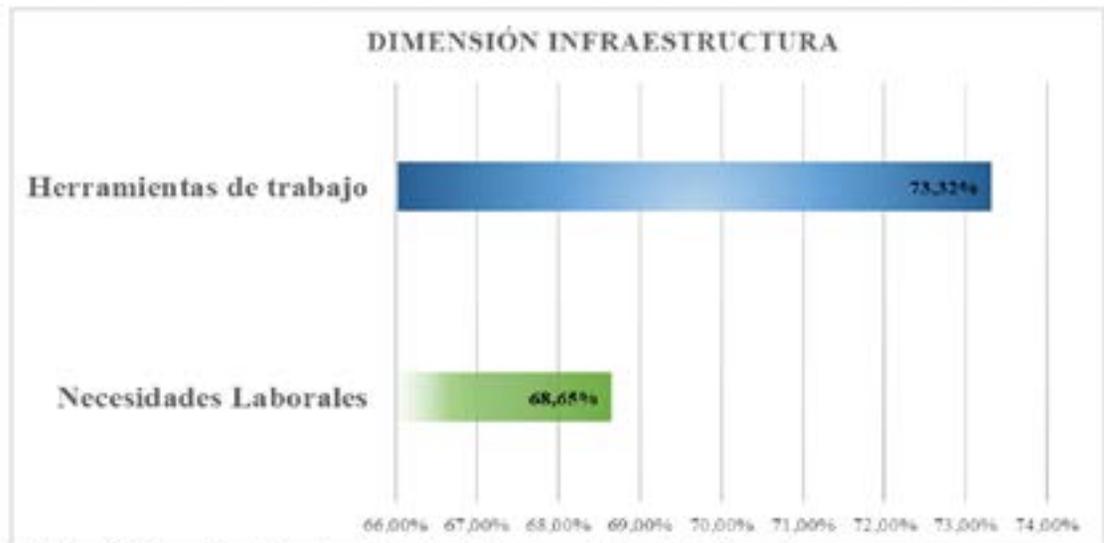


Gráfico 2. Dimensión infraestructura desde la perspectiva de los Docentes
Elaborado por: Los autores (2020)

Respecto a los Docentes un total de 68,65% perciben que sus necesidades básicas laborales de infraestructura como docentes están siendo cubiertas por la UTC. Un 73,32% afirma que las herramientas de trabajo con las que cuenta como docente son adecuadas. Este resultado se encuentra en coincidencia con los resultados de la perspectiva de las Autoridades.

En la dimensión comunicación los Decanos coinciden en que se procura mantener un clima laboral social consciente entre los miembros de la comunidad universitaria en donde se propician entre otras cosas los valores institucionales. Están integrados a la institucionalidad de la UTC a través de nuestro departamento de comunicación de relaciones interinstitucionales que coadyuva a todo lo que es comunicación.

Tienen aprobado, vigente y en permanente práctica el sistema de comunicación interna de la facultad. Existe una convivencia académica entre docentes, servidores y estudiantes, siempre van a surgir diferentes problemáticas desde el punto de vista humano, son aspectos que se deben seguir trabajando.

Pero también hace falta espacios de trabajo colectivo, en donde se pueda hacer mayor intercambio de opiniones, mayor trabajo colaborativo. Generar confianza en el equipo y que ellos también sientan que exista esta comunicación fluida, más allá de establecer la comunicación legal o formal a través de los oficios.

