

# Evaluación del clima organizacional en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana desde una perspectiva integradora y participativa

*Evaluation of Organizational Climate at the Pontificia Universidad Javeriana School of Dentistry from an Inclusive and Participatory Perspective*

## **María Beatriz Ferro Camargo**

Odontóloga periodoncista, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Magistra en Dirección Universitaria, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

## **Francisco Javier Páez Becerra**

Psicólogo, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Magister en Psicología de las Organizaciones, del Trabajo y de los Recursos Humanos, Universidad de la Sorbona (París V), París, Francia. Asesor organizacional, docente, Pontificia Universidad Javeriana.

## **María Constanza Bermúdez Gómez**

Odontóloga, magistra en Administración en Salud, docente, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

## **Juliana Velosa Porras**

Odontóloga, magistra en Epidemiología Clínica, docente, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

## **Mariela Gómez Villamizar**

Psicóloga, magistra en Comunicación, docente, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Este artículo es un producto parcial del proyecto institucional titulado *Estudio diagnóstico del clima organizacional en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana*.

## **CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO**

Ferro MB, Páez FJ, Bermúdez MC, Velosa J, Gómez M. Medición del clima organizacional en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana desde una perspectiva integradora y participativa. *Univ Odontol*. 2012 Ene-Jun; 31(66): 83-95.

Recibido para publicación: 25-02-2012  
Recibido con correcciones: 31-03-2012  
Aceptado para publicación: 12-05-2012

Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/universitasodontologica>

## **RESUMEN**

**Objetivo:** en este artículo se presentan los resultados de la evaluación diagnóstica del clima organizacional de la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia. **Métodos:** la evaluación se realizó mediante un cuestionario que constaba de 67 ítems para medir percepciones y que fue respondido por 1093 miembros de dicha facultad (estudiantes, profesores y personal administrativo). Las dimensiones del clima organizacional que se incluyeron en el estudio fueron colaboración, compromiso, pertenencia, respeto, imagen, coherencia, claridad organizacional, disponibilidad de recursos, tipo de autoridad, reconocimiento, trabajo en equipo, estabilidad y medio universitario. **Resultados:** el análisis descriptivo muestra que las dimensiones pertenencia, imagen, compromiso y trabajo en equipo son dimensiones percibidas favorablemente en la facultad. El análisis por medio de regresión múltiple estándar evidenció una correlación estadísticamente significativa y confiable al 95% entre la percepción de coherencia, tipo de autoridad y claridad organizacional y que explican el 48,5% del bajo nivel de respeto percibido. **Conclusiones:** este estudio diagnóstico permitió identificar la pertinencia de un plan de mejoramiento de la calidad del clima organizacional que incluya a los tres grupos de participantes encuestados. Se estimó que es conveniente incluir a los pacientes en posteriores mediciones.

## **PALABRAS CLAVE**

Psicometría, clima organizacional, educación, modelo pedagógico, odontología.

## **ÁREAS TEMÁTICAS**

Administración, psicología organizacional.

## **ABSTRACT**

**Objective:** This article presents the results of an evaluation of the organizational climate at the Pontificia Universidad Javeriana School of Dentistry in Bogota, Colombia. **Methods:** A 67-item survey designed to measure perceptions was answered by 1093 members of the school community (students, professors, and staff). The dimensions of organizational climate included in the study were collaboration, commitment, ownership, respect, image, consistency, organizational plainness, resource availability, type of authority, recognition, teamwork, stability, and academic environment. **Results:** The descriptive analysis showed that the dimensions, sense of belonging, image, commitment and teamwork were favorably perceived within the school. The standard multiple regression analysis showed a significant correlation with 95% of confidence regarding the perception of coherence, type of authority, and organizational transparency. These dimensions explain 48.5% of perceived lower respect. **Conclusions:** This diagnostic evaluation showed the importance of developing a plan for improving the organizational climate including the three groups of participants surveyed. Another very important actor for the school climate is the patient. Therefore, it was planned to apply a survey to patients attending the school's clinical facilities.

## **KEY WORDS**

Psychometrics, organizational climate, education, teaching model, dentistry..

## **THEMATIC FIELDS**

Management, organization psychology.

## INTRODUCCIÓN

Establecer con precisión las implicaciones que tienen los factores sociales circundantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje es un objetivo que la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana se propuso alcanzar utilizando metodologías propias de la investigación organizacional que, aplicadas en un contexto de enseñanza superior, permiten vincular el desarrollo y fundamentación de un modelo pedagógico con la gestión del clima organizacional.

### **Cultura y clima organizacional en un contexto de enseñanza superior**

El estudio de la cultura organizacional se originó en el campo de la antropología. Los primeros estudios de carácter primordialmente etnográfico buscaron explicar las diferencias entre grupos sociales y para ello se basaron más en las dimensiones de la cultura que en las diferencias biológicas de raza, sexo o edad. Los primeros investigadores organizacionales no solo integraron las tradiciones biorreduccionistas de inicio del siglo XIX, sino que asumieron que las organizaciones sociales son formas de interacción, estructuración y funcionamiento que tienen los individuos para asegurar su supervivencia, reproducir su forma de vida y alcanzar mayores desarrollos (1).

Bajo este marco de referencia, los primeros estudios de las organizaciones entendieron que el trabajo era el eje central que ordena la sociedad y, en consecuencia, el vínculo contractual se reconoció como el elemento primordial que señalaba la pertenencia de los individuos a una determinada organización, entidad o institución. Solo fue en la primera mitad del siglo XX cuando los antropólogos posicionaron una perspectiva culturalista para aproximarse a las organizaciones y enfatizaron la educación como el medio privilegiado para favorecer el desarrollo individual y colectivo (2) y las diferencias de ser, hacer y transmitir lo inmaterial en lo que se denominó *esencialismo cultural* (3).

