

Texto de capacitación

Evento: Jornada sobre Problemáticas Actuales en Salud y Educación- Noviembre/2013

Diseño de la actividad: Fundación Sociedades Complejas

Institución: Ministerio de Salud de la Provincia de Neuquén

Clima institucional y factor humano

por Fernando Onettoⁱ

Nunca se detienen los estudios ni se cierra la producción de ideas que tratan de dar una explicación sobre la calidad de resultados que producen los grupos humanos cuando se ponen a trabajar en pos de un objetivo. Es bastante general en el mundo la insatisfacción sobre los resultados que logran los sistemas educativos y de salud. Entre las expectativas y demandas de la sociedad, cada vez más crecientes y sofisticadas, y lo que ofrecen las instituciones a sus usuarios hay distancia, demasiada distancia.

Desde hace un tiempo se ha venido proponiendo, por ejemplo, el concepto de *clima institucional*, es decir, la inclusión de las *variables ambientales para* explicar los resultados escolares y también los que ofrece el campo de la Salud Mental. En el campo educativo, las teorías acerca del aprendizaje y la enseñanza, teorías curriculares, enfoques metodológicos y de evaluación y la lectura de los contextos socioeconómicos no ofrecen explicación suficiente. Sucede que, cuando se analiza el éxito de algunas instituciones al afrontar pruebas estándar de rendimiento, esas variables no parecen dar una explicación acabada. Aparecen otras diferencias entre las instituciones que pertenecen al campo de las relaciones humanas de sus miembros. Las instituciones que "andan bien" parecen tener a su favor algo de tipo cualitativo que podríamos llamar el **factor h** (factor humano). Parece que nos viéramos en la necesidad, nuevamente (ya que esto es parte de un recorrido circular que hacen las teorías), de recuperar la valoración de lo más general en la escuela y en la clínica (el factor humano) y **no** quedarnos solo en lo específico profesional (por ej.: la transmisión de los conocimientos). En los años 70 y 80 se hizo fuerte hincapié en estos aspectos genéricos de la escuela: su capacidad para producir un cambio en las relaciones de poder en la sociedad, la calidad del vínculo, el rol docente, etcétera. Frente a ello hubo una sana reacción, porque estas visiones genéricas atentaban contra la identidad profesional de la escuela y del docente hasta el punto de declarar su total inutilidad. La escuela fue arrinconada por estas lecturas entre los "aparatos ideológicos del Estado"ⁱⁱ que había que destruir. Como reacción vino, entonces, esta ola que empujó a la escuela a centrarse en su aporte específico: el enseñar y el aprender. Ola sostenida por los aportes de la psicología y la sociología del conocimiento. Pero parece que el inevitable vaivén pendular pudo llevarnos a hacer un recorte excesivo en el sujeto educativo, olvidar algo tan obvio como arduo: que el docente y el alumno son, además, seres humanos. **Que lleven su humanidad a cuestras a la institución o lo que es lo mismo, que concurren a ella con sus expectativas humanas.** En consecuencia, hay dos demandas que coinciden y se refuerzan: la demanda por aprender y la demanda por recibir respuesta a las expectativas humanas.

No sería recomendable que este más reciente acento en las variables ambientales nos lleve pendularmente al otro extremo: el vaciamiento de la identidad escolar y su cometido específico. Si mantenemos el equilibrio, diría Aristóteles, conseguiremos la virtud.

Clima institucional

En el contexto que arriba describimos se ubica el tema del *clima institucional*. Consiste, entonces, en leer a una organización desde su capacidad para responder a las expectativas legítimas de sus miembros. La calidad ambiental de una institución se "mide" por el nivel de satisfacción que encuentran sus miembros al **trabajar** juntos en ella. Estas últimas palabras son importantes: estamos hablando de *climas laborales* y no solo de climas humanos en general. Los parámetros para un buen clima familiar o para un buen clima en un grupo de amigos que vacacionan, no son los mismos que se pueden aplicar a una escuela. El clima de un grupo humano resulta calificado por los objetivos que lo agrupan. En una escuela nos podemos "llevar todos muy bien" y el clima laboral ser muy negativo. Tenemos un clima bueno para un club, pero no para una escuela.

