

“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO
DOCENTE DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DEL INSTITUTO
DE CIENCIAS DE LA SALUD -CES- DE MEDELLÍN, MEDIANTE EL
ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL”.

POR:
JULIÁN EMILIO VÉLEZ RIOS

TRABAJO DE GRADO

ASESOR: DR. HUMBERTO SERNA GÓMEZ

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAGISTER EN DIRECCIÓN UNIVERSITARIA –MDU-
BOGOTÁ
2004

TABLA DE CONTENIDOS

Tema	Página
INTRODUCCIÓN.	1
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	3
2. OBJETIVOS.	7
2.1 OBJETIVO GENERAL.	7
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	7
3. EL CONCEPTO DE CLIENTE INTERNO.	9
3.1 GERENCIA DEL RECURSO HUMANO.	11
3.2 EL CLIENTE INTERNO EN LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA.	14
4. CULTURA CORPORATIVA.	18
5. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.	24
5.1 LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	27
5.2 LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA COMO SISTEMA PSICOSOCIAL	28
6. METODOLOGÍA.	31
6.1 MARCO DE REFERENCIA DE LA INSTITUCIÓN.	31
6.2 CARACTERIZACIÓN DEL DOCENTE DEL CES.	32
6.3 REVISIÓN DE DIFERENTES INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN Y SU FUNDAMENTACIÓN.	33

6.3.1	CFK LTD o cuestionario descriptivo del perfil de clima organizacional educativo.	33
6.3.2	Instrumento utilizado por Lozano y Mendoza para la medición del clima organizacional.	36
6.3.3	Cuestionario TECLA.	38
6.3.4	Evaluación de la calidad del servicio (Descrito por Serna).	39
6.4	DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO UTILIZADO.	40
6.4.1	Dimensiones del clima organizacional.	41
6.4.1.1	Estructura de la organización.	41
6.4.1.2	Valores colectivos.	42
6.4.1.3	Claridad organizacional.	43
6.4.1.4	Toma de decisiones.	43
6.4.1.5	Comunicación.	43
6.4.1.6	Relaciones humanas.	43
6.4.1.7	Motivación y compromiso.	44
6.4.1.8	Estructura del cargo.	44
6.4.1.9	Resolución de quejas y conflictos.	44
6.4.1.10	Sentimiento de pertenencia.	45
6.4.1.11	Recursos materiales y ambiente físico.	45
6.4.1.12	Seguridad.	45
6.4.2	Diseño del formulario.	45
6.4.3	Variables del estudio.	46
6.4.3.1	Tipo de contrato del docente.	46
6.4.3.2	Cargo ocupado.	47
6.4.3.3	Escalafón.	47
6.4.3.4	Número de horas de vinculación semanal.	47
6.4.3.5	Número de años de vinculación.	47
6.4.3.6	Tipo de docencia que ejecutan.	48
6.4.3.7	Auto evaluación del docente.	48
6.4.3.8	Evaluación del docente por parte del superior inmediato	48

6.4.3.9 Evaluación del docente por parte de los estudiantes.	49
6.4.4. Interpretación de los índices.	50
6.4.5 Prueba piloto.	50
6.4.6 Aplicación del instrumento.	52
6.4.7 Tabulación de datos y generación de los índices.	53
6.4.8 Instrumento utilizado.	55
7. RESULTADOS.	56
7.1 RESULTADO GENERAL DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DEL CES.	56
7.1.1 Dimensiones de mejor resultado en el clima organizacional.	58
7.1.1.1 Relaciones humanas.	58
7.1.1.2 Valores colectivos.	60
7.1.1.3 Recursos materiales y ambiente físico.	61
7.1.2 Dimensiones de más bajo resultado en el clima organizacional.	63
7.1.2.1 Motivación y compromiso.	63
7.1.2.2. Toma de decisiones.	64
7.1.2.3. Resolución de quejas y conflictos.	66
7.1.3. Dimensiones con resultados intermedios.	67
7.1.3.1. Estructura del cargo.	67
7.1.3.2. Comunicación.	69
7.1.3.3. Estructura de la organización.	70
7.1.3.4 Sentimiento de pertenencia.	71
7.1.3.5. Claridad organizacional.	73
7.1.3.6. Seguridad.	74
7.2 ANÁLISIS BIVARIADO.	76
7.2.1 Tipo de contrato del docente.	76
7.2.2 Cargo ocupado.	77
7.2.3 Escalafón.	77

7.2.4 Número de horas de vinculación semanal.	78
7.2.5 Número de años de vinculación.	79
7.2.6 Tipo de docencia que ejecutan.	79
7.2.7 Auto evaluación del docente.	80
7.2.8 Evaluación del docente por parte del superior inmediato.	81
7.2.9 Evaluación del docente por parte de los estudiantes.	81
8. DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES	83
8.1 CON RESPECTO A LAS DIMENSIONES.	83
8.2 CON RESPECTO A LAS VARIABLES	93
9. SINOPSIS DE LOS RESULTADOS.	101
9.1 RESULTADO GLOBAL.	101
9.2 CON RESPECTO A LAS DIMENSIONES.	102
9.3 CON RESPECTO A LAS VARIABLES.	112
BIBLIOGRAFÍA.	116
ANEXO 1. CUADROS DE VARIABLES	120
ANEXO 2. CUADROS DE DIMENSIONES	133
ANEXO 3. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	139

INTRODUCCIÓN

La Universidad, como cualquier organización social, es objeto de ser administrada. Si bien su razón de ser no es, (o no debería ser), eminentemente económica, este aspecto es absolutamente fundamental para poder cumplir cabalmente con sus funciones primordiales de docencia, investigación y proyección social. Esto hace a la Universidad un estamento donde deben confluír todas las teorías administrativas y las técnicas gerenciales, para que hagan viable un proyecto de tal magnitud, capaz de ofrecer un producto intangible como es la administración del conocimiento en cualquiera de sus modalidades.

Dentro de este concepto, la gerencia del talento humano juega un papel primordial en el éxito de la organización. En el caso de las universidades, ese talento humano es muy especial, puesto que es en la única organización donde tanto el cliente externo (estudiantes) como el interno (docentes), hacen parte del producto central de la misma y se conjugan con el único fin de acrecentar los conocimientos en cualquiera de sus dimensiones.

El análisis y monitoreo que hace la universidad de sus clientes externos, es decir, de los estudiantes y posibles aspirantes, es permanente y minucioso y hace ya parte de los programas cotidianos de estudios de mercado que manejan las universidades. Sin embargo, el análisis de las calidades, cualidades y motivaciones de los clientes internos, los docentes, son muy escasos en estas organizaciones, no sólo a nivel local sino incluso a nivel internacional, al punto que poco se conoce al interior de las universidades sobre las condiciones particulares y grupales con que cuentan los docentes, que hace que éstos se sientan

satisfechos con lo que hacen y puedan de esta manera desarrollar muy bien y cada vez mejor su labor.

El estudio que se desarrollará a continuación, pretende precisamente, evaluar la percepción que tienen los docentes de la facultad de odontología del Instituto de Ciencias de la Salud –CES- de la ciudad de Medellín, del clima de la organización, mirándola como tal y no simplemente como el quehacer diario que tiene que ver con aspectos netamente académicos. Se pretende por lo tanto, identificar todos aquellos elementos, positivos y negativos, que tienen que ver con la interacción entre las personas y las organizaciones y que en su conocimiento, está la clave para el mejoramiento continuo y la intervención a tiempo en aquellos factores que puedan ser causa de desestabilización institucional.

Para ello se aplicará un instrumento de recolección de datos que permitirá, mediante un adecuado método de análisis, la obtención de la información requerida.

Con ésta metodología, se pretende sentar las bases para la elaboración de futuros proyectos, no sólo al interior del CES sino en cualquier otra organización universitaria, de tal manera que se permita entender el comportamiento de sus clientes internos (los docentes) e identificar las mejores opciones para mantener un clima organizacional acorde a las necesidades de este tipo de instituciones.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

La docencia universitaria es una profesión que tiene que ver fundamentalmente con la capacidad individual para hacer que los estudiantes se motiven a tal punto que sean capaces de adquirir, construir o desarrollar conocimiento a partir de los insumos que como facilitador brinda ese docente.

Como profesión, el docente debe tener la formación suficiente que le permita desarrollar adecuadamente su papel de “facilitador” y no solamente el de “transmisor” de conocimientos. Esa formación debe pasar por la pedagogía (o andragogía para el caso específico universitario), la calidad humana mirada como capacidad de comunicarse y relacionarse con los demás y la capacitación propia de la disciplina.

Lo que regularmente se observa, en la gran mayoría de las instituciones de educación superior, es que a los docentes se les hace un gran énfasis en el aspecto disciplinar propio de su profesión o especialidad, pero se descuida en gran parte la formación en otros aspectos de su desempeño pedagógico.

En odontología específicamente, ocurre un fenómeno adicional: la mayoría de los docentes ejercen la profesión original como su principal renglón profesional y la docencia es el complemento de esa práctica. Esto puede tener una explicación en el aspecto económico. Es mucho más lucrativo el ejercicio de la odontología que el de la docencia, al menos esto ocurre en la gran mayoría de los profesionales del CES.

¿Qué hace que un odontólogo, muy preparado científicamente, con muy buen prestigio y éxito profesional, se interese por la docencia? Lo primero que se viene a la mente, y quizás es el mayor deseo, es que lo haga por gusto, que le encuentre cierta fascinación al hecho de crecer con un grupo de estudiantes tanto personal como científicamente. Posiblemente lo haga por el prestigio que le ofrece la categoría de docente, por todo lo que implica este “privilegio”, como por ejemplo el reconocimiento social y profesional, el hacerse conocer en el medio académico y científico, la posibilidad de capacitación permanente, la interacción con otros profesionales, etc. También es posible que se haga por dinero. Para algunos docentes puede ser un complemento económico ideal al ejercicio de su profesión, especialmente en lo que a los beneficios de las prestaciones sociales se refiere. Finalmente, es muy posible que sea ésta la única fuente de ingresos que tenga y haga de la docencia su modo de vida.

Sea cual fuere la motivación que tenga el odontólogo para laborar como docente, su desempeño depende en gran medida de los diferentes procesos logísticos, académicos y técnicos con que cuente la institución y la facultad para que él pueda llevar a cabo adecuadamente su labor.

Son muy pocos los estudios que sobre clima organizacional se han realizado en las universidades. La mayoría de ellos incluso se preocupan más por la percepción del clima que tenga el estudiante que por detectar problemas a nivel del desempeño docente o la calidad de vida del personal administrativo.

Ni en la facultad de Odontología del CES, ni en la institución en general, se ha realizado un monitoreo de la visión que tiene el docente de los diferentes procesos institucionales. Tampoco se ha hecho un análisis del grado de satisfacción o insatisfacción del docente con la organización, ni se ha medido el ambiente o el clima organizacional que existe al interior de la facultad ni su relación con el desempeño laboral. En esta facultad se cuenta con la aparente ventaja de que las

personas se conocen bastante bien entre sí, ya que la gran mayoría de los docentes son egresados de allí mismo, pero nunca se ha estudiado la forma como los docentes miran la institución hacia el interior, como ven los diferentes procesos y como se puede lograr una mejor participación de ellos en los diferentes aspectos académicos y administrativos de la institución.

El clima laboral en la facultad es “aparentemente” estable y positivo, eso se podría deducir por el alto índice de permanencia en la institución de sus docentes, que en la mayoría de los casos es superior a los 10 años. Sin embargo, qué tan satisfechos se sienten los docentes con la labor que desempeñan, qué tan integrados se encuentran con la filosofía de la institución, qué tanto brindan o podrían dar de sí a la institución, qué otras cosas quisieran hacer para aumentar sus potencialidades, no se sabe a ciencia cierta. En otras palabras, no se conoce qué tan favorable o no es el clima de la organización para permitir el ejercicio de sus tareas docentes.

Esto podría dar pie para suponer, que debería existir una relación directa entre la percepción que tienen los docentes del clima organizacional de la institución y el desempeño mostrado por ellos. El grado de motivación y calidad en su trabajo debería estar relacionado, entre otros factores, con la evaluación por parte de estudiantes, directivos y los mismos docentes, del desempeño y capacidad para motivar el verdadero proceso docencia – aprendizaje en el estudiante, así mismo con otros factores como la estabilidad laboral, el cargo desempeñado, el tiempo de vinculación, etc.

La Universidad como organización posee las mismas características de cualquier empresa, tiene una forma de hacer sus tareas, posee unas líneas de mando, maneja formas reales y ocultas de ejercicio de poder, responde a fenómenos de mercado y por lo tanto maneja clientes tanto externos (estudiantes, sociedad en general, proveedores), como internos (personal administrativo, docentes). Como

casi todas las organizaciones, la gran mayoría de esfuerzos institucionales por mejorar y ser más competitivos en el mercado y por brindar una educación de mejor calidad y más pertinente, los ejerce sobre los clientes externos y sobre los procesos académicos, pero el micro mundo de los docentes, lo que piensan, su forma de relacionarse y actuar, el grado de satisfacción o incertidumbre de ellos, rara vez se mide y por lo tanto no se conoce.

Este estudio por tanto pretende medir, mediante la aplicación de un instrumento de clima organizacional, la percepción que tienen los docentes de los diferentes procesos que se desarrollan en la institución y proponer posteriormente alternativas de mejoramiento o refuerzo que permitan a la facultad contar con docentes motivados y satisfechos con lo que hacen, o al menos conscientes de sus limitaciones y las que le ofrece la institución.

2. OBJETIVOS.

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Medir la percepción que tienen los docentes de la facultad de odontología del Instituto de Ciencias de la Salud –CES-, de los diferentes procesos del entorno institucional que determinan el clima organizacional y el nivel de pertenencia a la facultad, partiendo de la aplicación de un instrumento predeterminado.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Hacer una revisión exhaustiva de la literatura con respecto al clima organizacional y su aplicación en la universidad.
- Determinar un instrumento de evaluación, para aplicarlo inicialmente en la facultad de Odontología del CES, de tal manera que pueda usarse posteriormente en otras instituciones, para evaluar la satisfacción del cliente interno docente mediante el estudio del clima organizacional.
- Conocer los diferentes elementos motivadores que hacen que los odontólogos se desempeñen como docentes.
- Identificar factores débiles en la relación universidad – docente que permitan mejorar las condiciones institucionales para un óptimo desempeño de los docentes.

- Identificar factores claves que sean necesario fortalecer en la relación universidad – docente con miras a obtener mayor satisfacción en el ejercicio laboral.
- Determinar que tipo de relación se presenta entre los resultados de evaluación de docentes, tomando como referencia los procesos evaluativos que tiene la institución, con los resultados del análisis del clima organizacional.

Para efectos de la elaboración del presente trabajo, éste se dividirá en dos partes, en la primera se hará una revisión general de los aspectos teóricos más relevantes para fundamentar la investigación. Allí se tratarán temas como el concepto de cliente interno en las organizaciones de servicios, el concepto de clima organizacional y el papel que juega dentro de la cultura de las organizaciones.

La segunda parte será el aspecto propiamente de la investigación, con su metodología, instrumento de evaluación, resultados y conclusiones.

3. EL CONCEPTO DE CLIENTE INTERNO

Toda organización económica, bien sea ésta productora de bienes o servicios, con o sin ánimo de lucro, privada o pública, maneja fundamentalmente dos tipos de clientes: el cliente externo, quien produce los ingresos, elemento fundamental y sin el cual la empresa no tendría razón de ser y el cliente interno, que involucra a todas las personas que de una u otra manera aportan sus conocimientos para que la empresa pueda cumplir su misión¹. Casi siempre que se habla del cliente, se hace referencia al cliente externo, porque es quien adquiere los bienes y/o servicios. Los esfuerzos que hace una empresa por tratar de consolidar sus productos tales como promociones, estudios de mercado, análisis de satisfacción de los clientes con los productos, etc., también van dirigidos a él, hasta el punto, que como lo manifiesta Serna², se ha denominado “Rey”, quien siempre tiene la razón. Al realizar estas acciones, sin proponérselo, se mantiene aislada al resto de la organización, olvidando que ésta está conformada por un gran número de individuos que son también fundamentales para el éxito de la misma. Son ellos quienes ofrecen el servicio al cliente externo. Si están capacitados, satisfechos, comprometidos, informados, eso transmitirán al cliente externo. Si están insatisfechos, sin compromisos y desinformados o no tienen los conocimientos suficientes, eso mismo reflejarán a sus clientes³.

Cualquier actividad de una empresa que se quiera proyectar, necesita del concurso de todas las personas involucradas en los procesos correspondientes y para ello, los dueños, socios o directivos, deben entender que los empleados son

¹ Tarazona Miguel. ¿Quién tiene la prioridad, el cliente externo o el cliente interno? Oficina eficiente. Diciembre 1991/Enero 1992.

² Serna G., Humberto. Mercadeo corporativo. El servicio al cliente interno. Legis. 1992

³ Serna G., Humberto. Ibid.

mucho más que eso, son los clientes internos de sus organizaciones y como tal necesitan la satisfacción de sus necesidades físicas, psicológicas y personales, además de las condiciones propicias para poder desempeñar adecuadamente sus funciones. Sólo cuando el cliente interno reciba un mejor servicio de parte de su organización, se logrará un excelente servicio al cliente externo⁴. Es muy posible vender bienes o servicios con un cliente interno insatisfecho o no muy bien informado ni motivado, pero en el mundo moderno, se destacan lejos, las empresas que ofrecen un buen servicio, por la calidad y grado de satisfacción del cliente interno lo cual se ve reflejado en el producto o servicio ofrecido al cliente externo.

Trabajar para mejorar el servicio al cliente interno no es fácil. Lo primero que se debe conocer es donde está la mente de los colaboradores, ¿Están satisfechos con lo que hacen?, ¿Que piensan de la empresa?, ¿Se sienten orgullosos de su desempeño?, ¿Quisieran cambiar de empresa o de empleo? Todos los seres humanos trabajan por algo más que un salario, trabajan por reconocimiento, por obtener satisfacción personal y profesional y por todo aquello que produzca una alta gratificación. Por tanto, es lógico pensar que los empleados buscan en el trabajo la realización personal y profesional que tanto ansía la humanidad. Es necesario saber si cada uno de los colaboradores de un área esta satisfecho con la labor que realiza, si consideran los valores y creencias de la empresa como principios por los cuales vale la pena luchar, si las condiciones en la cuales realiza su labor son adecuadas o no, si ve en sus compañeros de trabajo un apoyo para él mismo o por el contrario son un obstáculo para él, si tiene la posibilidad de innovar y ser reconocido por sus aportes a los diferentes procesos o debe limitarse a cumplir unas funciones rígidas y pre establecidas. En otras palabras es

⁴ Tarazona Miguel. Ibid.

necesario conocer que piensa el cliente interno de la organización para poder saber como mejorar el servicio al interior de la misma.

Una vez se conoce lo que piensa el cliente interno, se debe establecer como es la calidad de vida laboral de los empleados, entendiendo por esto: un trabajo que vale la pena hacer, con supervisión o jefaturas competentes, con las oportunidades de aprender y progresar en el trabajo, de progresar por méritos, con unas condiciones de trabajo cómodas y propicias; un trabajo seguro y sin temores, un ambiente positivo, una retro información sobre el rendimiento en el trabajo. La calidad de vida laboral es una condición necesaria para que la cultura del servicio germine y permanezca en la organización⁵.

3.1 GERENCIA DEL RECURSO HUMANO.

En la última década se han venido implementando nuevas formas de administrar el capital humano. Entre ellas se destaca, cada vez más, el marketing interno⁶. La competitividad en la época actual se construye primero dentro de la empresa. Una organización que no es competitiva a su interior difícilmente sobrevivirá en los tiempos modernos. Por ello, el cliente interno requiere especial atención. Debe ser respetado, bien remunerado, informado oportunamente sobre políticas, objetivos y metas de la organización y ser partícipe de las ventajas competitivas de la empresa. Debe interpretar adecuadamente las normas de la institución y las oportunidades de realización personal que ella ofrece. Debe entender a cabalidad la misión y los valores que regulan la vida de la compañía. Debe comprender y ser partícipe de la cultura de la organización en la cual se desempeña⁷.

⁵ Tarazona, Miguel. Ibid

⁶ Kotler, Philip y Karen F. A. Fox. Strategic marketing for educational institutions. Prentice Hill. New Jersey. 1985.

⁷ Serna G, Humberto. Ibid.

Este concepto lleva implícito una filosofía de gestión que acentúa el papel de los trabajadores al considerarlos uno de los objetivos del plan de desarrollo a los que debe dirigirse toda organización: el mercado interno. Para llevar a cabo esta idea se hace necesaria la aplicación de al menos dos tipos de procesos, el de las actitudes y el de comunicación. La primera permite motivar mentalmente a los empleados de la compañía y, de este modo, prepararlos para el encuentro con los clientes externos. La segunda es consecuencia de la necesidad, por parte del trabajador, de obtener información acerca del funcionamiento de la empresa para poder realizar adecuadamente su rol organizacional⁸.

Como lo manifiesta Serna⁹, las estrategias gerenciales del mundo de hoy, deben fundamentarse en la comprensión del comportamiento humano más que en la automatización o la reestructuración industrial. Para administrar el talento humano se debe entender el comportamiento individual (psicología), su desempeño en grupos (sociología) y su conducta como individuo y como grupo en las organizaciones (comportamiento organizacional).

Hawthorne, citado por Serna¹⁰ establece que los trabajadores no se motivan sólo por incentivos económicos. Ellos tienen importantes necesidades sociales como la amistad, el reconocimiento, la pertenencia, etc. que contribuyen enormemente a la satisfacción en el trabajo y por lo tanto a la productividad. Así mismo van surgiendo progresivamente incentivos tales como aprender y desarrollar competencias nuevas en la organización, ofrecer mejores oportunidades de promoción a través de un buen plan de ascensos o convertir al personal en el principal inversor de la empresa. Actualmente el ser una de las mejores empresas

⁸ Gascó Milagros y Nehemí Rabassa. Marketing interno Mix; análisis de la variable comunicación interna. Capital humano No. 122, Pág. 38. Mayo 1999

⁹ Serna G, Humberto. Ibid.

¹⁰ Serna G, Humberto. Ibid.

en un sector determinado no basta para motivar a los profesionales más valiosos. El empleado debe sentir que al mismo tiempo que da, recibe. Este es el fundamento del desarrollo humano y es la base para lograr la fidelidad de los empleados a una organización. En muchos sectores escasea el personal cualificado y se llega a generar una guerra auténtica entre empresas para captar talentos y desarrollarlos, comprometiéndolos con la empresa y su cultura¹¹. Cuando no hay motivación, los empleados más valiosos y mas capacitados son fácilmente atraídos por nuevas oportunidades laborales.

La lealtad del cliente interno hacia la empresa no se debe entender como un valor pasivo, medida en el “trabajo de por vida”, sino como un aumento de la capacidad de contribuir a la buena marcha de una organización. Esta contribución está marcada por la actitud tanto del cliente interno como de la empresa. Hay personas normales que, con buenas actitudes, sobresalen en su trabajo y personas que derrochan su enorme potencial con actitudes mediocres. Así mismo existen empresas pequeñas, que con buenas actitudes generan productos y servicios de gran aceptación en el mercado y otras enormes que con pobres actitudes sólo generan rechazo e inconformidad.

La relación de intercambio entre la organización y el empleado debe ser beneficiosa para las dos partes y debe ser generadora de valor para ambos. Cuando dicha relación no genera valor para alguna de las partes, deja de tener sentido la continuidad.

McGregor, también citado por Serna¹², formuló la teoría X y Y. En ella describe dos maneras diferentes de cómo los gerentes ven a sus empleados. En la primera

¹¹ Fabregat R, Victoria y Dolores Setó Pámies. ¿Cómo gestionar la lealtad del cliente interno? Un nuevo reto en la dirección de recursos humanos. Capital humano No. 159, Pág. 42. Nov de 2002.

¹² Ibid.

(los gerentes X), consideran que a las personas por naturaleza no les gusta el trabajo y tratan de evitarlo. Suponen que el trabajador tiene pocas ambiciones y debe estársele recordando lo que debe hacer. Estos gerentes controlan, no delegan, no confían en sus empleados, utilizan el incentivo económico como único mecanismo de premio o castigo y no dan participación en la toma de decisiones. Por su parte el gerente Y supone que la gente disfruta el trabajo, que este en sí mismo es una forma de vida y que es parte de la auto realización de los individuos. Cree en la responsabilidad y autocontrol de los trabajadores y que éste trata de hacer suyos los objetivos institucionales cuando está debidamente motivado. El gerente Y genera un clima de libertad, promueve la participación y delega la toma de decisiones.

Es precisamente el medio universitario, donde mayor aplicación puede tener este concepto de la teoría de McGregor, puesto que realmente en la relación docente (cliente interno) - estudiante (cliente externo), existe un altísimo grado de autonomía, que conlleva la toma de decisiones, la mayoría de las veces trascendental, sobre el qué, cómo y cuánto enseñar a los alumnos.

3.2 EL CLIENTE INTERNO EN LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA.

Las organizaciones de servicios no están exentas de este concepto. Es más, podría tener mucha más aplicación en este tipo de entidades. Los servicios son intangibles, por lo tanto la manera como se brinden esos servicios y más importante aún, como los capte el cliente externo, serán determinantes en la percepción de los mismos.

Las universidades como empresas (mirándolas como organizaciones, más allá de la concepción filosófica de la misma), prestan servicios a la sociedad a través de los profesores (y en otro nivel, que no será tratado aquí, del personal

administrativo). Estos se constituyen entonces en los clientes internos de estas instituciones. De la calidad de los mismos, el grado de compromiso con su misión y responsabilidad, de las posibilidades que les brinde la institución para el adecuado desarrollo de sus actividades, de sus conocimientos, entre otros, dependerá la calidad del servicio que se preste, es decir la calidad de universidad que se tenga. No se conciben buenas universidades sin excelentes docentes y no se conciben excelentes docentes sin un ambiente adecuado para el ejercicio de su profesión.

Orozco y otros¹³ describen las diferentes características de los docentes hoy día, quienes por el proceso de globalización que ha sufrido el mundo en los últimos años, la expansión de la oferta en educación superior, las posibilidades de desarrollar investigación, la incursión de la docencia como oferta de trabajo, entre otras, han cambiado la imagen y las funciones del docente tradicional pasando de un docente catedrático que ejercía la profesión como actividad secundaria, a un docente profesional, cuya actividad fundamental es el ejercicio de la formación universitaria, que labora en universidades masificadas, ya no elitistas donde tienen acceso todo tipo de estudiantes, de diferentes clases sociales, que además de estudiar, trabajan.

Algunas instituciones, privilegian la transmisión del conocimiento como eje central de su quehacer universitario, lo que conlleva a la aceptación de un docente de cátedra que responde a las expectativas de ese tipo de instituciones y que en muchas ocasiones debe trabajar en diferentes universidades para lograr obtener su sustento.

Otro tipo de instituciones por su parte, aquellas que han privilegiado la esencia de la universidad, que mantienen el idealismo de una entidad cuyo objetivo es la

¹³ Orozco S. Luis Enrique et. al. ¿La Universidad a la deriva? Tercer mundo editores. Ediciones Uniandes. 1988.

producción de conocimiento y a través de ello la difusión del mismo, han optado por un docente profesional con formación universitaria, preocupado por ampliar las fronteras del conocimiento y de esta manera hacer una docencia activa que va más allá de la simple profesionalización de los estudiantes. Desafortunadamente en nuestro medio este modelo se da relativamente poco.

Como lo manifiestan Orozco y otros¹⁴, estos modelos universitarios coexisten actualmente, incluso dentro de una misma institución, lo que produce sus efectos en la concepción de universidad, en la calidad de la educación, en las posibilidades de investigación por parte de los docentes, en la cultura disciplinaria de las profesiones y en la forma como los docentes ven la universidad, es decir en la percepción del clima de la organización.

Una universidad moderna, que cuente con un número mayor de profesores de tiempo completo o dedicación parcial y con proyectos de investigación, está mejor equipada desde el punto de vista de su definición institucional para facilitar una más fuerte y constante interacción entre maestros y alumnos. Incluso el mismo desarrollo institucional está más definido y ofrece mejores condiciones a sus docentes para que puedan llevar a cabo sus tareas, creándose un ambiente propicio para la generación de diferentes actividades muchas de ellas extracurriculares que cumplen una función primordial en el desarrollo personal de los docentes y la formación integral de los estudiantes.

En contraste, una universidad moderna de masa, con profesores de cátedra como tendencia central y sin la presencia continua en el espacio físico de la universidad, sin interés en la investigación, sólo transmisora de conocimiento ofrece una relación profesor - alumno esporádica y menos intensa. La forma de

¹⁴ Orozco S, Luis Enrique, et. al. Ibid.

enseñanza se relaciona más con la técnica de la clase magistral y menos con la interacción activa del estudiante como sujeto de aprendizaje. La comunidad académica en este tipo de instituciones, es débil, no existe o hay muy poca interacción entre los docentes y las directivas y en general el clima de la organización es débil.

4. CULTURA CORPORATIVA.

Abrabanel y otros¹⁵ comparan las organizaciones con sociedades en miniatura. Siendo así, poseen características culturales tal como ocurre en la sociedad. Por eso es frecuente hoy atribuir a las organizaciones características culturales, afirmar que en ellas se expresan múltiples valores, creencias y significados, que son creadoras de mitos y leyendas las cuales se adornan con ritos, costumbres y ceremonias. Hablar de cultura organizacional, significa tratar de entender el comportamiento de los individuos en las organizaciones y de los medios que emplean las empresas para estructurarse.