El análisis de la cultura organizacional promovido por las escuelas etnográficas de la primera mitad del siglo XX generó un movimiento reactivo y álgido dentro de la psicología, sobre todo en las escuelas funcionalistas que, apoyadas en el concepto de organismo, entendieron que la cultura es un marco común de prácticas, ritos, valores, políticas, creencias y estructuras que median la interacción entre los individuos que conforman una agremiación, entidad, empresa, institución, corporación o negocio. En consecuencia, desde la segunda mitad del siglo XX y hasta el momento

presente, la psicología funcionalista entiende que la cultura organizacional deviene en una conformación social compleja, pero susceptible de ser comprendida (diagnosticada) y mejorada (4).

La cultura organizacional se manifiesta en las interacciones entre los individuos que están inmersos en ella y en las percepciones que estos generan de su entorno (5). En efecto, no solo el vínculo contractual, como se afirmó categóricamente a mediados del siglo XX, define la inclusión de una persona en una agremiación, colectividad u organización. En la medida en que los grupos humanos pueden tener otros fines que no estén asociados a la productividad material o al lucro económico, el elemento vinculante entre los miembros de una organización puede ser la búsqueda del beneficio común, el mutuo cuidado o procesos de aprendizaje en los que la producción, la transmisión o la aplicación del conocimiento es el sentido último de la interacción. En el contexto educativo, junto con el personal administrativo y los profesores, cuyo vínculo contractual con la entidad educativa es evidente, los estudiantes deben incluirse como protagonistas de las dinámicas culturales que delimitan el proceso formativo y deben participar en la gestión del clima organizacional, como un proceso inherente al desarrollo de la cultura en que están inmersos y de la cual se hacen corresponsables.

### **Relación entre clima organizacional y educación superior en odontología**

Entre los rasgos distintivos de la cultura organizacional en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá se encuentra un modelo educativo caracterizado por involucrar la práctica en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta práctica envuelve un tercer componente que modula la relación docente-estudiante y configura una situación particular para este proceso. Este se manifiesta en la comunidad educativa, es decir, en el cuerpo docente y administrativo que soporta el funcionamiento de un sistema de prestación de servicios en el marco del concepto *docencia-servicio*, en el cual intervienen otros actores, como el personal auxiliar y de apoyo de las clínicas odontológicas, entre otros.

Existen diferentes modelos académicos en las facultades de odontología. La de la Pontificia Universidad Javeriana, desde hace más de quince años, adoptó un modelo de aprendizaje basado en problemas, sistémico y con base en la historia natural de la enfermedad, y a partir de este creó tres niveles de complejidad que garantizarán, a través de un proceso incremental, incluyente y responsable, el alcance de las competencias clínicas por parte del estudiante.

Este modelo ha cambiado el paradigma del docente que acompaña la práctica clínica, dado que este debe seguir un programa pedagógico desarrollado de acuerdo con los lineamientos curriculares y las exigencias de la atención a los pacientes. El docente también debe aplicar el modelo de evaluación por competencias en lo procesual, tanto cualitativo como cuantitativo, lo cual es viable en la medida en que el estudiante asume un rol protagónico en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Teniendo en cuenta los elementos mencionados, se hace evidente que la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana se ve abocada a manejar dinámicas relacionales en los ambientes académicos de teorías y laboratorios y en el ámbito clínico. La dirección de la Facultad es consciente de estas circunstancias que rodean el proceso de enseñanza-aprendizaje tanto en los estudiantes de pregrado como en los de los diferentes posgrados, en los profesores, en el personal administrativo e incluso en los pacientes, y así es como desarrolló un mecanismo para identificar y caracterizar las percepciones que tienen los diferentes actores del clima organizacional que acompañan la dinámica diaria de la facultad.

En este sentido, se buscó identificar y caracterizar con profundidad las condiciones del clima organizacional presentes en la Facultad de Odontología y cuáles son sus implicaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este objetivo puede ser compartido con otras entidades educativas que se propongan prestar un servicio de calidad; pero, en este caso, se ha hecho una opción metodológica particular, porque el diseño investigativo del clima organizacional tiene en cuenta a los profesores y al personal administrativo, e incluye a los estudiantes conforme al modelo pedagógico que ha adoptado la Pontificia Universidad Javeriana para optimizar la formación de las nuevas generaciones de odontólogos.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El estudio que se realizó en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana es de carácter transversal y exploratorio. El método cuantitativo se evidencia en el diseño de un cuestionario de carácter anónimo, voluntario y de autodiligenciamiento escrito en formato impreso que recoge la información por medio de una escala Likert. El cuestionario constó de 67 ítems (tabla 1) que dan cuenta de 13 dimensiones del clima organizacional. El proceso de validación por medio de expertos arrojó un índice de 0,78 y el alfa de Cronbach reveló una confiabilidad de 0,73. La muestra estuvo compuesta por 1093 participantes, de modo que alcanzó un índice de representatividad del 98,2% del universo, e incluyó a los estudiantes de pregrado y posgrado, a los profesores y al personal administrativo.

