

# Clima Organizacional de la Escuela de Odontología de la Universidad del Valle.

## Organizational climate at Dentistry Scholl of University of Valle

Lina GARCÍA<sup>1</sup>, Adriana REYES<sup>2</sup>, Pedro SARMIENTO<sup>3</sup>

1. Epidemióloga Oral. Escuela de Odontología de la Universidad del Valle. 2. Terapeuta Ocupacional, Escuela de Rehabilitación Humana de la Universidad del Valle. 3. Odontólogo. Coordinador de la Oficina de Desarrollo Pedagógico de la facultad de Salud de

### RESUMEN

Los diversos estudios existentes sobre comportamiento organizacional han demostrado que la imagen percibida al interior y proyectada al exterior por los miembros de una empresa, incide directamente en la motivación, compromiso y desempeño de ellos. Esta imagen de su entorno de trabajo se convierte en su marco de referencia mediante el cual interpreta las demandas de su medio y lo lleva a escoger los comportamientos a seguir. Estos aspectos se consideran en el plan de desarrollo de la Escuela de Odontología 2005-2010, con el fin de diseñar e implementar estrategias para mejorar el clima laboral.

En esta investigación se buscó propiciar un ambiente de aceptación, calidez y confianza que permitiera al personal que labora en esta Escuela dialogar acerca de valores, actitudes y creencias. Los objetivos fueron: Identificar a través de un diagnóstico grupal las fuentes de conflicto que afectan el clima organizacional; compartir estrategias que propiciaran un clima favorable a la realización personal y organizacional; y encontrar aspectos que permitieran mantener un clima organizacional adecuado.

Se realizaron diez talleres vivenciales con los docentes y empleados de la Escuela, con el apoyo de dos expertos facilitadores,

para identificar las situaciones problema y las soluciones a trabajar. Los puntos críticos identificados incluyeron fallas en la comunicación, falta de comprensión, de respeto y de compromiso grupal.

Las experiencias de trabajo organizacional tienen características muy definidas de acuerdo con la problemática vivida en cada Institución. En la Escuela de Odontología se hallan situaciones similares a las referidas por otras experiencias. La metodología vivencial con prácticas y reflexiones continuas han hecho del proceso un ejercicio interior donde cada participante vive y dimensiona según sus propias necesidades e intenciones.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Escuela de Odontología, Valores organizacionales.

### SUMMARY

Studies about organizational behavior have demonstrated that the perceived image by the members of a company affects their motivation, commitment and performance of their work. Members' perceptions become the reference background to explain environmental needs and to support decision making. Taking this into account, the School of Dentistry Agenda for 2005-2010 includes the designing of several strategies for organizational climate improvement.

The purpose of this study was to develop a good organizational climate and then, to facilitate values and beliefs dialogues. The objectives were: to identify conflict sources that affect organizational climate; to share strategies in order to facilitate personal and

organizational development; and to identify strong points that support a good working environment.

Ten workshops were designed for all employees to identify problems, issues, situations, conflicts and solutions that tended to improve relationships between workers.

Critical issues were: communication and respect failures, misunderstanding situations, and lack of commitment.

Organizational work experiences are related to laboral environment. The participation in workshops allows employees to identify their personal needs and intentions.

**Key words:** Organizational Climate. School of Dentistry. Organizational values.

### INTRODUCCIÓN

Se entiende por clima organizacional al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional que propician de manera constante la satisfacción de las personas, su excelente creatividad y productividad, su formación, la calidad y buen servicio a nivel individual y grupal, las relaciones interpersonales y la integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales que les son comunes (1- 3).

Consciente de ello en la Escuela de Odontología, dentro de su plan de desarrollo 2005-2010, se incluyó un ítem específico para desarrollar la capacidad de gestión en la institución a través del fortalecimiento político y social con una meta muy especí-

Recibido para publicación: Noviembre 1 de 2006.

Aceptado para publicación: Noviembre 30 de 2006.

Correspondencia:

L. M. García,

Universidad del Valle.

Facultad de Salud.

Escuela de Odontología

(e-mail: [linmarga@yahoo.com](mailto:linmarga@yahoo.com))

fica: la de diseñar e implementar una estrategia para mejorar el clima laboral que le permitiera contar con el apoyo de el equipo de trabajo y así lograr un mejor desempeño institucional (4-6). Así que este trabajo se propuso los siguientes objetivos:

1. Identificar a través de un diagnóstico grupal las fuentes de conflicto que afectaban el clima organizacional de la Escuela de Odontología.
2. Compartir estrategias que tendieran a propiciar un clima favorable para la realización personal y organizacional a través del uso de estrategias propuestas por el grupo.
3. Identificar las variables que permitan mantener el clima organizacional de la Escuela a través de un acompañamiento y evaluación continua del proceso.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se contrató un equipo asesor externo constituido por un Psicólogo y una Pedagoga, quienes en el transcurso de 2 años generaron un proceso de trabajo acorde con lo establecido en el plan de desarrollo. Dieron inicio al proceso con 2 sesiones de trabajo para identificar la problemática que caracterizaba el clima organizacional de la Escuela de Odontología, con la participación del personal docente y administrativo (60 profesores y 30 personas del área administrativa)

En estas sesiones se identificaron los problemas a través de un cuestionario guiado por los facilitadores quienes conformaron grupos de 10 personas, a partir de discusiones grupales, se definían los problemas al interior de cada grupo, los que se socializaban al resto de participantes para definir la problemática que era común a todo el grupo.