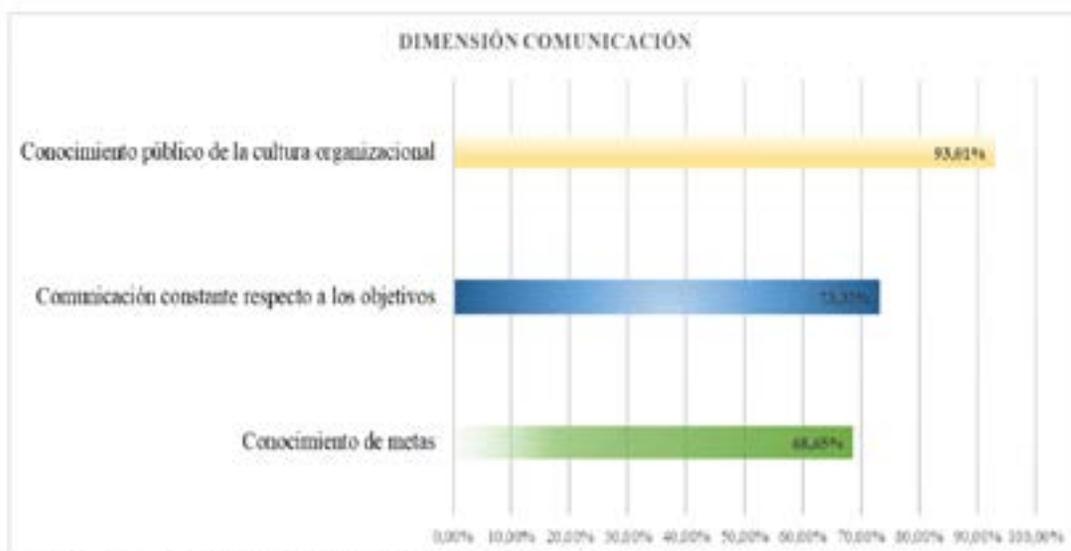


Gráfico 3. Dimensión comunicación desde la perspectiva de los Docentes
Elaborado por: Los autores (2020)

Los docentes por su parte, un 70.21% de los encuestados afirman conocer bien las metas de la carrera en la UTC. Un total de 66,58% confirma que existe una comunicación abierta y periódica respecto al logro de objetivos. Y un total de 93,01% de los docentes encuestados afirma que conocen parte de la cultura organizacional de la institución universitaria.

Respecto a la dimensión de igualdad las autoridades afirman que se integran las funciones sustantivas y también se integra a quienes hacen parte de la comunidad universitaria. Los distributivos son pertinentes y responden a las normas legales en cada una de las funciones sustantivas los docentes tienen horas específicas para planificación académica, elaboración de sílabos, preparación de clases, horas para la elaboración de instrumentos de evaluación, de igual manera disponen de horas de investigación.

Se han llevado a cabo estrategias basadas en la confianza del personal docente hacia la institución y sus superiores. Humanizar todos los procesos ha dado buenos resultados, es importante indicar que siempre los canales de comunicación están abiertos. Por otro lado, existen debilidades que se van corrigiendo, entre ellas, algunos compañeros que formaron parte de un proyecto de investigación no se les toma en cuenta, ya sea para escribir algún artículo o presentar alguna ponencia, cuando en realidad si se les debió haber tomado en cuenta, entonces esas son las dificultades.

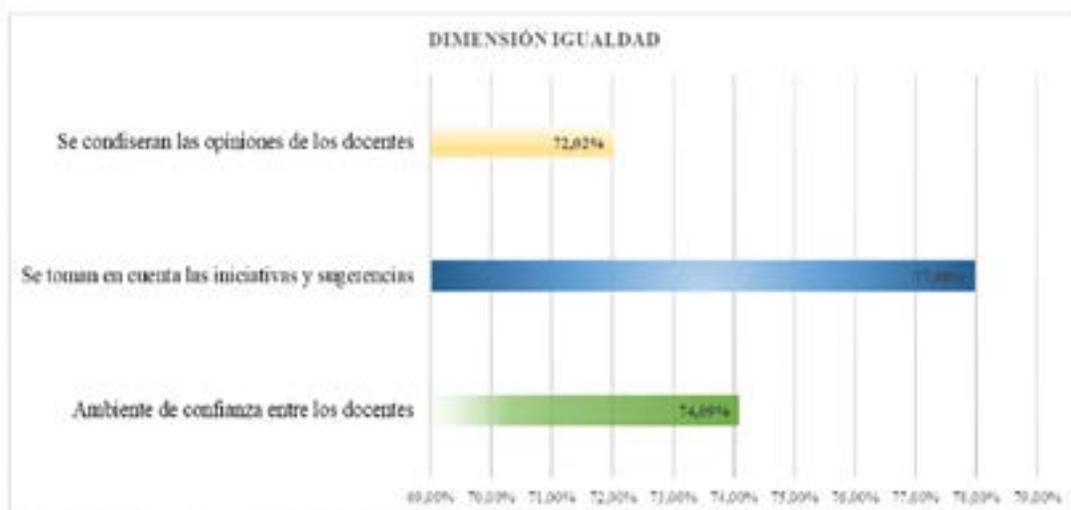


Gráfico 4. Dimensión igualdad desde la perspectiva de los Docentes
Elaborado por: Los autores (2020)

Por su parte los docentes en un 74,09% afirman que se encuentra totalmente de acuerdo en que existe un ambiente de confianza y de igualdad en el trato hacia los docentes. El 77,98% afirma se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales. Y un total de 72,02% coincide que sus opiniones son consideradas al momento que la UTC toma decisiones.