TABLA 1  
LISTADO COMPLETO DE ÍTEMS

- 1 Las personas de la Facultad se esfuerzan por cumplir a cabalidad sus obligaciones
- 2 Los jefes se preocupan por que entendamos bien nuestro trabajo
- 3 En la Facultad cada uno es considerado conocedor de su trabajo y se le trata como tal
- 4 Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo
- 5 En la Facultad se premia a la persona que trabaja bien
- 6 Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios para el cumplimiento de sus actividades
- 7 Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar
- 8 Cuando el estudiante solicita un trámite usted sabe a quién le corresponde resolverlo
- 9 A menudo ocurre que, por temor a consultar, se decide lenta y erradamente
- 10 Los empleados de la Facultad contamos con apoyo de Pastoral, en nuestro diario vivir
- 11 En la Universidad y la Facultad existe flexibilidad en las reglas de trabajo
- 12 Los empleados de la Facultad nos sentimos orgullosos de ser miembros de esta Facultad
- 13 En la Universidad y la Facultad se dan otras prestaciones extras, fuera de lo que exige la ley
- 14 En la Facultad hay que tener miedo cuando se comete un error
- 15 En general el trabajo se hace superficial y mediocrementemente
- 16 En la Facultad no existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar
- 17 Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los jefes antes de ponerla en práctica
- 18 Los jefes son cordiales en el trato con los subalternos y viceversa
- 19 Los cambios en las políticas de la Facultad se imponen sin consultar a los afectados
- 20 Las observaciones que se hacen sobre el trabajo son justas
- 21 En la Facultad se cumple: “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”
- 22 En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo
- 23 Cuando necesitamos algo el jefe está dispuesto a ayudarnos
- 24 Todo lo que se haga en nuestro trabajo debe estar previamente aprobado
- 25 Para los empleados de la Facultad es interesante participar en los cursos organizados por la Universidad
- 26 En la Facultad se despide a la gente con facilidad
- 27 En la Facultad cada cual elige la manera de desarrollar su trabajo
- 28 Por lo general, los trabajadores que se nombran en la Facultad son buena fuente de experiencia para los demás compañeros
- 29 A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen
- 30 Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad y procedimientos del trabajo
- 31 En la Facultad, cuando se solicita un favor, todos dicen estar ocupados
- 32 En la Universidad y la Facultad es necesario un largo trámite para obtener un permiso cualquiera
- 33 Los estudiantes tratan con respeto al personal administrativo de la Facultad
- 34 Verdaderamente, muchas veces se trabaja tan poco como sea posible
- 35 En la Facultad se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado
- 36 En la Facultad se fijan mucho en cómo se emplea el tiempo de trabajo
- 37 Siento que el trabajo con compañeros, no con rivales
- 38 Ser empleado de la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana es importante para nuestra experiencia profesional
- 39 Casi nadie ahorra esfuerzos en el cumplimiento de sus obligaciones
- 40 En la Universidad y la Facultad ocurre con frecuencia que, cuando se presenta un problema especial, no se conoce quién debe resolverlo
- 41 Los trabajadores cambian de manera de actuar cuando se acerca el jefe
- 42 Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo
- 43 Normalmente se buscan errores y no las cualidades que tiene nuestro trabajo en sí
- 44 En la Facultad no se ahorran precauciones para la seguridad de las personas en caso de emergencia
- 45 A los empleados de la Facultad nos gusta participar en las actividades deportivas
- 46 Los jefes no se preocupan por que se aporten ideas que mejoran la calidad de trabajo
- 47 Generalmente la persona que se vincula a la Facultad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo
- 48 Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece
- 49 En la Facultad se dicen las cosas como son, pero de buena manera

- 50 El ambiente que se respira en la Facultad es tenso
- 51 Se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo
- 52 No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen
- 53 Cualquier error que se cometa en el trabajo indisponen a los jefes
- 54 En realidad, a casi nadie le importa comenzar su trabajo, aun cuando se haya terminado el que está haciendo
- 55 Por lo general, las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente
- 56 Existe un interés por parte de los jefes para estimular las iniciativas de los miembros de la Facultad
- 57 Normalmente cuando trabajamos en grupo con otras dependencias de la Facultad nos colaboramos satisfactoriamente
- 58 En la Facultad existe mucho formalismo para todo
- 59 Es igual que trabaje intensamente o que no lo haga
- 60 Las directivas están pendientes de los mínimos errores que se cometen
- 61 Los odontólogos javerianos tienen una gran aceptación por parte de las personas
- 62 Para los empleados de la Facultad es muy llamativo participar en los eventos preparados por la Facultad, diferentes a los académicos y/o administrativos
- 63 La Pontificia Universidad Javeriana es una institución con mucho prestigio y experiencia
- 64 La Facultad de Odontología permanentemente busca actualizarse adecuadamente
- 65 Nos sentimos orgullosos de tener para la hoja de vida el “ser empleado de la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana”
- 66 Cuando el estudiante solicita un trámite usted le explica y lo remite a la persona indicada que le resuelva la solicitud
- 67 En la Facultad es importante tener en cuenta las normas disciplinarias

En cuanto a los participantes, la tabla 2 presenta la muestra del estudio en relación con el universo. Del mismo modo, se analizó la Facultad como un todo y a la vez por grupos según se muestra en la tabla 3.

TABLA 2  
DESCRIPCIÓN DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA

Grupo	Universo	Muestra
Estudiantes pregrado	649	640
Estudiantes posgrado	167	160
Administrativos	70	70
Profesores	226	223
Total	1112	1093

TABLA 3  
GRUPOS DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA IDENTIFICADOS EN EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Categorías	Programa	Función	Dedicación
Profesores	Pregrado	Teorías	< 10 horas
		Práctica clínica	11-19 horas
	Posgrado	Práctica en laboratorio Cargo administrativo	20-39 horas 40 horas
Estudiantes	Pregrado	Cohortes (I a X semestre)	
	Posgrado	Especialidad (año)	
Administrativos		Profesionales Secretarías Auxiliares de odontología Auxiliares de apoyo y técnicos Conserjes	Tiempo completo

### Instrumento y escala

La construcción del instrumento partió con la generación de ítems según las categorías incluidas en el *constructo* de clima organizacional y la posterior validación de los ítems por parte de siete expertos. Cada uno de los expertos recibió un listado con 83 ítems que debían calificar en una escala de 1 a 5 (siendo 1 la calificación más baja, y 5, la calificación más alta) el nivel de pertinencia y relevancia del ítem para la categoría de estudio, la calidad de la sintaxis y la semántica de la redacción. Como resultado de este proceso se obtuvo un conjunto de 67 ítems ajustado para que pudiera aplicarse a los tres tipos de participantes. Dada la opinión de los expertos evaluadores, algunos ítems solo debían ser indagados específicamente en uno de los grupos y eso explica la diferencia de ítems en cada encuesta: 58 ítems para estudiantes (excluye los ítems relacionados con reconocimiento laboral), 62 ítems para los profesores (excluye los ítems referidos al proceso de evaluación del aprendizaje) y 67 ítems (tabla 1) para el personal administrativo (excluye los ítems de evaluación del proceso de aprendizaje, pero incluye los que se refieren al reconocimiento laboral).