Para Serna¹⁶, “la cultura de una organización es la manera como estas hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa y por lo tanto es un factor clave de éxito”. Todas las organizaciones tienen su propia cultura que es lo que les da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, las creencias y los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía. La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, podrá convertirse una de sus principales debilidades.

¹⁵ Abarbanel, et. al. Cultura organizacional. Fondo editorial Legis. 1992. Traducción de Jesús Villamizar Herrera.

¹⁶ Ibid.

Wallace (citado por Abrabanel¹⁷), presenta un concepto de cultura organizacional un poco diferente. Según su forma de pensar, “la cultura es un sistema de cogniciones que permite a los empleados predecir mutuamente sus comportamientos y así funcionar en sociedad, a pesar de las motivaciones y de las metas tan divergentes”. Este concepto de cultura rechaza el mito de las metas comunes, de las percepciones, de las creencias y de los significados colectivos compartidos.

Para Wallace, los individuos se comprometen en la elaboración de estructuras colectivas, no porque tengan fines comunes sino porque eso corresponde a sus intereses personales. En un momento dado, un individuo puede invertir una parte más grande de su comportamiento en una determinada estructura colectiva si la preservación de ésta ha llegado a ser esencial para la promoción de sus intereses personales, puesto que las organizaciones constituyen herramientas con las cuales los participantes tratan de alcanzar sus metas personales.

El carácter del sistema jerárquico y el sistema de interacciones no sólo indican que existen muy pocos valores en común dentro de una organización, sino más bien que hay una participación utilitarista de empleados y empleadores que procuran obtener beneficios comunes a partir de intereses particulares y en muchas ocasiones, diversos.

Se puede entonces concluir que la cultura corporativa, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados por valores, creencias, reglas y procedimientos que pueden o no compartir, pero que poco a poco se van incorporando a la empresa. Este es un proceso dinámico en el cual hay muchas

¹⁷ Ibid.

fuerzas que influyen en la creación y consolidación de la cultura. Cultura que es diferente en todas las organizaciones e incluso puede ser muy diferente de la cultura de la sociedad en la cual se encuentra inmersa la organización. Algunos de esos factores, que dan origen o perpetúan la cultura en las organizaciones, se describen a continuación¹⁸:

- Los fundadores:

Las empresas inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada compañía. Estos incorporan a la empresa iniciativas, principios, prioridades y la comprensión que tienen de la organización.

- La claridad de los valores organizacionales:

Los valores son interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social. Los valores son elementos constitutivos de la ideología que los integra a un sistema coherente de creencias. Las organizaciones deben hacer explícitos los valores que inspiran su vida institucional, divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir, sin valores. Cada miembro de una organización debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa.

¹⁸ Basado en Serna G, Humberto. Ibid.

- El estilo de dirección:

El estilo de dirección y muy especialmente el de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, e influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones, la forma de dirigir el sistema total y la forma como los colaboradores miran sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización.

- Autonomía individual:

Los empleados están dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes, según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido de la organización. El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, también crea cultura. No es lo mismo una organización donde los individuos aplican su iniciativa y gozan de autocontrol a otra donde no existe la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar las iniciativas.

- Estructura:

La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas y rígidas que requieren de abundantes normas y procedimientos, que necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Por su parte, las estructuras planas son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, requieren menos reglas y procedimientos. Además fomentan la interacción entre los miembros de la organización y están más cerca al cliente.

- Sistema de reconocimiento, sanciones y apoyo:

La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura. Los sistemas de evaluación de oficio y de desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional. El individuo que conoce las posibilidades de aprender y mejorar dentro de una empresa, valora más su desempeño y procura mejores resultados.

- Talento humano:

El nivel educativo, la experiencia, el grado de compromiso y pertenencia del recurso humano a la organización, representan un elemento fundamental de la cultura empresarial. La satisfacción de cada individuo en la organización y el trabajo que desempeña, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y la evaluación justa son componentes no sólo del clima organizacional sino de la cultura empresarial.

- Mitos, ritos y ceremonias:

Los mitos establecen los vínculos afectivos duraderos entre un pasado venerado y la realidad actual, justificando y normalizando así las acciones colectivas y los liderazgos del presente. Los eventos especiales son oportunidades para reforzar los valores de una corporación. Las ceremonias de graduación, la imposición de escudos de servicio, la obtención de un premio institucional, la distinción de un funcionario, la promoción o el retiro de un empleado son ejemplos de ocasiones

que pueden y deben ser aprovechadas para reiterar y consolidar los valores que apoyan una cultura.

– Las comunicaciones:

La comunicación, transmite y refuerza los valores que soportan la cultura de una organización. Esta comunicación puede ser formal, la cual se realiza a través de los boletines de noticias, informes anuales, manuales de empleados, memorandos y reuniones programadas para transmitir información; o informal, la cual consiste en asumir y aprovechar la interacción diaria entre los miembros de la organización en los lugares de trabajo, en el restaurante, en el pasillo, en el parqueadero, en el evento social o deportivo, donde el intercambio de información se realiza descomplicada y amistosamente. Ambas son vehículos fundamentales para la creación, aprendizaje y mantenimiento de la cultura. Los directivos deben cuidar que los valores y mensajes que circulan por su empresa coincidan con los que inspiran a la organización. Debe percatarse que ella forme parte de todos los niveles y fluya ágilmente de arriba abajo y de abajo arriba.

A pesar de que la cultura organizacional, es la base fundamental de la creación de la identidad de una organización, esta no es de por sí la totalidad de la identidad. Ella por sí sola no nos dice por ejemplo que piensan los individuos con respecto a la organización y/o a su sitio de trabajo. O si las políticas y los valores que promueve la empresa son los más adecuados e ideales para motivar al empleado. O cómo son las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo. O si la organización fomenta o no el crecimiento de las personas, etc.

Para comprender mejor estos aspectos, es necesario ahondar en el concepto de clima organizacional, que es el tema que se tratará a continuación y sobre el cual se realizará el presente estudio.

5. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El aspecto que determina que el cliente interno pueda desarrollar todo su potencial en pro del beneficio personal y de la organización, está relacionado con el ambiente laboral en el cual se desempeña. Ese ambiente, es lo que se conoce en el mundo de la organización como el clima organizacional. Este es definido¹⁹ como la percepción que los miembros de una organización tienen del ambiente interno y su medición permitirá a los gerentes establecer estrategias que posibiliten optimizar el comportamiento organizacional. El clima de una organización determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización²⁰. Halpin, citado por Alvarez²¹, afirma que el clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. De esta manera, si se conoce el clima organizacional se puede ver el comportamiento de la organización.

El clima organizacional refleja las normas y valores del sistema formal y la manera como éstos son percibidos por los individuos inmersos en la organización. Adicionalmente el clima refleja los conflictos internos y externos, los procesos laborales que se llevan a cabo, las formas de comunicación y la manera como se ejerce la autoridad dentro del sistema organizacional²².

¹⁹ Alvarez, Guillermo. La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. Revista interamericana de psicología ocupacional. Vol 11. Números 1 y 2. Página 7 – 22. 1992

²⁰ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. 1997

²¹ Alvarez, Guillermo. El clima organizacional en las instituciones educativas: Conceptualización, investigaciones y resultados. Revista interamericana de psicología ocupacional. Vol. 11 Números 1 y 2. Páginas 51 a 81. 1992.

²² Lozano C. Andrea y Juan Manuel Mendoza. El clima organizacional visto por el empleado con contrato a término indefinido versus el empleado con contrato a término fijo. Tesis. U de los Andes. Bogotá.

Algunos teóricos sostienen que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe el clima de trabajo y los componentes de su organización. Por esta razón para un gerente es fundamental diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más en estos empleados. El clima de una organización puede ser sano o malsano. Si éste es malsano, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo una empresa puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta al exterior y puede llevarlo incluso a tomar decisiones equivocadas con respecto a su razón de ser y a las estrategias de la empresa.

El clima es concebido como la percepción general de los atributos y características esenciales del sistema organizacional. Es el mapa cognitivo del individuo, elaborado con experiencias personales dentro de la organización, que suministra a la persona señales esenciales para poder adaptar su comportamiento a las exigencias y a los objetivos de la organización. La forma en que el individuo percibe el clima que lo rodea, puede afectar su satisfacción en el trabajo, su rendimiento y aún su aprendizaje²³.

El clima es, pues, una forma de competencia aprendida que permite al individuo interpretar las exigencias de la organización y comprender sus propias interacciones cotidianas con la entidad y sus miembros. Las organizaciones están provistas de facultades intelectuales, de sistemas cognitivos y de memoria; ellas elaboran mapas mentales y conceptos del mundo, además de mitos que interpretan la realidad que sostiene los actos organizacionales, le dan cierto

²³ Brunet, Luc. Ibid.

sentido a la cotidianidad de la organización y permanecen almacenadas en los cerebros humanos²⁴.

Algunas investigaciones han mostrado que el clima es exclusivamente un fenómeno perceptual. En efecto, en una empresa pueden coexistir varios climas organizacionales diferentes dependiendo del punto de vista del participante. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes. Así, aun siendo miembro de una empresa particular, un empleado puede ser miembro de pequeñas organizaciones diferentes –su grupo de trabajo, su departamento, su división, etc.- que interactúan y coexisten con toda la organización. Este ambiente interno percibido puede ser de confianza, progreso, temor, seguridad, etc. Cualquiera que sea el ambiente interno de la organización, la percepción que los participantes tengan de él, podrían reflejar el funcionamiento interno de la organización. En este contexto, las organizaciones tienen personalidad, y el clima organizacional es una medida de esta personalidad²⁵. Parece entonces evidente que una organización puede poseer microclimas en su interior. La posición de los empleados dentro de la jerarquía organizacional o en un departamento en particular puede influir en la percepción del clima que ese individuo tenga. Según Brunet²⁶, los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre la tendencia a percibir más favorablemente de lo que en realidad es, el clima de su empresa, que como lo perciben los trabajadores normales. Esto en múltiples ocasiones puede deberse a un desconocimiento o al alejamiento que tienen los directivos de los procesos inferiores en las organizaciones.

²⁴ Abarbanel, et. al. Ibid.

²⁵ Alvarez, Guillermo. Revista interamericana de psicología ocupacional. Vol 11. Números 1 y 2. Páginas 7 – 22. Ibid.

²⁶ Ibid.

5.1 LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El objetivo fundamental que se persigue al medir el clima organizacional es tratar de captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización. Hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo real y objetivo el clima de una organización partiendo de las percepciones de los miembros y si estas de verdad constituyen una auténtica descripción del ambiente interno de la organización.

Como lo cita Alvarez²⁷, los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías:

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que “influye sobre...” (variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un “interpuesto entre...” (variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un “efecto de...” (variable dependiente).

Los resultados de las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que “influye sobre...”, variable independiente, sugieren que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Los resultados de las investigaciones que observan el clima organizacional como una variable interviniente, han encontrado que éste actúa como un puente, como

²⁷ Alvarez G, Guillermo. El constructo “Clima organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista interamericana de psicología ocupacional. Vol 11. Números 1 y 2 Páginas 25 a 49. 1992

un conector de cosas por ejemplo entre la estructura de la organización y la satisfacción o el rendimiento de los individuos.

Por otra parte, los resultados de las investigaciones que han observado el clima organizacional como una variable dependiente, han encontrado que la estructura organizacional formal, incluyendo la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y los procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la misma. Así mismo, los gerentes que procuran brindar a sus subordinados más retroalimentación sobre sus procesos, mayor autonomía y mejor identificación con las metas de la organización, contribuyen en grado más significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro de las metas, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.

5.2 LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA COMO SISTEMA PSICOSOCIAL

Dressler (1985), citado por Alvarez²⁸, diferencia dos tipos de organizaciones:

La primera, es la organización destinada a realizar tareas predecibles y de rutina, donde lo que importa es la eficiencia. Estas organizaciones tienden a ser cerradas y mecánicas, se basan en el cumplimiento estricto de las reglas preestablecidas y tienen una división especializada del trabajo y funcionan con base en un liderazgo directivo.

En la segunda categoría se encuentra la organización que ejecuta tareas no rutinarias, donde lo importante es la creatividad y las actividades que requieren de iniciativa. Estas organizaciones tienden a ser abiertas y orgánicas, no exigen a

²⁸ Revista interamericana de psicología ocupacional. Vol 11, Números 1 y 2. Páginas 51 a 81. Ibid.

sus miembros ceñirse estrictamente al reglamento, los cargos son menos especializados y el liderazgo más participativo.

La institución educativa incluye, en mayor o menor grado, las características de ambas organizaciones.

Alvarez²⁹, define la institución educativa como una organización humana, integrada por individuos que asumen diferentes papeles: estudiantes, docentes, directivos, empleados, etc., cuyo propósito básico es el garantizar la producción, adquisición y transmisión del saber.

El comportamiento de los individuos de un grupo educativo, es el reflejo tanto de factores internos como de factores externos al grupo. Los factores externos se refieren a las condiciones físicas y a las situaciones en las cuales se desarrolla la actuación del involucrado. Los factores internos se refieren a los elementos humanos que participan e integran la institución educativa, es decir, los estudiantes, los docentes, los empleados y los directivos.

Todos estos actores del sistema educativo, son distintos entre sí, por su nivel cultural, edad, sexo, experiencias, inteligencia y madurez emocional, preparación, nivel socioeconómico, logros, aspiraciones, intereses, interés por su área específica, sus motivaciones en general, etc. Igualmente estos factores son decisivos en la percepción que todos ellos tengan del grupo educativo y de la institución en general.

El comportamiento entonces de los docentes de una institución educativa, obedece tanto a factores internos de las personas: expresiones, sentimientos, actitudes, aspiraciones, frustraciones, percepciones, etc.; como a factores

²⁹ Revista interamericana de psicología ocupacional. Vol 11, Números 1 y 2. Páginas 51 a 81. Ibid.

externos, es decir, las circunstancias favorables o desfavorables del entorno personal y social que los rodea. En gran medida el estudio que se presentará en la segunda parte, se basa en esta premisa.

Para Cornell (1955), citado por Alvarez³⁰, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima organizacional, y sólo a partir de esas percepciones se podrán conocer y determinar las características del clima. Por esta razón, dos instituciones educativas, con características comparables, no tendrán el mismo clima organizacional, porque éste depende de los miembros que la conforman y de sus percepciones.

Así pues, es relevante determinar el clima de una institución porque éste tiene efectos importantes en el desarrollo tanto de la organización como de sus integrantes y será una herramienta fundamental para el desarrollo del plan estratégico de la empresa, sea ésta del tipo que fuere.

³⁰ Revista interamericana de psicología ocupacional. Vol 11, Números 1 y 2. Páginas 51 a 81. Ibid.

6. METODOLOGÍA

6.1 MARCO DE REFERENCIA DE LA INSTITUCIÓN.

El Instituto de Ciencias de la Salud –CES-, es una institución universitaria, de carácter privado, sin ánimo de lucro, con sede en la ciudad de Medellín, fundada en 1977 por un grupo de médicos y odontólogos, que cansados de la problemática vivida por la universidad pública en Colombia en la década de los 70, decidieron fundar una universidad cimentada en la excelencia académica y el respeto por la diferencia. Su énfasis de formación está basado en las ciencias de la salud, aunque en la actualidad, siguiendo los lineamientos del plan estratégico, ha venido en un franco crecimiento que incluye la apertura de nuevos programas en otras áreas. Actualmente cuenta con facultades de Medicina, Odontología, Psicología, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Ingeniería Biomédica, Derecho, Fisioterapia y tecnología en atención prehospitalaria.

Aunque no es excluyente, la gran mayoría de los docentes de la facultad de odontología son exalumnos de la misma facultad, nombrados fundamentalmente por sus calidades humanas y la preparación académica en el área de interés.

Actualmente cuenta con unos 281 estudiantes en el pregrado y 55 en postgrado. El número total de docentes de la facultad entre el pre y el postgrado es de 102, distribuidos en profesores de cátedra, tiempo parcial y tiempo completo.

6.2 CARACTERIZACIÓN DEL DOCENTE DEL CES

El primer punto importante a tener en cuenta en la caracterización del docente de la facultad de Odontología es que prácticamente todos tienen formación en su profesión de odontólogos, pero no en docencia como tal. Todos ellos se han ido haciendo a medida que van transcurriendo los años y la propia facultad los ha ido formando en diferentes aspectos que tienen que ver con la pedagogía y el quehacer docente propiamente dicho.

Igualmente la gran mayoría de ellos, un 96%, ejercen la profesión en forma particular, y de estos el 75% lo hacen por más de 20 horas a la semana, lo que por un lado es una gran ventaja, puesto que se mantienen activos dentro de la profesión y al tanto del curso de la misma, pero por otro lado hace que el énfasis que se da a la docencia sea menor que el que se quisiera tener. En otras palabras, en general el docente de la facultad de Odontología privilegia su práctica privada sobre la docencia. Su principal actividad económica es su profesión y no la docencia. Aun los docentes que tienen una mayor vinculación laboral, valga decir más de medio tiempo e incluso los de tiempo completo, derivan gran parte de su sustento del ejercicio de la profesión.

El 90% de los docentes tienen una especialidad y de estos el 88% en una especialidad clínica, lo cual también tiene ventajas porque brinda un mayor conocimiento en las diferentes áreas de formación, pero al mismo tiempo ofrece desventajas en el sentido de perder la integralidad que se pretende dar en la formación de los estudiantes a nivel del pregrado.

6.3 REVISIÓN DE DIFERENTES INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN Y SU FUNDAMENTACIÓN.

El primer paso para poder medir la percepción que sobre el clima de la organización tienen los profesores de la facultad de odontología del CES es el de definir el instrumento que se va a utilizar para ello. La idea inicial fue la de aplicar un instrumento ya existente y que hubiera sido empleado en otras instituciones de educación superior para tal efecto. Sin embargo, la gran mayoría de los instrumentos evaluados tienen aplicación fundamentalmente en otro tipo de organizaciones de servicio como entidades financieras, aerolíneas o incluso en instituciones de educación media. Estos últimos hacen referencia fundamentalmente a la percepción del clima que los estudiantes tienen de la institución y de los docentes.

Entre los instrumentos evaluados, se destacan los siguientes:

6.3.1 CFK LTD o cuestionario descriptivo del perfil de clima organizacional educativo:

Se encuentra descrito por Álvarez³¹, quien presenta una amplia explicación del instrumento y la filosofía con la cual se construyó.

Para los teóricos del CKF LTD, instrumento que empieza a aplicarse en entidades de educación media en 1973, si una organización educativa pretende ser exitosa y productiva, debe ofrecer oportunidades a los participantes para satisfacer sus necesidades básicas. Es decir, un clima organizacional positivo no puede existir si no satisface las necesidades básicas de las personas involucradas.

³¹ Alvarez G. Guillermo. El CFK LTD: Cuestionario descriptivo de la percepción del ambiente interno educativo: El perfil del clima organizacional educativo. Revista interamericana de psicología ocupacional. Vol. 11. Números 1 y 2. Paginas 83 a 99. 1992.

En una institución educativa, las necesidades básicas de los estudiantes, profesores, empleados y directivos son medios adicionales para definir los factores del clima organizacional educativo. Los teóricos del CKF LTD, reinterprelando los cinco niveles de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954), afirman que ninguna institución educativa podrá tener un clima positivo (provechoso-productivo y satisfactorio) sino satisface las siguientes necesidades, esenciales para sus miembros:

- 1) Necesidades psicológicas: La institución debe garantizar las condiciones que sean propiciadoras y esenciales al proceso de enseñanza-aprendizaje. Y esto incluye desde la planta física hasta cualquier otra variable que intervenga.
- 2) Necesidades de seguridad. Entendiendo por ello, tanto seguridad física como seguridad psicológica.
- 3) Necesidades de aceptación y amistad. La institución debe garantizar y estimular las condiciones que permitan a los participantes optimizar sus esfuerzos para el logro de una real comunidad, tanto intragrupos como intergrupos.
- 4) Necesidades de reconocimiento. La institución debe garantizar y desarrollar condiciones que le permitan a cada participante el reconocimiento y reforzamiento en los esfuerzos y en los logros, que como integrante de la comunidad realiza.
- 5) Necesidades de maximizar su potencial. La institución debe garantizar y desarrollar condiciones que le permitan a cada participante alcanzar el máximo nivel posible, tanto en lo académico como en lo personal; logrando así las expectativas positivas propias.

Para los ideadores del CKF LTD, el clima organizacional es la resultante de la interacción de cuatro factores claves a saber:

1) Los factores determinantes de la relación educativa: Los cuales determinan la calidad en cuanto al tipo de relación presente en la institución. Son indicadores de una óptima relación educativa: la existencia de respeto, confianza, motivación, oportunidades para aportar, constante crecimiento académico y social, identificación y atención institucional.

2) Los factores determinantes del programa educativo: Los cuales determinan la calidad en cuanto al desarrollo curricular propiamente dicho. Se destacan entre otras: Oportunidades para el aprendizaje activo, atención a las expectativas individuales, variados ambientes de aprendizaje, currículum y actividades extracurriculares, apoyo al proceso de aprendizaje, variedad en los sistemas de evaluación.

3) Los factores determinantes del proceso educativo: Son las estrategias efectivas del proceso enseñanza aprendizaje, constante ajuste de las metas, solución adecuada de problemas, participación en la toma de decisiones, identificación y manejo de conflictos, autonomía responsable, comunicación efectiva, planificación del futuro.

4) Los factores determinantes materiales: Se refieren a aquellos indicadores que identifican tanto al sistema logístico, como los recursos y la planta física. Es importante observar si la organización cuenta con los recursos adecuados, con un buen sistema logístico y de apoyo y una planta física apropiada.

La principal desventaja en el uso de este instrumento está en lo extenso del mismo (160 preguntas) y en la dificultad de tabulación. Sin embargo su fundamentación teórica fue bastante útil para el desarrollo de esta investigación.

6.3.2 Instrumento utilizado por Lozano y Mendoza³², para la medición del clima organizacional.

Estos investigadores, basados en múltiples revisiones entre las que se destacan los estudios de Brunet, Denison, Litwin y Stringer y Alvarez entre otros, construyeron un instrumento basado en la aplicación de diez variables, el cual aplicaron en una empresa para tratar de determinar si existían o no diferencias en la percepción del clima organizacional entre individuos que tenían un contrato a término fijo y los que tenían el contrato en forma indefinida.

Las diez variables determinadas por ellos para el desarrollo del estudio fueron:

- 1) Estructura de la organización: Percepción que tiene el individuo de las normas, las reglas, las políticas y los procedimientos que se desarrollan en una organización.
- 2) Trabajo en equipo: Percepción que tiene el individuo en términos del apoyo que recibe de su grupo de trabajo así como del interés que la organización muestra por fomentarlo con el ánimo de obtener el logro de unos objetivos comunes.
- 3) Liderazgo: Percepción que tienen los empleados sobre las características que tienen los superiores para guiar e inspirar a los empleados hacia el logro de las metas de la compañía.

³² Ibid.

4) Toma de decisiones: Percepción que tienen los individuos de la organización respecto a las acciones decisivas que toman los superiores y los empleados ante una o varias situaciones de trabajo.

5) Comunicación: Manera de ejercer la comunicación dentro y fuera de la organización, así como su naturaleza y eficacia.

6) Motivación: Percepción que tienen los empleados en cuanto a los mecanismos y procedimientos que utiliza la organización para generar satisfacción en sus empleados y que satisfagan las necesidades de ambas partes.

7) Guía y apoyo: Percepción que tienen los empleados respecto a los sentimientos de apoyo y amistad que experimentan éstos en el trabajo, al igual que el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

8) Estructura del cargo: Forma de percibir el empleado la naturaleza, funciones y posición del cargo dentro de la organización.

9) Desarrollo: Percepción que tiene el empleado respecto a la orientación que tiene la organización para innovar y abrirse a nuevas formas de hacer las cosas, y cambiar la forma de hacerlas.

10) Relaciones interpersonales: Manera como el individuo percibe las relaciones interpersonales a nivel profesional y de amistad que existe al interior de la organización entre superiores y compañeros de trabajo.

Algunas de estas premisas fueron tenidas en cuenta para ser aplicadas en este estudio.

6.3.3 Cuestionario TECLA:

Propuesto por John Sudarsky de la Universidad de los Andes³³, el cual al igual que los otros, parte del análisis del clima organizacional desde diferentes aspectos. Propone las siguientes ocho dimensiones basadas en los estudios de Herzberg, mencionado por él:

- 1) Conformidad: Percepción de las personas de que existe un exceso de leyes, políticas o reglas, a las cuales hay que acomodarse en lugar de realizar el trabajo como mejor le parezca.
- 2) Responsabilidad: Grado en que los miembros del grupo sienten que pueden tomar decisiones acerca de su trabajo sin necesidad de consultar con sus superiores.
- 3) Normas de excelencia: Grado en que los individuos experimentan que la organización fija metas y objetivos para ellos y el grado de compromiso de ellos para con esos objetivos y metas.
- 4) Recompensa: Grado en que los individuos sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo, en vez de ignorados o criticados cuando algo sale mal.
- 5) Claridad organizacional: Grado en que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos.
- 6) Calor y apoyo: Grado experimentado de amistad y apoyo en el grupo.

³³ Sudarsky, John. Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: La medición del clima organizacional. Documento Universidad de los Andes. Bogotá.

7) Seguridad: Sentimiento de estabilidad en el trabajo y protección física, psicológica y social.

8) Salario: Sentimiento de que su salario supe las necesidades básicas en comparación con grupos de referencia y la posibilidad o no de alcanzar mayor remuneración dadas las oportunidades de mercado.

El cuestionario está elaborado con una serie de premisas y las respuestas contemplan sólo dos posibilidades: verdadero, si el cuestionado está de acuerdo con la frase o falso si no lo está o no se cumple la premisa.

Aunque es un cuestionario muy fácil de elaborar y es bastante claro para el encuestado, no se seleccionó como tal para el presente estudio, porque no todos sus aspectos aplican para los docentes de una organización universitaria y al mismo tiempo no contempla todos los aspectos que se quisieran medir en este estudio. Sin embargo, muchos de los elementos aquí enmarcados serán tenidos en cuenta en la realización del presente estudio.

6.3.4 Evaluación de la calidad del servicio. (Descrito por Serna³⁴)

Aunque esta encuesta se utiliza básicamente para medir calidad del servicio ofrecido al cliente interno de las organizaciones, algunos de sus enfoques y cuestionamientos tienen que ver con el clima organizacional y de hecho, algunos de ellos serán tenidos en cuenta en el presente estudio.

Esta encuesta se fundamenta en siete dimensiones a saber:

³⁴ Mercadeo corporativo. Ibid...

- 1) Gestión gerencial y manejo del talento humano: Evalúa el desempeño de los líderes de la empresa y su relación con los subordinados.
- 2) Cultura corporativa: Evalúa el conocimiento que de los principios corporativos tiene el trabajador.
- 3) Compensación: Evalúa el nivel de satisfacción que con su salario tiene el trabajador.
- 4) Ambiente físico: Evalúa la percepción que sobre el ambiente físico donde desarrolla sus actividades, tiene el trabajador, así como las condiciones ambientales que percibe.
- 5) Desarrollo personal: Evalúa el grado de satisfacción que sobre el entrenamiento y oportunidades tiene el trabajador dentro de la empresa.
- 6) Trabajo: Evalúa la satisfacción que tiene el trabajador con el tipo de trabajo que realiza y la forma como sus jefes lo estimulan y motivan para el desarrollo del mismo.
- 7) Calidad del servicio al cliente: Mide el grado de percepción que tiene el trabajador sobre las diferentes formas de retroalimentación de procesos que tiene la empresa.

El énfasis fundamental de este análisis es el de determinar como percibe el cliente interno la calidad del servicio que ofrece la organización.

6.4 DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO UTILIZADO.

Ninguno de estos instrumentos descritos hasta el momento, ha sido diseñado ni aplicado en instituciones de educación superior. Todos ellos ofrecen aspectos

importantes y aplicables a la universidad pero dejan otros por fuera. Aunque no se pretende elaborar el instrumento perfecto para aplicar en este tipo de entidades, teniendo en cuenta los intereses particulares y el tipo de institución en la cual se va a realizar el estudio, después de hacer un análisis de los diferentes instrumentos y la base sobre la cual fueron construidos, se identificaron unos aspectos considerados importantes para evaluar en la Universidad, lo referente al clima organizacional. Esos aspectos, que para efectos del trabajo se denominarán dimensiones del clima organizacional se describen a continuación:

6.4.1 Dimensiones del clima organizacional.

Con base en los fundamentos revisados y teniendo en cuenta las particularidades de la universidad y muy especialmente del estamento docente, se definieron las siguientes doce dimensiones de las que constará el instrumento y que serán la base de análisis del estudio a realizar.

6.4.1.1 Estructura de la organización:

Es la percepción que tiene el individuo de las normas, las reglas, las políticas y los procedimientos que se desarrollan en una organización. Determina el grado en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Describe en que medida las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, experimentan un exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor le parezca o de manera mas informal.

6.4.1.2 Valores colectivos:

Es la percepción que tiene el individuo en términos del apoyo que recibe de su grupo de trabajo así como del interés que la organización muestra por fomentarlo con el ánimo de obtener el logro de unos objetivos comunes. Tiene que ver también con la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados, es decir, el énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, que muestran el grado como se perciben en el ambiente laboral interno: cooperación (ayuda mutua, apoyo), respeto (consideración) y reconocimiento por parte de los compañeros de trabajo.