En la dimensión liderazgo las autoridades manifiestan que existe una clara optimización de sus procesos para alcanzar los objetivos de la Universidad, apoyados por servidores y dirigidos por las autoridades institucionales y de la facultad. Se responde al Plan de Desarrollo Institucional (PEDI), eso da la pauta y el direccionamiento para poder planificar en función de objetivos. Los docentes prácticamente están organizados por las distintas actividades que deben cumplir, en este sentido cada uno de los docentes con su distributivo de trabajo.

Existe una disposición a que los docentes puedan recibir orientaciones en tiempo

oportuno y efectivo para la consecución de resultados. El clima organizacional se fundamenta específicamente desde la planificación de los estratos superiores en este caso rectorado, vicerrectorado académico con la dirección académica institucional se planifica y se orienta de manera uniforme en todas las facultades.

Lo fundamental se basa en eso, una estructura fuerte en función de poder ejecutar objetivos institucionales. Los directores de carrera realizan reuniones permanentes con los compañeros docentes generando orientaciones con la finalidad de que los resultados de las actividades planificadas sean efectivos. En el caso del no cumplimiento de metas se elabora un plan de mejoramiento que permita viabilizar la consecución de los resultados planificado

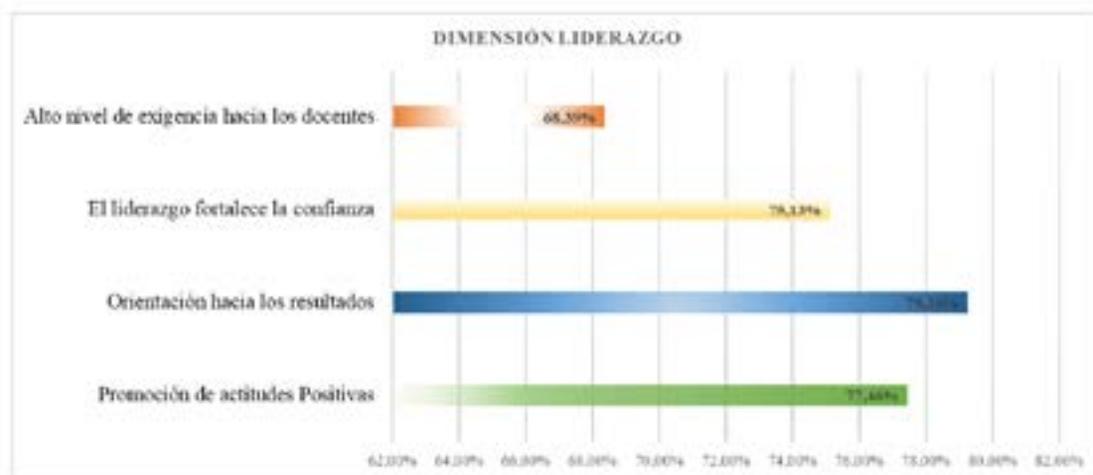


Gráfico 5. Dimensión liderazgo desde la perspectiva de los Docentes
Elaborado por: Los autores (2020)

Respecto a los docentes el total de 77.46% de los encuestados afirma que desde la dirección de carrera se promueven actitudes positivas. El 79, 26% que el director de la carrera está orientado a que se alcancen los resultados en el trabajo. Un total de 75,13% de la mayoría de los docentes perciben que el liderazgo de su área de trabajo fortalece la confianza. El 68,39 % de los docentes encuestados afirma que el director de la carrera exige mucho de los docentes.

Con respecto a la dimensión motivación y trabajo en equipo para las autoridades, la UTC posee un clima laboral adecuado con su talento humano competente y motivado para que se desempeñe con pertinencia y tacto. El talento humano debe estar motivado, con un trabajo armónico con la finalidad de que los resultados que se obtengan a nivel de facultad y de carrera puedan obedecer a un clima laboral armónico y pertinente.

Los docentes reciben a través de políticas motivacionales por los logros alcanzados, esto corresponde también a una política institucional a través de concesión de becas

de estudios que en muchos de los casos en estos momentos los docentes se están preparando para estudios doctorales, a través de las becas reciben estímulos económicos por parte de la institución. Se generan reconocimientos cuando los logros por participación en proyecto de investigación o proyectos emblemáticos que puedan los docentes participar se conceden en actos de reconocimiento legítimos.