Para generar un registro psicométrico, se utilizó una escala tipo Likert, a fin de rastrear las percepciones que tenían los participantes del estudio en cada uno de los 67 ítems del cuestionario de medición del clima organizacional. La escala Likert presentó cuatro valores posibles de 1 a 4, siendo 4 el máximo nivel de acuerdo con el ítem, y 1 el mínimo nivel, tal y como se observa en la tabla 3. Se optó por una escala de grados pares a fin de evitar la respuesta intermedia y el diligenciamiento automático, como lo recomiendan Méndez y Peña (6).

A fin de facilitar la comparación entre los resultados de este estudio y otros estudios similares como el del Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional (CINCEL) (7), en el 2008, se generó una escala común de evaluación que permitió identificar dos aspectos. En primera instancia, se podría establecer si la percepción reflejada en los resultados revelaba un nivel bajo, medio o superior de la calidad del clima organizacional en la Facultad. En segunda instancia, se podrían comparar los resultados obtenidos en estudios paralelos a fin de correlacionar los hallazgos. La tabla 4 muestra el parámetro de comparación y ajuste entre dos escalas: la que ha sido usada en este estudio y una equivalencia en una escala de 0 a 100.

TABLA 4  
PARAMETRIZACIÓN DE DOS ESCALAS USADAS EN LA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Escala Likert	Calidad del clima organizacional	Escala 0 a 100
2,9-4,0	Superior	80-100
		71-80
		61-70
1,7-2,8	Medio	51-60
		41-50
		31-40
0-1,6	Bajo	21-30
		0-21

La prueba piloto se realizó aplicando el cuestionario a un grupo de quince personas, cinco participantes de cada grupo. Los investigadores aplicaron el instrumento aleatoriamente a los participantes y como resultado de este procedimiento se hicieron ajustes de carácter sintáctico y semántico. La estructura de fondo de los ítems o las dimensiones elegidas no sufrió ninguna modificación.

### **Dimensiones del clima organizacional en la Facultad de Odontología**

Las dimensiones incluidas en este estudio están definidas en la tabla 5. En la elaboración del instrumento se decidió excluir la variable que hacía referencia a “Retribución” desde el punto de vista salarial y se tomó la variable de “Reconocimiento”, diferente a dinero. Se incluyó la variable “Medio universitario” para medir la participación del personal administrativo, profesores y estudiantes en las actividades que realiza la universidad para asegurar la formación integral de los odontólogos.

TABLA 5  
DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

<b>Variable</b>	<b>Concepto</b>
Colaboración	Actitud permanente de servicio hacia los demás cuando se comparte un trabajo o la consecución de una meta.
Compromiso	Cumplimiento de cualquier tipo de acuerdo el cual todas las partes implicadas asumen unas obligaciones.
Pertenencia	Arraigo que se experimenta frente a una persona, grupo, organización.
Respeto	Cuestiones éticas y morales que median la relación recíproca entre dos o más partes de modo que cada persona manifiesta consideración, estima y reconocimiento del valor de la otra persona.
Imagen	Conjunto simplificado y relativamente estable de cualidades que distinguen a una entidad, persona u organización, de otras similares.
Coherencia	Articulación o relación lógica que se evidencia entre la forma de pensar que tiene una persona y su forma de actuar.
Claridad organizacional	Percepciones que tienen los integrantes de un grupo respecto a las características diferenciadas y simplificadas de los métodos y criterios de planeación institucional.
Disponibilidad de recursos	Cualidad de los insumos para poder ser utilizados en el momento en que la necesidad académica o administrativa lo prevea.
Tipo de autoridad	Diferentes maneras como las personas que deciden, mandan o gobiernan sobre las personas o los procesos que le están subordinados ejercen tal poder
Reconocimiento	Muestras de agradecimiento, estimación y valoración que se tiene por la labor desempeñada.
Trabajo en equipo	Conjunto de comportamientos individuales que solo emergen cuando las personas interactúan con otros en la consecución de un objetivo.
Estabilidad	Carácter permanente de la relación de trabajo y por tanto derecho que tienen los trabajadores de mantener su puesto de trabajo.
Medio universitario	Acciones académicas y administrativas encaminadas al cumplimiento de las políticas educativas propias de la Compañía de Jesús a fin de asegurar un ambiente en que cada individuo pueda desarrollarse integralmente.