6.4.1.3 Claridad organizacional:

El grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Nos muestra la percepción que tienen los empleados sobre las características que tienen los superiores tanto para guiar e inspirar a los empleados hacia el logro de las metas de la compañía, como para motivar a los trabajadores por el trabajo bien hecho.

Igualmente determina el grado en que los trabajadores perciben que cuentan con posibilidades de participación en la definición de objetivos y en la toma de decisiones para cuestiones que les atañen directamente.

6.4.1.4 Toma de decisiones:

Es el grado de percepción que tienen los individuos de la organización respecto a las acciones decisivas que toman los superiores y los empleados ante una o varias situaciones de trabajo.

Así mismo nos muestra el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponden. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

6.4.1.5 Comunicación:

Es el grado en que los trabajadores perciben la existencia de comunicaciones abiertas y satisfactorias con sus superiores dentro y fuera de la organización, así como su naturaleza y eficacia.

6.4.1.6 Relaciones humanas:

Esta dimensión evalúa la percepción que tienen los empleados respecto a los sentimientos de apoyo y amistad que experimentan éstos en el trabajo, en el cual se considera la amistad como una norma apreciada por el grupo, para que exista confianza y apoyo mutuo.

Es muy importante también en esta dimensión, evaluar el grado en que se percibe que la universidad brinda posibilidades de crecimiento y desarrollo técnico – profesional, para la realización de las funciones asignadas.

6.4.1.7 Motivación y compromiso:

Es la percepción que tienen los empleados en cuanto a los mecanismos y procedimientos que utiliza la organización para generar satisfacción en sus empleados que satisfagan las necesidades de ambas partes. Indica el grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal. Así mismo el grado en que los empleados perciben una justa estimulación, en correspondencia con la cantidad, calidad y complejidad de las funciones asignadas.

Igualmente tiene que ver con la percepción que tiene el empleado respecto a la orientación que tiene la organización para innovar y abrirse a nuevas formas de hacer las cosas, y cambiar la manera de hacerlas.

6.4.1.8 Estructura del cargo:

Se refiere a como el empleado percibe la naturaleza, funciones y posición del cargo dentro de la organización y a la percepción que tienen los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

6.4.1.9 Resolución de quejas y conflictos:

Refleja el sentimiento que tienen los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Muestra el grado en que los trabajadores perciben que las relaciones humanas entre los miembros de la organización resultan positivas (cálidas, fraternales, armónicas, sinceras, estrechas y francas).

6.4.1.10 Sentimiento de pertenencia:

Grado de identificación que experimentan los trabajadores, con los objetivos y programas de la organización como un todo. Sentimiento de unidad compartida, (sentirse parte). Orgullo experimentado por el logro de metas organizacionales

6.4.1.11 Recursos materiales y ambiente físico:

Grado en que los empleados perciben que cuentan con el equipo y soporte requeridos para la realización del trabajo, así como con las condiciones ambientales adecuadas (iluminación, ventilación, espacio, mobiliario, condiciones higiénicas, etc.).

6.4.1.12 Seguridad:

El sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.

Así mismo, el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado.

6.4.2 Diseño del formulario.

Para no hacer muy extenso el formulario, cada dimensión se evalúa con 6 preguntas lo que da un número total de 72 preguntas en el cuestionario. Las preguntas están todas tomadas de los instrumentos analizados y pretenden abarcar aspectos específicos de cada dimensión pero adaptados al tipo de institución objeto de investigación.

La estructura de las preguntas será igual para todas las dimensiones y se utilizará como base el formato utilizado por Lozano y Mendoza (antes mencionado), cada una con cinco posibilidades y la opción de “no aplicable” cuando sea el caso.

Esto nos permitirá usar la metodología de análisis que propone Serna en su libro mercadeo interno (página 163 y siguientes) y la cual se describirá mas adelante.

La opción “No aplica”, se utiliza para aquellas preguntas en las que el evaluado considera que no tiene conocimiento del asunto o sencillamente, por efecto del cargo que desempeña, ese ítem no tiene aplicación en su caso.

6.4.3 Variables del estudio:

Para obtener un mejor aprovechamiento de los resultados obtenidos, las dimensiones del estudio se cruzarán con variables establecidas, lo que permitirá ver en más detalle el comportamiento de la percepción del clima organizacional desde diferentes perspectivas.

Para ello se han definido las siguientes variables:

6.4.3.1 Tipo de contrato del docente:

En la institución existen dos tipos de contrato para los docentes: el contrato indefinido, el cual es aplicado a aquellos docentes que se encuentran vinculados por mas de 20 horas semanales, y el contrato de obra, que generalmente es por un año de duración o por el tiempo que dure la “obra”, para los docentes específicos de cátedra.

6.4.3.2 Cargo ocupado:

En esta variable se hace la distinción entre aquellos profesores que sólo hacen docencia activa y los que además de ello, ocupan algún cargo administrativo como por ejemplo la jefatura de alguna división, la coordinación de algún postgrado o de algún semestre o que desempeñe algún cargo directivo de tipo transitorio.

6.4.3.3 Escalafón:

Aquí se encuentran los cuatro niveles de escalafón docente de la institución: Instructor, profesor asistente, profesor asociado y profesor titular.

6.4.3.4 Número de horas de vinculación semanal:

Nos determina el tiempo real que el docente se vincula con los diferentes procesos de la facultad. Esta variable se dividió arbitrariamente en cuatro niveles: docentes hasta con cinco horas de vinculación, entre 6 y 10 horas, entre 11 y 20 horas y más de 20 horas de vinculación semanal.

6.4.3.5 Número de años de vinculación:

En general el docente de la facultad tiene continuidad en el tiempo. Aquí se quiere analizar de acuerdo a tres categorías si existen diferencias en la percepción del clima organizacional a medida que transcurre el tiempo de vinculación. Se tienen tres niveles: menos de cinco años de estar vinculado, entre 6 y 10 años y aquellos que llevan mas de 11 años de vinculación.

6.4.3.6 Tipo de docencia que ejecutan:

Como la odontología tiene componentes tanto teóricos, enmarcados en todas las asignaturas básicas, científicas y propias de la profesión, como prácticos, constituidos por todos los procesos de aprendizaje de la técnica propia de la odontología tanto a nivel preclínico como clínico, es decir en la atención directa de los pacientes, se divide esta variable en tres categorías: aquellos docentes que sólo tienen ingerencia en la docencia teórica, los que sólo hacen docencia clínica y aquellos que hacen los dos tipos de docencia, es decir dictan teoría y también enseñan en la parte clínica.

6.4.3.7 Auto evaluación del docente:

El CES tiene definido para el proceso de evaluación docente tres niveles a saber: la auto evaluación de cada docente, la evaluación por parte del inmediato superior y la evaluación por parte de los estudiantes.

La auto evaluación es realizada por cada docente una vez al año, previo a la evaluación por parte de un superior. Dicha auto evaluación se fundamenta en el cumplimiento de unos ítems de acuerdo al cargo que ocupa en la facultad, los cuales el docente califica en una escala entre 1.00 y 5.00, posterior a lo cual se saca un promedio y se obtiene el valor cuantitativo de la auto evaluación. Para el presente estudio se determinaron tres niveles o categorías de auto evaluación: El primero, “excelente”, para aquellos docentes cuyo promedio sea 5.00. El segundo, “muy bien”, para los docentes que obtienen un promedio entre 4.50 y 4.99 y el tercero, “bien”, para aquellos cuyo promedio varía entre 4.00 y 4.49. No se tienen en cuenta otras categorías con puntajes inferiores, porque no se tuvieron docentes con esos niveles en la auto evaluación.

6.4.3.8 Evaluación del docente por parte del superior inmediato:

Este es el segundo nivel de evaluación, el cual es realizado por el superior inmediato del evaluado con base en el desempeño mostrado por el docente durante el año respectivo y el cumplimiento de objetivos, metas y propósitos del docente convenidos en la evaluación inmediatamente anterior. Es más de tipo cualitativo y apunta a evaluar el desempeño en forma global del docente con base en información obtenida previamente por el evaluador. Presenta tres niveles: “Muy satisfactorio”, “satisfactorio” e “insatisfactorio”. En el presente estudio sólo se tuvieron en cuenta los dos primeros, porque a nivel de la evaluación de los superiores ningún docente fue evaluado con un desempeño “insatisfactorio”.

6.4.3.9 Evaluación del docente por parte de los estudiantes:

Esta evaluación es semestral. La realizan los estudiantes al finalizar cada una de las asignaturas, rotaciones o prácticas clínicas. Es fundamentalmente cuantitativa, donde se evalúan diferentes ítems en una escala de 1.00 a 5.00. Al promediar estas evaluaciones se obtienen cuatro categorías aplicadas en el presente estudio: La primera, “excelente”, para los que obtienen una calificación de 5,00. La segunda, “muy bien”, para una calificación entre 4.50 y 4.99. La tercera “bien”, para una calificación entre 4.00 y 4.49; y finalmente “Regular”, para quienes obtienen una calificación que oscila entre 3.50 y 3.99. No se presentaron evaluaciones por parte de los estudiantes inferiores a ese promedio.

Una vez se obtengan los resultados del clima organizacional tanto en forma global como por cada una de las dimensiones, se cruzarán con estas variables y se podrá obtener así el grado de percepción que tienen los docentes en los diferentes niveles y si existe uniformidad en los datos o por el contrario se presentan diferencias estadísticamente significativas que ameriten un análisis mas profundo de la situación.

El índice de clima organizacional podrá entonces obtenerse por pregunta, por dimensión, en general, es decir, tomando las doce dimensiones, o cruzarlo con cada una de las variables y evaluar éste de la misma manera.

6.4.4 Interpretación de los índices.

Para el presente estudio se utilizará la clasificación que hace ISO 9000, (mencionado por Serna en el libro de mercadeo interno ya relacionado) para catalogar las empresas de servicios, extrapolándolos a la percepción del clima organizacional. Según esto, los resultados se ubicarán dentro de la siguiente escala:

Clima organizacional excelente:	100%
Clima organizacional bueno:	Ente 90% y 99%
Clima organizacional aceptable:	Entre 80% y 89%
Clima organizacional regular:	Entre 70% y 79%
Clima organizacional malo:	Entre 60% y 69%
Clima organizacional muy malo:	50% o menos

6.4.5 Prueba piloto

El instrumento una vez elaborado fue sometido a una prueba piloto en algunos docentes de otras facultades del CES, con el ánimo de observar su comprensión, el tiempo que demoraban en diligenciar la encuesta, la claridad de las preguntas, la pertinencia de las mismas y conocer sugerencias al respecto. Se les envió la encuesta con una hoja de evaluación donde debían identificar si había problemas con alguna pregunta, si era entendible la encuesta, que tan larga les parecía y cuanto tiempo se demoraban en llenarla.

De las diez encuestas entregadas, se obtuvo una respuesta positiva en 8 de ellas, después de esperar un lapso de 15 días para su elaboración. Se trabajó entonces con estas 8 encuestas.

El tiempo promedio gastado en contestar la encuesta fue de 15 minutos, siendo el mínimo 12 y el máximo 21 minutos.

Ninguna pregunta fue considerada confusa o mal formulada. Sin embargo algunos sugirieron algunos cambios en la formulación de algunas preguntas para hacerlas mas concretas. Dichos cambios se aplicaron a la encuesta.

Se detectaron dos preguntas repetidas y se procedió a su reemplazo por otras que cumplieran los mismos requisitos y pertenecieran a la misma dimensión de la anterior.

Se aplicó todo el rigor de la formulación estadística, el cual sirvió para confeccionar la tabla donde se vaciaron los datos y la manera de aplicar la formulación de análisis.

Se elaboró el índice general del clima organizacional y el índice por cada dimensión, cuyos resultados se resumen a continuación con el objeto de que el lector, si lo desea, pueda compararlos con los resultados oficiales de la investigación.

Dimensión	Descripción	Resultado
Primera dimensión:	Estructura de la organización:	83%
Segunda dimensión:	Valores colectivos:	95%
Tercera dimensión:	Claridad organizacional:	86%
Cuarta dimensión:	Toma de decisiones:	80%

Quinta dimensión:	Comunicación:	87%
Sexta dimensión:	Relaciones humanas:	93%
Séptima dimensión:	Motivación y compromiso:	82%
Octava dimensión:	Estructura del cargo:	84%
Novena dimensión:	Resolución de quejas y conflictos:	80%
Décima dimensión:	Sentimiento de pertenencia:	88%
Décima primera dimensión:	Recursos materiales y ambiente físico:	89%
Décima segunda dimensión:	Seguridad:	80%

Se destacan como las dimensiones de mayor puntaje, los “valores colectivos” y “las relaciones humanas” y como los de más bajo índice, lo relacionado con la “toma de decisiones”, la “resolución de quejas y conflictos” y la “seguridad”. Estos datos son interesantes para comparar con los resultados de la investigación ya que esta prueba piloto se realizó en docentes de otras facultades como las de medicina, psicología y medicina veterinaria y zootecnia y la investigación se realizará sólo en docentes de la facultad de odontología.

El índice general de clima organizacional en la prueba piloto fue de 86%, lo cual ubica el clima organizacional como aceptable, de acuerdo a la escala propuesta.

En general se considera que la prueba piloto cumplió su objetivo y permitió mirar en pequeño el funcionamiento de la encuesta. Con los ajustes realizados se considera apropiado el uso de la encuesta y aunque aparentemente es muy extensa, se observó que es ágil en su diligenciamiento y no presenta dificultades para el desarrollo de la misma.

6.4.6 Aplicación del instrumento.

El instrumento fue enviado a través del correo interno de la facultad a todos los docentes de la misma, independiente del tipo de vinculación que tuvieran o de la

profesión o área que trabajaran. En total se distribuyeron 102 encuestas, con una comunicación por parte del investigador donde se les explicaba el motivo de la misma y solicitándoles el favor de devolver la encuesta en una fecha determinada. Al momento de vencida la fecha de devolución, se habían recibido 84 encuestas, que constituyen el 82.3% de las encuestas posibles, lo cual nos da un margen de confiabilidad bastante grande para el análisis.

6.4.7 Tabulación de datos y generación de los índices.

La traducción estadística que se le da a la escala de valoración entre la que puede contestar el encuestado, la cual varía entre 1 y 5 (además de la opción de No aplicable), tiene la siguiente interpretación:

Opción	Significado	Valor porcentual
1	Mucha insatisfacción con la cuestión	0%
2	Insatisfacción con la cuestión	25%
3	Mediana satisfacción con la cuestión	50%
4	Satisfacción con la cuestión	75%
5	Mucha satisfacción con la cuestión	100%
No aplica	Opción no aplicable	-----

Los datos son tabulados en un programa de Excel, diseñado de una forma tal que permita fácilmente identificar las diferentes respuestas y clasificarlas de acuerdo a las dimensiones y variables establecidas previamente.

La base estadística obtenida, se migra y se analiza a través del programa estadístico SPSS³⁵, que nos permitirá un análisis minucioso cruzando los datos obtenidos a través de las diferentes preguntas, dimensiones y variables establecidas.

Para la generación del índice se empleó la siguiente fórmula la cual es aplicada a cada pregunta:

$$\frac{(n*P1) + (n*P2) + (n*P3) + (n*P4) + (n*P5)}{N - (NA)}$$

Donde:

n= Número de personas que responden cada ítem

P= Valor porcentual (ponderación) para cada ítem

N= Número total de personas que responden la pregunta

NA= Pregunta contestada como “No Aplica”

Las preguntas fueron agrupadas de acuerdo a la dimensión, cuya sumatoria nos da el resultado específico de cada dimensión, y nos permite ver de acuerdo al análisis estadístico, la desviación estándar de cada pregunta y su comportamiento dentro de la dimensión y establecer entre cuales de las opciones existen diferencias estadísticamente significativas³⁶, que nos permita sacar conclusiones y tomar decisiones.

³⁵ Sigla en Inglés de un programa estadístico que significa “Paquete especial de estadística social”. Versión 8.0 bajo Windows.

³⁶ El programa SPSS brinda automáticamente esta información a través de dos herramientas que analizan la varianza. La primera de ellas se denomina t-Student, que compara una variable cuantitativa con otra de tipo cualitativo. La segunda se denomina ANOVA, la cual también compara una variable cuantitativa con otra de tipo cualitativo, pero cuando ésta tiene dos o más categorías. En los cuadros del anexo 1, se puede evidenciar claramente la aplicación de estas dos herramientas para la identificación de aquellos aspectos que tienen diferencias estadísticamente significativas.

Igual procedimiento se sigue para el análisis de las dimensiones de acuerdo a las diferentes variables que se han propuesto.

6.4.8 Instrumento utilizado.

El instrumento que se utilizó, consta de 72 preguntas, en las cuales el docente debe seleccionar una única respuesta en la escala de 1 a 5 según el caso. (Ver anexo 3). Si el docente considera que para alguna de las preguntas no tiene parámetros de evaluación, sea cual fuere el motivo, deberá contestar “no aplica”, respuesta que no se tendrá en cuenta en la formulación estadística.

Cada pregunta está enmarcada en alguna de las 12 dimensiones descritas, es decir, cada dimensión consta de 6 preguntas, las cuales se han dispuesto en desorden para no contaminar las respuestas.

Las preguntas, teniendo en cuenta la dimensión a la que pertenecen, se han distribuido así (En el anexo 3 se puede observar el diseño del formulario):

1. Estructura de la organización:	Preguntas: 1, 11, 21, 31, 41 y 51
2. Valores colectivos:	Preguntas: 61, 71, 2, 12, 22 y 32
3. Claridad Organizacional:	Preguntas: 42, 52, 70, 62, 72 y 3
4. Toma de decisiones:	Preguntas: 13, 23, 33, 43, 53 y 63
5. Comunicación:	Preguntas: 4, 14, 24, 34, 44 y 54
6. Relaciones humanas:	Preguntas: 64, 5, 15, 25, 35 y 45
7. Motivación y compromiso:	Preguntas: 55, 65, 6, 16, 26 y 36
8. Estructura del cargo:	Preguntas: 46, 56, 66, 7, 17 y 27
9. Resolución de quejas y conflictos:	Preguntas: 37, 47, 57, 67, 8 y 18
10. Sentimiento de pertenencia:	Preguntas: 28, 38, 48, 58, 68 y 9
11. Recursos materiales y ambiente físico:	Preguntas: 19, 29, 39, 49, 59 y 69
12. Seguridad:	Preguntas: 10, 20, 30, 40, 50 y 60

7. RESULTADOS.

Los resultados se presentan en dos partes. En primer lugar se analizan los resultados generales, haciendo énfasis en el consolidado global del clima organizacional en la facultad de odontología del CES y mirando el comportamiento del mismo a través de las diferentes dimensiones. Así mismo se evalúa para cada una de esas dimensiones, el comportamiento de cada una de las preguntas con respecto al resultado global. En segundo lugar se cruzan las diferentes variables con cada una de las dimensiones propuestas para hacer un análisis minucioso de la percepción que tienen los docentes del clima organizacional en la facultad de odontología del CES, de acuerdo a los diferentes aspectos de análisis.

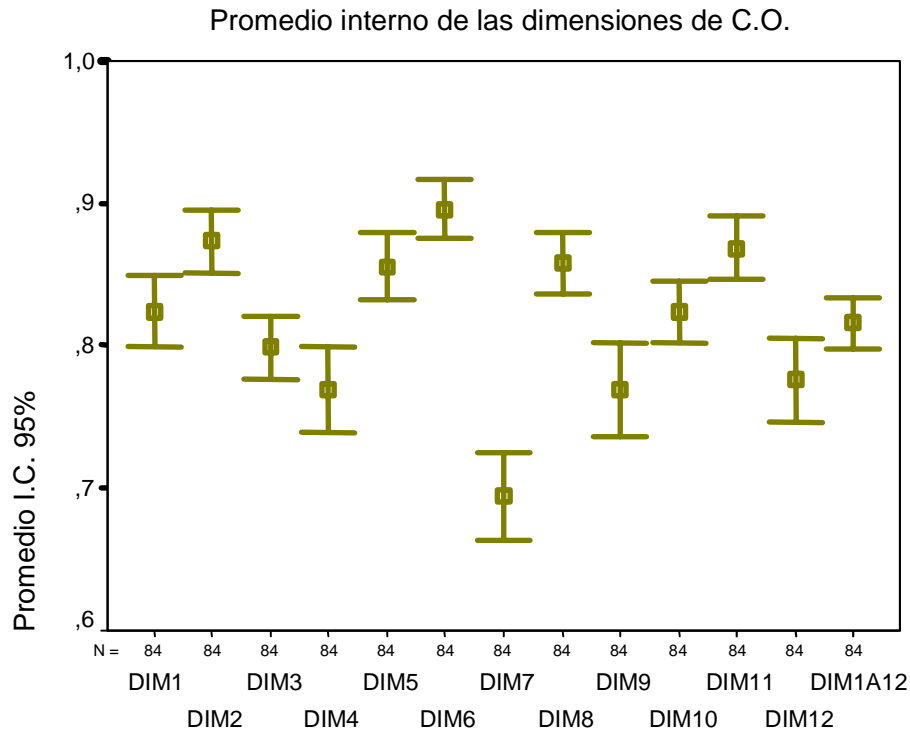
7.1 RESULTADO GENERAL DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DEL CES.

Al analizar el total de la información y mirar en conjunto los resultados, (ver Anexo1, cuadro 1) estos arrojan una percepción del clima organizacional en los docentes de la facultad de Odontología del CES de 81.6%, el cual, dentro de la escala adoptada en este estudio se considera aceptable. Sin embargo se hace necesario desagregar más esta información, para tratar de identificar aquellos aspectos en los que el clima organizacional es fuerte para mantenerlos e incentivarlos y aquellos en los que es débil, para proponer alternativas de mejoramiento.

Al mirar los resultados por cada dimensión, (Gráfico 1 adjunto y cuadro 1 del anexo 1) se observa que el índice más alto se presenta en la dimensión de “relaciones humanas” (DIM 6), con un valor de 89.6%, seguido de la dimensión de

“valores colectivos” (DIM 2) y la de “recursos materiales y ambiente físico” (DIM 11), con 87.3% y 86.9% respectivamente.

GRÁFICO 1³⁷



Por otra parte, el índice más bajo en las dimensiones propuestas (gráfico 1 y cuadro 1 anexo 1) se presentó en la dimensión de “motivación y compromiso” (DIM 7) con un valor de 69.4%; seguida de las dimensiones de “toma de decisiones” (DIM 4) y “resolución de quejas y conflictos” (DIM 9), con 76.9% cada una.

³⁷ Explicación válida para todos los gráficos: Promedio I.C. 95%, es el promedio del intervalo de confiabilidad que es igual al 95%, parámetro dentro del cual se involucran dos errores estándar (en realidad es 1.96 errores estándar) dentro de la campana de Gauss. Este se obtiene, dividiendo la desviación estándar por la raíz cuadrada de N, donde N es el número de encuestas con respuestas positivas (no incluye las respuestas “no aplica”).

Las otras seis dimensiones presentaron un resultado que oscila entre estos dos extremos.

Para analizar el comportamiento interno de cada una de las dimensiones y verificar así la forma como influyen las diferentes respuestas a las preguntas planteadas en el resultado de cada una de ellas, dividiremos su análisis en tres partes. En la primera de ellas, se analizarán las tres dimensiones que mejor resultado obtuvieron en la percepción del clima organizacional; en la segunda las tres de más baja percepción y en tercer lugar las otras seis dimensiones que se encuentran entre estos dos polos. Adicionalmente y para una mejor comprensión, se expresarán para cada dimensión, las preguntas relacionadas con cada una de ellas, en el orden que se verán en los gráficos respectivos.

7.1.1 Dimensiones de mejor resultado en el clima organizacional.

7.1.1.1 Relaciones humanas (89.6% Aceptable, ver gráfico 2)

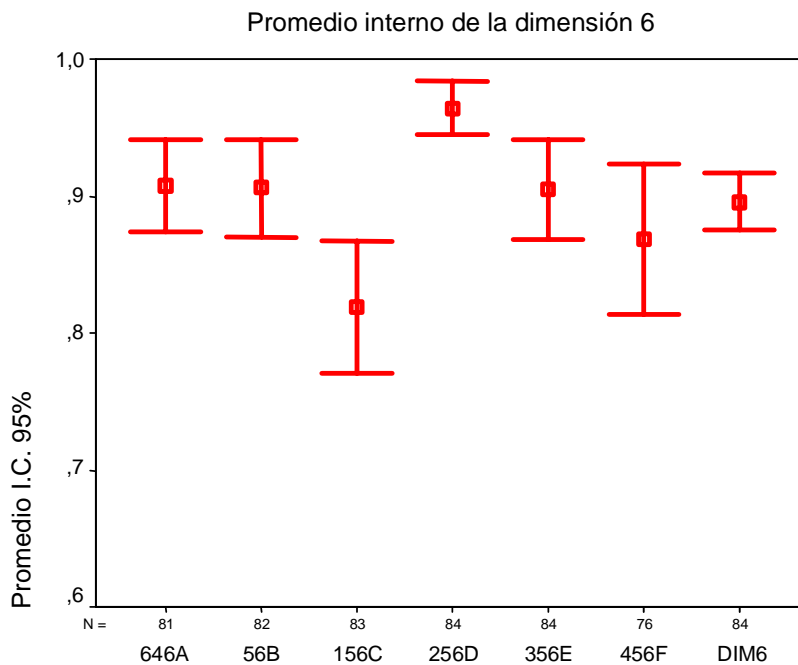
Preguntas relacionadas con esta dimensión:

- a. Las dificultades y rivalidades entre compañeros de trabajo son: (Muy frecuentes/Poco frecuentes).
- b. Cuando hay dificultades con el trabajo los directivos brindan apoyo en una forma: (Limitada/Amplia).
- c. Las relaciones interpersonales con las diferentes áreas, divisiones o especialidades son: (Insatisfactorias/Satisfactorias).
- d. Las relaciones laborales con mis compañeros de trabajo son (Muy malas/Muy buenas).
- e. En la institución se siente que se trabaja con compañeros, no con rivales: (Nunca/Siempre).

f. Las intromisiones en la vida privada de los demás en nuestra institución son:
(Muy frecuentes/Poco frecuentes).

En general esta dimensión destaca la alta percepción que tienen los docentes de la amistad y el compañerismo entre ellos, así como la confianza en el grupo. Por ser el más alto perceptor, se destaca las “relaciones humanas” como el principal valor de la facultad de odontología y de los docentes que en ella laboran.

GRÁFICO 2. RELACIONES HUMANAS.



En los diferentes gráficos, se puede observar el comportamiento al interior de la respectiva dimensión, de cada una de las diferentes preguntas contenidas en ella. Como se observa en el gráfico 2, se destaca como la pregunta que mayor satisfacción produce, la que tiene que ver con las relaciones laborales entre los compañeros (D), la cual fue calificada como muy buena por un 97% de los docentes. Igualmente, las relaciones entre las diferentes áreas, divisiones o especialidades de la facultad (C), presentan el menor satisfactor con un 82%, el

cual aunque fue el más bajo, se encuentra todavía dentro de unos parámetros aceptables

7.1.1.2 Valores colectivos (87.3% Aceptable, ver gráfico 3)

Preguntas relacionadas con esta dimensión:

- a. La ayuda y colaboración que recibo de mis compañeros para realizar mi trabajo es: (Mala/buena).
- b. Cuando doy alguna idea para mejorar el trabajo o el ambiente laboral, esta se ejecuta: (Casi nunca/Siempre).
- c. La integración y lealtad de mi grupo de trabajo dan como resultado apoyo cuando se necesita: (Nunca/Siempre).
- d. El trabajo en equipo en la universidad es para mí un concepto: (Desconocido/Conocido).
- e. Tengo disposición para ayudar y colaborar con mis compañeros de trabajo: (Nunca/siempre).
- f. Cuando necesitamos algo relacionado con el trabajo, los directivos están dispuestos a ayudarnos: (Nunca/Siempre).

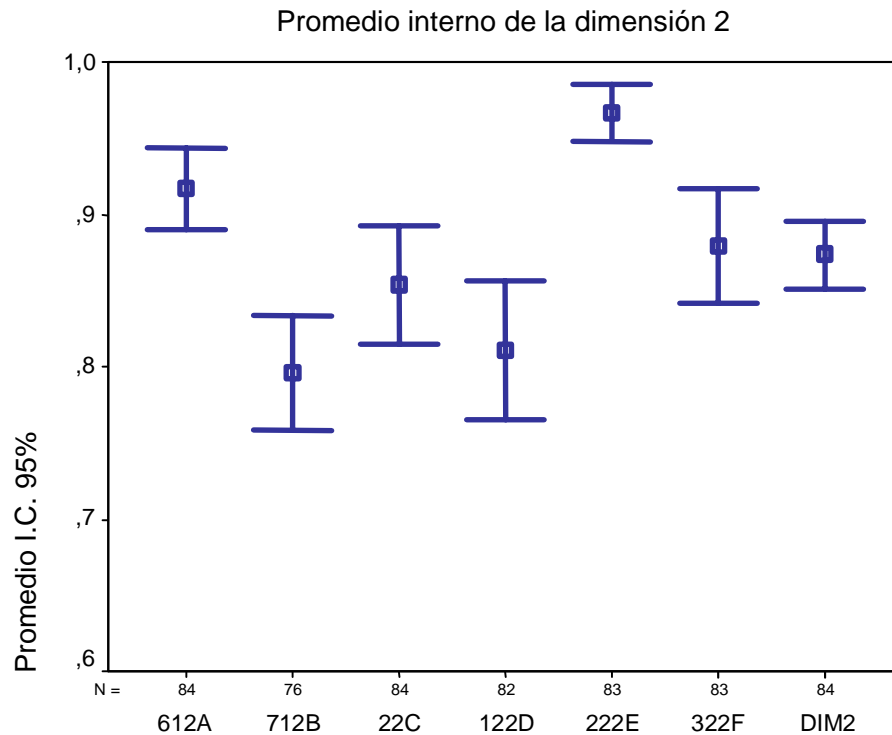
El sentimiento de apoyo y colaboración entre los docentes y de los directivos hacia los docentes, se destaca en el clima de la organización como un valor importante y digno de resaltar.