Existen estímulos para que su trabajo no solamente por enfoque en resultados laborales, sino que también se pueda conjugar a través de actos sociales la labor de ellos, en este caso se hacen actos de reconocimiento en el día del padre, el día de la madre, el día del maestro. Existen políticas motivacionales para que el docente se sienta a gusto con el trabajo que tiene, quizá generar una política laboral que permita ir generando cambios sustantivos en se formación.

Se promueve la colaboración, la unión, entre quienes hacen parte de la comunidad universitaria con la finalidad de llevar a cabo de la mejor manera tanto los procesos académicos, de vinculación,

de investigación y por tanto también la contribución de la academia para con el entorno social. Se pone de manifiesto el trabajo colaborativo o trabajo en equipo, cabe decir que dentro de la comunidad universitaria de la UTC el talento humano docentes, trabajadores, servidores y por cierto nuestros estudiantes, hacen un trabajo conjunto en función institucional.

Conforme así lo solicita la normativa a nivel nacional y el régimen también académico a nivel institucional, se practica la integralidad de las funciones sustantivas, esto es docencia, investigación y vinculación

y esto se hace mediante equipos de trabajo integrados por los docentes y también por los jóvenes estudiantes, apoyados por servidores y por cierto dirigidos por las autoridades institucionales y de la facultad.

Hay unidad, colaboración, cooperación, no obstante, son aspectos que se deben seguir trabajando. Hacen falta espacios de trabajo colectivo, en donde se puedan hacer mayor intercambio de opiniones, mayor trabajo colaborativo. Algunas personas trabajan en equipo, pero al momento de llevar esos logros, no se toma en cuenta a las demás personas, entonces esos son aspectos que se deben ir mejorando

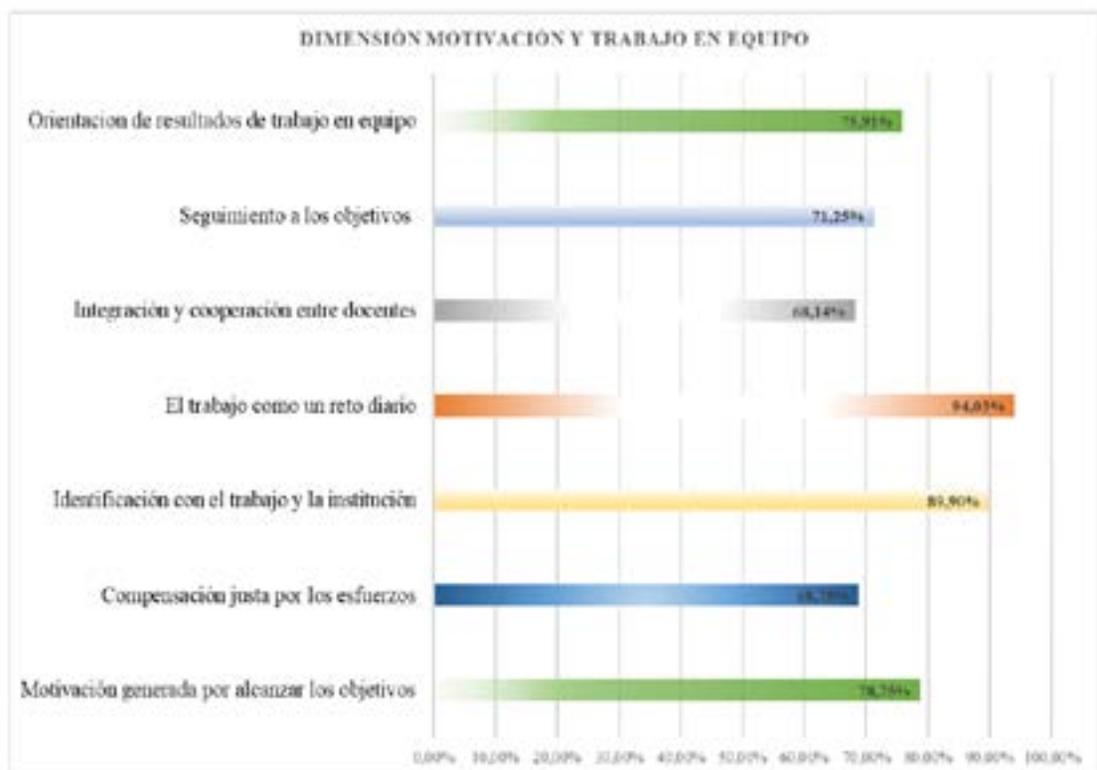


Gráfico 6. Dimensión motivación y trabajo en equipo
Elaborado por: Los autores (2020)