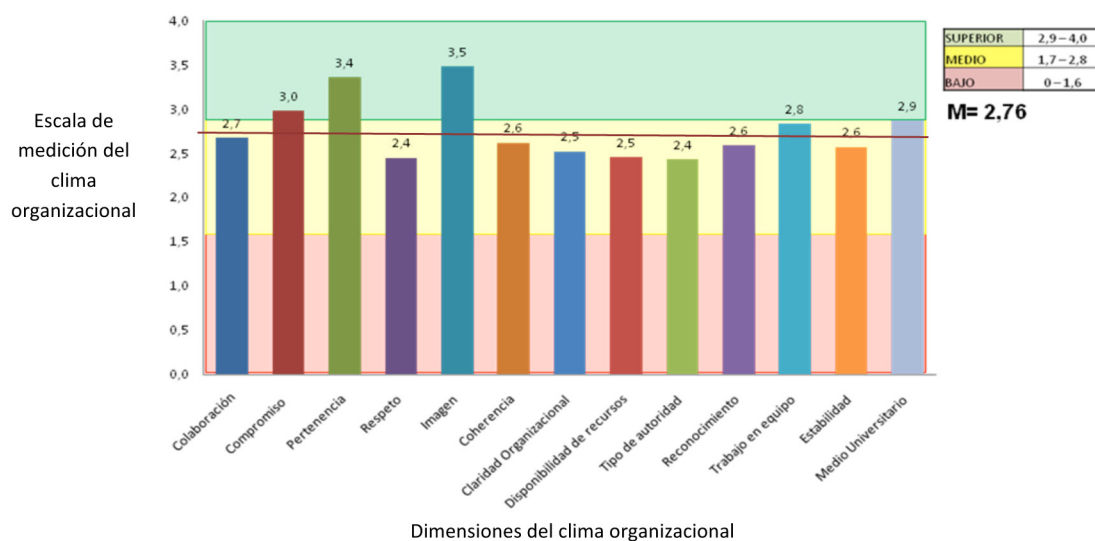
Cada variable se midió en diferentes esferas o nivel de interacción, a saber: relación de los estudiantes entre sí; relación de los profesores entre sí; relación de los administrativos entre sí; relación de los estudiantes con los profesores, con los administrativos y con la Facultad (entendida como respaldo institucional); relación de los profesores con los estudiantes, los administrativos y la Facultad, y relación de los administrativos con los estudiantes, con los profesores y con la Facultad.

Las variables como “Tipo de autoridad” midieron el estilo y la exigencia del jefe; “Disponibilidad de recursos”, relacionado además con los materiales y pacientes; “Estabilidad”, en cuanto a permanencia y seguridad industrial, y “Medio universitario” en sus diferentes actividades extracurriculares, deportivas, pastoral, cursos y brigadas de salud.

## RESULTADOS

Los resultados muestran que el clima organizacional percibido por los participantes del estudio alcanza una media de 2,76, que corresponde a una favorabilidad media de acuerdo con la escala utilizada. Los aspectos favorables son: la buena imagen de la organización y el alto sentido de pertenencia. Aspectos como el compromiso y el trabajo en equipo también son favorables, aunque aparecen en un segundo orden y permiten entender la media alcanzada. Los aspectos de respeto, tipo de autoridad, reconocimiento, coherencia y claridad organizacional se presentan como los que evocan una percepción menos favorable (figura 1).

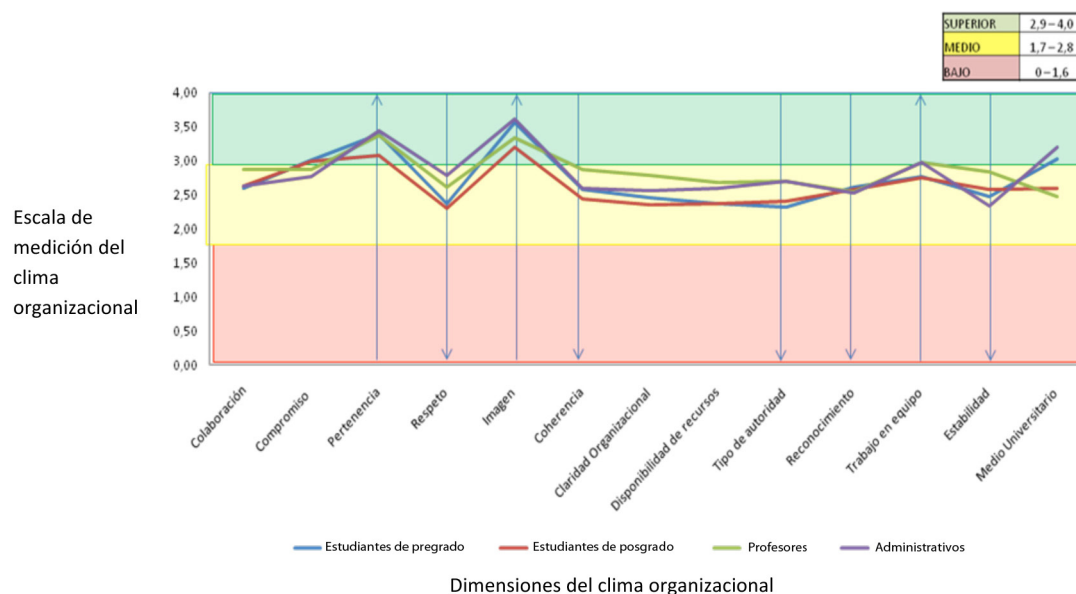
FIGURA 1  
PROMEDIO GLOBAL CONSOLIDADO PARA CADA VARIABLE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA



La percepción que los grupos de interés tienen de cada una de las dimensiones es compartida por los estudiantes de pregrado y posgrado, los docentes y todo el personal administrativo. Lo anterior indica que existe una tendencia perceptual generalizada en la Facultad y que las líneas de intervención para mejorar el clima organizacional facilitan el trabajo en una organización que evidencia trazos de uniformidad (figura 2).



FIGURA 2  
 PROMEDIO GLOBAL CONSOLIDADO PARA CADA VARIABLE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
 EN LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA POR GRUPOS DE INTERÉS



Dado que se identificó que varias dimensiones tenían valores inferiores similares, se estableció la relación existente entre la dimensión de respeto, que fue evaluada con la menor media en el estudio de clima organizacional en la Facultad de Odontología, y las dimensiones de coherencia, estabilidad y reconocimiento, que también tuvieron puntajes bajos. Para ello se realizó una regresión múltiple estándar entre la dimensión respeto (variable dependiente [VD]) y la coherencia, estabilidad y reconocimiento como medidas de control (variable independiente [VI]). Los resultados de los supuestos confirmaron la invariabilidad de la normalidad, linealidad y homocedasticidad de los residuos. Al recurrir al criterio de  $p < 0,001$  para la distancia Mahalanobis, no fue encontrado ningún atípico.