Sobresale la disposición para colaborar con los compañeros de trabajo (E, 97%) y el sentimiento de colaboración que perciben los docentes del resto de compañeros (A, 93%).

En contraposición la percepción más baja, aunque es aún aceptable, se dio a nivel del trabajo en equipo (D, 81%). Pareciera que existe la tendencia a trabajar más

individual que colectivamente. Igualmente llama la atención, que los docentes sienten que no siempre son tenidas en cuenta sus observaciones, cuando expresan alguna opinión tendiente a mejorar el ambiente laboral. (B, 80%).

GRÁFICO 3. VALORES COLECTIVOS



7.1.1.3 Recursos materiales y ambiente físico (86.9% Aceptable, ver gráfico 4).

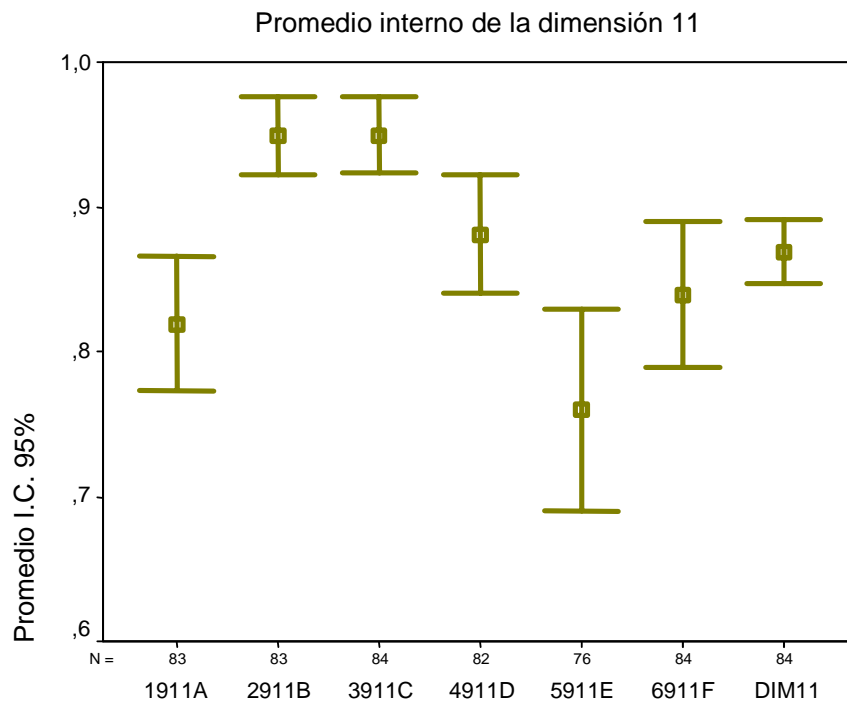
Preguntas relacionadas con esta dimensión

- Para el desempeño de mi labor en la institución, cuento con los elementos de trabajo necesarios para ello: (Nunca/Siempre).
- Las aulas de clase presentan buenas condiciones para el desarrollo de las actividades docentes: (Nunca/ Siempre).

- c. El ambiente físico de las instalaciones de la Universidad son muy adecuadas, cómodas y agradables: (No/Si).
- d. Los recursos informáticos con que cuenta la institución son suficientes y adecuados: (No/Si).
- e. Cuando tengo que desarrollar alguna actividad académica extracurricular o de asesoría a los estudiantes, cuento con espacios adecuados para ello: (Nunca/Siempre).
- f. Los recursos académicos de apoyo como biblioteca, hemeroteca, bases de datos, etc. Son adecuados y suficientes en el CES: (Nunca/Siempre).

En general la percepción que tienen los docentes de las condiciones ambientales de la institución para desarrollar adecuadamente las labores cotidianas, es muy aceptable.

GRÁFICO 4. RECURSOS MATERIALES Y AMBIENTE FÍSICO



Resalta muy positivamente la percepción que tienen los docentes de las instalaciones de la universidad como adecuadas, cómodas y agradables (C, 95%). Igualmente se reconoce que las aulas de clase son óptimas para el desarrollo de las actividades académicas. (B, 95%).

Por otra parte, el punto más débil en esta dimensión tiene que ver con la falta de espacios adecuados para que los docentes puedan desarrollar actividades extracurriculares como asesorías, tutorías o revisiones de procesos con los estudiantes u otros docentes, necesarios para la formación integral del futuro profesional. (E, 77%).

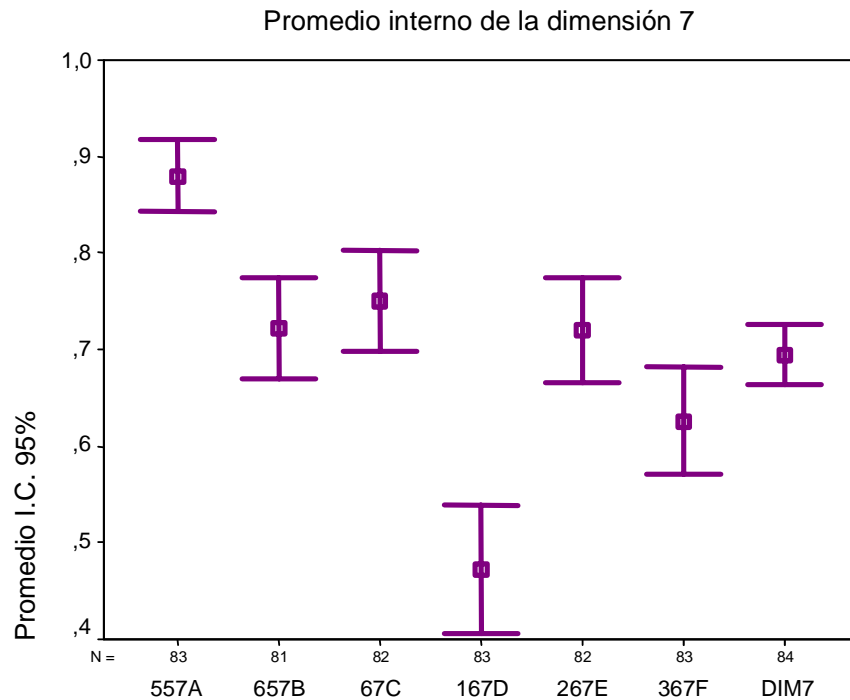
7.1.2 Dimensiones de más bajo resultado en el clima organizacional.

7.1.2.1 Motivación y compromiso (69.4% Malo, ver gráfico 5).

Preguntas relacionadas con esta dimensión:

- a. Mi trabajo como docente en la universidad es: (Desmotivante/Motivante).
- b. Las oportunidades que la universidad ofrece para la realización y desarrollo personales son: (Insuficientes/Suficientes).
- c. La oportunidad de aprender y progresar en otras áreas o procesos del conocimiento es: (Limitada/Amplia).
- d. Participo en las actividades extra laborales programadas por la facultad o la institución: (Casi nunca/Casi siempre).
- e. Cuando realizo una labor bien hecha, recibo reconocimiento de mis superiores: (Nunca/Siempre).
- f. La eficiencia en el trabajo implica reconocimiento por parte de las directivas: (Nunca/Siempre).

GRÁFICO 5. MOTIVACIÓN Y COMPROMISO.



Esta dimensión en términos generales fue la de más baja percepción por parte de los docentes.

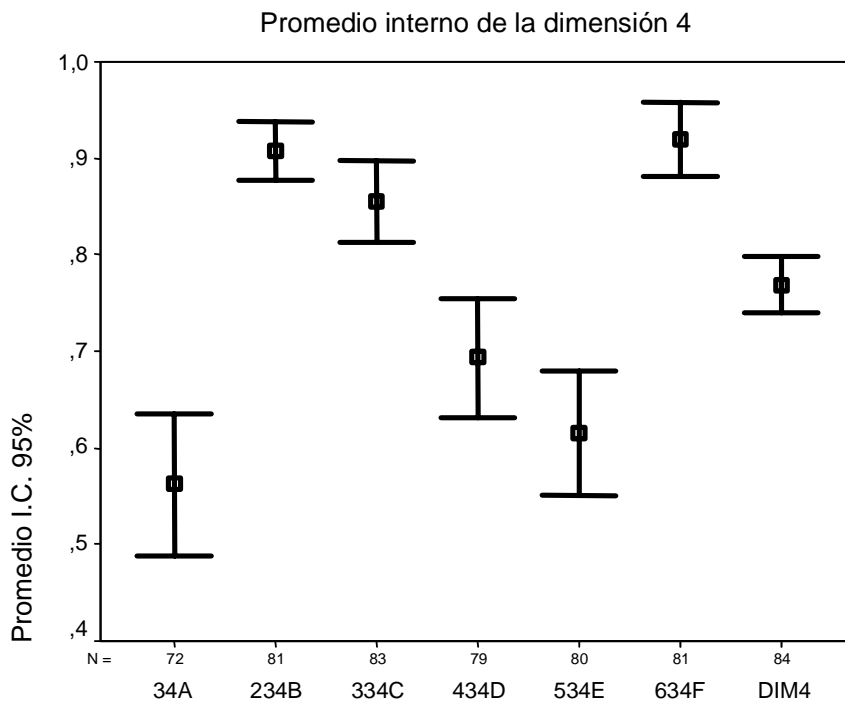
En general el docente se siente motivado al realizar su trabajo (A, 89%) y reconoce en la universidad una buena oportunidad para aprender y progresar en otras áreas del conocimiento (C, 75%). Sin embargo no participa de lleno en actividades extra laborales (D, 48%) y no percibe una alta sensación de reconocimiento a su labor por parte de los directivos (F, 63%)

7.1.2.2. Toma de decisiones (76.9% Regular, ver gráfico 6).

Preguntas relacionadas con esta dimensión:

- a. Toda decisión administrativa y/o académica que se toma en la institución es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica: (Siempre/Nunca).
- b. Mi grupo de trabajo facilita que tome decisiones cuando se requiere: (Nunca/Siempre).
- c. Cuando hay dificultades todos podemos hablar sobre ellas y conjuntamente con nuestros jefes buscar soluciones: (Pocas veces/Muchas veces).
- d. Las oportunidades que mi actual puesto ofrece para la toma de decisiones son: (Pocas/Muchas).
- e. Yo puedo tomar decisiones en el ejercicio de mi labor en la universidad sin consultar a mis superiores: (Nunca/Siempre).
- f. Cuando se va a pedir un permiso especial, en la institución es necesario hacer un: (Largo trámite/Corto trámite).

GRÁFICO 6. TOMA DE DECISIONES.



Los resultados de esta dimensión muestran un sentimiento de poca autonomía en la toma de decisiones por parte de los docentes (A, 56%). Aunque se reconoce que las decisiones son ágiles y rápidas (F, 93%), en muchas ocasiones deben ser consultadas con un superior o al menos con el grupo de trabajo específico (E, 62%).

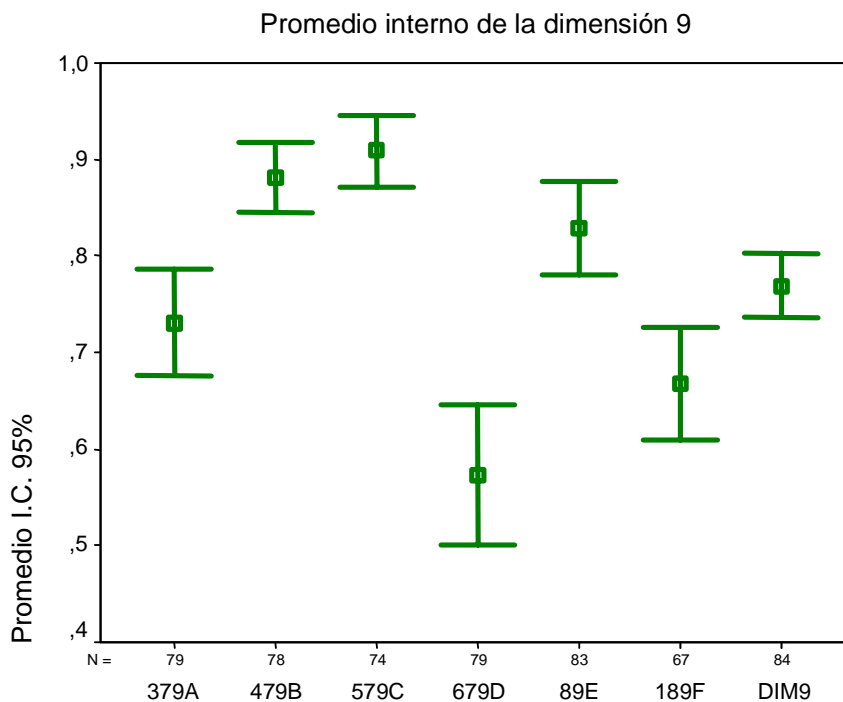
7.1.2.3. Resolución de quejas y conflictos (76.9% Regular, ver gráfico 7)

Preguntas relacionadas con esta dimensión

- a. Dentro de esta universidad se estimula la crítica constructiva: (No/Sí).
- b. Cuando se presenta un conflicto en mi trabajo, los directivos se preocupan por solucionarlo rápidamente: (Nunca/Siempre).
- c. Cuando mi opinión es contraria a la de mis superiores, estos la escuchan aunque no la compartan: (Nunca/Siempre).
- d. Mi participación en la solución de problemas de cualquier índole en la facultad es: (Poco frecuente/Muy frecuente).
- e. Cuando se presenta un problema en la institución, se reconoce fácilmente quien debe resolverlo: (Nunca/Siempre).
- f. Los desacuerdos al interior de la institución normalmente no se expresan para evitar problemas o conflictos: (Siempre es así/Nunca es así).

La percepción en esta dimensión, que en términos generales se cataloga como regular, muestra que aunque la opinión de docentes y directivos sea diferente, en la mayoría de las veces se cuenta con la disposición del directivo para solucionar los conflictos (C, 91%) y tratar de hacerlo rápidamente (B, 89%). Sin embargo, los docentes perciben poca participación de ellos en la solución de los conflictos (D, 59%) y muchos tienen la tendencia a no expresar los desacuerdos para evitar entrar en confrontaciones o conflictos con otros compañeros o directivos. (F, 67%).

GRÁFICO 7. RESOLUCIÓN DE QUEJAS Y CONFLICTOS.



7.1.3. Dimensiones con resultados intermedios.

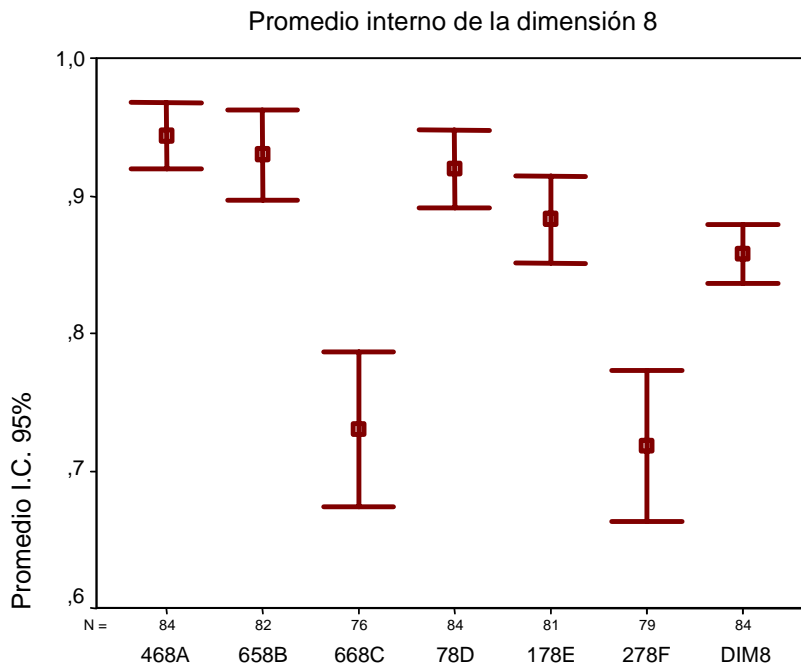
7.1.3.1. Estructura del cargo (85.8% Aceptable, ver gráfico 8).

Preguntas relacionadas con esta dimensión:

- El cargo que desempeño se ajusta a las funciones que realizo en una forma: (Inadecuada/Adecuada).
- Mi trabajo en la organización es: (Poco claro/Muy claro).
- Cuando una persona empieza a trabajar en esta organización: (No le enseñan como realizar su trabajo/Le enseñan como realizar su trabajo).
- En el trabajo que me corresponde hacer en la facultad yo me siento: (Muy insatisfecho/Muy satisfecho).

- e. En la institución, normalmente el trabajo académico es: (Poco planeado/Muy planeado).
- f. En esta institución es igual que trabaje intensamente o que simplemente cumpla con lo que me corresponda: (Siempre/Nunca).

GRÁFICO 8. ESTRUCTURA DEL CARGO.



Las funciones y posiciones que desempeñan los docentes en la institución son claras y bien percibidas dentro del clima de la organización. En términos generales el docente tiene claro lo que debe hacer y como hacerlo dentro de la normatividad institucional (A, 95%; B, 94%).

El clima de la organización parece reflejar un sentimiento de cierto “abandono” al docente que recién ingresa a la institución o al que lleva mucho tiempo en ella, puesto que no se reconoce un buen sistema de inducción en el primer caso o unos

buenos procesos de motivación en el segundo. Eso se ve reflejado en el resultado de las preguntas F, 73% y C, 74%.

7.1.3.2. Comunicación (85.6% Aceptable, ver gráfico 9)

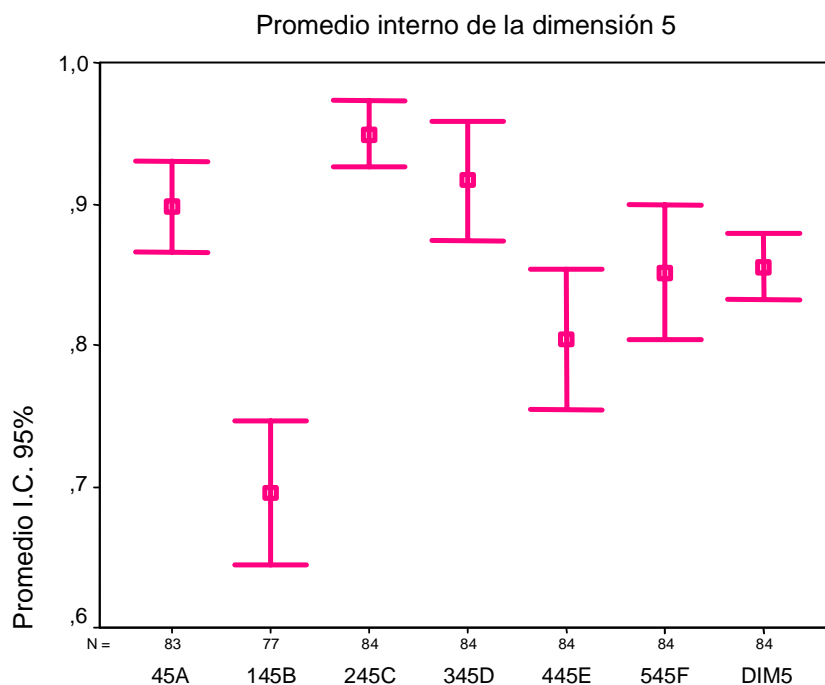
Preguntas relacionadas con esta dimensión

- a. La información que recibo para realizar mi trabajo es: (Insuficiente/Suficiente).
- b. La comunicación entre los diferentes departamentos, áreas o divisiones de la facultad es: (Mala/Buena).
- c. La comunicación con mis compañeros de trabajo es: (Difícil/Fácil).
- d. La comunicación con mis superiores es: (Difícil/Fácil).
- e. La información que recibo sobre los acontecimientos o innovaciones que se presentan en la universidad son: (Inadecuados/Adecuados).
- f. Cuando mis superiores revisan y evalúan mi trabajo conozco los resultados: (Nunca/Siempre).

La comunicación es un factor fundamental en el desarrollo de un buen clima organizacional. Esta dimensión nos muestra que existe un buen nivel de comunicación entre directivos y docentes y entre los mismos docentes y compañeros de trabajo. (A, 90%; C, 95% y D, 92%).

La percepción más baja se da a nivel de la comunicación con otras áreas o divisiones dentro de la misma facultad. (B, 70%).

GRÁFICO 9. COMUNICACIÓN.



7.1.3.3. Estructura de la organización (82.4% Aceptable, ver gráfico 10)

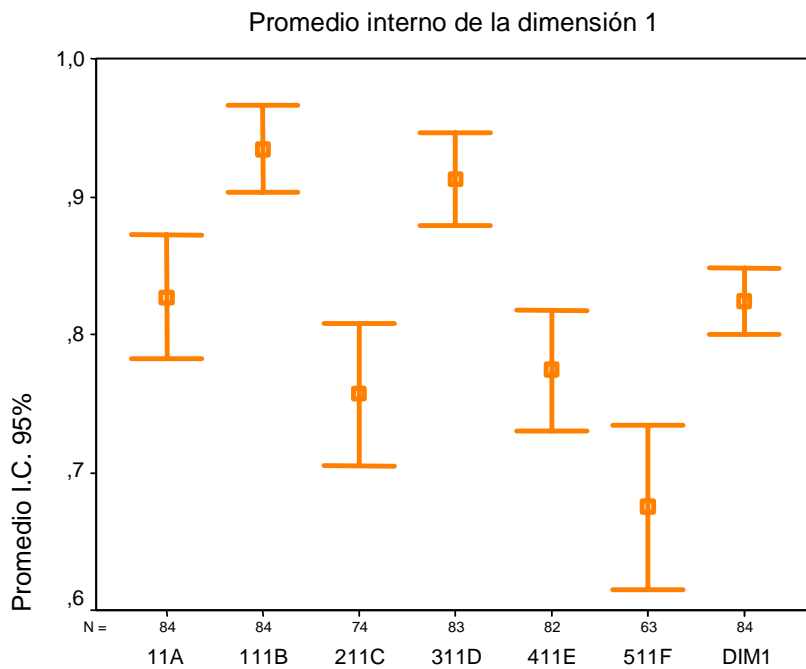
Preguntas relacionadas con esta dimensión:

- La misión y visión institucionales son para mí: (Totalmente desconocidas/ Totalmente conocidas).
- La universidad tiene metas u objetivos: (Confusos/Claros).
- La actual estructura jerárquica de la universidad hace: (Muy difícil alcanzar las metas u objetivos propuestos/Muy fácil alcanzarlas metas u objetivos propuestos).
- La normatividad (reglamento) de la universidad con respecto a los docentes es: (Confusa/Clara).
- Los procesos administrativos y operativos del CES son para mí claros y coherentes: (Pocas veces/Siempre).

f. Los cambios en las políticas de la universidad se imponen sin consultar a los afectados: (Siempre/Nunca).

Los docentes de la facultad tienen una buena percepción de la estructura de la organización. Reconocen que tiene unas metas y objetivos claros y conocen la misión y visión institucional. (B, 94%); A, 84%). Así mismo reconocen que existe una normatividad que los cobija y esta es percibida en forma clara (D, 92%).

GRÁFICO 10. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.



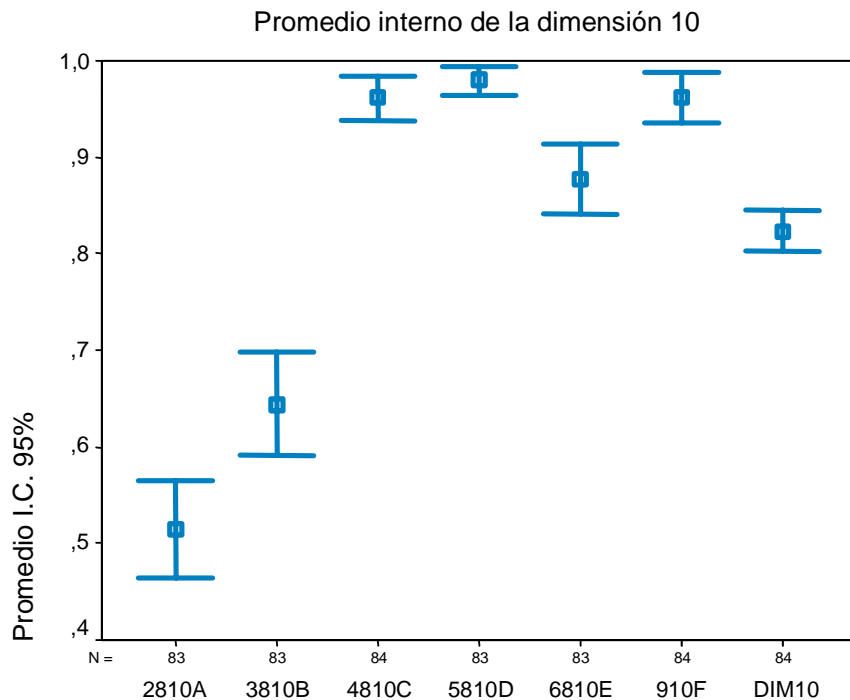
Perciben la institución como una entidad burocrática en la que no hay mucha participación para los docentes en la toma de decisiones que afecten las políticas institucionales (F, 68%).

7.1.3.4 Sentimiento de pertenencia (82.4% Aceptable, ver gráfico 11)

Preguntas relacionadas con esta dimensión

- a. Cuando la universidad en general programa actividades de cualquier tipo, yo participo activamente: (Nunca/Siempre).
- b. Cuando la facultad programa actividades académicas o pedagógicas y participo activamente: (Nunca/Siempre).
- c. Trabajando para el CES siento una gran satisfacción personal y profesional: (Nunca/Siempre).
- d. Trabajar para el CES tiene para mí una importancia: (Baja/Alta).
- e. El ambiente laboral que se respira en el CES es tenso: (Siempre/Nunca).
- f. Cuando ocurre algo bueno o positivo para el CES siento una gran satisfacción de pertenecer a la Institución: (Nunca/Siempre).

GRÁFICO 11. SENTIMIENTO DE PERTENENCIA.



Esta dimensión muestra que los docentes se sienten ampliamente identificados con las políticas y objetivos de la institución y además se sienten orgullosos de pertenecer a ella (C, 96%; D, 98%; E, 88% y F, 96%).

Sin embargo, el grado de participación de los docentes en actividades académicas diferentes a su quehacer, (B, 65%) o de cualquier otra índole, (A, 52%) es muy bajo.

7.1.3.5. Claridad organizacional (79.9% Regular, ver gráfico 12)

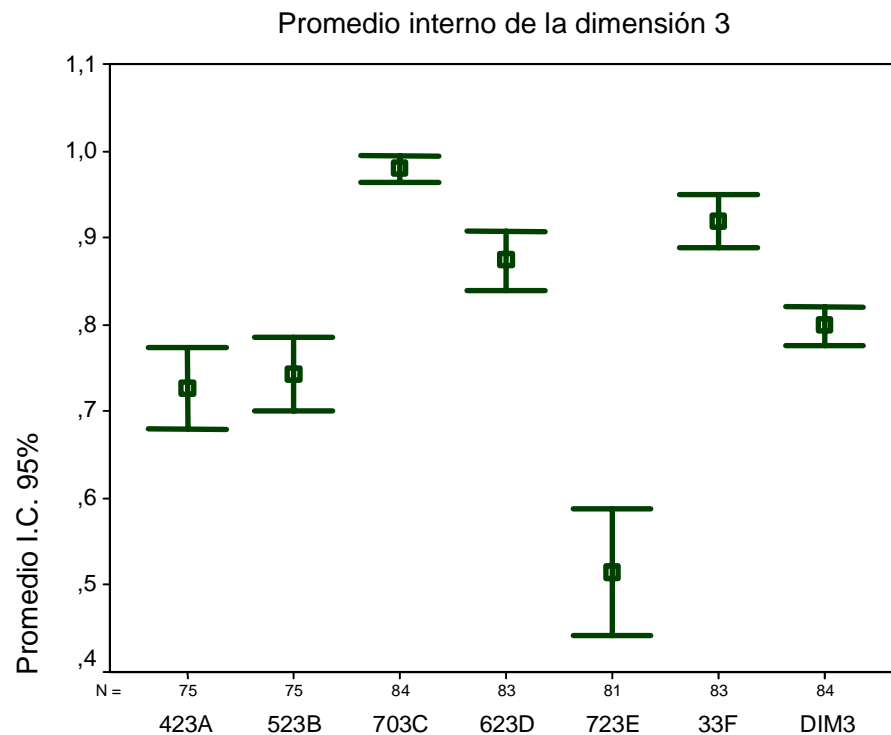
Preguntas relacionadas con esta dimensión:

- a. Existe interés por parte de los superiores para estimular las iniciativas de los miembros de la empresa en una forma: (Limitada/Amplia).
- b. Las oportunidades que los superiores ofrecen para tomar decisiones y delegar responsabilidades son: (Pocas/Muchas).
- c. En general los directivos son amables con los docentes y demás personas de la institución: (Nunca/Siempre).
- d. Los directivos son personas que se preocupan por el bienestar de sus colaboradores: (Nunca/Siempre).
- e. Mis superiores determinan las actividades que hay que llevar a cabo y la manera de ejecutarlas: (Siempre/Nunca).
- f. La forma como mis superiores me controlan o controlan mi trabajo es: (Inadecuada/Adecuada).

