

# Evaluación del clima organizativo en los Centros Escolares

Por J. LÓPEZ YÁÑEZ

## 15.1. INTRODUCCION

En la actualidad se viene produciendo un paulatino abandono de la concepción burocrática de la escuela como organización. El modelo burocrático entiende esencialmente a las organizaciones como estructuras formales articuladas en torno a relaciones explícitas de autoridad y subordinación; la conducta organizativa tiene como referente fundamental una serie de metas y objetivos conocidos y compartidos por todos sus miembros y está caracterizada por altas cotas de racionalidad y predictibilidad (FIRESTONE y HERRIOT, 1982; pp. 41-42). Este cambio de mentalidad se apoya en algunos descubrimientos recientes:

En primer lugar, la estructura formal de los establecimientos escolares no parece representar adecuadamente la totalidad de la vida y de la riqueza organizativa que se desarrolla en su interior. Esto ha hecho que los autores especializados en este campo hayan adoptado masivamente el concepto de «organizaciones débilmente estructuradas» (*loosely coupled*) propuesto por WEICK (1976) para referirse a las que, como las escolares, no guardan una relación directa entre su estructura y sus procesos organizativos dinámicos.

Precisamente con ello se ha puesto de manifiesto la gran importancia de

estos procesos dinámicos que tienen lugar en toda organización, pero que en las débilmente estructuradas condicionan en mayor medida sus resultados. Así, por ejemplo, la cultura de la organización, reconocida como el conjunto de valores, ideas y símbolos compartidos por la mayor parte de los miembros de la organización. Su cultura representaría para una escuela en concreto lo que para el individuo su personalidad: algo intransferible, reconocible por los demás y que hace a cada uno distinto de todos.

O igualmente los procesos de comunicación que caracterizan un clima o ambiente particular. Estos procesos no se ajustan estrictamente a la estructura lineal de la organización, basada en la distribución y el ejercicio de la autoridad, sino que se apoyan en relaciones directas, a menudo informales y configuradoras de una compleja trama de relaciones psicosociales. Para decirlo con palabras de ALLISON (1983), la estructura no es tan importante como una serie de variables informales relacionadas con la comunicación y la socialización de los individuos y grupos tales como la cultura o el clima organizativos.

## Este panorama viene asociado a la búsqueda de nuevos determinantes

de la calidad institucional distintos de los formales y estructurales utilizados hasta ahora. Y es precisamente el constructo *clima organizativo* uno de los que más pueden ayudar a establecer la evaluación de los centros a partir de criterios más generales, por una parte, y más representativos de su realidad cambiante, por la otra.

### 15.2. EL CONSTRUCTO «CLIMA ESCOLAR»

En líneas generales, el clima organizativo es un concepto globalizador relacionado con la calidad del medio en una organización y que, según TAGIURI (1968), abarca cuatro tipos de variables: ecológicas (características físicas y materiales del centro), del medio (características de las personas y grupos), del sistema social (interacciones y relaciones sociales), y culturales (valores, creencias y estructuras cognitivas de los individuos y los grupos).

Como señala FINLAYSON (1987, p. 163), muchas personas afirman que pueden percibir perfectamente a partir de su experiencia, la existencia de un clima o ambiente que caracteriza a cada centro docente, pero tienen grandes dificultades para explicarlo o para entender cómo se llega a establecer. Debido a su ambigüedad cada individuo caracteriza de una forma particular a esta metáfora, pero todos parecen estar de acuerdo con su carácter altamente significativo, es decir, con su potencial explicativo. Según SCHNEIDER —citado por el propio FINLAYSON— los individuos dentro del contexto de una organización procesan la información de la misma manera que se construye el concepto de clima del centro, esto es, tomando una serie de claves significativas a partir del contacto diario con dicha organización y componiendo marcos conceptuales que sirven para dar sentido a la propia experiencia.

El clima organizativo en general está basado en las percepciones colectivas, las actitudes, los pensamientos y valores de los miembros de una organización (JORDE-BLOOM, 1987, p. 26). No se trata por tanto de la opinión particular de cualquiera de los individuos sobre el carácter de su

organización, sino de aquellos esquemas que son comunes a la mayoría de sus miembros. Los nuevos miembros perciben a su llegada el clima específico de la organización y ello les sirve de gran ayuda en su proceso de integración. La definición de BROOKOVER y ERICKSON (1975, p. 364) refuerza el carácter de construcción social del concepto de clima escolar, en el sentido de que éste:

«abarca un conjunto de variables definidas y percibidas por los miembros de este grupo. Estos factores pueden ser (...) concebidos como las normas del sistema social y las expectativas...»

Se trata de un compuesto formado por la personalidad de sus componentes en el que tiene una importancia destacada la personalidad de sus líderes, tanto si son formales —establecidos desde la estructura— como si son informales. Comprobamos así que el clima de una organización es influido tanto por la estructura formal como por las relaciones sociales que se dan entre sus miembros (ANDERSON, 1982). Por otra parte, se basa sobre la percepción de características relativamente duraderas de las organizaciones, más que sobre circunstancias coyunturales de éstas (TAGIURI, 1968). Este sentido queda reforzado por la definición planteada por HOY y CLOVER (1986, p. 94) que enumera una serie de rasgos, algunos de los cuales hemos planteado anteriormente. Para ellos el clima escolar es:

«una cualidad relativamente persistente del ambiente escolar que: a) se ve afectada por el liderazgo del director, b) es experimentada por los profesores, c) influye en la conducta de los miembros, y d) está basada sobre concepciones colectivas».

Según ALVAREZ y ZABALZA (1989, p. 199):

«la aportación que incorpora esta definición es la presentación del clima escolar como un conjunto de características relativamente estables en el tiempo que nos permiten describir la vida de un colegio y diferenciarlo significativamente de otros: el clima como algo no estático sino que se transforma y evoluciona con el paso del tiempo para adaptarse tanto a las nuevas demandas del medio ambiente externo como a las presiones internas producidas por cambios en la situación de los miembros de la institución escolar».

El concepto de personalidad es precisamente el que toman HALPIN y CROFT (1963) para establecer su definición del ambiente escolar: «personalidad es al individuo lo que el clima es a la organización» (p. 1). Con ello pretenden destacar que el clima es lo que proporciona a cada organización sus características específicas que la hacen distinta a todas las demás.

Por otra parte, autores como POOLE (1985) destacan en su definición la relación existente entre el clima y las relaciones de comunicación, hasta el punto de hablar del concepto de «clima comunicacional» como

«una descripción molar de las prácticas de comunicación y procedimientos en una organización o subunidad. Consta de creencias colectivas, espectativas y valores en cuanto a la comunicación y es generado por la interacción