La tabla 6 presenta las correlaciones entre las variables, los coeficientes de regresión no normalizados (B) y la ordenada de origen (constante), así como los coeficientes de regresión normalizados ( $\beta$ ), o  $R^2$  y  $R^2$  ajustado. El valor de R para la regresión reveló significancia estadística [ $F(2,423) = 252,52, p < 0,001$ ], lo que permite concluir que, globalmente, autoridad, coherencia, estabilidad y claridad organizacional explican el 48,5% del bajo respeto percibido (N = 1093).

TABLA 6  
 REGRESIÓN MÚLTIPLE ESTÁNDAR PARA IDENTIFICAR LA CORRELACIÓN ENTRE  
 VARIABLES DE BAJA CALIFICACIÓN EN EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Variables	Respeto percibido	B	$\beta$
Coherencia	0,60	0,15	0,18
Autoridad	0,59	0,24	0,29
Estabilidad	0,33	0,61	0,10
Claridad organizacional	0,63	0,24	0,25
$p < 0,001$		$R^2$	0,485
		$R^2$ ajustado	0,483
		R	0,693

## Análisis de los resultados

Teniendo en cuenta la percepción de todos los participantes convocados en este estudio (N= 1093), se determinó que la calidad del clima organizacional en la Facultad de Odontología se encuentra en un nivel medio (M = 2,76), de acuerdo con la escala Likert utilizada y comparada con estudios de referencia. Además, se encontró que el 76,9% de las dimensiones evaluadas en el clima organizacional también se ubican en este nivel.

En este marco de referencia, se observó que los participantes del estudio identificaron cuatro fortalezas en el clima organizacional de la Facultad de Odontología: imagen (M = 3,5) y sentido de pertenencia (M = 3,4), seguidas por el compromiso (M = 3) y el trabajo en equipo (M = 2,8). En el puntaje superior asignado a la dimensión imagen (M = 3,5), se destacan aspectos como el buen prestigio y la sólida tradición educativa tanto de la facultad como de la universidad, así como el contundente reconocimiento que ostentan los odontólogos javerianos en el ejercicio de su profesión. En esta dimensión también se incluye el prestigio derivado de ser profesor o trabajador de la Facultad y la universidad.

La dimensión “Pertenencia” alcanzó una media de 3,4. Este puntaje revela que los participantes del estudio consideran muy importante el hecho de formar parte de la comunidad javeriana, tanto por la buena reputación (como lo indica la dimensión “Imagen”) como por el respaldo que la Pontificia Universidad Javeriana ofrece a los egresados en el quehacer profesional.

En general, se observó que la “Pertenencia” y la “Imagen” siempre puntuaron más alto cuando se refieren a la universidad, y en menor grado, cuando se refieren a la Facultad de Odontología.

En la dimensión “Compromiso” (M = 3) se encontró que hay una puntuación alta otorgada a la atención especial que la Facultad da a la calidad y al fortalecimiento de los procesos de actualización en lo que se podría denominar *compromiso institucional*.

En los ítems que indagaban por el “Compromiso” individual, la puntuación varió dependiendo del grupo. Los estudiantes de pregrado y de posgrado consideraron que tienen un elevado sentido del compromiso, expresado en el cumplimiento de sus obligaciones académicas y en el modo como responden a las expectativas de calidad definidas por los docentes. Los estudiantes señalaron que no escatiman ningún esfuerzo para alcanzar los objetivos de enseñanza-aprendizaje y que entregan los trabajos en el plazo estipulado por los profesores.

Los administrativos consideraron que su grado de compromiso es bajo. Las respuestas a los ítems de esta categoría indican que el compromiso percibido por este grupo se relaciona con la baja exigencia en el cumplimiento y calidad de las tareas asignadas. El grupo de profesores coincidió con los estudiantes al afirmar que la Facultad está muy comprometida con los procesos de calidad y de actualización. Cuando se les pregunta por su propio grado de compromiso, los profesores consideran que podrían mejorar el interés y calidad de su trabajo.

En lo que se refiere a la dimensión del “Trabajo en equipo”, que tuvo una media general de 2,8, también se evidenció una notable heterogeneidad entre las respuestas por grupos. Los estudiantes de pregrado y posgrado afirmaron que las principales características del trabajo en equipo se representan en la buena cooperación; de hecho, estos perciben que pueden tener una buena acción cooperativa con los profesores cuando los docentes orientan el trabajo clínico, así como las habilidades de atención personal para los pacientes.

Los profesores están satisfechos con su capacidad para trabajar en equipo. En relación con la Facultad, consideran que hay buenas interacciones con los directivos y con las diferentes dependencias, aunque decididamente el elemento que mejor explica el alto puntaje en esta dimensión es la relación de amistad y camaradería, en la medida en que ofrece un buen apoyo para desarrollar labores académicas y administrativas.

Los aspectos que recibieron una calificación favorable en la medición del clima organizacional —“Imagen”, “Pertenencia”, “Compromiso” y “Trabajo en equipo”— tienen una distribución estable y simétrica en todos los grupos de interés y, por lo tanto, se constituyen en fortalezas fiables para asegurar una adecuada gestión integral en la Facultad.

Los aspectos que en la evaluación obtuvieron puntajes bajos (“Respeto”, “Coherencia”, “Tipo de autoridad”, “Reconocimiento”, “Claridad organizacional” y “Estabilidad”) tienen un comportamiento similar entre los estudiantes de pregrado. Quienes inician el proceso formativo puntúan alto y la calificación va decreciendo a medida que avanzan en la carrera. En esta curva descendente se identifican puntos críticos en los semestres III, V y VIII del pregrado.