Los docentes tienen una percepción de los directivos altamente positiva, a quienes reconocen como personas accesibles y preocupados por el bienestar de sus colaboradores (C, 99%; D, 88% y F, 92%).

Sin embargo manifiestan una alta dependencia de ellos para la planeación y desarrollo de las actividades que deben realizar (E, 51%)

GRÁFICO 12. CLARIDAD ORGANIZACIONAL.



7.1.3.6. Seguridad (77.6% Regular, ver gráfico 13)

Preguntas relacionadas con esta dimensión

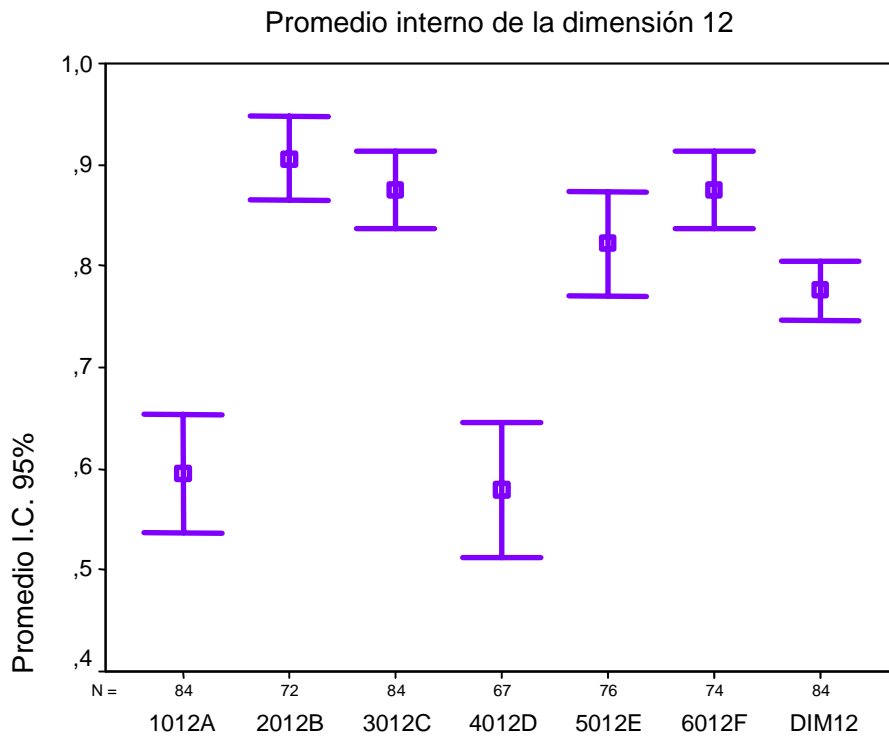
- El trabajo que realizo en la organización es directamente proporcional a los beneficios económicos que recibo, en una forma: (Insatisfactoria/Satisfactoria).
- Las sanciones por fallas en el trabajo mío o de otros compañeros en la institución son: (Muy frecuentes/Poco frecuentes).
- Las prestaciones sociales que la institución brinda son: (Injustas/Justas).
- Considero que realizando la misma labor en otra institución se tendría una mejor remuneración: (Siempre/Nunca).

- e. En el CES los directivos están siempre pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer para castigar o sancionar a los docentes: (Siempre/Nunca).
- f. Las decisiones son lentas y erradas en el CES porque existe temor a consultar con los superiores: (Siempre/Nunca).

Se observa en el resultado de esta dimensión que los docentes perciben una sensación de estabilidad laboral y de cierta libertad para ejercer sus funciones (B, 90%; E, 83% y F, 87%).

En el aspecto salarial, los docentes en su mayoría, no se sienten bien remunerados y consideran que en otras instituciones podrían tener una mejor remuneración con igual responsabilidad y carga laboral (A, 60% y D, 58%).

GRÁFICO 13. SEGURIDAD.



7.2 ANÁLISIS BIVARIADO.

En este punto se hace el análisis de los resultados obtenidos en las diferentes dimensiones cruzándolos con las variables propuestas en el estudio. Esto nos permitirá identificar de una manera mas precisa el comportamiento del clima organizacional mirado desde diferentes ópticas de acuerdo a los intereses y la forma como se encuentran vinculados o relacionados con la facultad de odontología los docentes a la misma.

7.2.1 Tipo de contrato del docente. (Anexo 1, cuadro 2)

Al comparar la percepción que sobre el clima organizacional tienen los docentes de la facultad de odontología con contrato a término indefinido, con aquellos que tienen contrato por obra, no se observan diferencias estadísticamente significativas, aunque hay una percepción ligeramente más alta del mismo en los docentes con contrato a término indefinido (83.2% contra 81.1% respectivamente).

Al mirar el resultado en cada una de la dimensiones dentro de esta variable, el comportamiento es muy similar. Hay una percepción ligeramente más alta en la gran mayoría de las dimensiones en los docentes con contrato a término indefinido pero sólo se encuentra una diferencia mayor, aunque no es estadísticamente significativa en la dimensión de “seguridad” (DIM 12), es decir aquella que tiene que ver con el salario y la estabilidad laboral. En esta dimensión, se presenta una percepción más alta en los docentes con contrato a término indefinido que en los de obra (82.4% contra 76.1%).

Al igual que en los resultados generales, las dimensiones de más alta percepción se presentaron en “relaciones humanas” (DIM 6) y “valores colectivos” (DIM 2) y las más bajas, en “motivación y compromiso” (DIM 7), seguido de “toma de decisiones” (DIM 4) y “resolución de quejas y conflictos” (DIM 9)

7.2.2 Cargo ocupado. (Anexo 1, cuadro 3)

Esta variable tampoco muestra diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima organizacional comparando los docentes que sólo se dedican a la academia con aquellos que además desempeñan algún cargo administrativo o ejercen alguna función de este tipo. El resultado es ligeramente más alto, aunque no significativo en los docentes que ejercen además, un cargo administrativo. (82.9% contra 81.2%).

El comportamiento en cada una de las dimensiones es muy similar y sólo se presentan diferencias estadísticamente significativas en la dimensión de la “toma de decisiones” (DIM 4), donde los docentes que desempeñan cargos administrativos tienen más alta percepción de este ítem que los que sólo hacen docencia. (82.0% contra 75.5% respectivamente).

Se mantiene la constante de ser las dimensiones de “relaciones humanas” (DIM 6) y “valores colectivos” (DIM 2) las de más alta percepción y las dimensiones de “motivación y compromiso” (DIM 7) y “toma de decisiones” (DIM 4), las de más baja percepción.

7.2.3 Escalafón. (Anexo 1, cuadro 4).

Esta variable que compara la percepción de los docentes del clima organizacional con respecto a los cuatro niveles en el escalafón docente que maneja la Institución, no muestra diferencias estadísticamente significativas entre ellos. La más alta percepción la tienen los docentes que se encuentran en el escalafón como profesor asociado con un 84.6 % y la más baja, el profesor titular con un valor de 80.8%. Es de anotar que estas dos categorías son las que menos docentes involucran, 7 y 8 docentes respectivamente

En cada dimensión, el comportamiento es muy similar a lo mostrado en el resultado global. Consistentemente los puntajes más altos se dan en la dimensión de las “relaciones humanas” (DIM 6) y “valores colectivos” (DIM 2) y los más bajos en las dimensiones de la “motivación y compromiso” (DIM 7) y “toma de decisiones” (DIM 4)

7.2.4 Número de horas de vinculación semanal. (Anexo 1, cuadro 5)

En el resultado global, después de cruzar las cuatro variables propuestas para horas de vinculación laboral, con el resultado del clima organizacional, no se observan diferencias estadísticamente significativas. La más alta percepción se observa en los docentes que tienen más de 20 horas de vinculación, con 83.8% y la más baja en los docentes con cinco horas o menos de vinculación con un 78.4%.

Al observar el comportamiento en cada una de las dimensiones, el grupo de docentes de 5 horas o menos de vinculación, mostró la menor percepción del clima organizacional en la gran mayoría de ellas. En dos dimensiones, se observan diferencias entre éste y otros grupos de las variables, que alcanzan a ser significativas. La primera de ellas, con respecto a los docentes con una vinculación entre 6 y 10 horas, se observa en la dimensión de “valores colectivos” (DIM 2), donde los docentes de 5 horas o menos muestran un resultado de 82.7% y los de 6 a 10 horas, 92.3%.

La otra diferencia se presenta con los docentes vinculados entre 11 y 20 horas, en la dimensión de “toma de decisiones” (DIM 4), donde el resultado de los docentes de 5 horas o menos es de 70.6% y los de 11 a 20 horas, de 82.6%.

El comportamiento de máxima y mínima percepción sigue siendo el mismo de las variables anteriores.

7.2.5 Número de años de vinculación. (Anexo 1, cuadro 6)

Esta variable no muestra diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima organizacional en los docentes de la facultad de odontología y sus resultados son bastante consistentes entre sí. La percepción más alta se obtiene en el grupo de docentes con un tiempo de vinculación entre 6 y 10 años (82.5%) y el más bajo en los docentes con cinco o menos años de vinculación (81.1%).

Para cada una de las dimensiones los resultados son muy homogéneos y tampoco se muestran diferencias significativas entre ellos. Así mismo, las dimensiones de más alta percepción siguen siendo las de “relaciones humanas” (DIM 6) y “valores colectivos” (DIM 2) y las de más baja percepción “motivación y compromiso” (DIM 7) y “toma de decisiones” (DIM 4).

7.2.6 Tipo de docencia que ejecutan. (Anexo 1, cuadro 7).

Los resultados de esta variable son muy homogéneos y tampoco muestran diferencias estadísticamente significativas entre ellos. La más alta percepción se observa en los docentes que hacen tanto docencia teórica como clínica, con un 81.9%. La más baja se observa en los docentes que sólo hacen docencia teórica con 81.2%.

El comportamiento en cada una de las dimensiones es muy similar y tampoco se observan diferencias estadísticamente significativas. Los valores máximos y mínimos se comportan en forma similar a las variables anteriores.

7.2.7 Auto evaluación del docente. (Anexo 1, cuadro 8).

Esta variable esta mostrando diferencias significativas en la percepción del clima organizacional entre los docentes que obtuvieron un resultado en la auto evaluación como “muy bien” y los que obtuvieron un resultado de “Excelente”. En el primer caso el resultado de la percepción del clima organizacional fue de 83.6%, que incluso fue el más alto de esta variable, mientras que en el segundo caso el resultado fue de 76.4%, que a la postre fue la más baja.

Al mirar el comportamiento en cada una de las dimensiones, se observan diferencias significativas en algunas de ellas. En la dimensión de “estructura de la organización” (DIM 1), se presentan diferencias entre los docentes que se autoevalúan “excelente” (75.7%) y los que se autoevalúan “muy bien” (85.2%).

En la dimensión de “comunicación” (DIM 5), se presentan diferencias significativas entre los que se autoevalúan “excelente” (76.9%) y los que se autoevalúan como “muy bien” (88.4%) y “bien” (86.5%).

La dimensión de “resolución de quejas y conflictos” (DIM 9), muestra también diferencias significativas entre los docentes que se autoevaluaron “excelente” (65.8%) y los que se autoevaluaron “muy bien” (79.7%) y “bien” (79.2%).

En las otras dimensiones no se observaron diferencias importantes entre las diferentes variables.

Las dimensiones de más alta percepción continúan siendo las de “relaciones humanas” (DIM 6) y “valores colectivos” (DIM 2) y las de más baja percepción, “motivación y compromiso” (DIM 7) y “resolución de quejas y conflictos” (DIM 9).

7.2.8 Evaluación del docente por parte del superior inmediato. (Anexo 1, cuadro 9).

Los resultados de esta variable no muestran diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima organizacional entre sus dos componentes. La más alta percepción la tienen los docentes que fueron evaluados por el superior con un desempeño de “muy satisfactorio” con 82,9%. Por su parte los docentes evaluados por su superior con un desempeño de “satisfactorio”, mostraron una percepción de 81.4%.

Al analizar cada una de las dimensiones, no se observan diferencias significativas en ninguna de ellas con respecto a esta variable.

Igual que en la auto evaluación, las dimensiones de más alta percepción se observan en “relaciones humanas” (DIM 6) y “valores colectivos” (DIM 2) y las de más baja percepción en “motivación y compromiso” (DIM 7) y “resolución de quejas y conflictos” (DIM 9).

7.2.9 Evaluación del docente por parte de los estudiantes. (Anexo 1, cuadro, 10)

Los resultados de percepción del clima organizacional observados en esta variable, no arrojan diferencias significativas. Es de anotar que el número de docentes evaluados por los estudiantes como “excelentes” y como “regular” son muy pocos (tres y dos respectivamente), lo cual nos podría llevar a concluir que no son un número suficiente para poder equipararlos con los docentes evaluados como “muy bien” (59 docentes) o “bien” (16 docentes). Con esta salvedad y analizado simplemente los datos, observamos que la más alta percepción se da en los docentes evaluados por los estudiantes como “excelente” (87%) y el de más baja percepción en los docentes evaluados como “regular” (79.5%).

Teniendo en cuenta la observación anterior, es importante mirar el comportamiento en cuanto a la percepción del clima de las otras dos categorías. Entre estas dos se observa que la mejor percepción la tienen los docentes evaluados por los estudiantes como “bien” con un 84%. Por su parte los docentes evaluados “muy bien” alcanzan una percepción del clima de un 81.9%

Al analizar las diferentes dimensiones, no se observan diferencias significativas entre las categorías de esta variable con respecto a la percepción del clima organizacional.

Al igual que en la mayoría de variables, las dimensiones de más alta percepción son las de “relaciones humanas” (DIM 6) y “valores colectivos” (DIM 2) y las de más baja percepción la dimensión de “motivación y compromiso” (DIM 7) y la de “toma de decisiones” (DIM 4).

Como resumen del análisis de resultados, tanto en forma general como cruzando los datos con diferentes variables, se obtienen resultados muy homogéneos, consistentes y relacionados entre sí. El clima de la organización se cataloga como aceptable y las dimensiones que más se resaltan son las de “relaciones humanas” y “valores colectivos” y las de más baja percepción tienen que ver con la “motivación y compromiso” y la “resolución de quejas y conflictos”.

La mayoría de las dimensiones evaluadas, siete en total, se catalogan en la escala propuesta (ISO 2000), como aceptables (puntaje entre 80 y 89.9%); cuatro como regulares (puntaje entre 70 y 79,9% y sólo una como mala (puntaje entre 60 y 69.9%).

8. DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES.

En términos generales la percepción del clima organizacional en los docentes de la facultad de Odontología del CES, es aceptable, de acuerdo a la escala seleccionada para el presente estudio. Esto significa que en general, los docentes de la facultad perciben un ambiente laboral lleno de oportunidades y posibilidades para desarrollar su labor y reconocen la institución como una organización académica donde es posible trabajar de una manera adecuada y agradable.

8.1 CON RESPECTO A LAS DIMENSIONES.

Se resalta como el principal valor de la institución, la excelente calidad en las relaciones interpersonales entre los docentes de la facultad. La amistad, el compañerismo y la confianza son elementos que se destacan en las relaciones humanas entre los docentes y los directivos de la facultad. Esto puede deberse en gran parte al hecho que la gran mayoría, son odontólogos y más aún exalumnos de esta misma facultad, lo cual implica un buen conocimiento entre ellos incluso desde la época de estudiantes. Así mismo, el hecho de que, como política administrativa de la institución, al interior de la facultad no existan departamentos ni áreas determinadas, hace que las relaciones, tanto laborales como cotidianas e informales entre los docentes, se hagan de una manera más informal y por lo tanto se favorece una mejor convivencia entre los docentes y las relaciones interpersonales son más fluidas.

Se observa en el estudio, que a pesar de las buenas relaciones entre los docentes de la facultad de odontología, éstas no son similares a la relación con docentes de otras facultades de la institución, lo cual podría tener una explicación en la

diferencia de profesiones y la poca integración que existe entre las facultades al interior de la universidad. Esto concuerda con el hecho manifiesto en el estudio de la poca participación que tienen los docentes en actividades extra laborales (como actividades lúdicas, sociales o de formación), tendientes precisamente a buscar esa integración inter facultades. Sin embargo esto no incide negativamente en las excelentes relaciones humanas que perciben los docentes.

Los valores colectivos son otro elemento que se resalta en la percepción del clima organizacional de la facultad. Este aspecto tiene que ver, como se describió anteriormente con el sentimiento de apoyo que percibe el docente tanto de compañeros como de directivos y la existencia de un buen ambiente de trabajo. De ahí la importancia que se le da a la colaboración y al apoyo entre docentes y directivos de la facultad para cumplir cada uno con su misión. Este valor llama mucho la atención, porque la profesión odontológica en general, nunca se ha mostrado como una profesión muy unida. Es más, siempre se ha caracterizado por un exceso de individualismo en el ejercicio de la profesión, hecho éste que se refleja en esta investigación, al mostrar una disposición relativamente baja al trabajo en equipo por parte de los docentes. Sin embargo, el tipo de docencia que emplea la facultad, especialmente en la práctica clínica, donde se integran equipos de docentes de diferentes especialidades, a quienes se les asignan grupos de estudiantes, que deben dirigir y asesorar en la atención de los pacientes, hace posible contrarrestar en parte este concepto de individualismo en la profesión. A algunos docentes sin embargo, debido a la alta especialidad que practican, se les hace muy difícil integrarse con otros docentes, para buscar un objetivo común en la atención tanto del paciente como del estudiante, y más bien, cada uno desde su perspectiva aporta sus conocimientos, creando en el ambiente una visión de poco trabajo en equipo y en ocasiones completamente desintegrada, lo que se transmite negativamente al estudiante, quien percibe la profesión como un conjunto de especialidades y no como una sola profesión, que podría dividirse en varias especialidades unidas por un tronco común.

Mirando otro aspecto, en los últimos años, la universidad ha venido haciendo una gran inversión en el mejoramiento de la planta física y la infraestructura institucional, hecho este que es resaltado en los resultados como un aspecto positivo. Se puede asegurar que los docentes ven en este sentido un gran cambio en la imagen de la institución y perciben mejores condiciones ambientales para el desarrollo de su labor. Los docentes de cátedra sin embargo, por ésta misma condición, encuentran a veces difícil poder utilizar espacios adecuados, tanto físicos como de tiempo, para asesorar a sus estudiantes en forma adecuada y cotidiana. Esto hace que en muchas ocasiones estos docentes se sientan como “extraños” dentro de la facultad, ya que muchos de ellos sólo se limitan a la asistencia a sus cursos regulares, trayendo como consecuencia la poca participación de ellos en otro tipo de actividades extracurriculares programadas por la Institución.

Este último aspecto precisamente, que tiene que ver con la motivación y compromiso del docente, es el punto más débil del clima organizacional. Cuando se mira en detalle el comportamiento de ésta dimensión, se ve claramente que el docente del CES siente motivación hacia el desempeño de su labor y reconoce que trabajar en esta universidad es una buena oportunidad para crecer personal y profesionalmente; pero su vinculación, en muchos casos se reduce eminentemente a los aspectos laborales y por lo tanto participa muy poco de eventos como por ejemplo la formación pedagógica que programa la institución, o de actividades de tipo lúdico, recreativo y social. Este punto específicamente es el que más jalona negativamente el resultado tanto en la dimensión 7, motivación y compromiso, (ver gráfico 5, página 64), como en la dimensión 10, sentimiento de pertenencia, (ver gráfico 11, página 72). En el caso de la dimensión 7, la pregunta D, que tiene que ver con la participación del docente en actividades extralaborales, muestra el más bajo índice de respuesta en los docentes, cercano al 50%, mientras que la pregunta que le sigue, la F, que se refiere al reconocimiento de los directivos por la eficiencia en el trabajo de los docentes, se encuentra alrededor

del 65%. En el caso de la dimensión 10, que tiene que ver con el mismo aspecto de la participación docente en otras actividades diferentes a las docentes, las preguntas A y B, muestran una marcada diferencia hacia abajo con los otros cuatro aspectos de la misma dimensión, que se encuentran por encima del 80%, las cuales tienen que ver básicamente con la satisfacción que sienten de ser docentes y de trabajar en el CES, lo que muestra que el docente se siente orgulloso de laborar en esta facultad, disfruta de sus logros y la reconoce como una institución importante, pero no dispone de tiempo suficiente para dedicarlo a otras actividades propias de la universidad, pero que no tocan directamente con la docencia.

Es curioso que el docente de la facultad de odontología se identifique ampliamente con los objetivos y metas institucionales, conozca y comparta la misión y visión de la organización, se sienta orgulloso de pertenecer a ella y disfrute con sus logros y sufra con sus dificultades y al mismo tiempo no participe de otras actividades que tienen que ver directa o indirectamente con esas metas y objetivos institucionales. Esto podría deberse a la misma concepción del docente de odontología que está también inmerso en la práctica de su profesión y prácticamente todo el tiempo que le queda libre de su rol docente, que generalmente es la mayor parte del tiempo, lo dedica al ejercicio de la profesión y le es realmente difícil involucrarse en otro tipo de actividades. Los docentes que más participan en esas actividades extracurriculares, son precisamente los que ocupan cargos directivos o los que tienen mayor tiempo de vinculación con la facultad.

Esto paradójicamente estaría mostrando hasta cierto punto, que la verdadera prioridad de los docentes de la facultad de odontología no es en sí el ejercicio de la docencia, como si lo es su práctica profesional. Esto incluso se ve en docentes que tienen alta vinculación laboral (más de medio tiempo) a la facultad. Esta premisa debería ser evaluada por parte de la facultad en una investigación específicamente diseñada para ello.

Este mismo aspecto podría tener una relación muy directa con el sentimiento de baja remuneración que se percibe en el estudio. Entre los docentes de la facultad, se es muy dado a comparar los ingresos obtenidos por el ejercicio de la profesión, los cuales en la gran mayoría de los profesionales son relativamente altos, con los obtenidos como remuneración por la labor académica, que siendo buenos, comparados al menos con los reconocidos en el medio local y en muchos casos con el nivel nacional, (según datos que reposan en la oficina de planeación institucional), nunca se compadecen con los que se obtienen con el ejercicio de la profesión. Adicional a esto se encuentra el hecho que el docente requiere la utilización de tiempo adicional en preparación de clases, elaboración de material didáctico, lecturas de actualización, preparar y calificar exámenes, etc. hecho que en muchas ocasiones es adicional al tiempo contratado para la docencia y para lo cual incluso muchas veces el docente debe dedicar parte de su tiempo personal.

A pesar de esa sensación de baja remuneración y exceso de trabajo que percibe el docente, algo hay en la docencia, que hace que el odontólogo dedique parte de su tiempo a ella. Es muy posible que sea un mero interés personal y que la docencia sea un instrumento para mejorar incluso su práctica profesional, ya que se convierten en referencia de estudiantes y colegas para su práctica privada. Pero también es muy factible que obedezca a un deseo y un gusto personal por enseñar y aprender. El ejercicio de la docencia es una herramienta muy efectiva para mantener los conocimientos actualizados, mantenerse al tanto de las tendencias modernas de la ciencia y permanecer vigente en la profesión. ¿Cuáles son entonces esos “motivadores” que hacen que el odontólogo se dedique a la docencia? ¿Qué tanto influye la existencia de un buen clima organizacional en la decisión del odontólogo de trabajar en el CES? ¿Será que con un clima desfavorable, los odontólogos trabajarían de igual forma en el CES? Quizás se necesitará de un estudio específico para identificar estos aspectos y sería interesante abordarlo a partir de los resultados obtenidos aquí.

El hecho que los docentes dediquen la mayor tiempo a la práctica de su profesión podría verse como algo positivo y hasta necesario, puesto que de esa manera se mantendrá el docente permanentemente involucrado con la profesión que enseña. En esta profesión que tiene un alto componente práctico, no se concibe un buen docente, que no ejerza la profesión que enseña. Así como no se concibe un buen profesor de literatura que no escriba, o de artes escénicas que nunca haya actuado, etc. Esto es equiparable a lo que hacen otras profesiones como la administración por ejemplo, donde las asesorías que ofrecen permanentemente algunos docentes a empresas o entidades, son lo que les da el bagaje suficiente a esos docentes para adelantar proyectos de investigación, estudios de mercado, identificación de tendencias y aplicar esos conocimientos a la docencia. Definitivamente esos docentes están por encima de aquellos que sólo se dedican a reproducir en un salón de clases lo que los otros hacen en el campo de la vida real.

Quizás aquí sería interesante explorar la posibilidad que el docente participe económicamente en los beneficios obtenidos por trabajos, asesorías o cursos de educación continua que él mismo consiga y que con el respaldo logístico de la universidad se puedan llevar a cabo. Esta sería una buena forma de mercadear los servicios de la institución, incrementar los ingresos de los docentes y aprovechar las fortalezas tanto de los docentes como de la universidad.

Pasando a otro aspecto, la autonomía para la toma de decisiones es un elemento que los docentes perciben como bajo. Esto podría tener una explicación en que la institución es muy centralizada en la toma de decisiones, especialmente en lo que hace referencia a innovación tecnológica y al desarrollo institucional con miras al futuro. El docente tiene completa autonomía para el manejo de las situaciones relacionadas con su labor académica y con los estudiantes, algo que le da incluso su derecho a la libertad de cátedra. Pero aspectos como la extensión y énfasis que debe tener la asignatura que sirve, las sanciones a los estudiantes por faltas

contra la normatividad institucional, o el desarrollo de nuevos productos como asignaturas o proyectos académicos novedosos, deben ser consultados o propuestos a los directivos quienes en última instancia serán los que tomen la determinación de su aplicación. Este aspecto tiene ventajas en el hecho que evita el autoritarismo indiscriminado o la anarquía académica del docente y los pone a trabajar todos a un mismo nivel y con las mismas reglas. La principal desventaja es que limita la innovación permanente del docente especialmente de aquellos motivados y comprometidos con su labor.

Sobre este mismo aspecto, llama precisamente la atención en la dimensión 3, claridad organizacional, (ver gráfico 12, página 74), la diferencia que existe entre la pregunta E, que se refiere a la independencia que hay para la toma de decisiones o desarrollo de otras actividades diferentes al ejercicio docente, la cual es valorada en forma muy baja (52%), con el resto de otras preguntas de la misma dimensión, que tratan de medir la sensación de libertad para innovar académicamente o desarrollar iniciativas de cualquier índole, cuya percepción es muy alta. Esto podría indicar que al docente en realidad le esta faltando más compromiso consigo mismo para desarrollar un mejor ejercicio docente, porque por un lado actúa pasivamente como respuesta de lo que le digan debe hacer y simplemente cumple con sus obligaciones, pero por otro lado, reconoce que cuando quiere, lo desea y lo lucha, puede obtener el apoyo y el reconocimiento de los directivos para hacer un mejor ejercicio docente. Este sería un punto importante en el que los directivos de la facultad deberían trabajar para obtener lo mejor de sus docentes y hacer que éstos desarrollen al máximo sus potencialidades.

Esta limitación en la toma de decisiones tiene que ver no solamente con lo que ocurre en la facultad de odontología, sino también con aquellas que afectan las políticas de la universidad en su totalidad. Aunque este es un sentimiento percibido como bajo, como se deduce del gráfico 10, pregunta F (62%), hay que

enfaticar que los docentes tienen representatividad, con una persona elegida popularmente por ellos, en los estamentos directivos más importantes, con voz y voto, como son los consejos académico y superior y el comité de currículum, que son los estamentos donde se toman las decisiones tanto académicas como administrativas más importantes de la universidad. Sin embargo, para los docentes en general, pareciera ser que el hecho de tener representatividad y de participar en la elección de esos representantes, no es suficiente garantía de poder expresar o de ser tenida en cuenta su opinión a la hora de decidir. Y es que en última instancia, quien tiene el poder de la decisión es el representante ante el respectivo consejo, quien quiera o no, va a decidir por sus intereses o motivaciones, las cuales no siempre van a coincidir con las opiniones de la totalidad de sus representados, adicional al hecho que en muchas ocasiones el representante, es un docente de otra facultad, con quien no se tienen muchos vínculos personales o posiblemente los intereses de ambos sean diferentes.

Lo anterior, aunado al hecho de que la estructura institucional fue diseñada para mantener el control de políticas y decisiones estratégicas en los estamentos superiores (consejo superior y consejo académico), no ofrece mucha garantía a los docentes para ser tenidos en cuenta en el proceso de decisiones de orden general.

Se observa también en el análisis de los resultados, que los docentes perciben a los directivos como personas a quienes se puede acceder fácilmente, permanentemente dispuestos a escucharlos y a solucionar rápidamente sus inquietudes y problemas. Problemas estos que deben catalogarse dentro de los aspectos académicos y administrativos propios de la docencia, pero no (al menos esa era la intencionalidad de la encuesta), a un nivel más desde lo personal. La relación de los docentes con los directivos se percibe como fluida y descomplicada, lo que podría deberse en gran medida, al hecho de ser casi todos,

docentes y directivos, egresados del CES y en muchas ocasiones compañeros de estudio.