Una vez realizado el diagnóstico se programaron 8 sesiones de trabajo en el primer año, en los cuales los facilitadores orientaron las temáticas para trabajar (temas que consideraron fueran los mas adecuados para solucionar los problemas identificados

y que fueron considerados adecuados por los asistentes.) Ellos fueron: Comunicación efectiva, manejo del stress, identificación y manejo de conflictos, auto observación, aceptación, congruencia y empatía. En el grupo se definió la importancia de trabajar la actitud frente a la mirada y a la escucha como la puerta de entrada a la comunicación. Las sesiones se realizaron en grupos separados para personal administrativo y docente dadas las facilidades de horario y tiempos.

En el segundo año se programaron 8 sesiones de trabajo en el horario de reunión de profesores en el que se pretendía continuar con los talleres de acuerdo con las temáticas

definidas por los asistentes, de igual manera se desarrollaron 2 encuentros lúdicos donde se encontraron los dos grupos para realizar la integración en ambientes diferentes al laboral (Figuras 1A, 1B, 2C).

## RESULTADOS

Los problemas identificados como deficiarios para lograr un clima organizacional optimo fueron el factor salarial, la falta de elementos de trabajo, los múltiples trámites administrativos, las fallas en las instalaciones físicas (especialmente los baños), la ausencia de inducción al personal nuevo en la organización y las fallas en la comunicación. Dado que el enfoque del trabajo a realizar estaba centrado en el Ser, los puntos críticos identificados y en los que se centró el trabajo fueron las fallas en la comunicación, la falta de comprensión, el respeto y el compromiso grupal.

Se trabajó en actitudes facilitadoras del cambio tales como la aceptación, la congruencia y la empatía. En el grupo se propuso una herramienta de trabajo que fue la actitud frente a la mirada y a la escucha como la puerta de entrada a la comunicación.

La fuerza del ejercicio sobre el darse cuenta, la auto observación continua, la interacción del grupo participante y el acompañamiento pedagógico implicaron una exigencia cada vez mayor, con la deserción paulatina tanto de personal docente como administrativo. Esto llevó a que el 5% del personal tuviera continuidad en el trabajo iniciado 2 años atrás (6 docentes y 3 personas del área administrativa), manifestando como principal motivo de ausencia “sentirse intimidados con la experiencia”. Situación distinta a la generada en las reuniones lúdicas en las que las actividades no eran dirigidas, en las que la asistencia fue del 100%, lo que permite entender que estas tuvieron mayor aceptación y asistencia por parte del grupo.

El grupo que continuó en el proceso de principio a fin manifestaba sentir preocupación por el ausentismo de sus compañeros, pero se concluyó que cada participante deter-



Figuras 1. A, B y C. Diferentes aspectos de las actividades

minaba hasta cuándo deseaba asistir como un proceso voluntario. Se observó mejor comunicación entre personal docente y administrativo como uno de los avances del trabajo iniciado, sin embargo la inasistencia del grupo frente a los talleres permitió a los facilitadores entender que esta fase ya había sido suficiente para reorientar los objetivos iniciales propuestos en cuanto a mejorar los niveles de comunicación asertiva y solución de conflictos, pero además se orientó la estrategia en la que se permite a los asistentes profundizar en su trabajo personal.

Algunos aspectos positivos del trabajo realizado con docentes y empleados en este tipo de aproximación permitieron conocer aspectos personales y gustos que de otro modo sería muy difícil conocer. Otro producto consecuencia del trabajo es la programación periódica de encuentros lúdicos en los que todos los miembros de la Escuela participan alrededor de fechas importantes tales como día del embellecimiento de la Escuela, del profesor, de la secretaria, y otros.

El trabajo de la comunicación efectiva generó otras estrategias, una de ellas es la cartelera administrativa donde se incluye información en la que se hace el reconocimiento a la dedicación de los empleados del área Administrativa con la mención del “Empleado Destacado” elegido por votación entre los docentes, bajo criterios de tener buen desempeño laboral, relaciones interpersonales excelentes y mostrar mayor compromiso con la Escuela (10 empleados reconocidos para el año 2006), otra estrategia generada es el espacio para la presentación del informe de gestión del Director de la Escuela presentado a personal docente y administrativo.

## DISCUSIÓN

El tema del Clima Organizacional en la Escuela de Odontología ha sido abordado en varias ocasiones en los 36 años de su funcionamiento, para dar solución a los conflictos entre docentes y estudiantes especialmente.