Con base en el análisis de la regresión múltiple estándar se observó que el “Respeto” es la dimensión que recibe una menor calificación (M = 2,37) y se evidenció una correlación estadísticamente significativa, con un

grado de confiabilidad del 95% entre esta variable y el tipo de autoridad, la claridad organizacional, la coherencia y la estabilidad.

Todos los miembros de la Facultad se sienten identificados favorablemente con características de la cultura universitaria como la imagen, pertenencia, colaboración y trabajo en equipo, a la vez que reconocen que el respeto, la claridad organizacional, la coherencia y el tipo de autoridad son aspectos en los que aún puede darse un mayor desarrollo.

A pesar de que el “Respeto” es una dimensión que puntuó bajo en la escala, los diferentes grupos percibieron diferentes matices. Los estudiantes de pregrado consideraron que, entre ellos, el respeto es bueno porque cumple con los acuerdos básicos y mantienen un estilo comunicacional sincero y cordial. Los estudiantes, tanto de pregrado como de posgrado, percibieron que las dificultades con los profesores residen en los cambios repentinos de las instrucciones para desarrollar las actividades, y esto pone de manifiesto que no hay unidad ni en la metodología ni en los conceptos. También percibieron como falta de respeto la poca disponibilidad que tenían algunos de los docentes para atender sus inquietudes.

Para los administrativos, la falta de respeto se evidenció en la baja capacidad de cooperación y compañerismo y el pobre reconocimiento que se otorga por el trabajo realizado. El personal administrativo percibió que los estudiantes son respetuosos y que esto genera un ambiente de mutua y cordial colaboración.

Los profesores sostienen que el bajo respeto se expresa en la calidad de las relaciones y en la calidad de la comunicación; además, perciben que los estudiantes, en general, son irrespetuosos tanto en el trato con los docentes como con los pacientes, y frente al ejercicio mismo de la profesión.

El bajo nivel de respeto está relacionado con el tipo de autoridad. En este sentido, los estudiantes de pregrado y posgrado perciben que los profesores reconocen más fácilmente los errores que los aciertos. El personal administrativo considera que el tipo de autoridad que caracteriza a los jefes está encaminado al aumento de la productividad, por lo cual se sienten exigidos en buena medida.

El tercer aspecto que el estudio diagnóstico del clima organizacional muestra como deficitario es la claridad organizacional. Los estudiantes de pregrado y pos-

grado otorgan un puntaje alto a esta dimensión, en la medida en que reconocen que la Facultad se preocupa por explicar los procesos y procedimientos básicos durante la semana de inducción. La dificultad reside en la claridad de los procesos pedagógicos.

Los administrativos perciben que la baja claridad organizacional se observa en que las condiciones actuales requieren cambios frecuentes en la orientación de su trabajo, sus funciones y la articulación entre los diferentes cargos, aspectos en los que aún deben mejorar.

Los profesores opinan que la claridad organizacional es buena porque la Facultad planea el trabajo, las funciones son claras y hay plena colaboración de los jefes. Aparecen como oportunidades de mejora la claridad de algunos procedimientos, los lineamientos de trabajo y la definición de tareas y obligaciones.

En lo que se refiere a la coherencia, el cuarto de los aspectos explicativos del bajo nivel de respeto en la Facultad, se encuentran diversas percepciones según los grupos de la Facultad. Los estudiantes de pregrado y posgrado percibieron su cumplimiento en relación con los compromisos que caracterizan el modelo pedagógico. Sin embargo, los estudiantes sostienen que se podría mejorar la coherencia entre las instrucciones que los profesores dan y lo que esperan de los estudiantes, tanto en el método como en los contenidos, de manera que se perciba más nítidamente su interés en que los estudiantes aprendan y alcancen los objetivos de enseñanza.

Entre los profesores se encontró que lo que más valoran tiene que ver con la relación existente entre las actividades que ellos desarrollan y las políticas organizacionales que los orientan. Los profesores piensan que ellos son coherentes en su forma de actuar.

Al comparar por grupos de interés, se encontró que existe una notable convergencia entre las percepciones que los estudiantes de pregrado y posgrado, profesores y personal administrativo tienen respecto a las dimensiones del clima organizacional, lo que evidencia una población homogénea en el tipo y en la calidad de percepción frente a los temas evaluados.

## DISCUSIÓN

Este estudio realizado en la Facultad de Odontología no es ajeno al empeño de la universidad por trabajar en su clima organizacional. Lo observado, en líneas generales, obedece a lo que tradicionalmente se ha

visto en la Pontificia Universidad Javeriana como alto compromiso de su comunidad universitaria y a una imagen que siempre se ha conservado tanto en el interior como en el exterior del país.

Por otra parte, aspectos críticos como el respeto, el tipo de autoridad, la coherencia y la claridad organizacional tienen que ver probablemente con una tensión obvia entre las costumbres tradicionales y los cambios propios del mundo contemporáneo. En primer lugar, el respeto, en relación con el tipo de autoridad, es percibido de manera diferente por los profesores y por los estudiantes. Los profesores de odontología fueron educados en un relación jerárquica con sus profesores, totalmente demarcada, la cual piensan y sienten que se debe preservar, pero se encuentran con una generación de estudiantes con una historia de aprendizajes absolutamente desjerarquizada, reforzada por la relación con los profesores en la enseñanza secundaria. En este encuentro, cualquier intento por hacer primar uno u otro tipo de relación es percibido por irrespeto o abuso de autoridad.