Este aspecto, al menos en los docentes que son odontólogos egresados de ésta misma universidad, tiene sus ventajas y desventajas. Entre las primeras se podría mencionar el conocimiento y aceptación de la filosofía de formación que brinda la facultad a sus estudiantes, de la normatividad institucional y del perfil profesional que se quiere obtener en sus egresados. Como gran desventaja podría mencionarse la pérdida de diversidad académica, la imposibilidad de conocer otras visiones de formación en escuelas diferentes y la poca posibilidad de enriquecimiento cultural propio de la diversidad académica y social de docentes y estudiantes. Sin embargo, ha sido política ancestral en la facultad, preferir los propios egresados a la hora de elegir los docentes, sin cerrar las puertas a todos aquellos profesionales de otras facultades, que por méritos y calidad, marquen diferencia. Este es un aspecto que la facultad debería mirar y proponerse mantener un número determinado de docentes provenientes de otras escuelas de formación.

En este mismo orden de ideas, los docentes que laboran en el CES, mantienen claro lo que deben hacer y la forma de realizarlo. Saben hasta donde pueden dar y hasta donde la universidad está dispuesta a colaborarles. Para los docentes que son egresados de esta misma universidad es mucho más fácil la acomodación a la normatividad y al estilo de trabajo tradicionalmente creado por su cultura organizacional. Sin embargo como puede verse en el gráfico 8 (página 68), existen dos puntos que marcan diferencia en cuanto a la estructura del cargo se refiere. El primero de ellos tiene ver con la inducción institucional al momento en que alguien ingresa a laborar en ella. Este proceso es manejado independientemente, por un lado, por la oficina de gestión humana de la institución, quien se encarga de instruir al recién llegado a la institución en todos los aspectos relacionados con la normatividad legal y propia de la institución. Por

otro lado, la facultad se encarga de instruir al docente, en todos los procesos propios del ejercicio de sus funciones, de acuerdo a las características propias de la facultad. No queda muy claro cual de los dos procesos, o si son ambos, los que fallan. Este punto sería muy interesante entrarlo a analizar al interior de los dos estamentos para detectar los problemas y entrar a solucionarlos.

El segundo aspecto que muestra una debilidad importante en la percepción de esta dimensión, tiene que ver con el sentimiento del docente de estar simplemente cumpliendo una función, la cual, independiente de que alguien lo haga mejor que otros, según la percepción de algunos docentes, a la institución le da prácticamente lo mismo y no reconoce el esfuerzo individual. Esto podría analizarse desde dos puntos de vista. Por un lado pudiese existir una gran falla institucional que mira a los docentes como aquellas personas que simplemente deben llevar a cabo la misión para la cual fueron contratados, visión ésta que es bastante simplista de lo que es un docente. Por otro lado está la verdadera motivación que tenga el docente para ejercer esta “otra profesión” con calidad y responsabilidad. La institución y la facultad particularmente, han reconocido y apoyado a aquellos docentes que de una u otra forma han querido ir más allá de sus funciones laborales y desean destacarse en el campo de la docencia y la investigación. El aspecto del reconocimiento y la motivación tiene mucho que ver con la organización y como ésta brinda los elementos necesarios para llevar a cabo su tarea, pero también tiene mucho que ver con los intereses personales del docente y la forma como éste quiere desempeñar su trabajo.

La comunicación es una dimensión que alcanza un buen nivel de percepción en los docentes de la facultad. Esto se debe muy posiblemente a que no hay demasiados niveles administrativos que tengan que atravesar la comunicación desde donde se genera la información hasta que llega al docente. Prácticamente desde el nivel directivo hasta los docentes sólo hay un paso, que corresponde a

los jefes de división³⁸. Esto hace de la comunicación un aspecto muy ágil, siempre y cuando exista el deseo por parte de las personas de transmitir la información. Pareciera ser que la principal dificultad de comunicación (ver gráfico 9, página 70, pregunta B) se da precisamente entre las tres divisiones de la facultad, es decir, educación (pregrado), postgrado e investigación, ya que cada una tiene su propio desarrollo y procesos en forma prácticamente independiente una de otra, pero en muchas ocasiones deben cruzarse. La gran mayoría de los docentes tienen que ver al menos con dos de las divisiones y si la información no es fluida entre ellas, pueden presentarse inconvenientes de comunicación o información doble o diferente, que los docentes perciben como una gran falla. Este es otro aspecto importante para verificar al interior de la facultad de odontología.

8.2 CON RESPECTO A LAS VARIABLES.

Aunque en términos generales la conclusión clara es que no existen diferencias significativas cuando se hace el cruce de las variables con las diversas dimensiones del clima organizacional, si se pueden detectar ciertas tendencias interesantes al mirar detalladamente los resultados de ellas (anexo 1, cuadros).

En cuanto al tipo de contrato suscrito por los docentes de la facultad de odontología, a pesar de que los docentes que tienen contrato por obra, el cual puede ir desde un mes hasta un año, muestren resultados ligeramente más bajos en la gran mayoría de dimensiones que los docentes con contrato a término indefinido, no son realmente significativos. Se observa que ésta variable no tiene una incidencia importante en la percepción que sobre el clima organizacional se tiene por parte de los docentes, independientemente del tipo de contrato realizado. Esta percepción coincide con los resultados obtenidos en el estudio efectuado por

³⁸ Administrativamente la facultad de odontología, tiene al decano como su jefe superior y de él dependen tres divisiones: la división de educación, que se encarga de dirigir todos los aspectos académicos y administrativos propios del pregrado; la división de postgrados, quien maneja los aspectos académicos (incluyendo la educación continua) y administrativos de los postgrados; y finalmente la división de investigación.

Lozano y Mendoza, arriba mencionado, en la facultad de psicología de la Universidad de los Andes.

Las dos dimensiones que mayor diferencia muestran en cuanto al tipo de contrato (anexo 1, cuadro 2), tienen que ver con la motivación y compromiso (DIM 7) y el aspecto salarial (DIM 12), en las cuales el docente con contrato por obra tiene una percepción más baja que el que tiene contrato indefinido en estos dos aspectos. Esto podría estar indicando que el docente contratado por obra, puede tener una sensación de estar más alejado de la facultad como organización y de tener una menor influencia en la vida cotidiana de la misma. De hecho estos docentes son los que menos contacto tienen con otros estamentos de la universidad y en la mayoría de los casos sólo entran en contacto con los estudiantes a quienes sirven y con algún directivo con quien se entiende para los aspectos administrativos. Igualmente perciben que su remuneración no es la mejor, hecho éste que podría deberse a la integralidad de sus prestaciones sociales y a la diversidad de contratos que debe renovar periódicamente. La comunicación con estos docentes en muchas ocasiones es deficiente y generalmente son los que menos participan en otro tipo de actividades programadas por la institución. Estos son aspectos que deben tenerse siempre en cuenta por los directivos para no dejar a los docentes de cátedra tan aislados dentro de la facultad.

Al interior de la facultad de odontología existen varios cargos que pueden desempeñar los docentes como ser jefes de alguna división, directores de algunos programas o coordinadores de áreas específicas. Sin embargo para el presente estudio sólo se tomaron en cuenta dos cargos, el de docente y el de docente con alguno de esos cargos administrativos independientemente de cual de ellos sea. Este último tiene lógicamente más acceso a influir en las políticas de la facultad y goza de algunas preferencias al interior de la institución como poseer su propia oficina o tener mejores herramientas informáticas por ejemplo. A pesar de esto, es interesante ver como en algunos aspectos (ver anexo 1, cuadro 3), la

percepción de algunas dimensiones es ligeramente superior en los docentes rasos que en los docentes con cargos administrativos. Sólo en la dimensión 4 (toma de decisiones), se observan diferencias estadísticamente significativas entre los dos cargos. Al mirar estadísticamente el comportamiento al interior de esta dimensión (ver anexo 2, cuadro 11), se observa que dos preguntas, la D y la E, son las que influyen estas diferencias y producen éste resultado en la dimensión en general. Estas dos preguntas tienen que ver precisamente con la oportunidad y capacidad que tiene el docente para tomar decisiones, bien sea en razón de su cargo o con referencia a la institución, hecho que como ya se ha manifestado, es muy limitado para el docente, pero tiene mayor aplicabilidad para quien ocupa cargos administrativos. Como consecuencia, el docente que ocupa un cargo administrativo tendrá mucha más posibilidad y oportunidad para participar en la toma de decisiones.

Otra variable que muestra algunas diferencias significativas en algunas de sus dimensiones, mas no en el resultado general de la variable, es la relacionada con las horas de vinculación laboral (ver anexo 1, cuadro 5). Específicamente para las dimensiones 2 (valores colectivos) y 4 (toma de decisiones). En el primer caso al revisar el comportamiento de las preguntas al interior de la dimensión, (ver anexo 2, cuadro 12), se observa que la pregunta B, la cual se refiere específicamente a la participación que tiene el docente con ideas para mejorar el ambiente laboral, en aquellos docentes que tienen menos de cinco horas semanales de vinculación laboral, presenta una percepción menor, la cual muestra una diferencia significativa con respecto a los docentes con más de seis horas de vinculación semanal al CES. Quizás esto esté demostrando un hecho importante en la vinculación laboral y es que el docente con pocas horas de vinculación, a pesar de que puede estar muy capacitado y tener muy buenas ideas, no cuenta con el tiempo suficiente, para aportar o ser tenido en cuenta en las decisiones más importantes al interior de un grupo de docentes, que se encuentra más compenetrado por su mayor permanencia en la institución, y al mismo tiempo ha

interiorizado, inconscientemente, las principales características de la cultura de la organización. Esto también muestra, al menos en ésta investigación, que el docente de mayor liderazgo o más motivado para trabajar e impactar en la facultad, es el docente que se encuentra vinculado entre 6 y 10 horas, lo que al menos a la luz de esta pregunta llama la atención, puesto que se esperaría que a mayor vinculación, mayor capacidad para proponer y trabajar en pos de un mejor ambiente laboral. Este aspecto es susceptible de profundizar en otro tipo de estudios, que traten de establecer una relación entre el tiempo óptimo de vinculación laboral y el tiempo de ejercicio de la profesión.

Dentro de esta misma variable, en el análisis interno de la dimensión 4, (ver anexo 2, cuadro 13), la pregunta E es la que impacta en las diferencias entre los docentes de menos de cinco horas de vinculación y los que se encuentran entre 11 y 20 horas semanales. Esta pregunta se refiere a la disposición que tiene el docente para ayudar y laborar con los compañeros de trabajo, la cual para los docentes de muy pocas horas de vinculación se observa una menor disposición a ello, comparándolo con los docentes de más de 11 horas de vinculación. Quizás esto se deba al mismo factor que se mencionaba anteriormente, es decir, a la poca compenetración que puede tener un docente de pocas horas de vinculación con la cultura organizacional de la institución y la escasa posibilidad dada su limitada vinculación, de que pueda haber una buena relación académica con otros docentes que permanecen más tiempo en la facultad y que pueden tener más relación unos con otros. Visto desde otro punto de vista, a mayor disponibilidad horaria del docente, se espera mayor posibilidad de aportar y colaborar con otros docentes, bien sea esta de tipo académico o profesional.

En contraposición a las horas de vinculación, llama la atención la homogeneidad en los resultados al evaluar el comportamiento de los docentes con respecto a los años de vinculación laboral. Lo primero que se observa, es que existe una relativa estabilidad de los docentes a través del tiempo, habida cuenta que el 63% de los

docentes tienen un tiempo de vinculación superior a los seis años. La homogeneidad de los resultados en esta variable, indican también cierto grado de madurez en los docentes, quienes independientemente del tiempo de vinculación perciben el clima de la organización de una manera similar y en términos generales muy aceptable.

Igual comportamiento se observa al evaluar el tipo de docencia, bien sea ésta sólo en aspectos teóricos, sólo en la práctica clínica o en ambas al mismo tiempo. Siempre se ha creído que, al menos en odontología, es muy importante que el docente que enseñe el aspecto clínico, debe también tener influencia en la parte teórica. Por otro lado se ha observado que los docentes que sólo enseñan teoría, especialmente aquellos que enseñan las ciencias básicas (anatomía, histología, etc.) y que en muchos casos ni siquiera son odontólogos, tienen poca ingerencia en la clínica y su docencia en ocasiones es ajena a ella. Lo que nos muestra éste estudio, al menos en lo que perciben los docentes de la facultad, es que desde su perspectiva de docentes no sienten diferencias en los componentes del clima organizacional y consideran que todos tienen las mismas posibilidades independientemente del tipo de docencia que ejercen.

Un parámetro muy importante que se quiso medir en este estudio hace referencia a la percepción del clima organizacional comparándolo con el proceso de evaluación docente que hace la facultad. Sería hasta cierto punto lógico pensar, que aquellos docentes que obtienen una evaluación baja, podrían mostrar una percepción de ese clima organizacional en forma diferente a aquellos docentes con una buena evaluación. Sin embargo, ocurre algo interesante con respecto a la evaluación y es que, prácticamente todos los docentes obtuvieron una evaluación entre buena y muy buena tanto por parte del jefe inmediato como por los estudiantes. Sólo dos docentes en la evaluación de los estudiantes obtuvieron una calificación concebida como regular. Esto realmente es muy bueno para la facultad y la imagen de sus docentes. Está mostrando que en general, hay una

muy buena aceptación de los docentes con que cuenta la facultad por parte de los directivos y muy especialmente de los estudiantes, quienes ven en ellos personas de confianza para obtener las metas propuestas al momento de elegir la carrera y la universidad³⁹.

Esto necesariamente tendría que reflejarse en un clima organizacional positivo en las diferentes dimensiones y de hecho, en estos dos aspectos, es decir, en la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes y del jefe inmediato, no se observaron diferencias significativas en los resultados globales del estudio. Esto en el fondo está mostrando, que los docentes, a pesar de las consideraciones manifestadas anteriormente con respecto a la motivación por la docencia, tienen un interés personal en hacer bien las cosas, les gusta su papel de docentes y procuran hacerlo cada vez mejor. Al mismo tiempo sienten de la facultad, el apoyo para poder lograrlo y ven en los estudiantes una buena oportunidad para crecer personal y profesionalmente.

Curiosamente, donde sí se presentaron diferencias significativas fue en la variable de auto evaluación, donde los docentes que se auto evaluaron como excelente (que corresponden al 13 % de los docentes que respondieron a la encuesta), mostraron diferencias estadísticamente significativas, tanto en el resultado general como en algunas de las dimensiones propuestas (ver anexo 1, cuadro 8). Estos docentes manifestaron un nivel de percepción de clima organizacional más bajo que los que se auto evaluaron como muy bien o bien. Es posible pensar, que estos docentes que se consideran a sí mismos excelentes, que sienten que cumplen a cabalidad con sus obligaciones y deberes y que consideran que dan todo de sí para el desarrollo de su labor, vean en la facultad y en los directivos las fallas para no poder desarrollar su labor tan excelentemente como quisieran. Este

³⁹ Los datos de auto evaluación y evaluación docente fueron suministrados por la oficina de planeación y auto evaluación institucional

tipo de docente parece ser mas exigente con el medio, que consigo mismo y esto se podría reflejar el resultado observado.

La primera dimensión en la cual se observan diferencias significativas con respecto a la auto evaluación es en la dimensión 1 (estructura de la organización). Al mirar el comportamiento al interior de esta dimensión (ver anexo 2, cuadro 14), vemos que sólo la pregunta E, presenta estas diferencias. Esta pregunta tiene que ver con los procesos administrativos y operativos, donde estos docentes manifiestan poca claridad por parte de la facultad en esos aspectos, contrario a lo observado en los docentes con una auto evaluación buena o muy buena, quienes manifestaron una buena aceptación en dichos procesos. Esto nuevamente refleja esa mayor exigencia de aquellos docentes con respecto a la facultad y al medio externo.

La segunda dimensión que muestra diferencias entre los docentes con auto evaluación excelente y los de auto evaluación muy buena o buena, es la dimensión 5 (comunicación). Al revisar el interior de la dimensión se observan esas diferencias en dos preguntas (ver anexo 2, cuadro 15), la D y la F, las cuales se refieren a la comunicación con el nivel directivo. Es decir, la calidad de comunicación que perciben estos docentes entre ellos mismos, la consideran adecuada, pero, aquella comunicación que tiene que ver con los superiores o con los directivos, no es considerada como aceptable. Aquí pareciera consolidarse cierta diferencia conceptual entre algunos docentes, que no es posible determinar en este estudio, pero que sería interesante ahondar en otro tipo de investigación.

Así mismo, la dimensión 9 (resolución de quejas y conflictos) muestra diferencias significativas nuevamente entre los docentes auto evaluados excelente y los autoevaluados muy bien o bien. Como puede observarse al analizar el comportamiento de esta dimensión, (ver anexo 2, cuadro 16), la diferencia se centra en la pregunta B, que hace referencia al papel de los directivos para

solucionar los conflictos. Nuevamente se observa la tendencia algo desfavorable de este grupo de docentes hacia los directivos, que sin ser muy marcada ni extremadamente baja, si muestran cierta tendencia a descalificar el papel de los directivos en el manejo de la facultad, algo que es muy importante en el clima de cualquier organización.

Como sugerencia, además de profundizar un poco en este tema con otro tipo de estudios, sería interesante desagregar los resultados de la evaluación y comparar la auto evaluación docente con la evaluación de los superiores y de los estudiantes para observar la percepción que tienen estos dos últimos del primero, así como el impacto que producen los docentes auto evaluados como excelente en los diferentes procesos de la facultad de odontología y tratar de determinar si la percepción que tienen estos docentes se debe realmente a fallas o problemas de la facultad y los directivos o a una dificultad natural de algunas personas en mirar al interior de sí mismos y reconocer fallas que en principio imputan a los demás, mostrando una falsa suficiencia y una escasa capacidad de autocrítica.

Queda entonces aquí planteada una metodología y un instrumento de análisis específico para ser aplicado en cualquier universidad, facultad o departamento, donde se trata de involucrar la mayoría de características propias de estas organizaciones, teniendo a determinar aquellos aspectos relevantes en la percepción del clima organizacional, elemento éste que es fundamental conocer para el ejercicio de una buena administración de la docencia universitaria.

9. SINOPSIS DE LOS RESULTADOS

9.1 RESULTADO GLOBAL

Percepción general del clima organizacional en los docentes de la facultad de odontología del Instituto de Ciencias de la Salud –CES-

	RESULTADO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DEL CES	81.6% ACEPTABLE	Los docentes de la facultad de Odontología perciben un clima organizacional agradable y unas posibilidades adecuadas de desarrollar sus funciones de una manera favorable, cómoda y con grandes posibilidades de desarrollo personal y profesional.	* Dar a conocer los resultados de esta investigación tanto a directivos como a docentes para que reconozcan sus fortalezas y debilidades y así cada uno desde su perspectiva, trabaje para el mejoramiento del clima de la organización y el potenciamiento de sus propias posibilidades

9.2 CON RESPECTO A LAS DIMENSIONES.

Percepción por dimensiones del clima organizacional en los docentes de la facultad de odontología del Instituto de Ciencias de la Salud –CES-

DIMENSIÓN	RESULTADO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	82.4%. ACEPTABLE	La misión y visión institucional son conocidas por los docentes. Reconocen que hay objetivos institucionales claros. Ven la institución como una entidad burocrática en la que no hay mucha participación de ellos en la toma de decisiones.	* Desarrollar mecanismos de participación de los docentes de la facultad, mediante reuniones periódicas por áreas, para evaluar diferentes procesos y comprometer a directivos y docentes en el desarrollo de ellos.
VALORES COLECTIVOS	87.3% ACEPTABLE	Muy buena disposición para colaboración y apoyo entre los diferentes compañeros de trabajo. Dificultad para trabajo en equipo. Sensación de no ser muy tenidas en cuenta en sus opiniones.	* Integrar a los docentes alrededor de áreas específicas del conocimiento (por especialidades o áreas de desempeño) y desarrollar tareas comunes a todos ellos, en los que se vea involucrado el estudiante como sujeto activo de aprendizaje.

<p>CLARIDAD ORGANIZACIONAL</p>	<p>79.9%. REGULAR</p>	<p>Los docentes tienen muy buena percepción de los directivos a quienes reconocen como personas accesibles y dispuestos a apoyarlos. Se sienten muy dependientes de ellos para la toma de decisiones.</p>	<p>* Propiciar en el profesorado de la facultad la posibilidad de que periódicamente participen en la discusión que se hace al interior de la misma, a nivel de los diferentes estamentos directivos, para que se involucren en la implementación de políticas que tengan que ver con el desarrollo de la facultad. * Crear una comisión de cuatro o cinco docentes, de diferentes áreas que periódicamente estén vigilando y proponiendo alternativas de desarrollo académico para la facultad.</p>
<p>TOMA DE DECISIONES</p>	<p>76.9% REGULAR</p>	<p>Las decisiones son ágiles y rápidas. Hay poca autonomía para los docentes en la toma de decisiones.</p>	<p>* Dar a conocer permanente y oportunamente a los docentes, mediante los canales establecidos, las diferentes decisiones que se toman al interior de la facultad y que tienen que ver directamente con la labor que ellos realizan. * Crear mecanismos a través de los jefes inmediatos para que los docentes</p>

			expresen sus ideas y sean éstas analizadas oportunamente por los directivos
COMUNICACIÓN	85.6%. ACEPTABLE	Hay buenos canales de comunicación entre directivos y docentes de la facultad. La principal debilidad se da en la comunicación con otras dependencias o facultades	* Incrementar los canales de comunicación entre la facultad y los docentes, de tal manera que todos aquellos aspectos de interés general propios de la Universidad, sean comunicados rápida y efectivamente, usando especialmente los medios electrónicos. * Implementación de un boletín interno para los docentes de la facultad a través de la página Web, donde participen las tres divisiones administrativas de la facultad.

<p>RELACIONES HUMANAS</p>	<p>89.6%. ACCEPTABLE</p>	<p>Principal valor del clima organizacional de la facultad. Se resalta la amistad y el compañerismo. Como debilidad la relación con docentes de otras facultades.</p>	<p>* Fomentar permanentemente las actividades tanto académicas (cursos de pedagogía, actualización por áreas, etc.) como lúdicas en los docentes de la facultad, tendientes a estrechar mas los lazos de amistad y colaboración entre los docentes.</p> <p>* Así mismo crear mecanismos para tratar de involucrar permanentemente a docentes y directivos de otras facultades en dichas actividades, en conjunto con otras dependencias de la universidad (bienestar universitario por ejemplo)</p>
-------------------------------	-----------------------------------	---	---

<p>MOTIVACIÓN Y COMPROMISO</p>	<p>69.4%. MALO</p>	<p>Dimensión de más baja percepción en el clima organizacional. Aunque hay motivación para el desarrollo de la labor y se siente orgullo por laborar en el CES, el docente no participa de actividades extras a su contrato (cursos, pedagogía, lúdica, etc.). No percibe reconocimiento a su labor por parte de los directivos.</p>	<p>* Diseñar procesos de motivación hacia los docentes, por medio del establecimiento de beneficios académicos como la asistencia a congresos, realización de diplomados, post grados, etc., para aquellos docentes que se destaquen en la participación de eventos de formación pedagógica o de cualquier otra índole, programados por la Universidad.</p> <p>* Crear mecanismos de reconocimiento a la labor para aquellas personas que se destaquen en su trabajo tanto docente como profesional.</p> <p>* Buscar mecanismos alternativos especialmente en horarios flexibles para vincular a los docentes de cátedra a este tipo de actividades.</p>
--------------------------------	-----------------------------	--	--

			<p>* Adelantar una investigación para tratar de determinar más específicamente cuales son los principales elementos motivadores que hacen que un odontólogo se dedique a la docencia.</p> <p>* Una vez establecidos esos elementos motivadores, buscar mecanismos que permitan incentivar lo positivo y trabajar sobre lo negativo.</p>
--	--	--	---

<p>ESTRUCTURA DEL CARGO</p>	<p>85.8%. ACCEPTABLE</p>	<p>Las funciones y normatividad son claras y bien percibidas por los docentes. No hay buenos esquemas de inducción y motivación por parte de los directivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Unificar los procesos de inducción y reinducción que existen en la Universidad y la facultad, así como desarrollar un buen sistema de registro para reportar permanentemente los logros y reconocimientos de los docentes. * Establecer una política clara de contratación laboral para docentes provenientes de otras facultades que permita una mejor integración cultural y académica de la profesión. * Analizar paso a paso los procesos de inducción y reinducción de la institución en general y la facultad en particular para detectar problemas en el proceso y corregirlos.
-----------------------------	-----------------------------------	--	--

RESOLUCIÓN DE QUEJAS Y CONFLICTOS	69%. REGULAR	Hay disposición de los directivos para solucionar conflictos rápidamente. Los docentes no participan activamente de ello. Los docentes eluden conflictos.	* Mantener un permanente canal de comunicación entre los docentes, los directivos medios y la alta dirección para intervenir a tiempo, en los posibles conflictos que se puedan presentar entre diferentes actores de la vida universitaria.
SENTIMIENTO DE PERTENENCIA	82.4%. ACEPTABLE	Los docentes se identifican con la institución y se sienten orgullosos de pertenece a ella. Sin embargo no participan de otras actividades programadas por la facultad.	* Propiciar la participación de los docentes en los diferentes cursos, diplomados o post grados que ofrezca la facultad, de tal manera que permanentemente haya docentes adelantando uno de ellos con el apoyo de la facultad. * Realizar una investigación para establecer las prioridades personales de los docentes y evaluar el nivel de compromiso que con la docencia tienen los profesores de la facultad.

<p>RECURSOS MATERIALES Y AMBIENTE FÍSICO</p>	<p>86.9%. ACEPTABLE</p>	<p>Muy buena percepción del ambiente físico y de las instalaciones laborales. Hay falta de espacios para el desarrollo de actividades extracurriculares para los docentes.</p>	<p>* Disponer, de acuerdo a una programación que tenga en cuenta el horario en el que laboran los docentes de cátedra, de espacios compartidos, dotados de todos los elementos informáticos necesarios para que puedan complementar sus labores académicas y asesorar a los estudiantes en forma cómoda y adecuada.</p>
--	----------------------------------	--	---

<p>SEGURIDAD</p>	<p>77.6 %</p> <p>REGULAR</p>	<p>Existe una sensación de estabilidad laboral entre los docentes. No se sienten bien remunerados aunque reconocen el cumplimiento de la institución con ellos.</p> <p>Es importante resaltar que las políticas salariales son muy claras en la Universidad y aplican para todos los docentes.</p>	<p>* Se propone buscar mecanismos alternos de beneficios que brinden un mejor estar, tanto a los docentes como a su grupo familiar mediante la participación en educación formal y no formal, como cursos de informática, eventos culturales o deportivos, cursos de crecimiento personal, etc.</p> <p>* Es necesario favorecer y motivar la participación de los docentes en proyectos de asesoría a diferentes entidades o el desarrollo de cursos de educación continuada, en las que ellos puedan participar de los beneficios económicos de dichos proyectos.</p>
------------------	------------------------------	--	--

9.3 CON RESPECTO A LAS VARIABLES.

Percepción del clima organizacional en los docentes de la facultad de odontología del Instituto de Ciencias de la Salud –CES-, observado a través de las diferentes variables del estudio.

VARIABLE	RESULTADO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
TIPO DE CONTRATO DEL DOCENTE	OBRA: 81.1% INDEFINIDO: 83,2%	No se presentan diferencias estadísticamente significativas en el índice de percepción del clima organizacional con respecto a esta variable.	* Diseñar mecanismos de participación, de acuerdo a la disponibilidad horaria para los docentes con contrato de obra para que se vean mas involucrados con la universidad.
CARGO OCUPADO	DOCENTE: 81.2% DOCENTE ADMINISTRATIVO: 82.8%	No se presentan diferencias estadísticamente significativas en el índice de percepción del clima organizacional con respecto a esta variable.	Ninguna con respecto a esta variable en particular

<p>ESCALAFÓN</p>	<p>INSTRUCTOR: 81.1% ASISTENTE: 82.2% ASOCIADO: 84.6% TITULAR: 80.8%</p>	<p>No se presentan diferencias estadísticamente significativas en el índice de percepción del clima organizacional con respecto a esta variable.</p>	<p>Ninguna con respecto a esta variable en particular</p>
<p>NÚMERO DE HORAS DE VINCULACIÓN SEMANAL</p>	<p>1 – 5 HORAS: 78.4% 6 – 10 HORAS: 83.2% 11 A 20 HORAS: 83.0% > 20 HORAS: 83.8%</p>	<p>No se presentan diferencias estadísticamente significativas en el índice de percepción del clima organizacional con respecto a esta variable.</p>	<p>Adelantar proyecto de investigación que permita establecer el tiempo óptimo de vinculación en equilibrio con otras actividades personales.</p>
<p>NÚMERO DE AÑOS DE VINCULACIÓN</p>	<p>1 – 5 AÑOS: 81.1% 6 – 10 AÑOS: 82.5% > 10 AÑOS: 81.5%</p>	<p>No se presentan diferencias estadísticamente significativas en el índice de percepción del clima organizacional con respecto a esta variable.</p>	<p>Ninguna con respecto a esta variable en particular</p>

<p>TIPO DE DOCENCIA QUE EJECUTAN</p>	<p>TEORÍA: 81.2% CLÍNICA: 81.5% TEORÍA Y CLÍNICA: 81.9%</p>	<p>No se presentan diferencias estadísticamente significativas en el índice de percepción del clima organizacional con respecto a esta variable.</p>	<p>Ninguna con respecto a esta variable en particular</p>
<p>AUTO EVALUACIÓN DEL DOCENTE</p>	<p>BIEN: 81.7% MUY BIEN: 83.6% EXCELENTE: 76.4%</p>	<p>Hay diferencias significativas entre los docentes auto evaluados como muy bien y excelente. La diferencia se basa fundamentalmente en las dimensiones “estructura de la organización”, “comunicación” y “resolución de quejas y conflictos”, donde los docentes autoevaluados como excelentes muestran una percepción estadísticamente significativa mas baja que los de las otras variables.</p>	<p>* Realizar uno o varios estudios de investigación con el ánimo de analizar el perfil, el comportamiento y las características de los docentes que se autoevalúan como “excelente”, para compararlo con el resultado obtenido con los otros tipos de evaluación de docentes y el desempeño observado en los mismos</p>

<p>EVALUACIÓN DEL DOCENTE POR PARTE DEL SUPERIOR INMEDIATO</p>	<p>MUY SATISFACTORIO: 82.9% SATISFACTORIO: 81.4%</p>	<p>No se presentan diferencias estadísticamente significativas en el índice de percepción del clima organizacional con respecto a esta variable.</p>	<p>Ninguna con respecto a esta variable en particular</p>
<p>EVALUACIÓN DEL DOCENTE POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES</p>	<p>REGULAR: 79.5% BIEN: 84% MUY BIEN: 81.9% EXCELENTE: 87%</p>	<p>No se presentan diferencias estadísticamente significativas en el índice de percepción del clima organizacional con respecto a esta variable.</p>	<p>Ninguna con respecto a esta variable en particular</p>

BIBLIOGRAFÍA

- Abrabanel, et al. Traducción de Jesús Villamizar Herrera. Cultura organizacional. Fondo editorial Legis. 1992.
- Alvarez, Guillermo. La percepción de la organización: Clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. Revista interamericana de psicología Ocupacional. Vol. 11 Números 1 y 2. Páginas 7 – 22. 1992.
- Alvarez G. Guillermo. El constructo “Clima organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de psicología ocupacional. Vol. 11, números 1 y 2. Páginas 25 a 49. 1992.
- Alvarez G. Guillermo. El clima organizacional en Instituciones educativas: Conceptualización, investigaciones y resultados. Revista Interamericana de psicología Ocupacional. Vol. 11, # 1 y 2. Páginas 51 a 81. 1992
- Alvarez G. Guillermo. El CFK LTD: Cuestionario descriptivo de la percepción del ambiente interno educativo: El perfil del clima organizacional educativo. Revista Interamericana de psicología Ocupacional. Vol. 11, # 1 y 2. Páginas 83 a 99. 1992
- Brunet, Luc El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial trillas. 1997.