Al utilizar el término "clima" se recurre a una metáfora tomada de la meteorología. Las metáforas establecen una semejanza sin suprimir la diferencia, se las llama también analogías. En este caso, la analogía consistiría en: ***así como los climas influyen en el comportamiento y hasta en las características fisiológicas de las especies vegetales y animales, así el clima laboral es una condición que explica el comportamiento y la identidad que adoptan las personas en un grupo de trabajo***. Sería interesante recordar el consejo de los que hacen hermenéutica: las metáforas muestran y ocultan. Conviene no *literalizar* las metáforas. **El comportamiento de los seres humanos no es equiparable con el comportamiento de las otras especies**. Este es un señalamiento que se les ha hecho a Skinnerⁱⁱⁱ y a los autores del conductismo educativo. Sin embargo, los hechos parecen mostrar que es fuerte el *condicionamiento* que los niveles de malestar o bienestar en los miembros de una institución ejercen sobre la calidad de los resultados (sin llegar a ser un determinante).

Componentes del factor H

¿Por qué decimos que atender a esta condición del *clima institucional* es recuperar el factor humano incluyéndolo como un movilizador hacia logros de mayor calidad? Porque el clima institucional intenta relacionar la oferta de actividad conjunta que hace una institución con las expectativas que traen sus miembros como seres humanos. De alguna manera, recuperamos la idea del "funcionalismo antropológico": en sus múltiples particularidades sociales y culturales los seres humanos comparten algunas necesidades o expectativas comunes que hay que tener en cuenta para comprender sus comportamientos. Vamos a ir a un ejemplo concreto para no perdernos en vaguedades. Un docente puede estar muy bien entrenado profesionalmente, ser muy diestro y creativo para desarrollar

metodologías de enseñanza y aprendizaje, pero si su esfuerzo pasa desapercibido y no recibe ningún reconocimiento, la validez profesional de su tarea no alcanza para sostenerlo en su esfuerzo. Los docentes suelen alimentarse del reconocimiento de sus alumnos para compensar estas carencias institucionales. Pero si viven en el "extrañamiento" institucional... bajarán los brazos. ¿Por qué? Entre otras cosas porque son seres humanos y estos construyen su identidad dialogalmente desde el reconocimiento del otro. Bien, aquí ya tenemos un registro de un clima institucional laboral: los niveles de estímulo, reconocimiento y motivación con los que se desarrolla la tarea. Señalamos otros registros en los que se puede valorar el clima institucional de trabajo: la calidad de la remuneración salarial^{iv}, la capacidad para desarrollar equipos de trabajo, la calidad de la comunicación, la calidad del trato que se dan las personas, el grado de identificación y de pertenencia con respecto a la institución, la calidad de los procesos de toma de decisiones, la consistencia normativa de los contratos y los límites, las metodologías de enseñanza y aprendizaje, etcétera.

Cuando el "factor H" obstaculiza

Cuando el clima laboral es negativo su indicador principal es de tipo emocional: el malestar. Los efectos negativos que se siguen de este malestar compartido son múltiples. Si la entrada a la escuela significa un peso para nosotros, buscaremos mil formas de rehuir ese clima malsano o protegernos de él. Podemos mencionar algunos indicadores de comportamientos reactivos frente a climas adversos: las diversas formas de ausentismo (físico, mental y emocional), la pasividad, el aburrimiento, la beligerancia desmesurada... Es fácil deducir el obstáculo a veces insalvable que estos comportamientos implican para el logro del objetivo específico de la escuela: la transmisión de conocimientos. También se puede percibir claramente el efecto directo que esta situación generara en la salud de las personas. Los climas laborales negativos generan enfermedades laborales en todos los actores involucrados.

ⁱ Filósofo. Magíster en Gestión Educativa. Se desempeña como Director Nacional del Programa de Convivencia Escolar del Ministerio de Educación de la República Argentina. Presidente del 3º Congreso Internacional sobre Violencia en las Escuelas (Junio, 2014). Este texto es una versión adaptada del contenido del libro *Climas educativos y pronósticos de violencia*, Noveduc, Buenos Aires, Argentina. El profesor Onetto dicta capacitaciones en todo el país, por consultas al respecto escribir a fundacion@sociedadescomplejas.org.

ⁱⁱ Althusser, Louis, *Ideología y aparatos ideológicos del Estado*, Buenos Aires, Nueva Vision, 1984.

ⁱⁱⁱ Pozo, Juan Ignacio, *Teorías cognitivas del aprendizaje*, Madrid, Morata, 2a. ed., 1993, págs. 23-38.

^{iv} Las investigaciones realizadas sobre estas dinámicas organizacionales obligan a incluir, como es casi obvio, el registro salarial como un factor importante, pero al mismo tiempo esta abundantemente probado que no es el único condicionante.