El trabajo de tesis del profesor Pedro Sarmiento realizado en 19941 generó un diagnóstico muy completo de las fortalezas y debilidades de la Institución, sin embargo en ese momento no fue implementada una estrategia de intervención. En periodos posteriores el tema fue tratado en varias sesiones con un experto facilitador de trabajo en equipo, quien trató de desarrollar en el grupo estrategias de comunicación efectiva y de liderazgo entre docentes y empleados, pero sin lograr continuidad en el trabajo.

Se conoce que el abordaje del tema del clima organizacional requiere una estrategia continua y ajustada a las realidades de cada Institución<sup>10</sup> dado que algunos de los problemas identificados como deficitarios para lograr un clima organizacional óptimo (factor salarial, insuficientes elementos de trabajo y múltiples trámites) están por fuera del alcance de la gestión de la gerencia en muchos casos.

En términos prácticos desde la dirección actual de la Escuela de Odontología se trabaja en la adecuación del espacio físico y en la extensión de los contratos anuales a los empleados contratistas buscando continuidad en los trabajos realizados incluyendo los de clima organizacional. El trabajo para mejorar el ambiente de trabajo se centró en el componente de comunicación buscando mejorar la calidad de las relaciones interpersonales especialmente, lo que se generó en gran medida. Sin embargo la estrategia implementada que se basó en trabajar el Ser para dejar de lado el Saber hacer que tradicionalmente moldea el nuestro diario desempeño lo que dificulta la relación con el otro profesional o entre empleados para repercutir en forma colectiva.

El trabajo llegó a un punto de saturación, de hecho hubo manifestaciones del grupo respecto a sentirse mejor en espacios no académicos e informales como fueron las reuniones lúdicas llevadas a cabo. Adicionalmente por la naturaleza de la vinculación de docentes bajo la modalidad de hora cátedra dificultó la permanencia de estos profesores en la Institución para

tener la continuidad requerida en este tipo de trabajo mancomunado, lo que impidió obtener mejores resultados en la estrategia planteada.

La metodología vivencial con prácticas y reflexiones continuas han hecho del proceso un ejercicio interior y personal donde cada participante vive y dimensiona según sus propias necesidades e intenciones el compromiso de continuar trabajando en esta línea.

Las experiencias de trabajo organizacional tienen características muy definidas de acuerdo con la problemática vivida en cada Institución, comparativamente los problemas identificados entre otras Instituciones Educativas con los identificados en la Escuela de Odontología son similares (11-13).

Para el año 2007 ante la relativa saturación del grupo se plantea trabajar en forma puntual con docentes y empleados (pocas actividades lúdicas) y enfocar el trabajo hacia los estudiantes de la Escuela.

Muchos de los logros de la estrategia son cualitativos, adicionalmente el tema de mejoramiento del clima organizacional es importante en las empresas y debe ser abordado como una estrategia de cambio mediante la educación y la gerencia de nuevos valores institucionales a largo plazo. El impacto de la estrategia implementada se debe relacionar con el incremento en la productividad de los empleados medición que será objeto de la segunda fase de esta intervención.

## AGRADECIMIENTOS

Adolfo Contreras, Director Escuela de Odontología, Universidad del Valle.

Personal docente y administrativo de la Escuela de Odontología de la Universidad del Valle.

José Bautista, Psicólogo. Facilitador.

Piedad González, Especialista en Ética y Pedagogía de Valores. Facilitadora.

## REFERENCIAS

1. Sarmiento P, Cabal RD. El Clima Organizacional en la Escuela de Odontología de la Universidad del Valle (Tesis de Maestría). Cali. Universidad del Valle; 1994.
2. Addley, K. How I address quality and teamwork issues in the occupational health department. *Occup Med (Lond)*. 1998 May;48(4):273-8.
3. James LR, Jones AP. Organizational Climate: A review of theory and research, *Psychological Bulletin*, 1994; 81:1096-1112.
4. Contreras A., Barreto JF., García L. Plan de Desarrollo de la Escuela de Odontología 2005- 2010. (Documento interno de trabajo.) Cali. Universidad del Valle. 2005.
5. James, L.R., Jones, A.P., Organizational Structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior”, *Organizational behavior and human performance*, 1996;16.74-113
6. Martínez L. El clima Organizacional. (Tesis de Maestría). Universidad del Valle; 1997.
7. Goncalves A. Fundamentos del Clima Organizacional. 2 ed. Cali. Sociedad latinoamericana para la Calidad. 2000: 2-15.
8. Koontz H., Wikirich H. Administración una perspectiva global. 1 de. New York. Mac Graw Hill Editores. 1998: 26-35.
9. Robbins S. Comportamiento Organizacional. 2 Ed. New York. Prentice Hall 1999: 60-82.
10. Odegard A. Exploring perceptions of interprofessional collaboration in child mental health care *Int J Integr Care*. 2006 Dec 18;6:e25.
11. Robbins, S. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall 1998: 80-93 .
12. Alvarez L.H. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. (Tesis de maestría) Cali. Universidad del Valle. 1.993
13. Davis K. Newstrom JW. Comportamiento humano en el trabajo. New York Mc Graw Hill. 2000: 6-13.