- De Luis Carnicier María Pilar, et al. Trabajo en equipo y potenciamiento: Un estudio empírico en equipos de investigación universitarios. Capital humano Número 161, diciembre de 2002. Página. 56.
- Fabregat Rodríguez Victoria y Dolores Setó Pámies. ¿Cómo gestionar la lealtad del cliente interno? Un nuevo reto en la dirección de recursos humanos. Capital Humano No. 159, página 42. Nov de. 2002
- Gascó Milagros y Noemí Rabassa. Marketing interno Mix: Análisis de la variable comunicación interna. Capital Humano No 122, página 38. Mayo 1999,
- Kotler, Philip y Karen F. A. Fox. Strategic marketing for educational institutions. Prentice Hall Inc. New Jersey. 1985.
- Lozano C. Andrea y Juan Manuel Mendoza F. El clima organizacional visto por el empleado con contrato a término indefinido versus el empleado con contrato a término fijo. Tesis para optar al grado de Psicólogo. U de los Andes. Bogotá
- Orozco S Luis Enrique, Rodrigo Parra S y Humberto Serna G. ¿La Universidad a la deriva? Tercer mundo editores – Ediciones Uniandes. 1988.
- Serna G., Humberto. Mercadeo corporativo. El servicio al cliente interno. Legis. 1992.
- Serna Gómez, Humberto. Mercadeo Interno. Estrategia para gerenciar la cultura empresarial 3 R editores. Bogotá. 2000.

- Sudarsky, John. Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: La medición del clima organizacional. Documento Universidad de los Andes. Bogotá.
- Tarazona Miguel. ¿Quién tiene prioridad, el Cliente externo o el cliente interno? Oficina Eficiente. Diciembre 1991/Enero 1992.
- Zancudo G., Maria Teresa. Factores asociados a la percepción del ambiente interno organizacional en docentes universitarios. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11 Números 1 y 2. 1992.

ANEXOS

ANEXO 1

CUADRO 1. Resultado del clima organizacional de la facultad de odontología del CES, desagregado a través de las diferentes dimensiones.

Dimensión	Número de encuestas	Promedio %	Desviación Estándar %	Mínimo %	Máximo %
DIM 1	84	82,4	11,4	50,0	100,0
DIM 2	84	87,3	10,1	54,0	100,0
DIM 3	84	79,9	10,1	50,0	100,0
DIM 4	84	76,9	13,8	38,0	100,0
DIM 5	84	85,6	11,0	38,0	100,0
DIM 6	84	89,6	9,8	63,0	100,0
DIM 7	84	69,4	14,3	21,0	100,0
DIM 8	84	85,8	9,7	58,0	100,0
DIM 9	84	76,9	15,2	25,0	100,0
DIM 10	84	82,4	9,9	42,0	100,0
DIM 11	84	86,9	10,4	54,0	100,0
DIM 12	84	77,6	13,7	38,0	100,0
TOTAL DIM 1 A 12	84	81,6 *	8,2	58,0	96,0

* Promedio general del clima organizacional en la facultad de Odontología del CES.

CUADRO 2. Resultado del clima organizacional comparando el tipo de contrato que tienen los docentes en la facultad de Odontología del CES con cada una de las dimensiones evaluadas.

Dimensión	Tipo de contrato	Número de encuestas	Promedio %	Desviación Estándar %	Mínimo %	Máximo %
DIM1	obra	64	82,0	11,2	50,0	100,0
	indefinido	20	83,8	12,0	50,0	100,0
	Total	84	82,4	11,4	50,0	100,0
DIM2	obra	64	87,6	11,0	54,0	100,0
	indefinido	20	86,5	6,4	75,0	96,0
	Total	84	87,3	10,1	54,0	100,0
DIM3	obra	64	80,4	10,1	58,0	100,0
	indefinido	20	78,4	10,2	50,0	96,0
	Total	84	79,9	10,1	50,0	100,0
DIM4	obra	64	75,9	14,6	38,0	100,0
	indefinido	20	80,2	10,6	54,0	96,0
	Total	84	76,9	13,8	38,0	100,0
DIM5	obra	64	84,8	11,4	38,0	100,0
	indefinido	20	88,1	9,4	58,0	100,0
	Total	84	85,6	11,0	38,0	100,0
DIM6	obra	64	89,7	9,2	63,0	100,0
	indefinido	20	89,3	11,8	63,0	100,0
	Total	84	89,6	9,8	63,0	100,0
DIM7	obra	64	68,0	13,9	21,0	92,0
	indefinido	20	74,1	14,6	42,0	100,0
	Total	84	69,4	14,3	21,0	100,0
DIM8	obra	64	86,2	9,8	58,0	100,0
	indefinido	20	84,5	9,6	67,0	100,0
	Total	84	85,8	9,7	58,0	100,0
DIM9	obra	64	76,6	15,6	25,0	100,0
	indefinido	20	77,8	14,4	35,0	100,0
	Total	84	76,9	15,2	25,0	100,0
DIM10	obra	64	81,9	9,2	46,0	96,0
	indefinido	20	83,8	12,2	42,0	100,0
	Total	84	82,4	9,9	42,0	100,0
DIM11	obra	64	85,9	10,7	54,0	100,0
	indefinido	20	90,1	8,6	71,0	100,0
	Total	84	86,9	10,4	54,0	100,0
DIM12	obra	64	76,1	14,2	38,0	100,0
	indefinido	20	82,4	10,8	63,0	100,0
	Total	84	77,6	13,7	38,0	100,0
DIM1A12	obra	64	81,1	8,2	58,0	96,0
	indefinido	20	83,2	7,9	58,0	96,0
	Total	84	81,6	8,2	58,0	96,0

CUADRO 3. Resultado del clima organizacional comparando el cargo que ejercen los docentes en la facultad de Odontología del CES y cada una de las dimensiones evaluadas.

Dimensión	Cargo	Número de encuestas	Promedio %	Desviación Estándar %	Mínimo %	Máximo %
DIM1	Docente	65	81,7	11,8	50,0	100,0
	Doc. adminst.	19	85,1	9,5	67,0	100,0
	Total	84	82,4	11,4	50,0	100,0
DIM2	Docente	65	87,6	10,8	54,0	100,0
	Doc. adminst.	19	86,5	7,6	75,0	100,0
	Total	84	87,3	10,1	54,0	100,0
DIM3	Docente	65	80,2	10,4	50,0	100,0
	Doc. adminst.	19	78,9	9,4	63,0	92,0
	Total	84	79,9	10,1	50,0	100,0
DIM4	Docente	65	75,5*	14,7	38,0	100,0
	Doc. adminst.	19	82,0*	8,9	63,0	96,0
	Total	84	76,9	13,8	38,0	100,0
DIM5	Docente	65	85,6	10,5	54,0	100,0
	Doc. adminst.	19	85,5	12,8	38,0	96,0
	Total	84	85,6	11,0	38,0	100,0
DIM6	Docente	65	89,9	9,6	63,0	100,0
	Doc. adminst.	19	88,6	10,8	67,0	100,0
	Total	84	89,6	9,8	63,0	100,0
DIM7	Docente	65	68,1	14,4	21,0	92,0
	Doc. adminst.	19	74,1	12,9	54,0	100,0
	Total	84	69,4	14,3	21,0	100,0
DIM8	Docente	65	86,4	10,1	58,0	100,0
	Doc. adminst.	19	83,7	8,4	71,0	100,0
	Total	84	85,8	9,7	58,0	100,0
DIM9	Docente	65	76,1	16,4	25,0	100,0
	Doc. adminst.	19	79,6	10,0	54,0	94,0
	Total	84	76,9	15,2	25,0	100,0
DIM10	Docente	65	81,7	10,0	42,0	96,0
	Doc. adminst.	19	84,5	9,4	63,0	100,0
	Total	84	82,4	9,9	42,0	100,0
DIM11	Docente	65	86,2	10,4	54,0	100,0
	Doc. adminst.	19	89,2	10,2	58,0	100,0
	Total	84	86,9	10,4	54,0	100,0
DIM12	Docente	65	77,1	14,3	38,0	100,0
	Doc. adminst.	19	79,4	11,3	63,0	100,0
	Total	84	77,6	13,7	38,0	100,0
DIM1A12	Docente	65	81,2	8,6	58,0	96,0
	Doc. adminst.	19	82,9	6,5	67,0	94,0
	Total	84	81,6	8,2	58,0	96,0

*valor $p < 0.05$ prueba t Student⁷⁹

⁷⁹ Ver explicación de esta prueba y la de ANOVA en el pie de página de la hoja No. 54

CUADRO 4. Resultado del clima organizacional comparando el escalafón docente en la facultad de Odontología del CES y cada una de las dimensiones evaluadas.

Dimensión	Escalafón	Número de encuestas	Promedio %	Desviación Estándar %	Mínimo %	Máximo %
DIM 1	instructor	50	81,7	11,7	50,0	100,0
	asistente	19	81,7	12,4	50,0	100,0
	asociado	7	86,6	6,8	75,0	95,0
	titular	8	84,9	10,3	67,0	100,0
	Total	84	82,4	11,4	50,0	100,0
DIM 2	instructor	50	86,8	11,2	54,0	100,0
	asistente	19	89,4	9,2	63,0	100,0
	asociado	7	87,1	6,3	75,0	92,0
	titular	8	85,9	8,0	75,0	96,0
	Total	84	87,3	10,1	54,0	100,0
DIM 3	instructor	50	80,8	9,5	58,0	100,0
	asistente	19	78,6	11,1	50,0	92,0
	asociado	7	82,3	10,5	67,0	96,0
	titular	8	75,4	11,4	58,0	90,0
	Total	84	79,9	10,1	50,0	100,0
DIM 4	instructor	50	74,9	14,7	38,0	100,0
	asistente	19	78,2	12,8	54,0	96,0
	asociado	7	84,6	9,7	71,0	96,0
	titular	8	79,8	12,5	58,0	95,0
	Total	84	76,9	13,8	38,0	100,0
DIM 5	instructor	50	84,8	11,9	38,0	100,0
	asistente	19	88,1	10,6	58,0	100,0
	asociado	7	87,0	7,2	75,0	96,0
	titular	8	83,0	8,6	67,0	92,0
	Total	84	85,6	11,0	38,0	100,0
DIM 6	instructor	50	89,4	9,9	63,0	100,0
	asistente	19	89,4	10,6	63,0	100,0
	asociado	7	94,1	8,6	75,0	100,0
	titular	8	87,1	8,6	75,0	96,0
	Total	84	89,6	9,8	63,0	100,0
DIM 7	instructor	50	68,1	13,0	40,0	92,0
	asistente	19	71,5	14,5	42,0	100,0
	asociado	7	73,1	14,6	54,0	88,0
	titular	8	69,8	21,4	21,0	88,0
	Total	84	69,4	14,3	21,0	100,0
DIM 8	instructor	50	86,0	9,6	63,0	100,0
	asistente	19	86,3	11,4	58,0	100,0
	asociado	7	82,9	6,6	71,0	92,0
	titular	8	85,9	10,2	70,0	100,0
	Total	84	85,8	9,7	58,0	100,0
DIM 9	instructor	50	75,6	16,2	25,0	100,0
	asistente	19	78,4	16,5	35,0	100,0
	asociado	7	81,0	8,3	67,0	92,0
	titular	8	78,3	10,5	63,0	94,0
	Total	84	76,9	15,2	25,0	100,0
DIM 10	instructor	50	82,6	8,2	63,0	100,0
	asistente	19	81,7	12,2	42,0	92,0
	asociado	7	84,6	8,0	71,0	92,0
	titular	8	80,5	15,8	46,0	96,0
	Total	84	82,4	9,9	42,0	100,0
DOM 11	instructor	50	86,9	9,9	58,0	100,0
	asistente	19	86,6	10,1	67,0	100,0
	asociado	7	90,7	7,0	83,0	100,0
	titular	8	84,0	16,0	54,0	100,0
	Total	84	86,9	10,4	54,0	100,0

DIM 12	instructor	50	77,0	14,6	38,0	100,0
	asistente	19	78,7	11,1	58,0	100,0
	asociado	7	80,6	8,1	70,0	92,0
	titular	8	76,3	18,0	46,0	100,0
	Total	84	77,6	13,7	38,0	100,0
TOTAL DIM 1 A 12	instructor	50	81,1	7,9	58,0	96,0
	asistente	19	82,2	9,4	58,0	96,0
	asociado	7	84,6	3,8	81,0	92,0
	titular	8	80,8	10,1	63,0	91,0
	Total	84	81,6	8,2	58,0	96,0

CUADRO 5. Resultado del clima organizacional comparando las horas de vinculación de los docentes de la facultad de Odontología del CES y cada una de las dimensiones evaluadas.

Dimensión	Horas de vinculación	Número de encuestas	Promedio %	Desviación Estándar %	Mínimo %	Máximo %
DIM 1	1-5	28	79,5	12,4	50,0	100,0
	6-10	23	83,5	11,0	58,0	100,0
	11-20	21	83,9	11,1	50,0	100,0
	>20	12	84,8	9,9	67,0	100,0
	Total	84	82,4	11,4	50,0	100,0
DIM 2	1-5	28	82,7*	12,7	54,0	100,0
	6-10	23	92,3*	7,6	75,0	100,0
	11-20	21	88,1	7,8	75,0	100,0
	>20	12	87,2	6,4	79,0	96,0
	Total	84	87,3	10,1	54,0	100,0
DIM 3	1-5	28	79,2	10,1	58,0	95,0
	6-10	23	81,4	10,6	58,0	100,0
	11-20	21	79,4	11,3	50,0	96,0
	>20	12	79,6	7,3	63,0	88,0
	Total	84	79,9	10,1	50,0	100,0
DIM 4	1-5	28	70,6*	15,6	38,0	95,0
	6-10	23	78,2	13,3	54,0	100,0
	11-20	21	82,6*	11,5	54,0	100,0
	>20	12	79,3	8,6	63,0	92,0
	Total	84	76,9	13,8	38,0	100,0
DIM 5	1-5	28	82,3	11,5	54,0	100,0
	6-10	23	85,1	13,3	38,0	100,0
	11-20	21	88,1	9,2	58,0	100,0
	>20	12	89,5	5,0	79,0	96,0
	Total	84	85,6	11,0	38,0	100,0
DIM 6	1-5	28	87,2	9,9	63,0	100,0
	6-10	23	91,2	8,0	79,0	100,0
	11-20	21	90,2	11,9	63,0	100,0
	>20	12	91,0	8,7	75,0	100,0
	Total	84	89,6	9,8	63,0	100,0
DIM 7	1-5	28	65,2	14,1	40,0	88,0
	6-10	23	69,0	15,3	21,0	92,0
	11-20	21	71,4	13,8	42,0	88,0
	>20	12	76,7	10,8	63,0	100,0
	Total	84	69,4	14,3	21,0	100,0
DIM 8	1-5	28	84,8	10,2	58,0	100,0
	6-10	23	88,1	10,2	63,0	100,0
	11-20	21	85,4	9,5	67,0	100,0
	>20	12	84,2	8,6	71,0	96,0
	Total	84	85,8	9,7	58,0	100,0
DIM 9	1-5	28	71,4	16,2	25,0	96,0
	6-10	23	79,7	16,6	33,0	100,0
	11-20	21	80,1	13,9	35,0	100,0
	>20	12	78,9	9,3	58,0	94,0
	Total	84	76,9	15,2	25,0	100,0
DIM 10	1-5	28	80,8	8,2	63,0	96,0
	6-10	23	82,0	11,1	46,0	96,0
	11-20	21	83,4	12,3	42,0	100,0
	>20	12	85,1	6,2	75,0	96,0
	Total	84	82,4	9,9	42,0	100,0
DIM 11	1-5	28	84,8	10,3	63,0	100,0
	6-10	23	87,7	12,2	54,0	100,0
	11-20	21	87,1	10,0	70,0	100,0
	>20	12	90,0	7,1	79,0	100,0
	Total	84	86,9	10,4	54,0	100,0
DIM 12	1-5	28	72,7	16,2	38,0	96,0
	6-10	23	81,2	12,0	63,0	100,0
	11-20	21	78,5	11,7	55,0	100,0

	>20	12	80,5	11,2	63,0	100,0
	Total	84	77,6	13,7	38,0	100,0
TOTAL DIM 1 A 12	1-5	28	78,4	8,6	58,0	91,0
	6-10	23	83,2	8,5	63,0	96,0
	11-20	21	83,0	7,7	58,0	96,0
	>20	12	83,8	5,1	75,0	91,0
	Total	84	81,6	8,2	58,0	96,0

*valor $p < 0.05$ prueba de Anova

CUADRO 6. Resultado del clima organizacional comparando los años de vinculación de los docentes a la facultad de Odontología del CES y cada una de las dimensiones evaluadas.

Dimensión	Años de vinculación	Número de encuestas	Promedio %	Desviación Estándar %	Mínimo %	Máximo %
DIM 1	1-5 años	31	82,5	12,5	50,0	100,0
	6-10 años	21	83,1	12,6	50,0	100,0
	>10 años	32	81,9	9,5	58,0	100,0
	Total	84	82,4	11,4	50,0	100,0
DIM 2	1-5 años	31	86,2	11,3	58,0	100,0
	6-10 años	21	89,1	10,7	54,0	100,0
	>10 años	32	87,3	8,5	63,0	100,0
	Total	84	87,3	10,1	54,0	100,0
DIM 3	1-5 años	31	79,9	12,0	50,0	100,0
	6-10 años	21	79,7	7,9	67,0	100,0
	>10 años	32	80,0	9,7	58,0	96,0
	Total	84	79,9	10,1	50,0	100,0
DIM 4	1-5 años	31	73,5	15,4	38,0	100,0
	6-10 años	21	78,5	13,5	42,0	100,0
	>10 años	32	79,3	12,0	54,0	96,0
	Total	84	76,9	13,8	38,0	100,0
DIM 5	1-5 años	31	83,6	13,5	38,0	100,0
	6-10 años	21	87,2	10,1	54,0	100,0
	>10 años	32	86,4	8,6	67,0	100,0
	Total	84	85,6	11,0	38,0	100,0
DIM 6	1-5 años	31	88,0	12,1	63,0	100,0
	6-10 años	21	91,5	7,4	75,0	100,0
	>10 años	32	89,8	8,7	75,0	100,0
	Total	84	89,6	9,8	63,0	100,0
DIM 7	1-5 años	31	71,8	13,0	42,0	100,0
	6-10 años	21	66,3	12,9	42,0	88,0
	>10 años	32	69,2	16,1	21,0	88,0
	Total	84	69,4	14,3	21,0	100,0
DIM 8	1-5 años	31	86,0	10,3	63,0	100,0
	6-10 años	21	87,8	9,1	75,0	100,0
	>10 años	32	84,2	9,7	58,0	100,0
	Total	84	85,8	9,7	58,0	100,0
DIM 9	1-5 años	31	77,9	16,0	35,0	100,0
	6-10 años	21	77,1	15,4	25,0	100,0
	>10 años	32	75,8	14,7	33,0	96,0
	Total	84	76,9	15,2	25,0	100,0
DIM 10	1-5 años	31	81,0	11,1	42,0	100,0
	6-10 años	21	84,4	7,7	71,0	96,0
	>10 años	32	82,3	10,0	46,0	96,0
	Total	84	82,4	9,9	42,0	100,0
DIM 11	1-5 años	31	87,4	11,0	58,0	100,0
	6-10 años	21	85,8	9,1	71,0	100,0
	>10 años	32	87,1	10,8	54,0	100,0
	Total	84	86,9	10,4	54,0	100,0
DIM 12	1-5 años	31	76,7	12,3	50,0	96,0
	6-10 años	21	80,7	14,6	50,0	100,0
	>10 años	32	76,5	14,4	38,0	100,0
	Total	84	77,6	13,7	38,0	100,0
TOTAL DIM 1 A 12	1-5 años	31	81,1	9,1	58,0	94,0
	6-10 años	21	82,5	7,8	58,0	96,0
	>10 años	32	81,5	7,6	60,0	92,0
	Total	84	81,6	8,2	58,0	96,0

CUADRO 7. Resultado del clima organizacional comparando el tipo de docencia que ejecutan los docentes de la facultad de Odontología del CES y cada una de las dimensiones evaluadas.

Dimensión	Tipo de docencia	Número de encuestas	Promedio %	Desviación Estándar %	Mínimo %	Máximo %
DIM 1	teoría	19	82,0	14,1	50,0	100,0
	clínica	22	82,0	10,8	63,0	100,0
	teoría y clínica	43	82,9	10,5	58,0	100,0
	Total	84	82,4	11,4	50,0	100,0
DIM 2	teoría	19	87,5	13,0	54,0	100,0
	clínica	22	88,8	10,2	63,0	100,0
	teoría y clínica	43	86,5	8,8	58,0	100,0
	Total	84	87,3	10,1	54,0	100,0
DIM 3	teoría	19	77,8	11,0	50,0	92,0
	clínica	22	79,7	10,1	58,0	96,0
	teoría y clínica	43	80,9	9,8	58,0	100,0
	Total	84	79,9	10,1	50,0	100,0
DIM 4	teoría	19	78,0	19,3	38,0	100,0
	clínica	22	76,1	12,4	50,0	100,0
	teoría y clínica	43	76,9	11,8	50,0	96,0
	Total	84	76,9	13,8	38,0	100,0
DIM 5	teoría	19	81,5	17,7	38,0	100,0
	clínica	22	84,8	7,6	70,0	100,0
	teoría y clínica	43	87,7	8,0	67,0	100,0
	Total	84	85,6	11,0	38,0	100,0
DIM 6	teoría	19	89,4	13,2	63,0	100,0
	clínica	22	91,3	6,8	71,0	100,0
	teoría y clínica	43	88,8	9,5	75,0	100,0
	Total	84	89,6	9,8	63,0	100,0
DIM 7	teoría	19	69,7	15,0	42,0	92,0
	clínica	22	63,9	14,4	40,0	83,0
	teoría y clínica	43	72,1	13,4	21,0	100,0
	Total	84	69,4	14,3	21,0	100,0
DIM 8	teoría	19	86,0	10,4	67,0	100,0
	clínica	22	85,8	11,0	58,0	100,0
	teoría y clínica	43	85,7	9,0	63,0	100,0
	Total	84	85,8	9,7	58,0	100,0
DIM 9	teoría	19	76,7	21,3	25,0	100,0
	clínica	22	76,1	14,4	42,0	96,0
	teoría y clínica	43	77,4	12,6	33,0	100,0
	Total	84	76,9	15,2	25,0	100,0
DIM 10	teoría	19	80,1	12,9	42,0	100,0
	clínica	22	82,1	8,8	63,0	96,0
	teoría y clínica	43	83,5	9,0	46,0	96,0
	Total	84	82,4	9,9	42,0	100,0
DIM 11	teoría	19	86,8	13,2	58,0	100,0
	clínica	22	87,7	9,3	67,0	100,0
	teoría y clínica	43	86,5	9,7	54,0	100,0
	Total	84	86,9	10,4	54,0	100,0
DIM 12	teoría	19	79,7	15,2	50,0	100,0
	clínica	22	80,0	14,9	38,0	100,0
	teoría y clínica	43	75,4	12,2	46,0	100,0
	Total	84	77,6	13,7	38,0	100,0
TOTAL DIM 1 A 12	teoría	19	81,2	11,4	58,0	96,0
	clínica	22	81,5	7,6	60,0	92,0
	teoría y clínica	43	81,9	6,9	63,0	96,0
	Total	84	81,6	8,2	58,0	96,0

CUADRO 8. Resultado del clima organizacional comparando la auto evaluación docente en la facultad de Odontología del CES y cada una de las dimensiones evaluadas.

Dimensión	Auto evaluación	Número de encuestas	Promedio %	Desviación Estándar %	Mínimo %	Máximo %
DIM 1	Bien	24	81,9	10,7	58,0	96,0
	Muy bien	44	85,2*	9,3	63,0	100,0
	Excelente	11	75,7*	15,6	50,0	100,0
	Total	79	82,9	11,1	50,0	100,0
DIM 2	Bien	24	85,6	10,0	58,0	100,0
	Muy bien	44	90,0	8,7	63,0	100,0
	Excelente	11	84,4	11,8	54,0	100,0
	Total	79	87,9	9,8	54,0	100,0
DIM 3	Bien	24	81,4	10,9	58,0	100,0
	Muy bien	44	81,0	9,1	60,0	100,0
	Excelente	11	74,3	11,6	50,0	90,0
	Total	79	80,2	10,2	50,0	100,0
DIM 4	Bien	24	78,2	13,9	54,0	100,0
	Muy bien	44	78,4	11,9	50,0	96,0
	Excelente	11	73,6	16,1	42,0	100,0
	Total	79	77,7	13,1	42,0	100,0
DIM 5	Bien	24	86,5*	7,1	67,0	100,0
	Muy bien	44	88,4*	7,1	71,0	100,0
	Excelente	11	76,9*	20,5	38,0	100,0
	Total	79	86,2	10,6	38,0	100,0
DIM 6	Bien	24	89,5	10,5	67,0	100,0
	Muy bien	44	91,3	8,5	75,0	100,0
	Excelente	11	85,6	10,4	63,0	100,0
	Total	79	90,0	9,5	63,0	100,0
DIM 7	Bien	24	69,5	16,6	21,0	92,0
	Muy bien	44	70,8	11,7	46,0	88,0
	Excelente	11	62,8	19,5	40,0	100,0
	Total	79	69,3	14,6	21,0	100,0
DIM 8	Bien	24	83,7	9,4	63,0	100,0
	Muy bien	44	87,1	9,8	58,0	100,0
	Excelente	11	83,3	9,8	67,0	100,0
	Total	79	85,6	9,7	58,0	100,0
DIM 9	Bien	24	79,2*	15,1	33,0	100,0
	Muy bien	44	79,7*	11,8	42,0	100,0
	Excelente	11	65,8*	22,5	25,0	100,0
	Total	79	77,6	15,3	25,0	100,0
DIM 10	Bien	24	80,6	10,9	46,0	100,0
	Muy bien	44	84,6	7,7	63,0	96,0
	Excelente	11	77,4	14,4	42,0	92,0
	Total	79	82,4	10,1	42,0	100,0
DIM 11	Bien	24	87,9	10,0	54,0	100,0
	Muy bien	44	88,1	9,7	67,0	100,0
	Excelente	11	80,6	11,3	58,0	100,0
	Total	79	87,0	10,2	54,0	100,0
DIM 12	Bien	24	77,9	11,8	63,0	96,0
	Muy bien	44	79,9	12,2	46,0	100,0
	Excelente	11	76,5	15,6	50,0	100,0
	Total	79	78,8	12,5	46,0	100,0
TOTAL DIM 1 A 12	Bien	24	81,7	7,5	63,0	92,0
	Muy bien	44	83,6*	6,5	60,0	96,0
	Excelente	11	76,4*	11,8	58,0	96,0
	Total	79	81,6	8,0	58,0	96,0

*valor $p < 0.05$ prueba de Anova

CUADRO 9. Resultado del clima organizacional comparando la evaluación del docente por parte del superior inmediato en la facultad de Odontología del CES y cada una de las dimensiones evaluadas.