En segundo lugar, la falta de coherencia que perciben los estudiantes por parte de los profesores se evidencia fácilmente en la práctica clínica, en la que el profesor no solamente transmite su conocimiento teórico, sino que se constituye en un agente modelador del desempeño tanto en su relación con el paciente como con el estudiante. Esto no quiere decir que sea algo novedoso en el proceso enseñanza-aprendizaje de la odontología, quizá la circunstancia que acompaña ahora este fenómeno es el espíritu crítico del estudiante de hoy en día, quien está atento a cualquier incoherencia por parte de su profesor.

Finalmente, aunque docentes y estudiantes no ven falta de claridad organizacional, no sucede lo mismo con el personal administrativo, que la perciben así. Es posible que, dado que la universidad —y, por ende, la Facultad— está evolucionando en cultura organizacional y generando cambios importantes, al personal administrativo que lleva un tiempo trabajando en un determinado esquema le cueste trabajo adaptarse a los cambios y evidencie esto como falta de claridad organizacional.

Estos aspectos serán objeto de una investigación más profunda y de un programa de intervención para obtener resultados en la mejora del clima organizacional de la Facultad. Así mismo, se ha iniciado un estudio que integre al paciente como parte fundamental de la dinámica organizacional.

## CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

A través del estudio se logró caracterizar detalladamente el clima organizacional de la Facultad de Odontología de la Pontificia universidad Javeriana (8), lo que demuestra la validez y la confiabilidad del método diseñado e implementado para tal efecto; además, se evidenció la pertinencia de incluir a los estudiantes en esta medición. El comportamiento similar entre los grupos de interés puso de manifiesto la necesidad de conocer las percepciones de los estudiantes respecto de las condiciones del contexto donde acontece el proceso de enseñanza-aprendizaje. La tendencia compartida entre todos los grupos de interés en cuanto a las mismas variables del clima organizacional muestra que los estudiantes de pre y posgrado son sensibles a los mismos aspectos que fueron relevantes para los profesores y el personal administrativo, de manera que pueden cooperar con la comprensión del fenómeno, la identificación de las causas y las vías de mejoramiento.

La perspectiva psicológica funcionalista sostiene que todos los participantes de un sistema de relaciones comparten códigos culturales que son condiciones de posibilidad para toda interacción y, por lo tanto, son capaces de dar cuenta de la calidad del clima organizacional en que están inmersos, aunque no tengan un vínculo contractual, como afirman las escuelas orgánicas. En este sentido, se recomienda que las mediciones de clima organizacional en contextos educativos superiores incluyan en el diseño metodológico instrumentos válidos y confiables para recoger las percepciones de los estudiantes, junto con las de los profesores y el personal administrativo.

Estudios en clima organizacional en contextos de enseñanza superior que sigan este modelo pueden identificar las fortalezas del entramado social, haciendo de estas las ventajas diferenciales que les permiten orientar y posicionar su oferta educativa. Para el caso de la Facultad de Odontología, las fortalezas reconocidas por todos gravitan en torno a la imagen, la pertenencia, la colaboración y el trabajo en equipo.

En este orden de ideas, la identificación de los puntos débiles facilita implementar los programas de gestión del clima organizacional. Para el caso de la Facultad de Odontología es fundamental concentrar sus esfuerzos en el mejoramiento de las condiciones de respeto, claridad organizacional, coherencia y tipo de autoridad, a fin de generar condiciones de posibilidad para establecer un ambiente organizacional

favorable para la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La confluencia de las percepciones de los grupos de interés de la Facultad de Odontología indica que una intervención en clima organizacional debe priorizar los aspectos que se revelaron como precursores del bajo respeto: tipo de autoridad, coherencia, claridad organizacional y estabilidad. Adicionalmente, se espera que la intervención se apoye en las fortalezas identificadas, a saber: imagen, sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

La cultura organizacional de la Facultad revelada en este estudio de clima muestra la necesidad de un programa de mejoramiento con unas características específicas. Debe ser sistémico, es decir, atender las características particulares de cada grupo implicado. Toda vez que ha sido la opción investigativa incluir a los estudiantes, es fundamental que estos también hagan parte del proceso de transformación organizacional. Debe ser una intervención programática de manera que constituya una estructura sólida en términos de objetivos e indicadores, distribuidos en unidades de tiempo alcanzables, con recursos disponibles, y articulada con el horizonte misional tanto de la Facultad como de la universidad. Se recomienda que el programa de mejoramiento sea participativo, de modo que asegure la cooperación de todos los miembros de la Facultad tanto en el diseño como en la implementación del modelo innovador de la gestión del clima organizacional en instituciones de educación superior.

## REFERENCIAS

1. Gant I, Ichniowski C, Shaw K. Social capital and organizational change in high-involvement and traditional work organizations. *J Econ Manage Strategy*. 2002; 11(2): 289-328.
2. Williams L, Anderson S. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *J Manage*. 1991 Sep; 17(3): 601-17.
3. Cucho D. A noção de cultura nas ciências sociais. Bauru: Edusc; 2002.
4. Flin R, Burns C, Mearns K, Yule S, Robertson EM. Measuring safety climate in healthcare. *Qual Ssaf Health Care*. 2006; 15: 109-15.
5. Rodríguez MD. Diagnóstico organizacional. México: Alfaomega; 2005.
6. Méndez LM, Peña JA. Manual práctico para el diseño de la Escala Likert. México: Trillas; 2006.

7. CINCEL. Estudio diagnóstico del clima organizacional en la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá: la Universidad; 2008.
8. Ferro MB, Chavarriaga D, Páez F, Bermúdez MC, Gómez M. Estudio diagnóstico del clima organizacional en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá: Javegraf; 2011.

## CORRESPONDENCIA

María Beatriz Ferro Camargo  
gonzalezferro@gmail.com

Francisco Javier Páez Becerra  
franciscojavier22@gmail.com

María Constanza Bermúdez Gómez  
maria.bermudez@javeriana.edu.co

Juliana Velosa Porras  
juliana.velosa@gmail.com