Respecto a los docentes, el 78,75% coincide que en la carrera, los docentes saben que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas. Un total del 68,65% de los docentes percibe obtener por parte de la dirección de la carrera una compensación justa por los esfuerzos de un trabajo bien realizado, a través del reconocimiento. El 89,90% se siente unido e identificado con su área de trabajo. El 94,03% de los docentes coincide en que el trabajo es un reto diario y no una tarea, más encontrándose, el trabajo en la institución representa un reto diario.

Un 68.14% de los docentes encuestados coincide que existe integración y cooperación entre los docentes de la UTC. El 71,25% en que se le da seguimiento a los objetivos que la carrera se propone. El 75,91% coincide en que en la carrera los docentes están orientados a alcanzar los resultados con el trabajo en equipo.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Dentro del diagnóstico realizado, se pueden observar las coincidencias entre las perspectivas tanto por parte de las autoridades como por parte de los docentes de la UTC, en su mayoría identifican un tipo de institución que se encuentra dentro de los estándares de manejar un entorno apropiado como organización, acercándose a las características de un clima organizacional consultivo y de participación en grupos, según lo expuesto por la Teoría de Rensis Likert.

Para iniciar la disertación se tomó como referencia la Teoría de Rensis Likert (1968), respecto a la tipología de las organizaciones, según el clima organizacional, en estudios realizados por este psicólogo, llegó a comprobar a través

de su teoría que existían departamentos dentro de algunas organizaciones donde tenían una productividad muy elevada, con características muy particulares y estaban representadas por supervisores que delegaban la autoridad, que ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y el bienestar de los subordinados.

Likert concluye que el liderazgo que se enfoca u orienta a tener un mayor interés por su personal, más que por la tarea, este tipo de liderazgo obtenía mejores resultados y lograba altos índices de lealtad, con un personal con menos estrés y mayor salud mental, lo que contribuía a una mayor productividad. Por otro lado, Likert, en compañía de Gibson Likert, su conyugue, concluyeron que el ambiente organizacional o clima laboral a nivel jerárquico está determinado por la comunicación y la conducta de los superiores con su estilo de liderazgo.

Aunado a esto, se tiene el otro ingrediente que afecta el clima laboral respecto a los docentes de la UTC y son las limitaciones de las Gestión por Administración de Objetivos, en adelante por sus siglas (APO) que es un paradigma que resulta muy efectivo para algunas propuestas organizacionales, pero en otras ocasiona algunos problemas dentro del ambiente organizacional, todo va a depender del estilo de liderazgo que se complemente con esta tendencia. Una parte esencial de la APO es la medición y la comparación del desempeño del empleado, respecto a las normas establecidas para lograr los objetivos, aun cuando estos no hagan parte o no participen del establecimiento de metas, que es un factor importante para comprometer a los empleados.

Por coincidencia, la UTC o la descripción de la caracterización resultante de los instrumentos implicados, son similares a las ventajas y desventajas de esta tendencia, como por ejemplo presencia de la motivación; ya que se involucra a los empleados en el proceso de fijación de metas y ellos reciben reconocimiento por ello, una motivación enfocada en el modelo conductista. Otro elemento presente es una buena comunicación, existe una interacción frecuente entre gerentes y empleado. Los objetivos comunes de la organización forman parte de los principios rectores de la administración o gestión.

Entre las limitaciones o desventajas de gestión, enfocada en esta tendencia se tiene que se hace muchas veces un excesivo énfasis en los objetivos, incluso sobre el funcionamiento sistémico del plan integral de resultados. Se pierde la perspectiva de la importancia del medio ambiente, clima laboral o contexto donde se establecen los objetivos, lo importante es alcanzarlos. Edwards Deming, el padre de la calidad total, en su punto siete de sus principios, anima a los directivos a abandonar los objetivos a favor del liderazgo, porque le da más importancia a un líder con una visión sistémica de la organización, que uno que concentre todas sus energías en los objetivos, el primero puede dar soluciones más apropiadas a sus subordinados. (Sosteniblepedia, 2018)

En base a estas apreciaciones, los docentes ameritan un ambiente laboral que les permita no solo enfocarse en los objetivos, si no, con espacios abiertos a relacionarse con sus compañeros y compartir conocimientos, abiertos al diálogo. Es cierto que en la UTC se evidencia un grado de reconocimientos y apertura a la participación, pero también

es necesario abrir otros espacios que contribuyan a relajar las presiones del entorno y de la rutina.

Diversos estudios avalan la influencia y las consecuencias de las presiones competitivas en el trabajo, un estudio muy reciente, (Cardozo, 2016) sobre la significancia del estrés en el profesorado señala que “Llama la atención como el estrés podría estar limitando el potencial de estos educadores, que en el ejercicio de su profesión y su vida se ven afectados por estos síntomas claros de estrés sin recibir la ayuda y apoyo que necesitan”. Cuando Porter resaltó que era importante conocer y manejar el sistema para aplicar la tendencia de la APO, y más adelante Deming lo confirma, es precisamente para configurar en la organización que lo utilice mecanismos que le permitan fortalecer aquellas áreas que quedan fuera y amenazadas por la aplicación de la tendencia.

El estudio del clima organizacional, permite conocer en forma sistemática las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral, algunos autores afirman que el ambiente o clima laboral, no es más que las percepciones compartidas entre los miembros de una institución u organización, respecto a su trabajo, el ambiente donde se desenvuelve, desde su infraestructura hasta las relaciones personales. Es propicio reforzar el planteamiento de sugerencias que se han dado en el transcurso de este estudio, con algunas recomendaciones a manera de conclusión, siendo una institución universitaria, el personal y muy especialmente el docente, del cual forman parte los líderes o gerentes educativos, que muchos de ellos también lo son, y ejercen o han ejercido la docencia, se valora la educación como fuente de conocimiento y

aprendizaje que contribuye al desarrollo de la persona.

Por tanto, es recomendable que las fallas o debilidades organizativas puedan ayudar a corregirse a través de la capacitación y la formación hacia tendencias que permitan mirar la institución y su personal de forma integral. Los líderes y gerentes educativos, deben incorporarse al desarrollo de nuevas habilidades gerenciales, de ellos depende como el resto de los docentes pueda conducirse dentro de la institución.

Asimismo es importante crear espacios de compartir fuera de las actividades académicas, que sirvan para interactuar y esto puede ayudar a una integración entre los docentes. Se entiende que existen aspectos que no estén al alcance de la institución, ya que emanan de la planificación de los organismos del Estado, pero si se puede utilizar la creatividad y la administración del tiempo para llevar a cabo de la mejor forma esos propósitos, a fin de precautelar el clima laboral.

Finalmente es necesario señalar que el clima laboral es cambiante y no estático, por lo que debe evaluarse constantemente a fin de determinar su variabilidad. Concomitante a lo expuesto, es necesario recalcar la importancia de realizar este tipo de investigaciones en las diferentes instituciones de educación superior del país, considerando adicionalmente al personal administrativo.

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFICAS

Berbel, G., y Gan, F. (2007). Manual de recursos humanos. Barcelona: Editorial UOC.

Cardozo, L. (2016). El estrés en el profesorado. Scielo. Recuperado el 05 de Mayo de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-3032201600az0100006

Chiavenato, I. (2015). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

Goncalves, A. (2009). Fundamentos del clima organizacional. México: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf

Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Llanos, M. (2019). Modelo de cultura organizacional para el desarrollo de la calidad en instituciones de educación superior. Obtenido de <https://docplayer.es/122592138-Modelo-de-cultura-organizacional-para-el-desarrollo-de-la-calidad-en-instituciones-de-educacion-superior-monica-del-pilar-llanos-encalada-ph-d.html>

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Colombia: Universidad del Rosario. Recuperado el 22 de Noviembre de 2019, de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa E., y

Villagómez A. (2013). (2016). Seminario de Tesis II. Perú: Universidad Autónoma Deica. Recuperado el 12 de Marzo de 2020, de <http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/autonomadeica/406/1/TEXTO%20AUTOINSTRUCTIVO%20Seminario%20de%20Tesis%20II%202016.pdf>

Ochoa, C. (29 de Mayo de 2015). Netquest. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>

Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. Scielo. Recuperado el 15 de agosto de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412011000200013&script=sci_arttext&tlng=en

Sosteniblepedia. (02 de Abril de 2018). Gestión de administración por objetivos. Recuperado el 1 de Mayo de 2020, de https://www.sosteniblepedia.org/index.php?title=Gesti%C3%B3n_o_administraci%C3%B3n_por_objetivos