Dimensión	Evaluación de un superior	Número de encuestas	Promedio %	Desviación Estándar %	Mínimo %	Máximo %
DIM 1	Muy satisfactorio	31	82,4	13,0	50,0	100,0
	Satisfactorio	48	83,2	9,8	58,0	100,0
	Total	79	82,9	11,1	50,0	100,0
DIM 2	Muy satisfactorio	31	89,3	9,3	54,0	100,0
	Satisfactorio	48	87,0	10,0	58,0	100,0
	Total	79	87,9	9,8	54,0	100,0
DIM 3	Muy satisfactorio	31	80,3	11,0	50,0	100,0
	Satisfactorio	48	80,2	9,7	58,0	96,0
	Total	79	80,2	10,2	50,0	100,0
DIM 4	Muy satisfactorio	31	77,3	12,6	42,0	96,0
	Satisfactorio	48	77,9	13,4	50,0	100,0
	Total	79	77,7	13,1	42,0	100,0
DIM 5	Muy satisfactorio	31	87,0	10,3	54,0	100,0
	Satisfactorio	48	85,7	10,9	38,0	100,0
	Total	79	86,2	10,6	38,0	100,0
DIM 6	Muy satisfactorio	31	91,4	9,0	63,0	100,0
	Satisfactorio	48	89,1	9,7	67,0	100,0
	Total	79	90,0	9,5	63,0	100,0
DIM 7	Muy satisfactorio	31	72,4	13,3	42,0	100,0
	Satisfactorio	48	67,3	15,1	21,0	92,0
	Total	79	69,3	14,6	21,0	100,0
DIM 8	Muy satisfactorio	31	88,2	8,3	67,0	100,0
	Satisfactorio	48	83,9	10,3	58,0	100,0
	Total	79	85,6	9,7	58,0	100,0
DIM 9	Muy satisfactorio	31	78,4	15,5	25,0	100,0
	Satisfactorio	48	77,1	15,2	33,0	100,0
	Total	79	77,6	15,3	25,0	100,0
DIM 10	Muy satisfactorio	31	84,1	9,9	42,0	96,0
	Satisfactorio	48	81,2	10,2	46,0	100,0
	Total	79	82,4	10,1	42,0	100,0
DIM 11	Muy satisfactorio	31	87,0	8,6	71,0	100,0
	Satisfactorio	48	86,9	11,3	54,0	100,0
	Total	79	87,0	10,2	54,0	100,0
DIM 12	Muy satisfactorio	31	78,7	12,4	50,0	100,0
	Satisfactorio	48	78,8	12,7	46,0	100,0
	Total	79	78,8	12,5	46,0	100,0
TOTAL DIM 1 A 12	Muy satisfactorio	31	82,9	8,4	58,0	96,0
	Satisfactorio	48	81,4	7,7	60,0	96,0
	Total	79	81,6	8,0	58,0	96,0

CUADRO 10. Resultado del clima organizacional comparando la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes de la facultad de Odontología del CES y cada una de las dimensiones evaluadas.

Dimensión	Evaluación del estudiante	Número de encuestas	Promedio %	Desviación Estándar %	Mínimo %	Máximo %
DIM 1	Regular	2	79,5	12,0	71,0	88,0
	Bien	16	83,9	9,2	63,0	100,0
	Muy bien	59	82,9	10,9	58,0	100,0
	Excelente	3	90,0	2,0	88,0	92,0
	Total	80	83,3	10,3	58,0	100,0
DIM 2	Regular	2	88,0	0,0	88,0	88,0
	Bien	16	89,9	9,8	63,0	100,0
	Muy bien	59	87,0	9,5	58,0	100,0
	Excelente	3	98,7	2,3	96,0	100,0
	Total	80	88,0	9,5	58,0	100,0
DIM 3	Regular	2	75,0	0,0	75,0	75,0
	Bien	16	81,9	6,7	63,0	90,0
	Muy bien	59	80,3	10,1	58,0	100,0
	Excelente	3	86,0	12,8	75,0	100,0
	Total	80	80,7	9,5	58,0	100,0
DIM 4	Regular	2	85,5	3,5	83,0	88,0
	Bien	16	81,7	13,0	54,0	100,0
	Muy bien	59	76,0	13,5	38,0	100,0
	Excelente	3	80,7	13,4	71,0	96,0
	Total	80	77,6	13,3	38,0	100,0
DIM 5	Regular	2	81,0	2,8	79,0	83,0
	Bien	16	88,3	7,4	71,0	100,0
	Muy bien	59	86,8	9,2	54,0	100,0
	Excelente	3	84,0	4,6	79,0	88,0
	Total	80	86,9	8,6	54,0	100,0
DIM 6	Regular	2	93,0	4,2	90,0	96,0
	Bien	16	91,6	7,5	75,0	100,0
	Muy bien	59	89,7	9,9	63,0	100,0
	Excelente	3	94,7	6,1	88,0	100,0
	Total	80	90,4	9,3	63,0	100,0
DIM 7	Regular	2	58,5	6,4	54,0	63,0
	Bien	16	68,4	14,0	46,0	88,0
	Muy bien	59	71,0	14,1	21,0	100,0
	Excelente	3	75,3	11,2	67,0	88,0
	Total	80	70,3	13,8	21,0	100,0
DIM 8	Regular	2	81,0	2,8	79,0	83,0
	Bien	16	89,9	10,4	58,0	100,0
	Muy bien	59	85,0	9,3	63,0	100,0
	Excelente	3	94,3	9,8	83,0	100,0
	Total	80	86,3	9,6	58,0	100,0
DIM 9	Regular	2	67,0	0,0	67,0	67,0
	Bien	16	78,3	15,6	42,0	100,0
	Muy bien	59	78,7	13,2	33,0	100,0
	Excelente	3	80,7	6,7	75,0	88,0
	Total	80	78,4	13,4	33,0	100,0
DIM 10	Regular	2	75,0	5,7	71,0	79,0
	Bien	16	84,0	8,7	63,0	96,0
	Muy bien	59	83,2	9,0	46,0	100,0
	Excelente	3	85,0	5,2	79,0	88,0
	Total	80	83,3	8,7	46,0	100,0
DIM 11	Regular	2	81,0	2,8	79,0	83,0
	Bien	16	88,5	8,5	67,0	100,0
	Muy bien	59	87,2	10,4	54,0	100,0
	Excelente	3	94,7	4,6	92,0	100,0
	Total	80	87,6	9,8	54,0	100,0
	Regular	2	85,5	9,2	79,0	92,0

DIM 12	Bien	16	83,1	16,4	38,0	100,0
	Muy bien	59	76,1	12,8	46,0	100,0
	Excelente	3	80,0	12,5	67,0	92,0
	Total	80	77,9	13,6	38,0	100,0
TOTAL DIM 1 A 12	Regular	2	79,5	2,1	78,0	81,0
	Bien	16	84,0	7,7	60,0	96,0
	Muy bien	59	81,9	7,2	63,0	96,0
	Excelente	3	87,0	5,2	84,0	93,0
	Total	80	81,6	7,2	60,0	96,0

ANEXO 2⁴¹

CUADRO 11. Análisis interno de la dimensión 4 (toma de decisiones) con respecto a la variable del cargo desempeñado por el docente

Dimensión	Cargo	Número de encuestas	Promedio	Dsv. Estándar	Error estándar
34A	Docente	55	55,9	32,3	4,4
	Doc. adminst.	17	57,4	29,0	7,0
234B	Docente	62	89,9	14,6	1,9
	Doc. adminst.	19	93,4	11,3	2,6
334C	Docente	64	85,9	21,3	2,7
	Doc. adminst.	19	84,2	12,4	2,8
434D	Docente	60	63,8*	28,2	3,6
	Doc. adminst.	19	86,8*	15,3	3,5
534E	Docente	61	57,0*	31,0	4,0
	Doc. adminst.	19	76,3*	15,5	3,6
634F	Docente	63	92,1	17,9	2,3
	Doc. adminst.	18	91,7	17,2	4,0
DIM4	Docente	65	75,5*	14,7	1,8
	Doc. adminst.	19	82,0*	8,9	2,0

* valor $p < 0.05$ prueba t-student

⁴¹ En este anexo se analizará el comportamiento interno de aquellas dimensiones que al cruzarlas con diferentes variables, mostraron diferencias significativas, para tratar de determinar cual o cuales preguntas incidieron en mayor o menor cuantía en el establecimiento de esa diferencia.

CUADRO 12. Análisis interno de la dimensión 2 (Valores colectivos) con respecto a la variable horas de vinculación laboral de los docentes

Dimensión	Horas de vinculación	Número de encuestas	Promedio %	Desviación Estándar %	Mínimo %	Máximo %
612A	1-5	28	,8929	,1260	,75	1,00
	6-10	23	,9674*	8,609E-02	,75	1,00
	11-20	21	,9286	,1157	,75	1,00
	>20	12	,8542*	,1671	,50	1,00
	Total	84	,9167	,1247	,50	1,00
712B	1-5	24	,7083*	,1755	,25	1,00
	6-10	22	,8636*	,1490	,50	1,00
	11-20	19	,8158	,1633	,50	1,00
	>20	11	,8182	,1168	,75	1,00
	Total	76	,7961	,1669	,25	1,00
22C	1-5	28	,8393	,2175	,00	1,00
	6-10	23	,9130	,1432	,50	1,00
	11-20	21	,8214	,1793	,50	1,00
	>20	12	,8333	,1231	,75	1,00
	Total	84	,8542	,1787	,00	1,00
122D	1-5	27	,7130*	,2471	,00	1,00
	6-10	22	,8409	,1974	,25	1,00
	11-20	21	,8810*	,1504	,50	1,00
	>20	12	,8542	,1287	,75	1,00
	Total	82	,8110	,2062	,00	1,00
222E	1-5	27	,9444	,1059	,75	1,00
	6-10	23	1,0000	,0000	1,00	1,00
	11-20	21	,9762	7,520E-02	,75	1,00
	>20	12	,9375	,1131	,75	1,00
	Total	83	,9669	8,528E-02	,75	1,00
322F	1-5	27	,8333	,2080	,25	1,00
	6-10	23	,9457*	,1296	,50	1,00
	11-20	21	,8452*	,1673	,50	1,00
	>20	12	,9167	,1231	,75	1,00
	Total	83	,8795	,1718	,25	1,00
DIM2	1-5	28	,8271*	,1272	,54	1,00
	6-10	23	,9230*	7,648E-02	,75	1,00
	11-20	21	,8810	7,784E-02	,75	1,00
	>20	12	,8717	6,365E-02	,79	,96
	Total	84	,8732	,1011	,54	1,00

* valor $p < 0.05$ prueba ANOVA

CUADRO 13. Análisis interno de la dimensión 4 (toma de decisiones) con respecto a la variable horas de vinculación laboral de los docentes.

Dimensión	Horas de vinculación	Número de encuestas	Promedio %	Desviación Estándar %	Mínimo %	Máximo %
34A	1-5	23	,5109	,3240	,00	1,00
	6-10	21	,5476	,3411	,00	1,00
	11-20	18	,6528	,3336	,00	1,00
	>20	10	,5500	,1581	,25	,75
	Total	72	,5625	,3133	,00	1,00
234B	1-5	27	,8611	,1601	,50	1,00
	6-10	22	,9091	,1453	,50	1,00
	11-20	20	,9625	9,159E-02	,75	1,00
	>20	12	,9167	,1231	,75	1,00
	Total	81	,9074	,1394	,50	1,00
334C	1-5	28	,8214	,2343	,25	1,00
	6-10	23	,8913	,1267	,75	1,00
	11-20	20	,8500	,2351	,00	1,00
	>20	12	,8750	,1306	,75	1,00
	Total	83	,8554	,1957	,00	1,00
434D	1-5	27	,6019	,3121	,00	1,00
	6-10	21	,7262	,2728	,25	1,00
	11-20	19	,7237	,2341	,25	1,00
	>20	12	,7917	,2087	,50	1,00
	Total	79	,6930	,2743	,00	1,00
534E	1-5	26	,4712*	,3188	,00	1,00
	6-10	22	,6591	,2505	,00	1,00
	11-20	20	,7000*	,2991	,00	1,00
	>20	12	,7083	,1794	,50	1,00
	Total	80	,6156	,2922	,00	1,00
634F	1-5	27	,8796	,2122	,25	1,00
	6-10	22	,9205	,1791	,25	1,00
	11-20	20	1,0000	,0000	1,00	1,00
	>20	12	,8750	,1994	,50	1,00
	Total	81	,9198	,1760	,25	1,00
DIM4	1-5	28	,7064*	,1561	,38	,95
	6-10	23	,7822	,1333	,54	1,00
	11-20	21	,8257*	,1150	,54	1,00
	>20	12	,7925	8,625E-02	,63	,92
	Total	84	,7693	,1381	,38	1,00

* valor $p < 0.05$ prueba ANOVA

CUADRO 14. Análisis interno de la dimensión 1 (estructura de la organización) con respecto a la variable auto evaluación de los docentes.

Dimensión	Auto evaluación	Número de encuestas	Promedio %	Desviación Estándar %	Mínimo %	Máximo %
11A	Bien	24	,7813	,2250	,25	1,00
	Muy bien	44	,8636	,1658	,25	1,00
	Excelente	11	,8864	,1719	,50	1,00
	Total	79	,8418	,1885	,25	1,00
111B	Bien	24	,9167	,1204	,75	1,00
	Muy bien	44	,9716	8,026E-02	,75	1,00
	Excelente	11	,8636	,3034	,00	1,00
	Total	79	,9399	,1455	,00	1,00
211C	Bien	24	,7292	,2436	,00	1,00
	Muy bien	36	,7917	,2027	,25	1,00
	Excelente	10	,7250	,2486	,25	1,00
	Total	70	,7607	,2229	,00	1,00
311D	Bien	24	,9271	,1161	,75	1,00
	Muy bien	43	,9360	,1347	,50	1,00
	Excelente	11	,8636	,2335	,25	1,00
	Total	78	,9231	,1470	,25	1,00
411E	Bien	24	,7917*	,1593	,50	1,00
	Muy bien	42	,8036*	,1792	,25	1,00
	Excelente	11	,6136*	,3034	,00	1,00
	Total	77	,7727	,2035	,00	1,00
511F	Bien	15	,7333	,1997	,25	1,00
	Muy bien	35	,6714	,2408	,25	1,00
	Excelente	10	,5500	,2582	,25	1,00
	Total	60	,6667	,2377	,25	1,00
DIM1	Bien	24	,8192	,1065	,58	,96
	Muy bien	44	,8523*	9,338E-02	,63	1,00
	Excelente	11	,7573*	,1558	,50	1,00
	Total	79	,8290	,1110	,50	1,00

* valor $p < 0.05$ prueba ANOVA

CUADRO 15. Análisis interno de la dimensión 5 (comunicación) con respecto a la variable auto evaluación de los docentes.

Dimensión	Auto evaluación	Número de encuestas	Promedio %	Desviación Estándar %	Mínimo %	Máximo %
45A	Bien	24	,8854	,1471	,50	1,00
	Muy bien	43	,9128	,1323	,50	1,00
	Excelente	11	,9091	,1685	,50	1,00
	Total	78	,9038	,1409	,50	1,00
145B	Bien	22	,6477	,2270	,25	1,00
	Muy bien	40	,7500	,2041	,50	1,00
	Excelente	10	,6000	,2934	,25	1,00
	Total	72	,6979	,2296	,25	1,00
245C	Bien	24	,9375	,1106	,75	1,00
	Muy bien	44	,9602	9,250E-02	,75	1,00
	Excelente	11	,9773	7,538E-02	,75	1,00
	Total	79	,9557	9,607E-02	,75	1,00
345D	Bien	24	,9375*	,1329	,50	1,00
	Muy bien	44	,9545*	9,754E-02	,75	1,00
	Excelente	11	,7273*	,4251	,00	1,00
	Total	79	,9177	,1990	,00	1,00
445E	Bien	24	,8229	,2270	,25	1,00
	Muy bien	44	,8352	,1940	,25	1,00
	Excelente	11	,6591	,3583	,00	1,00
	Total	79	,8070	,2367	,00	1,00
545F	Bien	24	,9271*	,1161	,75	1,00
	Muy bien	44	,8750*	,1828	,25	1,00
	Excelente	11	,7273	,3251	,00	1,00
	Total	79	,8703	,1996	,00	1,00
DIM5	Bien	24	,8646*	7,095E-02	,67	1,00
	Muy bien	44	,8843*	7,138E-02	,71	1,00
	Excelente	11	,7691	,2050	,38	1,00
	Total	79	,8623	,1057	,38	1,00

* valor $p < 0.05$ prueba ANOVA

CUADRO 16. Análisis interno de la dimensión 9 (resolución de quejas y conflictos) con respecto a la variable auto evaluación de los docentes.

Dimensión	Auto evaluación	Número de encuestas	Promedio %	Desviación Estándar %	Mínimo %	Máximo %
379A	Bien	21	,7857	,2409	,00	1,00
	Muy bien	42	,7500	,2343	,00	1,00
	Excelente	11	,5682	,2977	,00	1,00
	Total	74	,7331	,2528	,00	1,00
479B	Bien	22	,8977*	,1476	,50	1,00
	Muy bien	42	,9107*	,1332	,50	1,00
	Excelente	9	,7500*	,2165	,50	1,00
	Total	73	,8870	,1561	,50	1,00
579C	Bien	21	,9048	,1474	,50	1,00
	Muy bien	40	,9188	,1640	,25	1,00
	Excelente	9	,8611	,2205	,50	1,00
	Total	70	,9071	,1658	,25	1,00
679D	Bien	21	,5476	,3124	,00	1,00
	Muy bien	42	,6250	,3278	,00	1,00
	Excelente	11	,5000	,3873	,00	1,00
	Total	74	,5845	,3318	,00	1,00
89E	Bien	23	,8152	,2525	,00	1,00
	Muy bien	44	,8750	,1477	,50	1,00
	Excelente	11	,7273	,3438	,00	1,00
	Total	78	,8365	,2200	,00	1,00
189F	Bien	19	,6711	,2642	,00	1,00
	Muy bien	33	,7045	,2376	,25	1,00
	Excelente	11	,6364	,2050	,25	1,00
	Total	63	,6825	,2385	,00	1,00
DIM9	Bien	24	,7917*	,1512	,33	1,00
	Muy bien	44	,7968*	,1184	,42	1,00
	Excelente	11	,6582*	,2252	,25	1,00
	Total	79	,7759	,1525	,25	1,00

* valor $p < 0.05$ prueba ANOVA

ANEXO 3. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

CARACTERIZACIÓN DEL DOCENTE

1. Número de identificación _____
2. Título profesional _____ Año _____
3. Título de postgrado _____ Año _____
4. Maestría o doctorado _____ Año _____
5. En el CES desempeña un cargo como:
 - a. _____ DOCENTE UNICAMENTE
 - b. _____ ADMINISTRATIVO UNICAMENTE
 - c. _____ DOCENTE Y ADMINISTRATIVO
6. Categoría del escalafón en la que se encuentra actualmente:
 - a. _____ Instructor
 - b. _____ Profesor asistente
 - c. _____ Profesor asociado
 - d. _____ Profesor titular
 - e. _____ Otro
7. Horas de vinculación semanales: _____ horas.
8. Años de servicio en el CES: _____ años
9. Tipo de docencia que ejerce:
 - a. _____ Teoría (incluye preclínicas) únicamente.
 - b. _____ Clínica únicamente
 - c. _____ Teoría y clínica
10. Ejerce la odontología como profesión? (sólo para odontólogos): Sí _____ No _____
11. Cuantas horas a la semana?: _____ horas.

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario describe aspectos relacionados con la percepción que tienen los individuos que laboran en la Facultad de Odontología del Instituto de Ciencias de la Salud –CES- sobre diferentes situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas o eventos que pueden presentarse en nuestra Institución.

Este presenta una serie de enunciados, los cuales deben ser leídos cuidadosamente para elegir una opción de cinco (5) posibilidades que se encuentran entre dos extremos contrastantes. Tenga en cuenta que uno (1) es lo que menos se ajusta y cinco (5) lo que mas coincide con la afirmación propuesta. Marque sólo una opción por cada pregunta, tachándola con una equis (X) sobre el número que considere. Sus respuestas serán estrictamente confidenciales.

Si usted considera que alguna de las preguntas o afirmaciones no aplican a su status o rol en la Institución, o no tiene parámetros para responderla, por favor contéstela como no aplicable. No deje preguntas sin contestar.

Tenga en cuenta que no existen respuestas correctas ni incorrectas, buenas o malas. Todas las opciones son válidas. Su opinión y sinceridad es lo más importante:

1. La misión y visión institucionales son para mí: (1.1.A)
Totalmente desconocidas 1 2 3 4 5 Totalmente conocidas
NO APLICA _____
2. La integración y lealtad de mi grupo de trabajo dan como resultado apoyo cuando se necesita: (2.2.C)
Nunca 1 2 3 4 5 Siempre
NO APLICA _____
3. La forma como mis superiores me controlan o controlan mi trabajo es: (3.3.F)
Inadecuada 1 2 3 4 5 Adecuada
NO APLICA _____
4. La información que recibo para realizar mi trabajo es: (4.5.A)
Insuficiente 1 2 3 4 5 Suficiente
NO APLICA _____
5. Cuando hay dificultades con el trabajo los directivos brindan apoyo en una forma: (5.6.B)
Limitada 1 2 3 4 5 Amplia
NO APLICA _____

6. La oportunidad de aprender y progresar en otras áreas o procesos del conocimiento en la institución es: (6.7.C)
- | | | | | | | |
|----------|---|-----------------|---|---|---|--------|
| Limitada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Amplia |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
7. En el trabajo que me corresponde hacer en la facultad yo me siento: (7.8.D)
- | | | | | | | |
|------------------|---|-----------------|---|---|---|----------------|
| Muy insatisfecho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
8. Cuando se presenta un problema en la institución, se reconoce fácilmente quien debe resolverlo: (8.9.E)
- | | | | | | | |
|-------|---|-----------------|---|---|---|---------|
| Nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
9. Cuando ocurre algo bueno o positivo para el CES siento una gran satisfacción de pertenecer a la Institución: (9.10.F)
- | | | | | | | |
|-------|---|-----------------|---|---|---|---------|
| Nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
10. El trabajo que realizo en la organización es directamente proporcional a los beneficios económicos que recibo, en una forma: (10.12.A)
- | | | | | | | |
|-----------------|---|-----------------|---|---|---|---------------|
| Insatisfactoria | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Satisfactoria |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
11. La universidad tiene metas u objetivos: (11.1.B)
- | | | | | | | |
|----------|---|-----------------|---|---|---|--------|
| Confusos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Claros |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
12. El trabajo en equipo en la universidad es para mi un concepto: (12.2.D)
- | | | | | | | |
|-------------|---|-----------------|---|---|---|----------|
| Desconocido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Conocido |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
13. Toda decisión administrativa y/o académica que se toma en la institución, es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica: (13.4.A)
- | | | | | | | |
|---------|---|-----------------|---|---|---|-------|
| Siempre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nunca |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
14. La comunicación entre los diferentes departamentos, áreas o divisiones de la facultad es: (14.5.B)
- | | | | | | | |
|------|---|-----------------|---|---|---|-------|
| Mala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Buena |
| | | NO APLICA _____ | | | | |

15. Las relaciones interpersonales con las diferentes áreas, divisiones o especialidades son: (15.6.C)
- | | | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Insatisfactorias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Satisfactorias |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
16. Participo en las actividades extra laborales programadas por la Facultad o la Institución: (16.7.D)
- | | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Casi nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Casi siempre |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
17. En la institución, normalmente el trabajo académico es: (17.8.E)
- | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Poco planeado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy planeado |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
18. Los desacuerdos al interior de la institución, normalmente no se expresan, para evitar problemas o conflictos: (18.9.F)
- | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Siempre es así | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nunca es así |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
19. Para el adecuado desempeño de mi labor en la institución, cuento con los elementos de trabajo necesarios para ello: (19.11.A)
- | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
20. Las sanciones por fallas en el desempeño del trabajo mío o de otros compañeros en la institución son: (20.12.B)
- | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Muy frecuentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Poco frecuentes |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
21. La actual estructura jerárquica de la universidad hace: (21.1.C)
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Muy difícil alcanzar las metas u objetivos propuestos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy fácil alcanzar las metas u objetivos propuestos |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
22. Tengo disposición para ayudar y colaborar con mis compañeros de trabajo: (22.2.E)
- | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
23. Mi grupo de trabajo facilita que tome decisiones cuando se requiere: (23.4.B)
- | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
24. La comunicación con mis compañeros de trabajo es: (24.5.C)
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Difícil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Fácil |
| | | | | | | NO APLICA _____ |

35. En la institución se siente que se trabaja con compañeros, no con rivales: (35.6.E)
 Nunca 1 2 3 4 5 Siempre
 NO APLICA _____
36. La eficiencia en el trabajo implica reconocimiento por parte de las directivas: (36.7.F)
 Nunca 1 2 3 4 5 Siempre
 NO APLICA _____
37. Dentro de esta Universidad se estimula la crítica constructiva para mejorar los diferentes procesos: (37.9.A)
 No 1 2 3 4 5 Sí
 NO APLICA _____
38. Cuando la facultad programa actividades académicas o pedagógicas yo participo activamente: (38.10.B)
 Nunca 1 2 3 4 5 Siempre
 NO APLICA _____
39. El ambiente físico de las instalaciones de la Universidad son muy adecuadas, cómodas y agradables: (39.11.C)
 No 1 2 3 4 5 Si
 NO APLICA _____
40. Considero que realizando la misma labor en otra institución se tendría una mejor remuneración: (40.12.D)
 Siempre 1 2 3 4 5 Nunca
 NO APLICA _____
41. Los procesos administrativos y operativos del CES son para mí claros y coherentes: (41.1.E)
 Pocas veces 1 2 3 4 5 Siempre
 NO APLICA _____
42. Existe interés por parte de los superiores para estimular las iniciativas de los miembros de la empresa en una forma: (42.3.A)
 Limitada 1 2 3 4 5 Amplia
 NO APLICA _____
43. Las oportunidades que mi actual puesto ofrece para la toma de decisiones son: (43.4.D)
 Pocas 1 2 3 4 5 Muchas
 NO APLICA _____

53. Yo puedo tomar decisiones en el ejercicio de mi labor en la universidad sin consultar a mis superiores: (53.4.E)
- | | | | | | | |
|-------|---|-----------------|---|---|---|---------|
| Nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
54. Cuando mis superiores revisan y evalúan mi trabajo conozco los resultados: (54.5.F)
- | | | | | | | |
|-------|---|-----------------|---|---|---|---------|
| Nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
55. Mi trabajo como docente en la universidad es: (55.7.A)
- | | | | | | | |
|--------------|---|-----------------|---|---|---|-----------|
| Desmotivante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Motivante |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
56. Mi trabajo en la organización es: (56.8.B)
- | | | | | | | |
|------------|---|-----------------|---|---|---|-----------|
| Poco claro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy claro |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
57. Cuando mi opinión es contraria a la de mis superiores, estos la escuchan aunque no la compartan: (57.9.C)
- | | | | | | | |
|-------|---|-----------------|---|---|---|---------|
| Nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
58. Trabajar para el CES tiene para mí una importancia: (58.10.D)
- | | | | | | | |
|------|---|-----------------|---|---|---|------|
| Baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Alta |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
59. Cuando tengo que desarrollar alguna actividad académica extracurricular o de asesoría a los estudiantes, cuento con espacios adecuados para ello: (59.11.E)
- | | | | | | | |
|-------|---|-----------------|---|---|---|---------|
| Nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
60. Las decisiones son lentas y erradas en el CES porque existe temor a consultar con los superiores: (60.12.F)
- | | | | | | | |
|---------|---|-----------------|---|---|---|-------|
| Siempre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nunca |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
61. La ayuda y colaboración que recibo de mis compañeros para realizar mi trabajo es: (61.2.A)
- | | | | | | | |
|------|---|-----------------|---|---|---|-------|
| Mala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Buena |
| | | NO APLICA _____ | | | | |
62. Los directivos son personas que se preocupan por el bienestar de sus colaboradores: (62.3.D)
- | | | | | | | |
|-------|---|-----------------|---|---|---|---------|
| Nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre |
| | | NO APLICA _____ | | | | |

63. Cuando se va a pedir un permiso especial, en la institución es necesario hacer un:
(63.4.F)
- | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Largo trámite | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Corto trámite |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
64. Las dificultades y rivalidades entre compañeros de trabajo son: (64.6.A)
- | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Muy frecuentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Poco frecuentes |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
65. Las oportunidades que la universidad ofrece para la realización y desarrollo personales son: (64.7.B)
- | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Insuficientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Suficientes |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
66. Cuando una persona empieza a trabajar en esta organización: (66.8.C)
- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|-------------------------------------|
| No le enseñan como realizar su trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Le enseñan como realizar su trabajo |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
67. Mi participación en la solución de problemas de cualquier índole en la facultad es:
(67.9.D)
- | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Poco frecuente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy frecuente |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
68. El ambiente laboral que se respira en el CES es tenso: (68.10.E)
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Siempre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nunca |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
69. Los recursos académicos de apoyo como biblioteca, hemeroteca, bases de datos, etc. Son adecuados y suficientes en el CES: (69.11.F)
- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|-----------------|
| No | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Si |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
70. En general los directivos son amables con los docentes y demás personas de la Institución: (70.3.C)
- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|-----------------|
| No | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Si |
| | | | | | | NO APLICA _____ |
71. Cuando doy alguna idea para mejorar el trabajo o el ambiente laboral, esta se ejecuta:
(71.2.B)
- | | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Casi nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre |
| | | | | | | NO APLICA _____ |

72. Mis superiores determinan las actividades que hay que llevar a cabo y la manera de ejecutarlas: (72.3.E)

Siempre

1

2

3

4

5

Nunca

NO APLICA _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN