

CÓMO NOS VEMOS...
ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE
NUTRICIÓN Y DIETÉTICA DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

ALEXANDRA MILENA URREGO CANO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Trabajadora Social

Asesora
Brígida Montoya
Trabajadora Social

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MEDELLÍN
2005

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	8
1. JUSTIFICACIÓN.....	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
3. OBJETIVOS.....	15
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	16
5. CONTEXTUALIZACION DE LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	18
6. MARCO TEÓRICO	
6.1 El concepto de Organización.....	22
6.2 Las Organizaciones Educativas.....	25
6.3 El Desarrollo Organizacional.....	26
6.3.1 Características del Desarrollo Organizacional.....	28
6.3.2 Proceso del Desarrollo Organizacional.....	29
6.3.3 Estudio del Clima Organizacional.....	30
6.3.3.1 El concepto de Clima Organizacional.....	31

6.3.3.2	Características del Clima Organizacional.....	34
6.3.3.3	Tipificaciones del Clima Organizacional.....	36
6.4	Conceptualización de las variables.....	37
6.4.1	Características De La Organización.....	38
6.4.2	Participación.....	39
6.4.3	Comunicación.....	39
6.4.4	Relaciones Interpersonales.....	40
6.4.5	Influencia Del Medio Externo.....	41
6.4.6	Sentido De Pertenencia.....	41
6.4.7	Conflicto.....	42
7.	RESULTADOS	
7.1	Características sociodemográficas	
7.1.1	Edad.....	43
7.1.2	Sexo.....	44
7.1.3	Estado civil.....	45
7.1.4	Nivel de escolaridad.....	46
7.1.5	Tiempo de vinculación.....	47
7.1.6	Tipo de vinculación.....	48
7.1.7	Tipo de cargo.....	49
7.1.8	Estrato socioeconómico.....	50
7.1.9	Lugar de residencia.....	51
7.2	VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
7.2.1	Características De La Organización.....	53
7.2.2	Participación.....	55
7.2.3	Comunicación.....	57
7.2.4	Relaciones Interpersonales.....	59
7.2.5	Influencia Del Medio Externo.....	60
7.2.6	Sentido De Pertenencia.....	61
7.2.7	Conflicto.....	62

7.2.8	Percepción del Clima Organizacional.....	63
8.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	65
9.	ANÁLISIS GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	90
10.	CONCLUSIONES.....	95
11.	RECOMENDACIONES.....	100
12.	MATRIZ DOFAR.....	105

BIBLIOGRAFÍA

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución proporcional de aspectos asociados a las *características de la organización*.

Tabla 2. Distribución proporcional de aspectos asociados a la *participación*.

Tabla 3. Distribución proporcional de aspectos asociados a la *comunicación*.

Tabla 4. Distribución proporcional de aspectos asociados a las *relaciones interpersonales*.

Tabla 5. Distribución proporcional de aspectos asociados a la *influencia del medio externo*.

Tabla 6. Distribución proporcional de aspectos asociados al *sentido de pertenencia*.

Tabla 7. Distribución proporcional de aspectos asociados al *conflicto*.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura académico administrativa de la Escuela de Nutrición y Dietética, según Acuerdo Superior No. 238 de febrero 22 de 1993.

Gráfico 2. Distribución por edad de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.

Gráfico 3. Distribución por edad de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.

Gráfico 4. Estado civil de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.

Gráfico 5. Nivel de escolaridad de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.

Gráfico 6. Tiempo de vinculación de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.

Gráfico 7. Tipo de vinculación de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.

Gráfica 8. Tipo de cargo desempeñado por los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.

Gráfica 9. Estrato socioeconómico de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.

Gráfica 10. Lugar de residencia de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Grado es el producto final del proceso de práctica académica profesional, con modalidad investigativa, realizado en la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia, durante el año 2004.

El proceso de práctica se constituye en la oportunidad que tiene el estudiante de complementar su formación profesional, a través de la puesta en escena de todo el bagaje, tanto teórico como metodológico, adquirido durante su proceso formativo en la universidad. En el Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Antioquia, este proceso se plantea desde la posibilidad a ser desarrollado a partir de tres distintas modalidades, dependiendo de las posibilidades e intereses del profesional en formación: práctica académica, práctica intensiva y práctica investigativa.

Esta última modalidad, hace referencia al proceso que lleva a cabo el estudiante al insertarse en una agencia de práctica particular, y el cual consiste básicamente, en formular y liderar el desarrollo de un proceso investigativo al interior de la institución, partiendo de una necesidad expresa de ésta en torno a un tema específico.

Es de este proceso, desarrollado en la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia, que surge la demanda de realizar un estudio concerniente al **clima organizacional** de la misma, el cual se constituirá en un insumo importante para la alta gerencia de la Escuela a la hora de tomar decisiones concernientes al desarrollo organizacional y por ende, al mejoramiento de la calidad de vida laboral de las personas que la conforman.

El proceso investigativo estará soportado en un marco teórico basado en la concepción de las organizaciones como sistemas abiertos, en los principios y procesos del Desarrollo Organizacional y en el concepto de Clima como percepción colectiva de las realidades presentes en el ambiente de trabajo.

La metodología que se propone para la realización del estudio, está planteada desde un diseño cuanti-cualitativo, en aras de que la información arrojada por un instrumento de tipo cuantitativo, como es una encuesta, sea complementada con otras técnicas, que permitan ganar en el análisis y reflexión a partir de los datos recolectados y que den cuenta de las percepciones de las personas que participarán del estudio en lo concerniente a las siete variables de análisis que se plantean para el desarrollo del mismo: *características de la organización, participación, comunicación, relaciones interpersonales, influencia del medio externo, sentido de pertenencia y conflicto.*

El uso de las técnicas de tipo cualitativo, permitirán que se trate de un proceso participativo e incluyente, lo cual se enmarca en uno de los principios básicos del Desarrollo Organizacional.

Este trabajo se constituye además en un aporte al conocimiento y la intervención del Trabajo Social en contextos laborales planteando una reflexión en torno a los procesos de recolección e interpretación de la información e invitando a futuros profesionales en formación a continuar en la construcción del objeto de intervención en procesos organizacionales en los que se hace fundamental la presencia de la profesión como agente dinamizador de las relaciones humanas en búsqueda permanente de un mejor ser y estar de los sujetos en los espacios de interacción colectiva.

1. JUSTIFICACIÓN

Es a partir de la década de los cincuenta, con la Escuela de Relaciones Humanas, que en la ciencia administrativa comienza a darse la preocupación por la satisfacción de las necesidades del ser humano, especialmente las de carácter psico-social, en el entorno de las organizaciones productivas, generándose así, el interés por el estudio de la conducta de las personas dentro de éstas.

Desde ese momento surge entonces, lo que hoy se conoce como Desarrollo Organizacional, como una propuesta orientada a un cambio cultural al interior de las organizaciones y la cual se refiere a la valoración del trabajo colectivo y la dirección con sentido democrático y humano. Propone, además, el armonizar las necesidades individuales con las metas organizacionales con el fin último de lograr, de forma eficiente y eficaz, los objetivos de la organización.

La metodología empleada por el Desarrollo Organizacional, a fin de lograr lo anterior, se compone de los siguientes procesos: diagnóstico, formulación de planes, actuación y evaluación de resultados. Estas etapas están orientadas a identificar tanto aspectos positivos como factores problemáticos, con el fin de potenciarlos o corregirlos, en la búsqueda permanente de la excelencia.

En la etapa diagnóstica, se identifican los múltiples componentes de la organización. Se evalúan aspectos como la estructura, las comunicaciones, el manejo del poder, la motivación, el conflicto, la cultura y el clima organizacional, entre otros.

Este último aspecto, es de significativa importancia al interior de los grupos de trabajo, ya que, entendido como la percepción colectiva que tienen los miembros de estos grupos de las realidades laborales en las que se ubican, tiene el poder de condicionar, de forma positiva o negativa, la motivación para el desempeño, lo que necesariamente repercute en las acciones y los determinados comportamientos.

Esto a su vez (desde una perspectiva sistémica), incide en la forma en la que se alcanzan las metas de la organización como conjunto. Estudios recientes realizados en diferentes organizaciones de nuestro país¹, muestran la estrecha relación que existe entre el clima organizacional y el logro de los objetivos, tanto de los diferentes grupos de trabajo que conforman la organización, como de los de ésta como tal.

En cualquier tipo de organización, la elaboración de este tipo de estudios, se convierte en un factor necesario y de gran importancia, ya que la integración de las necesidades de los individuos con las metas de la organización, permiten la conformación de un ambiente propicio para el crecimiento y el desarrollo de sus miembros y un equilibrio o compatibilidad entre estructura, estrategias y necesidades del personal.

Teniendo en cuenta lo anterior, además del hecho de que no hay antecedentes de estudios relacionados con el Clima Organizacional en la institución, se justifica la importancia de la elaboración de esta investigación en la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia. El identificar su situación actual en lo concerniente a su ambiente interno de trabajo, le permitirá, como organización, generar acciones que posibiliten el mejoramiento continuo de la calidad de vida laboral, tanto individual como colectiva, partiendo de datos reales que las

¹TORO ÁLVAREZ, Fernando. El Clima Organizacional: perfil de empresas colombianas: Medellín: CINCEL, 2001. p. 14.

soporten. Esto contribuirá a que sus intereses armonicen con los de las personas que la conforman y que se desempeñan laboralmente en ella, logrando alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales en un ambiente de satisfacción, motivación, integración, participación activa y sentido de pertenencia.

Desde la perspectiva de la interacción profesional, la importancia de un estudio como éste radica en la posibilidad de construcción de nuevos conocimientos en el área del bienestar laboral, en la que el Trabajo Social apenas ha comenzado a incursionar en los últimos años.

Además, al tratarse de un proceso investigativo, puede hablarse de la gran importancia que reviste para la profesión el configurar este tipo de intervenciones como procesos que se alejan de lo puramente asistencialista y paliativo, y que remiten a la epistemología misma del quehacer del Trabajo Social como transformador de situaciones en contextos de convivencia humana, en los que se hace necesario adelantar procesos de indagación preliminar, con el fin de orientar de forma acertada la interacción profesional.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto organizacional, como en cualquier otro en el que se desarrolle el *ser y estar* del hombre, las personas suelen reaccionar frente a la realidad que perciben y tomar decisiones en relación con ella, no por lo que sea la realidad como tal, sino por la forma en que se la representan.

El Clima en una organización se constituye en una realidad que actúa como facilitadora de la competitividad a nivel del medio externo y de la acertividad a la hora de alcanzar metas y objetivos organizacionales. Esto, teniendo en cuenta que no se trata de que solo el Clima contribuya a estos fines, ya que los verdaderos agentes productivos son las personas. Estas, se ven afectadas de forma muy significativa en su motivación y satisfacción laboral por el clima organizacional, y estos dos aspectos son reguladores importantes del desempeño, tanto individual como de la organización como un todo. En este sentido, el clima cumple una función reguladora importante.

Según Toro², un importante estudioso del tema en nuestro país, en un contexto de clima positivo suelen ser muy exitosos los procesos de socialización, de aprendizaje de los valores y principios institucionales, de educación para el trabajo, además de los niveles de compromiso. En el caso contrario, el Clima Organizacional negativo, promueve desinterés por el trabajo, quejas, acción colectiva, ausentismo, improductividad y hasta alteraciones psíquicas y somáticas.

² Ibid., p. 22.

Este autor añade, además, que esta misma calidad del ambiente estimula el crecimiento personal y la madurez de las personas. Es un agente de riqueza, desarrollo y progreso que determina el éxito.

El comprender éstas percepciones colectivas, facilita igualmente entender las acciones y las reacciones de las personas en lo concerniente a aspectos como la lealtad, la responsabilidad, el rendimiento y la productividad, el respeto de las normas y políticas organizacionales y el compromiso personal en el desempeño laboral. Así, estas percepciones adquieren un valor estratégico por que alimentan la formación de juicios acerca de las realidades laborales. A su vez, los juicios determinan las acciones, reacciones y decisiones de las personas. De ahí el nombre del presente estudio: "Cómo nos vemos...", haciendo referencia a que el soporte de la interpretación de los ambientes de trabajo, parte de las percepciones propias que los individuos derivas de éstos.

Puede afirmarse entonces, que el Clima Organizacional requiere gestión gerencial consciente, sistemática y permanente. Es una realidad tanto organizacional como humana que demanda atención, cuidado, mejoramiento, monitoreo e inversión económica, si se quiere que la organización verdaderamente funcione como un todo integral que le permita alcanzar de la mejor forma sus objetivos.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Describir el clima organizacional laboral en la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia, durante el segundo semestre de 2004, con el fin de aportar al desarrollo organizacional de la institución.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el personal vinculado a la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia a partir de variables sociodemográficas como sexo, edad, estrato socioeconómico, estado civil, nivel de escolaridad, entre otras.
- Indagar sobre las percepciones y representaciones presentes en los miembros de la organización con respecto a las características de ésta, a la participación, la comunicación, las relaciones interpersonales, la influencia del medio externo, el sentido de pertenencia y el manejo de los conflictos.
- Formular, a partir de los resultados del estudio, recomendaciones que sirvan de insumo a la institución a la hora de adelantar procesos tendientes al mejoramiento del clima organizacional de la misma.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

El **enfoque** de la investigación es de tipo cuanti-cualitativo. Se trata de un enfoque integrado, ya que, por un lado, se usó como una de las técnicas de recolección de información, una encuesta estructurada que aportó información cuantitativamente analizable (Ver Anexo A); y por otro lado, la información recolectada a través de la encuesta fue validada y complementada con el desarrollo de grupos focales en los que se trabajó con la técnica del "árbol de problemas".

Con este estudio se alcanzó un **nivel descriptivo** de las diferentes variables que dan cuenta del clima organizacional de la institución. Además, se caracteriza como una investigación **aplicada**, ya que se proyectó como un insumo a la hora de formular recomendaciones a la alta gerencia con respecto a los resultados presentados.

La **población** objeto de estudio estuvo constituida por 38 de las 42 personas vinculadas bajo distintas modalidades de contrato a la institución, sin incluir el resto del personal el cual está constituido por docentes de cátedra, los cuales pasan un mínimo de tiempo en la organización y por esto no se consideró relevante su participación en la investigación de Clima Organizacional ya que para su desarrollo se hacía necesario el conocer las percepciones de las personas que están involucradas de forma permanente en el devenir institucional.

Como ya se mencionó, la técnica a través de la cual se recolectó la información de tipo cuantitativo fue una encuesta autodiligenciada, conformada por 60 preguntas, con diferentes modalidades de respuesta

(ver Anexo A), las cuales estaban referidas a las siete variables establecidas para la investigación.

Para la recolección de la información de tipo cualitativo, cuyo fin era ampliar y validar los ítems de la encuesta, se realizaron tres grupos focales en los que participó un total de 19 personas. Estos grupos incluyeron funcionarios de distintas áreas de trabajo, y se desarrollaron a partir de la construcción colectiva de la técnica denominada "árbol de problemas", basada en los resultados arrojados por la encuesta.

La información recopilada través de la encuesta, fue sistematizada en una base de datos elaborada en el programa Microsoft Excel y posteriormente fue transportada al programa Epi-Info el cual permitió establecer porcentajes para cada una de las preguntas y de las modalidades de respuesta. Por otro lado, la información recolectada a través de los grupos focales fue consignada en árboles de problemas y relatorías y contrastada con la arrojada por la encuesta.

5. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO³

La Escuela de Nutrición y Dietética, creada formalmente el tres de agosto de 1982. Está ubicada en la Ciudadela Robledo de la Universidad de Antioquia en la ciudad de Medellín, y actualmente es dirigida por la Dra. Dora Nicolasa Gómez Cifuentes.

El proceso de su creación como dependencia de esta universidad, orientada a ofrecer formación en el área de la nutrición y la dietética, tiene sus orígenes en el año 1965 cuando se inició el programa como una carrera de nivel intermedio en el Instituto Politécnico Jaime Isaza Cadavid. Posteriormente se acordó su traslado ya que se evidenció la imposibilidad, por parte del politécnico, de cumplir con los lineamientos necesarios para la formación de profesionales en esta área.

Así, el traslado se hizo efectivo en el año 1967 hacia la Escuela Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia. Ya para el año 1976 el programa pasó a ser una sección con dependencia del Departamento de Ciencias Básicas de esta escuela. En agosto de 1980 esta última pasó a ser facultad de la Universidad de Antioquia y la Sección de Nutrición y Dietética, a su vez, se convirtió en una escuela de dicha facultad.

En 1981, por acuerdo No. 7 del Consejo Superior de la Universidad, la Escuela de Nutrición y Dietética pasó a ser una unidad académica independiente y en 1982 se formalizó finalmente como una unidad académica con dependencia directa de la rectoría.

³ Información recopilada del Proyecto Educativo de la Escuela - febrero de 2002.

Actualmente, la **misión** de la Escuela es formar profesionales integrales de pregrado y posgrado, que contribuyan a solucionar los problemas alimentarios y nutricionales de la comunidad regional, nacional y latinoamericana. Para ello desarrolla procesos educativos que permiten a los educandos, profesores y administradores la apropiación holística del conocimiento de la alimentación y nutrición humana como objeto de formación y transformación. Tiene como quehacer la investigación, eje articulador de la docencia y la extensión.

De igual forma, su **visión** está planteada en términos de ser, para el año 2006, un reconocido instituto latinoamericano de alimentación y nutrición humana de la Universidad de Antioquia, que privilegiará la investigación dirigida a resolver las principales necesidades alimentarias y nutricionales de la región, el país y América Latina, siendo líderes en asesoría, consultoría, formación y fortalecimiento de las políticas, programas y proyectos en comunidades e instituciones gubernamentales y privadas. Su proyección social estará dirigida prioritariamente a la extensión solidaria.

Los **valores** de la Escuela como institución, se fundamentan en el desarrollo del conocimiento científico en nutrición y alimentación y en su compromiso con la sociedad. Para el desarrollo del conocimiento científico, la escuela está comprometida con la **excelencia académica**, en los campos de la investigación, la docencia y la extensión.

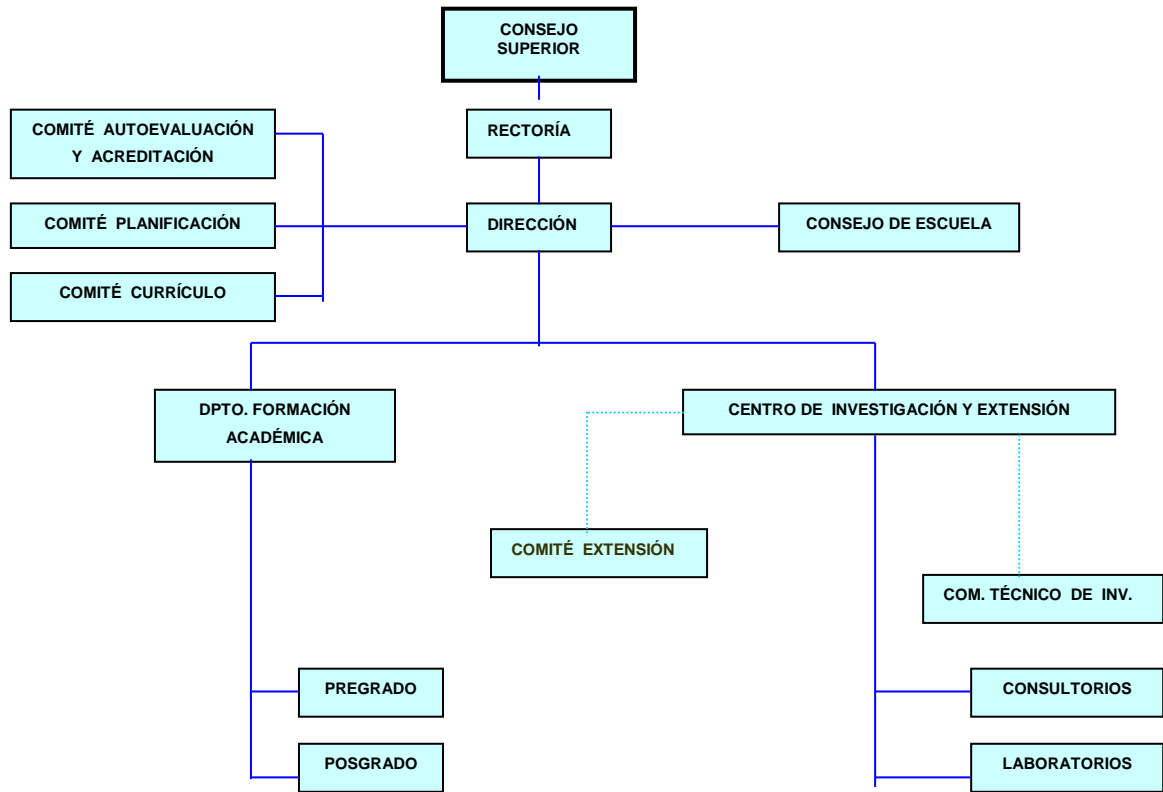
La Escuela se compromete además, con la **autonomía y el compromiso con la sociedad**. Con la autonomía, desde el ejercicio de la docencia, la investigación, la extensión y en el manejo administrativo y financiero. Y con el compromiso con la sociedad, fundamentado en la solidaridad y el cual propende por el bienestar en alimentación y nutrición de toda la población, en especial de los grupos más vulnerables a la inseguridad alimentaria y nutricional.

La Escuela ofrece a sus estudiantes el programa de pregrado en Nutrición y Dietética, además de programas de posgrado tales como: Especialización en nutrición humana, Especialización en gerencia de servicios de alimentación y nutrición, Ciencias básicas biomédicas con énfasis en bioquímica nutricional y Ciencias ambientales con énfasis en seguridad alimentaria y nutricional.

Para alcanzar su propósito de articular su labor docente con la investigativa y la de extensión a la comunidad, cuenta con las siguientes líneas y proyectos de extensión: Administración de servicios de alimentación y nutrición, alimentos, promoción de la salud, prevención y tratamiento de la enfermedad, planificación alimentaria y nutricional, consultoría y asesoría en servicios nutricionales y gestión tecnológica.

Actualmente la institución cuenta con 102 personas vinculadas bajo distintas modalidades de contratación, entre docentes, personal administrativo y directivas.

Gráfico 1. Estructura académico administrativa de la Escuela de Nutrición y Dietética, según Acuerdo Superior No. 238 de febrero 22 de 1993.



6. MARCO TEÓRICO

6.1 El concepto de Organización

El ser humano es por naturaleza un ser social y un ser organizado. Es un ser social por que de forma natural tiende a desarrollar relaciones de cooperación e interdependencia con otros. El ser organizado se refiere a su tendencia a agruparse de forma consciente para alcanzar metas y objetivos, tanto individuales como colectivos.

Por esto surgen las organizaciones, las cuales se configuran como grupos humanos en los que se coordinan tanto las actividades como los recursos en la búsqueda de un objetivo común.

Según Barnard (1938)⁴, una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, o la fuerza de dos o más personas, tendientes a alcanzar ciertos objetivos, tomando en cuenta las fuerzas externas que pudieran influir sobre ellas.

Homans (1950)⁵ por su parte, destaca dos aspectos importantes de la organización: el sistema externo y el sistema de relaciones interdependientes a su interior. Así mismo identifica tres elementos para entender las organizaciones: las **tareas** que desarrollan las personas, las **interacciones** que se dan entre estas cuando desarrollan sus tareas y los **sentimientos** que surgen en estas interacciones. Estos elementos influyen unos sobre otros de manera recíproca.

⁴ ÁLVAREZ, Guillermo. La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. En: Revista Interamericana de Psicología ocupacional. Medellín. Vol. 11, No. 1 - 2 (1992); p.10.

⁵ Ibid., p. 10.

Churchman (1968)⁶ identifica también cinco características básicas de las organizaciones como sistemas humanos:

- a)** tienen un objetivo central: Éste tiene mucha influencia sobre la manera cómo se organice y administre el sistema.

- b)** crean un ambiente propio, el cual está conformado por todo aquello que tiene importancia para los objetivos.

- c)** cuentan con unos recursos a ser transformados y aprovechados.

- d)** están conformadas por diferentes componentes: Son los factores que ejecutan las acciones específicas.

- e)** están dirigidas por un ente administrativo, el cual genera planes, fija metas, asigna los recursos y controla la ejecución.

Según Velásquez⁷, la organización es un fenómeno social caracterizado por la presencia de objetivos, de procesos o patrones de acción organizacional y de una estructura particular que torna la acción colectiva.

Los objetivos se constituyen en los resultados finales que busca alcanzar la organización. La función de estos es servir como elementos integradores de la acción colectiva. Para el logro de los objetivos la organización establece una división del trabajo, asigna funciones, responsabilidades y atribuciones a diferentes áreas. Por razón de esta diversidad de responsabilidades y tareas en la organización, aparecen entonces mecanismos de acción, control, dirección y comunicación, que en

⁶ Ibid., p. 11.

⁷ VELÁSQUEZ DE JARAMILLO, Teresa. El análisis del puesto de trabajo: un insumo para el inventario de necesidades de capacitación. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Medellín. Vol. 1, No. 02 (1982); p.4.

su conjunto conforman lo que se llama *estructura de la organización*. Así mismo, la acción de las personas en la organización está determinada y regulada por patrones de acción que son los que guían el hacer, y los cuales suelen llamarse *procesos organizacionales*.

El enfoque de los sistemas concibe la estructura organizacional como la articulación de diversos subsistemas:

- **Subsistema de las metas y valores:** valores que la empresa toma de la sociedad y valores que forman parte de la idiosincrasia de la organización. Con ellos la empresa legitima sus objetivos y estrategias. La ideología y los valores determinan el desempeño de los individuos.

- **Subsistema tecnológico:** contiene los conocimientos y habilidades requeridas por las diversas tareas y para la operación de la maquinaria y equipo.

- **Subsistema estructural:** contiene unidades operativas en que se han dividido las tareas, los patrones de autoridad y comunicación. A este nivel se formalizan y determinan las relaciones entre lo tecnológico y lo psicosocial.

- **Subsistema psicosocial:** integrado por individuos y grupos en interacción, y sustentado por la conducta individual y la motivación, las relaciones de status y de rol, dinámica de grupos y sistemas de influencias. Es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones tanto de la organización como un todo como de los individuos, e igualmente recibe influencias de las fuerzas del medio externo así como por las tareas, tecnología y estructura de la organización interna. Estas fuerzas establecen el clima organizacional, dentro del cual los participantes humanos desarrollan sus papeles y actividades.

- **Subsistema gerencial:** involucra actividades de control, coordinación, intercambio con el medio y dirección, mediante la distribución jerárquica de la autoridad y el poder.

Desde esta visión, podemos hablar entonces de la organización como una red de relaciones, creadas con la finalidad de lograr metas orientadas por la visión y misión organizacional, y en la que se da una estrecha interdependencia entre el individuo, el grupo y el ambiente.

6.2 Las Organizaciones Educativas

Se hace referencia a las instituciones educativas como organizaciones humanas, integradas por individuos que asumen diferentes papeles: estudiantes, docentes, directivos, empleados; y cuyo propósito fundamental es el garantizar la transmisión, adquisición, y producción del conocimiento.

En el caso de las instituciones educativas universitarias, se habla específicamente de tres objetivos:

1. La difusión del conocimiento a través de la enseñanza.
2. La creación y el avance del conocimiento a través de la investigación.
3. El servicio a la sociedad a través de los programas de extensión.

En el desarrollo de las actividades para alcanzar estos objetivos, este tipo de organizaciones, al igual que las empresariales, se encuentran sujetas a la continua variabilidad del entorno, el cual les exige avanzar a la par de los continuos cambios culturales, científicos, tecnológicos y económicos. En consecuencia, la organización tiene que ser dinámica y flexible para

que pueda sufrir estos cambios exigidos por las necesidades de la comunidad donde funciona.

Es por esto que, al igual que otros tipos de organizaciones, las universidades deben gestionar y administrar recursos financieros, materiales y humanos, lo que les demanda igualmente que deban ser gerenciadas bajo las premisas de la competitividad, la eficiencia, la eficacia y el desarrollo interno. Esto finalmente les garantiza la sostenibilidad a través del tiempo y el logro acertado de los objetivos.

Siendo la universidad una creadora y difusora insustituible del factor perpetuador de la cultura en la sociedad, como es el conocimiento, el **capital humano** que la conforma se constituye en su principal insumo. Esto conlleva de forma implícita, el que cada vez se le dé mayor importancia a este insumo, desde la perspectiva de la satisfacción de las necesidades personales al interior de la organización y del continuo mejoramiento de las relaciones que se establecen entre las personas.

6.3 El Desarrollo Organizacional

Para hablar del concepto de desarrollo organizacional es necesario el remitirse a las bases de la Ciencia Administrativa, específicamente a los estudios de Taylor y Fayol, con respecto a la eficiencia, los incentivos, la racionalización del esfuerzo físico y la organización social al interior de las organizaciones empresariales.

Las dos escuelas administrativas representadas por estos teóricos (las cuales se centraban en los objetivos de la empresa), dieron lugar, de forma reactiva a la escuela de **Relaciones Humanas**, la cual centró su

preocupación en la satisfacción de las necesidades del hombre, especialmente aquellas de naturaleza psico-social.

Es esta escuela la que genera gran interés por el estudio de la conducta humana dentro de las organizaciones; algunos de sus impulsores fueron Lewin, Maslow, Mayo, Herzberg y McGregor. Este último proclamó en 1957 el "principio de integración" según el cual es posible la creación de condiciones laborales en las que los integrantes de la empresa puedan alcanzar sus propios objetivos, al dirigir sus esfuerzos hacia el éxito de la institución.

Este principio es la base filosófica del Desarrollo Organizacional. El cual, según Aponte⁸ es "un conjunto de principios, valores y técnicas que propician el crecimiento de los individuos al mismo tiempo con el desarrollo de las organizaciones".

Para la misma década, otro grupo de estudiosos (Venis, Schein, Tannembaun, Blake, Mounton, Jones y el mismo McGregor) proponen nuevos valores y técnicas para la implementación de cambios que permitan superar las dificultades de las organizaciones, dando origen al Desarrollo Organizacional.

Para los teóricos del tema, el Desarrollo Organizacional es una estrategia de carácter educativo que busca poner en marcha cambios planeados en la organización; cambios que están relacionados con las exigencias o demandas que la organización está tratando de superar, entre las que pueden estar conflictos en la comunicación, intergrupales, de metas, etcétera. Esta estrategia emplea el comportamiento de las personas basado en la experiencia para lograr una organización que se auto-

⁸ APONTE CASTILLO, José. El desarrollo organizacional en Colombia. Santa fe de Bogotá: Fondo editorial Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 1997. p. 17.

renueve, es decir, una organización que sea autosuficiente a la hora de generar soluciones a sus propios problemas.

6.3.1 Características del Desarrollo Organizacional

-Se trata de un esfuerzo de cambio planeado: busca sus objetivos mediante actividades planeadas. Hace hincapié en la determinación de objetivos y en la formulación de planes.

-Es un proceso continuo: es un conjunto de actividades autorreguladas por su propia evaluación, que puede continuar en forma definida sólo por el nivel de excelencia que busquen la organización

-Es participativo: involucra grupos de trabajo en la identificación, análisis y solución de los problemas que los afectan.

-Se orienta a los sistemas: enfoca las relaciones de los diferentes componentes de la empresa y la interacción de ésta con su medio ambiente. Concibe la organización como un sistema abierto conformado por tres elementos básicos: la estructura, la tecnología y las personas.

-Se centra en la solución de problemas: parte de un diagnóstico para identificar tanto los problemas actuales como las oportunidades que le ofrece el medio ambiente. Los problemas son objeto de análisis y de solución. Por eso en el centro de su área de acción está la toma de decisiones y la consiguiente introducción de los cambios requeridos para superar los obstáculos y aprovechar las oportunidades de la organización

-Se basa en hechos y datos: convierte, a través de la investigación, los hechos en datos, para analizar y resolver los problemas.

-Busca la excelencia de la organización

-Es dirigido desde la alta gerencia: requiere el compromiso real de los altos directivos. El equipo de la alta gerencia se convierte en el guiador del proceso de mejoramiento continuo.

6.3.2 Proceso del Desarrollo Organizacional

El proceso del desarrollo organizacional está compuesto por cuatro elementos básicos:

A) Diagnóstico: la búsqueda sistemática de datos para identificar las problemáticas. En la etapa del diagnóstico un determinado especialista hace uso de su conocimiento para interpretar los síntomas del interesado. El diagnóstico encuentra su sentido en su aplicabilidad práctica para la solución de un problema.

B) Formulación de planes: habiendo identificado problemas en la fase anterior, se establece la solución.

C) Actuación: se implementan los cambios planeados en la etapa anterior.

D) Evaluación de resultados: los resultados, en términos de superación de la dificultad o aprovechamiento de la oportunidad, son medidos para controlar el proceso. Los datos arrojados por la evaluación, son insumos

para alimentar la siguiente fase de diagnóstico, estableciendo así el proceso continuo del desarrollo organizacional.

Desde el origen mismo de esta estrategia, el análisis se basó en la comprensión de las organizaciones como sistemas sociales y de sus fenómenos como procesos que ocurren en un contexto sistémico complejo.

Siendo el proceso liderado y orientado por la alta gerencia de la organización, ésta es la que determina las variables de análisis a ser estudiadas en la etapa del diagnóstico. Estas variables, por lo general, están referidas a aspectos como la relación organización-ambiente, la cultura organizacional, la evaluación de cargos y desempeño, la motivación, el clima organizacional, entre otros que deben definirse de acuerdo a las necesidades y características propias de la organización.

6.3.3 Estudio del Clima Organizacional

Este tema se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

La relación sistema-ambiente, propia de la teoría de los sistemas propuesta por Von Bertalanffy en 1954 y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresó con gran fuerza a la teoría organizacional en los años 60. Así, el estudio del Clima Organizacional, surgió en un momento en que se hizo necesario el dar cuenta, desde una perspectiva holística, de fenómenos globales que tienen lugar en la organización, concibiéndola como un sistema abierto.

En el área de la educación, el término fue propuesto por Halpin y Crofts en 1962 en su trabajo denominado "El Clima Organizacional de la escuela"⁹. Por esto, puede decirse que las investigaciones sobre este tema en instituciones de educación superior son relativamente nuevas. Pace (1968) es considerado como uno de los pioneros. Él afirmó que el ambiente interno de una institución educativa puede considerarse y entenderse desde diferentes puntos de vista, destacándose el psicológico, es decir, en términos de cómo perciben el ambiente interno de la institución quienes la integran, y qué tanto a los educadores, orientadores y directivos, les interesa conocer esa percepción.

6.3.3.1 El Concepto de Clima Organizacional

Frente al concepto de Clima Organizacional hay diversas definiciones y caracterizaciones, las cuales convergen en el sentido de que se refieren a éste como el ambiente interno existente entre los miembros de una organización.

Según Toro¹⁰, "hay consenso entre los analistas e investigadores para definirlo como la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas. Se habla de una percepción o representación y no de la opinión acerca de esas realidades ni de la actitud hacia ellas y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción con ellas.

Se refiere, entonces, a una manera de ver la realidad, que es compartida por las personas de un grupo y de una empresa. Esta manera de ver, compartida, suele ser influida por la realidad misma, por los líderes y

⁹ Ibid., p. 34.

¹⁰ TORO ÁLVAREZ, Op. Cit., p.24.

personas influyentes en el grupo, por los compañeros y colegas, por la familia, y obviamente por la gerencia”.

Las primeras alusiones al término se encuentran en trabajos pioneros de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman (1953) y Argyris (1958). Actualmente, y por analogía a su significado meteorológico, los investigadores psicosociales y los psicólogos utilizan el término para referirse a determinadas características de los contextos psicosociales. Es por esto que puede decirse que el concepto alude a las descripciones de un contexto psicosocial.

Según Chiavenato (1983), el clima de una organización está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus miembros.

De acuerdo con esto, Castro¹¹ afirma que toda organización, independientemente del sector en el que se encuentre ubicada, posee unas características en su ambiente de trabajo que dependen del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Éstas repercuten en el comportamiento laboral determinando de este modo la motivación y promoviendo la satisfacción de una variedad importante de necesidades de sus miembros.

El concepto se compone de un grupo de variables que en su conjunto ofrecen una visión global de la organización. Es un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos organizacionales específicos. Algunos autores sostienen aún que el clima

¹¹ CASTRO PINZON, Beatriz Elena y otras. Diagnóstico del clima organizacional laboral de la Universidad Católica de Oriente. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Departamento de Trabajo Social, 2001. p.15.

constituye la “personalidad” de la organización, ya que se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

A pesar de la globalidad del concepto y de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, como se mencionó más arriba, el clima es entendido habitualmente como medio interno, es decir, se enfoca en la comprensión de las variables y factores internos que afectan el comportamiento de los individuos y no en los del entorno en el que la organización se encuentra inmersa. La aproximación a estas variables se da a través del estudio de las percepciones que los individuos tienen de ellas. La realización de este tipo de estudios, a nivel intra-organizacional, facilita:

- la implementación de los cambios deseados en el sistema organizacional.
- la formulación de sugerencias en el marco del Desarrollo Organizacional.
- proyectar y planificar teniendo en cuenta las posibilidades reales de la organización.
- el contar con una imagen de la situación organizacional en un momento determinado.
- el contar con una base sólida para cualquier acción que se desee intentar.

Para que un estudio en esta materia realmente llegue a constituirse en un proceso **autorreflexivo** de la organización, se hace necesario que se incorpore como proceso evaluativo constante y que sea considerado como premisa del decidir organizacional por las instancias que adoptan las decisiones.

El concepto de Clima y Cultura Organizacional suelen confundirse, pero es evidente que no se refieren a las mismas realidades de la organización. Schein considera que la cultura es el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva. Según este teórico, estos elementos profundos, inconscientes y, además, compartidos, especifican y uniformizan los modos colectivos de actuar. Por su parte, los modos de percibir compartidos (Clima) suelen ser conscientes, manifiestos y medibles.

La cultura moldea el Clima Organizacional en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad. El Clima por su parte, refleja aspectos superficiales de la cultura. Esta última es más profunda y constante, mientras que el Clima está supeditado al ambiente cambiante.

Si bien se trata de conceptos diferentes, se encuentran igualmente relacionados al hacer parte de un mismo sistema organizacional.

6.3.3.2 Características del Clima Organizacional

Según Rodríguez¹², el Clima Organizacional presenta las siguientes características:

-Las variables que definen el Clima son aspectos relacionados con el ambiente laboral.

-El Clima de una organización tiene cierta permanencia, a pesar de los cambios dados por las situaciones coyunturales. Esto significa que se

¹² RODRÍGUEZ M, Darío. Diagnóstico organizacional. México: Alfaomega grupo editor, 1999, p.159-161.

puede contar con una cierta estabilidad en el Clima, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad se puede ver perturbada por decisiones que afecten de forma relevante todo el devenir organizacional.

-El Clima Organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un buen Clima genera una buena disposición en los individuos para participar de forma activa y eficiente en el desempeño de sus tareas. Un Clima negativo hace difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

-El Clima Organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.

-El Clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.

-El Clima Organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, entre otras. De forma recíproca, estas variables pueden ser afectadas por el Clima.

En relación con estas características, este autor señala que el cambio en el Clima Organizacional requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el Clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

6.3.3.3 Tipificaciones del Clima Organizacional

Para Rensis Likert (1967)¹³, en la percepción del Clima de una organización influyen variables como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, la comunicación, etc. A partir de diferentes configuraciones de estas variables, Likert tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno caracterizado por un Clima Organizacional particular:

Sistema I: Autoritario:

Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El Clima de este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternalista:

En este tipo de sistema, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. Se centraliza el control, pero hay mayor delegación que en el sistema anterior. El tipo de relaciones que se da en este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden algunas facilidades a sus miembros, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El Clima en este sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el Clima parece ser estable y estructurado y sus

¹³ Ibid., p. 162.

necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo:

Este es un sistema organizacional en el que existe un grado mayor de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El Clima en esta clase de sistema es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo:

Este sistema se caracteriza por que el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, lo que genera participación grupal. El Clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son positivas y hay un ambiente de confianza en los diferentes sectores de la organización.

6.4 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Como se mencionó, para este estudio, se establecieron siete variables, teniendo en cuenta las características propias de la organización y el que realmente dieran cuenta de los aspectos que requerían ser medidos en lo concerniente a su Clima Organizacional.

Primeramente, y para efectos de recolectar la información cuantitativa a través del instrumento diseñado para este fin (ver anexo A), se establecieron algunos ítems que permitieran caracterizar a la población objeto de estudio en términos de sus “características sociodemográficas”, teniendo en cuenta información básica como la edad, el nivel de escolaridad, el tipo de cargo que desempeña, el estrato socio económico, entre otra. Esto, teniendo en cuenta que tanto docentes como empleados y directivos son personas distintas entre sí por características como las ya mencionadas y que se convierten en factores importantes a la hora de percibir el ambiente interno presente en su lugar de trabajo.

A continuación, se expone a qué se referirá cada una de las siete variables en este estudio:

6.3.1 Características de la organización

Esta variable se refiere a los componentes de la organización, tanto formales como informales, que son los que la distinguen de otras de su mismo tipo. Estos componentes se encuentran en permanente interrelación para garantizar su funcionamiento y proyección.

Contemplan aspectos como: procesos de inducción y reinducción, definición de las áreas de trabajo, establecimiento de normas, toma de decisiones, desarrollo de trámites, evaluaciones y seguimiento, planeación y coordinación de las tareas, interés por el bienestar de los empleados, conocimiento e introyección de la filosofía y de los objetivos organizacionales.

Estos factores cumplen un papel determinante en la configuración del Clima Organizacional de una institución ya que conforman la estructura

misma de ésta condicionando tanto los procesos como las relaciones que se desarrollan a su interior.

6.3.2 Participación

La participación se entiende como la vinculación de las personas a las diferentes actividades de tipo social y cultural y a los procesos que se desarrollan al interior de la organización. Contempla, además, la calidad de las participaciones y el interés de los miembros de la organización por involucrarse de forma autónoma en el mejoramiento de los procesos y en el funcionamiento de la institución.

En toda organización, cualquiera que sea su naturaleza u objetivos, se hace necesaria la participación espontánea e interesada de cada uno de sus miembros, ya que así se generan condiciones que favorecen el trabajo en red y la proyección de las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

6.3.3 Comunicación

La comunicación está referida a la transmisión de la información (tanto verbal como escrita) y de sus significados entre las personas. En esta variable, se contemplan los medios utilizados al interior de la institución para este fin, el adecuado uso de los conductos regulares y la libertad, dada por el respeto entre compañeros, que experimentan las personas para opinar y expresar lo que piensan.

Al interior de una organización, los procesos comunicativos permiten establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa; desarrollar

planes para lograr dichos propósitos; organizar los recursos humanos en forma efectiva; originar un clima de amplia participación; controlar el desempeño e influir en la motivación. Además, la cooperación entre los integrantes de un grupo de trabajo y los procesos de toma de decisiones, tienen como base la comunicación.

6.3.4 Relaciones Interpersonales

Esta variable da cuenta de las interacciones humanas que se dan entre los miembros de la organización en la cotidianidad del desempeño de las tareas, teniendo en cuenta aspectos como la cooperación, el grado de acercamiento afectivo, el trabajo en equipo y el respeto de los límites en las relaciones.

La preocupación por esta variable al interior de los grupos de trabajo, se da a partir del nacimiento de la Escuela de Relaciones Humanas en contraposición a las teorías tradicionales de la Ciencia Administrativa, en las que primaba la relación sujeto-tarea.

Para esta nueva teoría, el *estar* del sujeto en la organización, se convierte en algo que va más allá del cumplimiento de una determinada función, para convertirse en una relación permanente y recíproca con un entorno y con otros sujetos.

Esta variable cobra gran importancia si se tiene en cuenta que puede condicionar otras tantas como la motivación, el sentido de pertenencia, la satisfacción, la comunicación, la participación y las relaciones de cooperación.

6.3.5 Influencia del medio externo

Contempla las circunstancias del medio exterior que pueden determinar, limitar o modificar el desempeño laboral de los miembros de la organización, como por ejemplo las situaciones familiares, el orden público, el factor económico, la percepción de familiares y amigos con respecto al trabajo propio y la posibilidad que éste brinda para compartir con la familia.

Desde el enfoque sistémico, es clara la interrelación que se da entre los sujetos, el medio en el que se desenvuelven (en este caso, el laboral) y el medio externo en el que se inserta la organización o grupo de trabajo. Esta interrelación puede afectar el desempeño de las funciones y las relaciones de forma positiva o negativa, convirtiéndose así en un factor potenciador o limitante. De igual forma, la relación establecida y los compromisos adquiridos con el medio laboral, pueden influir sobre círculos como el familiar y el social.

6.3.6 Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia está referido al sentimiento que experimentan los miembros de la institución de realmente hacer parte integral de ésta, lo que se evidencia en el sentirse satisfecho con el cargo asumido, en el hacer buen uso de los recursos y en proyectar una imagen positiva de la institución hacia el exterior.

El sentido de pertenencia de los miembros de determinado grupo social (familia, empresa, comunidad), influye de forma determinante en la forma en la que estos se representan las realidades en las que están insertos, en los modos de actuar y en la motivación para alcanzar objetivos comunes.

6.3.7 Conflicto

El conflicto es comúnmente definido como la presencia de situaciones en las que dos o más personas, por una u otra razón, compiten por un determinado bien escaso, ya sea material (recursos, ganancias) o simbólico (poder, status). En esta variable se tiene en cuenta la frecuencia en la que estas situaciones se presentan tanto entre empleados, como entre empleados y directivos, las causas más comunes, los actores que intervienen en su resolución y los medios que son usados para este mismo fin.

El conflicto no puede ser desligado de la convivencia humana, ya sea en grupos espontáneos (familia, amigos) o en organizaciones formales como las organizaciones de carácter laboral. Su papel no siempre es desestabilizador o caótico, también cumple una función oxigenante en las relaciones. Desde esta mirada, es importante la detección de su presencia en los grupos de trabajo con el fin de propiciar mejores formas de resolución y de que se conviertan en elementos evaluativos de los comportamientos y del manejo de las situaciones.

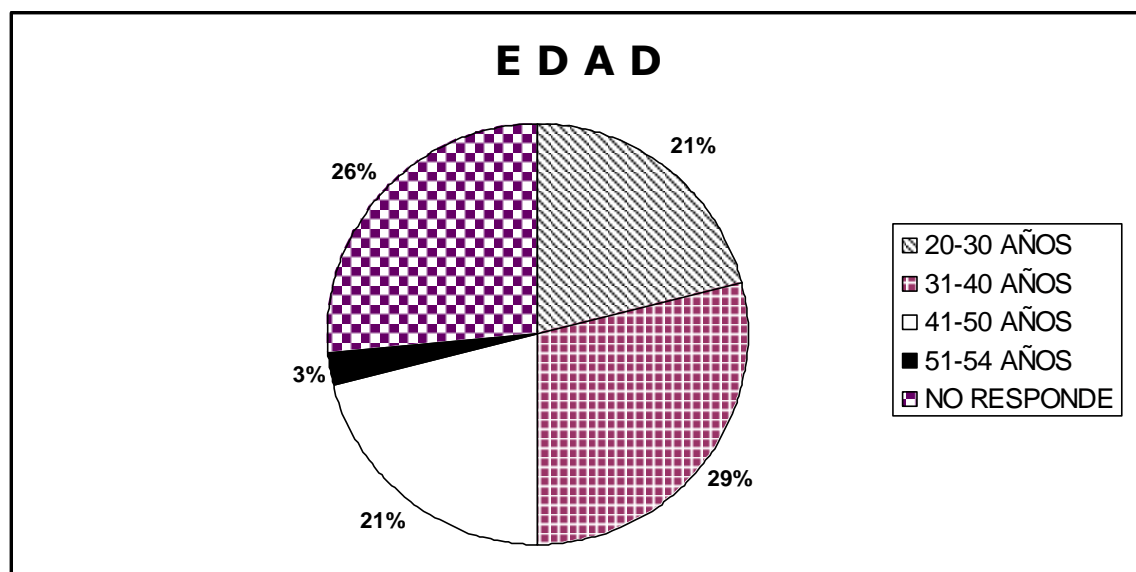
7. RESULTADOS

7.1 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

Como se mencionó en el aparte del diseño metodológico, la población de este estudio estuvo conformada por 38 de las 42 personas vinculadas bajo distintas modalidades de contrato a la institución. Debe tenerse en cuenta entonces, que los porcentajes recreados a través de las siguientes gráficas se derivan de la base de un total de 38.

7.1.1 EDAD

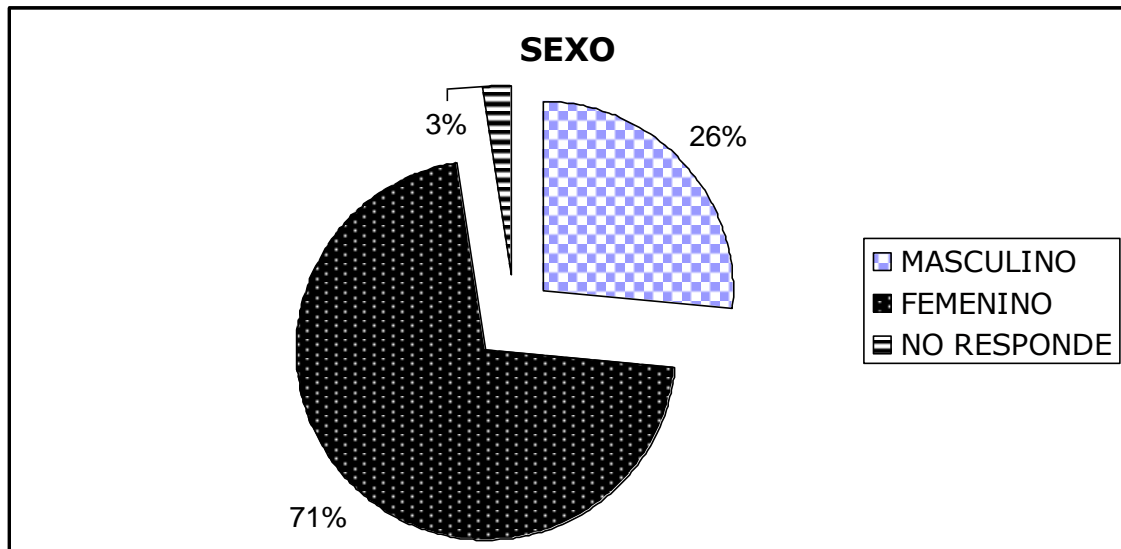
Gráfico 2. Distribución por edad de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.



Como puede apreciarse en este gráfico, el mayor porcentaje se encuentra ubicado en las edades comprendidas entre los 31 y los 40 años de edad. Esto permite hablar de una población relativamente joven, en edad productiva y con un bagaje ya adquirido tanto a nivel académico como laboral.

7.1.2 SEXO

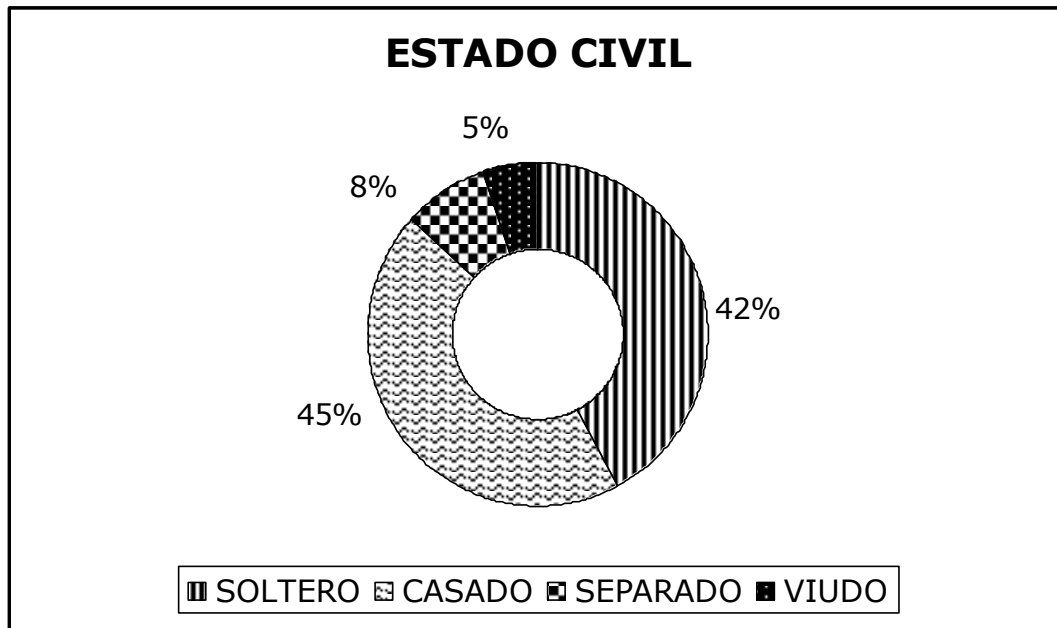
Gráfico 3. Distribución por edad de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.



Según estos porcentajes, la población está compuesta en una gran proporción por personal femenino. Esto se relaciona con el hecho de que la mayoría de las personas vinculadas a la institución cuentan con el título profesional de nutricionistas-dietistas e históricamente, por desprenderse de las ciencias de la salud, ésta ha sido una profesión ejercida en su mayoría por mujeres.

7.1.3 ESTADO CIVIL

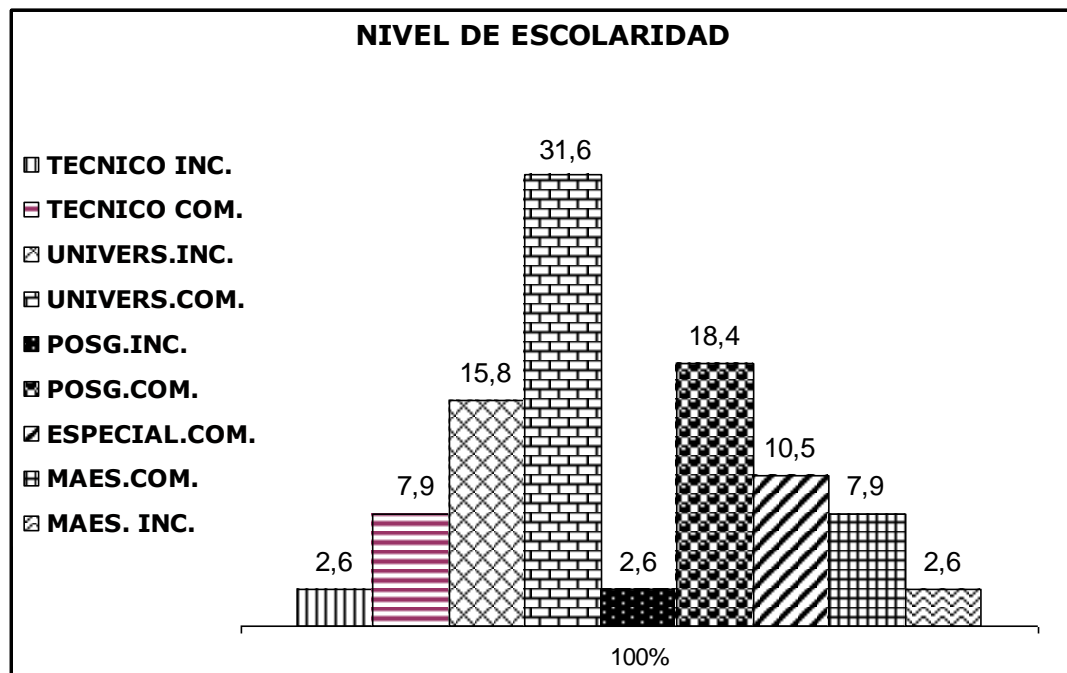
Gráfico 4. Estado civil de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.



Se observa que se encuentran casi en la misma proporción tanto las personas casadas como las solteras. Podría decirse que esto se relaciona con los rangos de edad en los que se ubica la mayoría de la población. El porcentaje de personas separadas es mucho menor, lo cual, sumado a la pregunta por el número de matrimonios contraídos hasta la fecha, da cuenta de una población emocionalmente estable en este sentido, ya que ninguno ha contraído más de un matrimonio.

7.1.4 NIVEL DE ESCOLARIDAD

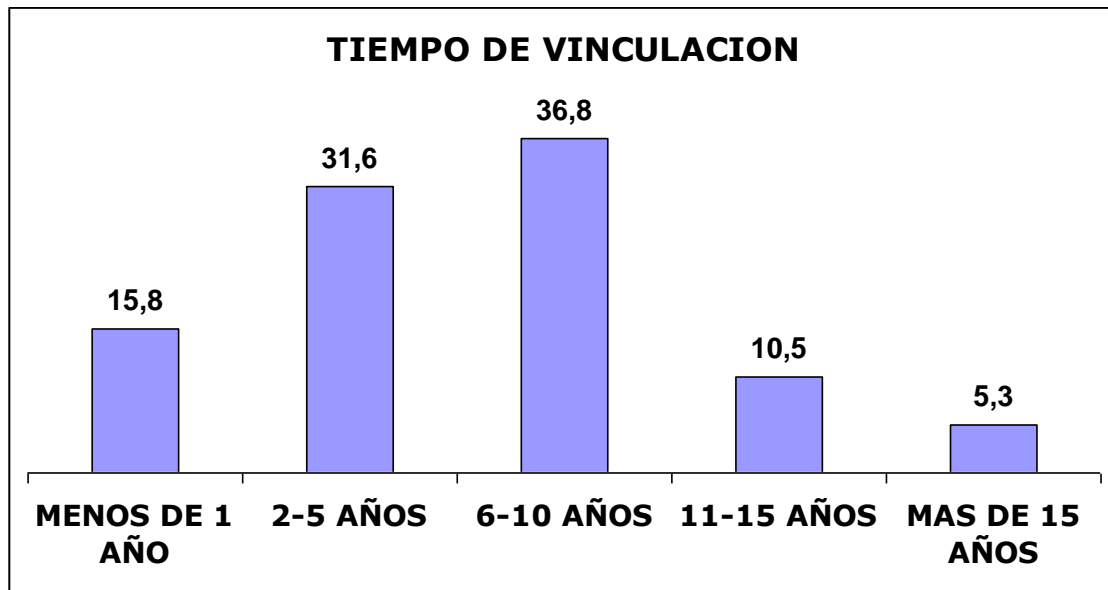
Gráfico 5. Nivel de escolaridad de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.



Coherente con el tipo y características propias de la organización en estudio, la mayoría de los empleados participantes cuentan con estudios universitarios de pregrado completos, seguidos por los que cuentan con estudios de posgrado ya terminados. A partir de esto, puede concluirse que hay un muy buen nivel de formación académica lo que puede contribuir de forma notoria al buen desempeño de las funciones y la calidad de los servicios prestados por la Escuela como institución educativa.

7.1.5 TIEMPO DE VINCULACIÓN

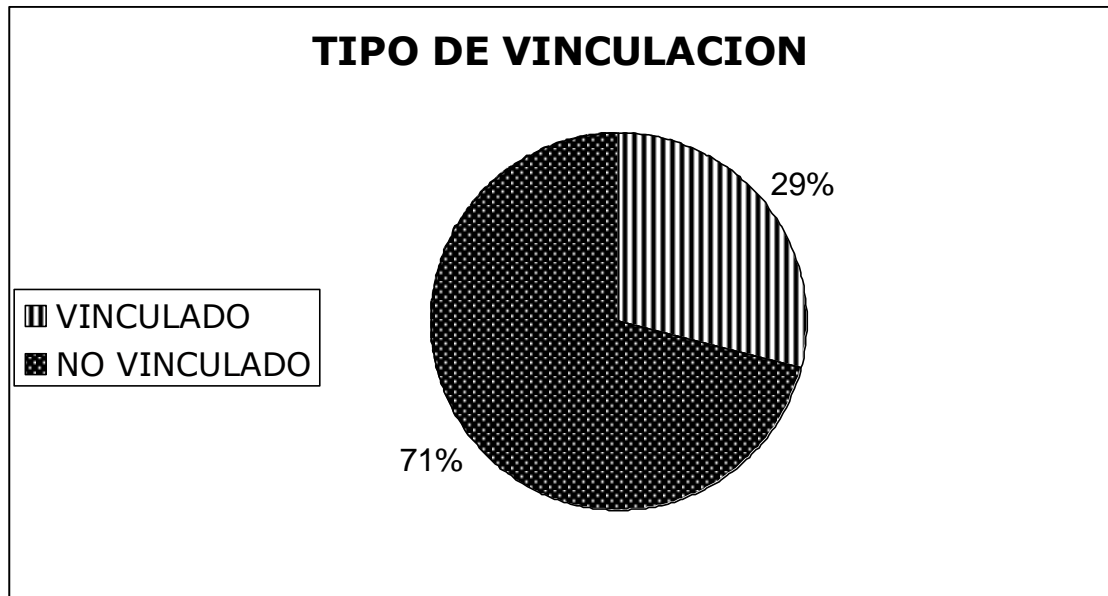
Gráfico 6. Tiempo de vinculación de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.



Según las proporciones arrojadas por el instrumento aplicado, la mayoría de los empleados se agrupan dentro de los rangos que van de los dos a los diez años de vinculación. Esto puede dar cuenta de la estabilidad laboral que ofrece la institución y de la satisfacción con el cargo. Además, puede influir en aspectos como el buen desempeño laboral, la percepción del clima organizacional y el sentido de pertenencia.

7.1.6 TIPO DE VINCULACIÓN

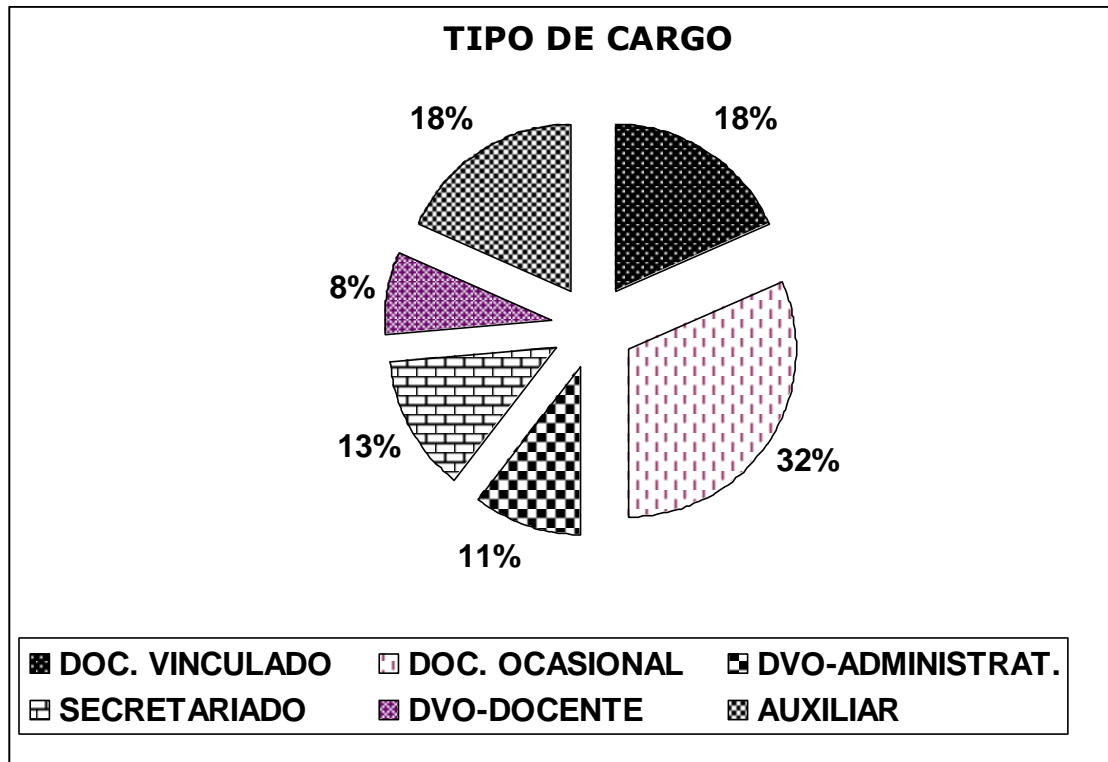
Gráfico 7. Tipo de vinculación de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.



El tipo de vinculación da cuenta de las diferentes modalidades de contrato; siendo vinculado el personal contratado en los cargos administrativos, los docentes vinculados de medio tiempo y tiempo completo. Los no vinculados, cuentan con contratos bajo la modalidad de docentes ocasionales de medio tiempo o tiempo completo y los auxiliares administrativos. En este caso, los porcentajes muestran que más de la mitad del personal se encuentra bajo la condición de no vinculación.

7.1.7 TIPO DE CARGO

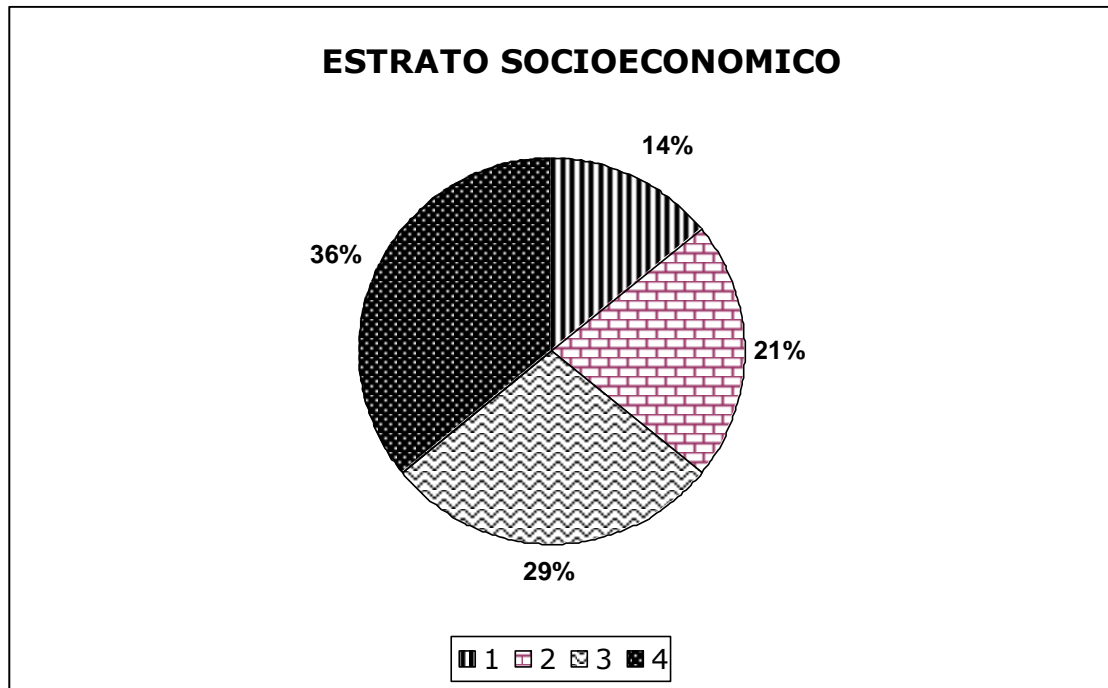
Gráfica 8. Tipo de cargo desempeñado por los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.



La mayoría del personal está constituido por docentes ocasionales de medio tiempo o de tiempo completo, seguido por una proporción idéntica de docentes vinculados y auxiliares administrativos.

7.1.8 ESTRATO SOCIOECONÓMICO

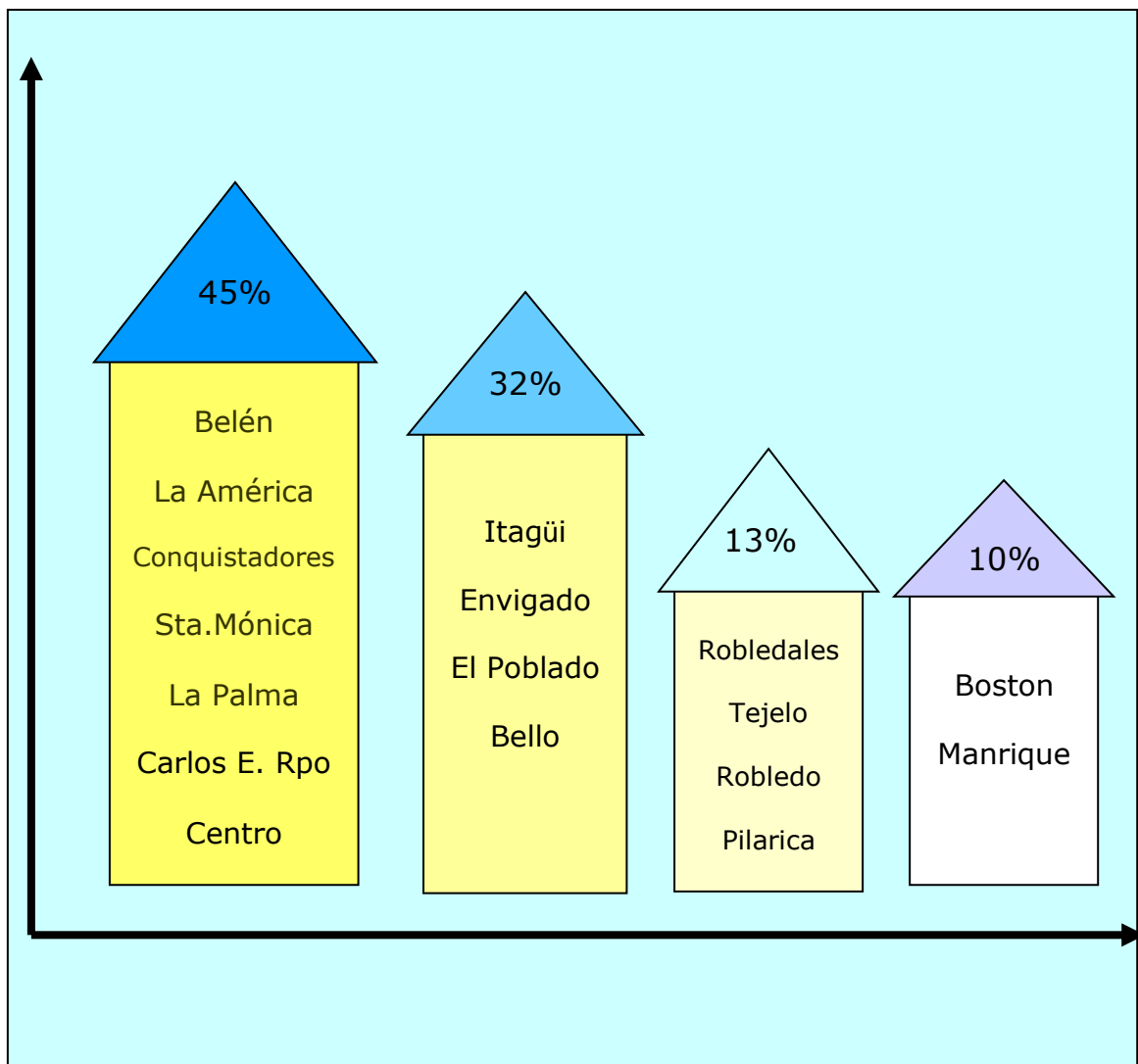
Gráfica 9. Estrato socioeconómico de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.



Como lo muestra la gráfica, la población está distribuida en su mayoría en los estratos socioeconómicos tres y cuatro.

7.1.9 LUGAR DE RESIDENCIA

Gráfica 10. Lugar de residencia de los empleados de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia (incluidos en el estudio) durante el año 2004.



7.2 VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para el análisis de los resultados arrojados por el instrumento, se elaboraron tablas que muestran la distribución proporcional para cada una de los atributos de las variables tomadas en el estudio.

Para las preguntas abiertas que fueron incluidas, se establecieron categorías recurrentes según lo expresado por los encuestados en cada una de ellas. Por otro lado, la información obtenida a través de los grupo focales fue sistematizado y tenido en cuenta a la hora de triangular la información en el análisis.

Se tomaron como puntos de corte los siguientes:

PROPORCIÓN	CATEGORÍA
Menor al 45%	Aspecto a mejorar
46-69	Opinión Dividida
70-100	Fortaleza

Estos puntos de corte permitieron ubicar las respuestas en estas tres categorías, facilitando, al contar con un estándar para todas las preguntas, la lectura de los resultados que alejó la interpretación de puntos de vista subjetivos.

7.2.1 Características de la organización

Tabla 1. Distribución proporcional de aspectos asociados a las *características de la organización*.

PREGUNTA	TENDENCIA(%)		
	SI	NO	N R*
<i>Conoce y tiene presentes la filosofía, la misión, la visión y los objetivos institucionales</i>	55.3	44.7	0.0
<i>Las áreas de trabajo están claramente definidas</i>	89.4	5.3	5.3
<i>Está de acuerdo con el sistema de normas de la institución</i>	84.2	7.9	7.9
<i>Al ingresar se le informó de forma clara cómo desempeñar su trabajo</i>	47.4	50	2.6
<i>Se le ha dicho cómo cuidar los equipos y recursos</i>	65.8	34.2	0.0
<i>Al ingresar recibió una inducción general</i>	34.2	65.8	0.0
<i>La Escuela adelanta reinducciones periódicas</i>	28.9	65.8	5.3
<i>El reglamento interno se aplica por igual a todo el personal</i>	73.7	15.8	10.5
<i>Su jefe está pendiente de los problemas de su área</i>	84.2	13.1	2.7
<i>A las directivas les interesa el bienestar familiar, personal y laboral de los funcionarios</i>	73.7	23.7	2.6
<i>Se siente satisfecho con el seguimiento que su jefe hace de su trabajo</i>	78.9	21.1	0.0
<i>Se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado</i>	76.3	21.1	2.6
<i>Las distintas dependencias actúan de forma coordinada</i>	63.2	31.6	5.2
<i>Las decisiones son tomadas por directivas conjuntamente con empleados</i>	68.4	31.6	0.0
<i>En el desarrollo de trámites predomina el cumplimiento de los requisitos sobre criterios personales</i>	89.5	10.5	0.0

*No responde

Como **fortalezas** para esta variable, aparecen aspectos como la definición de las áreas de trabajo, la aceptación de las normas, la aplicación del reglamento interno, la presencia del jefe en los problemas del área, el

interés de las directivas por el bienestar familiar, personal y laboral de los funcionarios y la satisfacción con los procesos de seguimiento adelantados por el jefe inmediato.

Por otro lado, aparecen como **aspectos a mejorar**, los procesos tanto de inducción general como de reinducciones, debido a que menos del 35% de los encuestados afirmó haber recibido una inducción general al ingresar a la Escuela o tener conocimiento sobre procesos de reinducciones periódicas.

Como preguntas con **opinión dividida** entre los participantes del estudio, están las relacionadas con el conocimiento y la aplicación de la filosofía, la misión, la visión y los objetivos institucionales, al igual que la referida a la información recibida al momento de ingresar a la institución, relacionada con las funciones a desempeñar en el nuevo cargo.

De igual forma ocurre con los ítems relacionados con el cuidado de los equipos y recursos, la coordinación entre las distintas áreas y “las decisiones tomadas conjuntamente por directivas y empleados”, con la salvedad de que para éstos las respuestas muestran una tendencia al sí. Esto es, se encuentran proporciones de personas que oscilan entre el 65 y el 68%, que consideran son partícipes de las decisiones tomadas en la organización.

7.2.2 Participación

Tabla 2. Distribución proporcional de aspectos asociados a la *participación*.

PREGUNTA	TENDENCIA (%)		
	SI	NO	N R*
<i>Participa en las actividades culturales, de recreación o bienestar que se desarrollan en la Escuela</i>	50	50	0.0
<i>Participa con agrado</i>	81.6	13.2	5.2
<i>Se ocupa de forma autónoma de hacer sugerencias a las directivas con respecto a su trabajo o al funcionamiento institucional</i>	44.8	52.6	2.6
<i>Se interesa en conocer otras áreas aparte de la suya</i>	58	39.4	2.6

*No responde

En lo que respecta a la percepción de los procesos de *participación*, se encontraron ***opiniones divididas*** en cuanto a la vinculación a actividades culturales, de recreación o bienestar y al interés por conocer otras áreas aparte de la propia. Lo cual se constituye en un ***aspecto a mejorar*** considerando la importancia que revisten estos procesos al interior de toda organización.

Sin embargo, es de resaltar que cuando los miembros de la organización participan, lo hacen con agrado, como lo registra más del 80% de los participantes, lo que se constituye en una ***fortaleza*** en este sentido.

Como se aprecia en la tabla 2, otro ***aspecto a mejorar***, es la variable relacionada con el bajo grado de autonomía para hacer sugerencias con respecto al trabajo o al funcionamiento institucional. Al respecto, durante los grupos focales, fueron mencionados factores como la tendencia a centrarse en cumplir solamente con las responsabilidades o funciones

asignadas, sin preocuparse por otros aspectos o responsabilidades de otras áreas.

Hay que tener en cuenta, para esta y para las demás variables, que de las respuestas con opinión dividida, se deduce que la mitad de la población encuestada respondió de manera negativa, lo cual da cuenta de aspectos que deben ser reconocidos como susceptibles de mejoramiento. En este caso específico, un 50% respondió que sí participa en actividades extralaborales, pero igualmente un 50% dijo que no lo hace, lo cual se constituye en un porcentaje alto de los que no participan.

Al explorar las respuestas concernientes a los motivos de la baja participación, en una de las preguntas abiertas, aparecieron categorías como: *carga laboral que no da lugar a otras actividades, preferencias personales frente a las actividades que se programan, insuficiente información o motivación* y el hecho de que muchas personas, al no estar de tiempo completo en la Escuela no se puedan vincular.

Al indagar por el rol asumido cuando se participa, el 42.1% se reconocen como colaboradores, el 31.6% como espectadores y el 18.4% como organizadores. Esto da pie para decir que a los miembros de la organización sí les gusta participar de este tipo de actividades, sin embargo, no siempre lo hacen debido a factores como los ya citados, especialmente la poca disponibilidad de tiempo ya que éste fue un factor resaltado en los grupos focales.

7.2.3 Comunicación

Tabla 3. Distribución proporcional de aspectos asociados a la *comunicación*.

PREGUNTA	TENDENCIA (%)		
	SI	NO	N R*
<i>Recibe la suficiente información sobre acontecimientos y cambios</i>	89.5	10.5	0.0
<i>La manera en la que se transmite la información es la más adecuada</i>	81.5	18.5	0.0
<i>Mantiene una buena comunicación con su jefe inmediato</i>	89.5	10.5	0.0
<i>Cuando se comunica una orden hay posibilidad de opinar sobre ella</i>	81.6	15.8	2.6
<i>Puede expresar sin temor lo que piensa</i>	65.8	31.6	2.6
<i>Los rumores son más creíbles que la información oficial</i>	15.8	76.3	7.9
<i>Cuando expresa sus puntos de vista respeta los conductos regulares</i>	89.5	2.6	7.9
<i>Existe respeto ante la diversidad de puntos de vista</i>	81.6	15.8	2.6
<i>Los medios de comunicación internos son suficientes</i>	81.6	15.8	2.6

*No responde

Para la variable "comunicación" la gran proporción de respuesta para cada aspecto, está sobre el 76%, lo cual permite deducir que esta es una de las **fortalezas** que es indispensable resaltar de la Escuela, máxime por su potencial sinérgico en las organizaciones.

La comunicación, en este caso en particular, está relacionada con información suficiente sobre los acontecimientos y cambios, en la forma adecuada de transmitir la información, en mantener una comunicación acorde con el jefe inmediato, en la posibilidad de opinar cuando una orden es emitida, en tener credibilidad en la información oficial más que en los rumores, en el respeto por los conductos regulares a la hora de expresar

puntos de vista, el respeto ante la diversidad de éstos y el que los medios de comunicación internos sean suficientes.

El único ítem que se clasifica como de **percepciones divididas** es el relacionado con la posibilidad de expresar sin temor lo que se piensa, aunque este aspecto presenta una tendencia al sí.

Cuando se analizó las causas de este aspecto o categoría, en uno de los grupos focales, surgieron justificaciones relacionados con el tipo de vinculación (las personas que no están vinculadas a la institución a veces no quieren expresar lo que piensan por temor a ser señalados y perder su puesto de trabajo) o experimentan la sensación de que su punto de vista frente a algo no va a ser tenido en cuenta.

Cuando se pidió a los encuestados que clasificaran los medios de comunicación en escala de los más y de los menos usados, el resultado fue el siguiente (teniendo en cuenta que 1 corresponde al medio más usado y 5 al menos usado):

1. E-mail
2. Reuniones
3. Comentarios
4. Memos
5. Avisos

Con respecto a los comentarios cabe señalar que si bien se constituyen en un medio efectivo de transmisión de la información entre los miembros de la organización, sigue teniendo más preponderancia la información oficial transmitida a través de medios como el correo electrónico y las reuniones.

7.2.4 Relaciones interpersonales

Tabla 4. Distribución proporcional de aspectos asociados a las *relaciones interpersonales*.

PREGUNTA	TENDENCIA (%)		
	SI	NO	N R*
<i>Cuando requiere un favor de sus compañeros los encuentra dispuestos a colaborarle</i>	92.1	7.9	0.0
<i>Existe calidez en el trato entre compañeros</i>	89.5	10.5	0.0
<i>Le agrada compartir con sus compañeros</i>	92.1	7.9	0.0
<i>En su área se trabaja en equipo</i>	84.2	15.8	0.0
<i>Sus compañeros cuentan con su ayuda</i>	100	0.0	0.0
<i>Cuando está decaído anímicamente encuentra apoyo en sus compañeros</i>	73.6	26.4	0.0
<i>Se siente respetado por sus compañeros</i>	89.5	10.5	0.0
<i>Los límites son respetados</i>	92.1	7.9	0.0
<i>Tiene amigos entre sus compañeros</i>	84.2	15.8	0.0
<i>Se ha sentido alguna vez aislado de sus compañeros</i>	31.6	68.4	0.0

*No responde

Otra de las **fortalezas** que perciben los integrantes de la Escuela que participaron en este estudio, está relacionada con las adecuadas relaciones interpersonales, como se percibe en la tabla anterior, donde la mayoría de sus componentes presentan una tendencia positiva, favoreciendo un clima de confianza, de apoyo mutuo, de respeto, de ayuda, de trabajo en equipo y de amistad, que en general favorecen un grado de cohesión favorable para el logro de los objetivos de la organización.

Como respuesta con **opinión dividida y** que amerita atención (debido a que presenta una tendencia al no), es el componente relacionado con los sentimientos de aislamiento de los compañeros alguna vez.

Cuando se indagó, a través de una pregunta abierta, por las razones para las respuestas afirmativas de esta última, apareció la categoría de la insuficiente disposición de tiempo.

7.2.5 Influencia del medio externo

Tabla 5. Distribución proporcional de aspectos asociados a la *influencia del medio externo*.

PREGUNTA	TENDENCIA (%)		
	SI	NO	N R*
<i>Sus problemas familiares afectan su rendimiento laboral</i>	13.2	84.2	2.6
<i>Los problemas de inseguridad lo afectan para movilizarse a su lugar de trabajo</i>	7.9	92.1	0.0
<i>El conflicto interno del país influye en su rendimiento</i>	10.5	89.5	0.0
<i>La situación económica del país influye en su rendimiento</i>	15.8	84.2	0.0
<i>La opinión que tienen de su trabajo sus familiares y/o amigos afecta su desempeño de forma positiva</i>	94.8	2.6	2.6
<i>Su trabajo le permite tener suficiente tiempo para estar con su familia</i>	42.1	57.9	0.0

*No responde

Aunque el entorno y el contexto afectan de diversas maneras las dinámicas organizacionales, para el caso que nos ocupa, se encuentra que la mayoría de las componentes, al arrojar proporciones que oscilan entre el 84% y el 89% se convierten en aspectos que pueden clasificarse en la categoría de **fortalezas**. Es decir, hay un manejo adecuado de lo que sucede en el entorno, de tal manera que no se afecta negativamente la organización.

Un aspecto preocupante y en el cual es importante llamar la atención es el relacionado con el insuficiente tiempo del que se dispone para compartir

con la familia, aspecto que obtuvo una distribución de respuesta que lo clasifica como aspecto **a mejorar**.

7.2.6 Sentido de pertenencia

Tabla 6. Distribución proporcional de aspectos asociados al *sentido de pertenencia*.

PREGUNTA	TENDENCIA (%)		
	SI	NO	N R*
<i>Se siente orgulloso de pertenecer a la Escuela</i>	94.8	0.0	5.2
<i>Siente que hace parte de la institución</i>	92.1	7.9	0.0
<i>Hace buen uso de los recursos materiales y tecnológicos</i>	97.4	0.0	2.6
<i>Si otra institución le ofreciera un puesto y una remuneración similares, lo aceptaría</i>	18.4	81.6	0.0
<i>Cuando habla de la institución a sus familiares y/o amigos hace comentarios positivos</i>	92.1	7.9	0.0
<i>Cuando habla de sus compañeros a sus familiares y/o amigos hace comentarios positivos</i>	92.1	7.9	0.0

*No responde

En cuanto al sentido de pertenencia, la totalidad de las respuestas son clasificables bajo la categoría de **fortalezas**, debido a que los porcentajes de respuestas positivas oscilaron entre el 81% y el 94%.

Asuntos como el orgullo que se experimenta al hacer parte de la Escuela de Nutrición o de la Universidad de Antioquia, se constituyen en factores sinérgicos para fortalecer otras variables como la participación por ejemplo, por lo cual deben ser tenidos en cuenta a la hora de volcar iniciativas de mejoramiento.

7.2.7 Conflicto

Tabla 7. Distribución proporcional de aspectos asociados a *conflicto*.

PREGUNTA	TENDENCIA (%)		
	SI	NO	N R*
<i>Los conflictos entre compañeros son reiterados</i>	13.2	84.2	2.6
<i>Los conflictos entre empleados y directivas son frecuentes</i>	18.4	76.3	5.3
<i>Cuando se presentan conflictos se solucionan entre todos</i>	60.5	26.3	13.2
<i>La resolución de los conflictos se da a través del diálogo</i>	79	5.2	15.8

*No responde

El comportamiento de esta variable igualmente evidencia las **fortalezas** que tiene la organización con respecto a la baja proporción de conflictos reiterados entre compañeros o entre empleados y directivas, y la alta proporción de casos en los que se recurre al diálogo para la resolución de los mismos y no a otro medio como las sanciones disciplinarias.

De otro lado, aparece como un ítem con **percepción dividida** (tendiente al sí)) la solución de conflictos entre todos. La otra opción de respuesta era "se comunican a las directivas para que ellas los solucionen".

En cuanto a las causas más comunes de la aparición de éstos, aparecieron factores como malos entendidos y divergencia de opinión en cuanto a lo procedimental.

7.2.8 PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Una vez extraídas las categorías inmersas en las respuestas de la pregunta abierta relacionada con las percepciones que tienen los integrantes de la Escuela del ambiente interno de trabajo de ésta, se resalta lo siguiente:

✓ Percepción de un ambiente de trabajo “agradable” pero “intenso”. Un ambiente en el que se encuentran presentes valores como el compañerismo, el respeto ante la diversidad, la calidez humana en las relaciones interpersonales y donde prima el diálogo aún en medio de las circunstancias difíciles.

✓ Entre los factores que contribuyen a que en el ambiente laboral de la Escuela se presenten las anteriores características, están el apoyo que se percibe por parte de las directivas y compañeros, disponer de metas y objetivos institucionales claros y de un ambiente físico agradable.

✓ Los miembros de la organización cuentan con una excelente capacidad de trabajo, con un gran sentido de pertenencia, se interesan en desarrollar de la mejor manera las actividades asociadas al desempeño de sus cargos y se han comprometido con el avance institucional.

Como dificultades que sustentan la percepción de un ambiente “intenso”, los encuestados manifestaron que si bien se dan muy buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, la poca disponibilidad de tiempo para socializar se convierte en un factor que aísla, que reduce los niveles de participación y que genera tensión.

Esta poca disponibilidad de tiempo aparte de aquel dedicado a las actividades laborales y académicas, tiene su origen en asuntos que tienen que ver con la carga laboral, la cual siendo de por sí exigente, a veces es aumentada más allá de los planes de trabajo y la excesiva preocupación por el avance en los logros académicos y laborales.

Esto ha originado que se suscite una preocupación generalizada en los miembros de la Escuela de intervenir y de trabajar en lo relacionado al Clima Organizacional, ya que se considera que si estas falencias no son objeto de mejoramiento, la organización puede llegar a un punto de estancamiento, ya que se están generando efectos adversos como el estrés, el dejar de lado los círculos familiar y social y el descuidar las facetas personales, lo que puede ocasionar que las personas no se sientan realmente motivadas con su trabajo.

8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Para iniciar, es de considerar que en este estudio, la variable **características de la organización** se definió como la referida a los componentes de la organización, tanto formales como informales, que son los que la distinguen de otras de su mismo tipo.

Según Velásquez¹⁴, la organización es un fenómeno social caracterizado por la presencia de objetivos, de procesos o patrones de acción organizacional y de una estructura particular que torna la acción colectiva. Esta estructura contempla aspectos como: procesos de inducción y reinducción, definición de las áreas de trabajo, establecimiento de normas, toma de decisiones, desarrollo de trámites, evaluaciones y seguimiento, planeación y coordinación de las tareas, interés por el bienestar de los empleados, conocimiento e introyección de la filosofía y de los objetivos organizacionales.

El concepto de estructura organizacional como tal, resulta ser algo abstracto e intangible. Sin embargo, es real y afecta a todos los miembros de la organización de una u otra forma. Según Fremont¹⁵, “se puede considerar la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización”. Según este autor, no se puede ver pero se puede inferir a partir de las operaciones reales y el comportamiento del sistema en su conjunto. Desde ahí, se deduce su gran influencia en la presencia de determinado Clima Organizacional.

Según Fremont, cuando se habla de las Universidades o instituciones educativas, como es el caso de la Escuela de Nutrición y Dietética, se

¹⁴ VELÁSQUEZ DE JARAMILLO, Op. cit., p.3.

¹⁵ FREMONT, Kast, ROSENZWEIG, James. Administración en las organizaciones. México: McGraw-Hill, 1979. p.220.

habla de organizaciones notablemente diferenciadas de las demás en lo que respecta a su tecnología, estructura, sistema psicosocial y administrativo, ya que estos aspectos no se encuentran estructurados a partir de relaciones de producción material, sino a partir de la creación y divulgación del conocimiento.

En el caso particular de esta institución, puede hablarse de una estructura formal en la cual las áreas de trabajo (funciones) se encuentran definidas y en la que se planea el trabajo al interior de las unidades que conforman el sistema. Esto da cuenta de una estructura organizacional equilibrada y en la que para cada miembro hay claridad con respecto a las funciones a desempeñar.

De igual forma, es evidente que hay ecuanimidad a la hora de aplicar el reglamento interno y a la hora de tramitar procesos ya que para este caso, predomina el cumplimiento de los requisitos sobre factores como "la rosca" o los criterios personales. Esto da cuenta de una fortaleza y de un aspecto a mantener en cuanto al desarrollo de trámites formales, ya que denota que entre los miembros de la organización hay presencia de valores como transparencia, interés por el bien colectivo antes que por el propio, respeto por la norma y por los canales y conductos regulares establecidos.

Se presenta, entre los miembros de la institución, un alto grado de aceptación de las normas y de satisfacción con el seguimiento que el jefe hace del trabajo. Esto habla de un tipo de sistema administrativo que no es autoritario y de un alto grado de aceptación por parte del personal lo que podría estar relacionado con el hecho de que los conflictos entre empleados y directivas no se presenten de forma reiterada como se verá más adelante.

Puede hablarse entonces, de acuerdo con Likert¹⁶, de un tipo de sistema organizacional *Consultivo* en el que los jefes inmediatos están al tanto de lo que se presenta en sus áreas y en el que el cuerpo administrativo cubre otras necesidades del personal como las relacionadas con el bienestar personal, familiar y laboral.

Esto puede contribuir a facilitar la coordinación de las tareas al interior de los grupos de trabajo, los procesos evaluativos, el que los miembros de la organización se sientan motivados al desempeñar sus tareas en un ambiente de apoyo y respaldo y a que se presente confianza y satisfacción con respecto a la forma en la que los que tienen el poder para tomar las decisiones y establecer las "reglas del juego" hacen uso de éste.

De acuerdo con Fremont¹⁷, la estructura de autoridad dentro de la universidad no es similar a la del modelo burocrático. No existe manera de definir claramente la escala de autoridad desde arriba hacia abajo de la jerarquía. Se da más bien una amplia dispersión del poder. Una importante fuente de éste, reside en los poseedores del conocimiento y en los realizadores de la investigación: el cuerpo académico. La autoridad del conocimiento es una parte fundamental del sistema y no descansa exclusivamente en la jerarquía. Esto por lo general origina una estructura de autoridad dinámica e informalmente definida.

De otro lado, aparecen como procesos con algunas falencias los de inducción y reinducción de lo cual se desprende que gran parte de los miembros de la Escuela no conozcan en su totalidad ni tengan presentes la filosofía, la misión, la visión y los objetivos institucionales, que no hayan sido informados acerca de cómo desempeñar su trabajo ni de cómo hacer un uso adecuado de los recursos disponibles.

¹⁶ Citado en el marco teórico de este estudio: p.37.

¹⁷ FREMONT, Op. cit., p. 223.

Esto puede tener influencia en que no se estén dando niveles altos de coordinación en el trabajo realizado por cada una de las áreas que conforman la Escuela. Por lo cual se hace imprescindible el trabajar sobre este punto, debido a que si presenta, por parte de los miembros de la organización, un alto grado de incertidumbre con respecto a la planeación y al trabajo en red, se pueden presentar desajustes en todo el engranaje institucional.

Esta característica particular, demanda una intervención, ya que dentro de cualquier organización los objetivos, la misión y la visión institucionales se constituyen en los pilares fundamentales que guían las metas y resultados finales que buscan ser alcanzados de manera colectiva; es por esto que todo el personal los debe conocer y tener presentes en el desarrollo de sus actividades, tanto en el inmediato como en el mediano y largo plazo.

Es fundamental que cuando las personas ingresen a la organización y a desempeñar determinada función dentro de ella, tengan muy claros aspectos como la estructura administrativa, la misión, la visión, la filosofía, las políticas y los objetivos institucionales, entre otros aspectos, que les permita ubicarse a sí mismos dentro de la estructura, que conozcan y comprendan lo que se desarrolla en otras áreas aparte de la suya, en fin, todo lo que pueda contribuir a un conocimiento previo y acertado del nuevo círculo de trabajo al que entran a pertenecer, en aras de que este conocimiento les permita contribuir al logro de los objetivos colectivos, a desempeñarse de una forma adecuada y a conocer cómo aprovechar los recursos con los que cuenta el sistema.

Según los participantes de los grupos focales, las debilidades presentes en inducciones y reinducciones, ocasionan que se pierda tiempo y recursos,

que haya desconocimiento en cuanto a cambios y que no se realicen de forma adecuada algunos procesos.

Al respecto, Abad¹⁸ plantea que “el empleado debe tener claro y amplio conocimiento de la empresa, incluyendo su misión, sus objetivos, su estrategia, su estructura, sus normas y su cultura. Todo aquello que le confiere identidad a una empresa debe ser de conocimiento del empleado, para que exista un proceso de identificación entre el personal y la empresa”.

Esto apunta al “principio de integración” propuesto por McGregor, según el cual es posible que en el contexto laboral, los integrantes de la organización puedan alcanzar sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos a lograr los de la institución, y este principio es precisamente la base filosófica del Desarrollo Organizacional.

En cuanto a los aspectos relacionados con la **participación**, que para este estudio, fue entendida y definida como la vinculación de las personas a las diferentes actividades de tipo social y cultural, la calidad de las participaciones y el interés de los miembros de la organización por involucrarse de forma autónoma en el mejoramiento de los procesos y en el funcionamiento de la institución, acorde con los resultados arrojados por el instrumento aplicado, la Escuela se puede considerar como un sistema organizacional con algunos déficit en este aspecto, es decir, las personas vinculadas a la institución no dedican mucho o ningún tiempo a vincularse en actividades diferentes (culturales, recreativas o de bienestar) a las relacionadas con el estricto desempeño de sus funciones.

¹⁸ ABAD ARANGO, Darío. Elementos básicos de la dirección. Santa fe de Bogotá: Fondo Editorial LEGIS, 1991. p.23.

De acuerdo con Fremont¹⁹, el papel de las actividades extracurriculares ha sido un punto de continuo debate. Una alta proporción de personas, incluyendo algunos profesores, siente que estas actividades son básicamente adversas a los objetivos y valores fundamentales de la Universidad. Sin embargo, ésta es un sistema social complejo en el cual se hace necesario fomentar este tipo de actividades ya que desempeñan un papel importante en la sustentación de estas instituciones como sistemas sociales.

Otro aspecto que abarcó esta variable, estuvo relacionado con el nivel de autonomía que presentan los miembros de la organización para hacer sugerencias con respecto al desarrollo de las propias funciones, al funcionamiento de la institución como tal y también con el interés por conocer otras áreas o grupos de trabajo.

Se encontró que los niveles de participación en estos aspectos son muy bajos, y según lo expresado por los participantes de los grupos focales, esto se da principalmente por factores como la poca disponibilidad de tiempo y la tendencia a enfrascarse en el trabajo propio.

Esto se valida, teniendo en cuenta que la mayoría del personal vinculado a la Escuela está conformado por cuerpo docente, con lo expresado por Fremont, para quien el profesor universitario tiene un doble papel: investigar y enseñar, y no puede satisfacer adecuadamente sus papeles si no atiende ambas actividades. Ambas son vitales para los objetivos básicos de la institución como creadora y transmisora de conocimiento, pero se convierten en una carga pesada para los docentes que les obliga a dedicarse de lleno a su rol descuidando aspectos como la participación en otras facetas del devenir institucional.

¹⁹ FREMONT, Op.Cit., p. 586.

En esta misma línea, este estudioso del tema, hablando de la compenetración de las metas, aporta que la compenetración “ocurre cuando el individuo desarrolla un compromiso personal en el logro de los objetivos de la organización. Rara vez se logra por completo. Muy pocos miembros hacen un esfuerzo cabal por el logro de las metas de la organización. Este conflicto es evidente para muchos miembros, en particular para los científicos y otros profesionales.

Numerosos estudios acerca de los científicos-profesionales en las organizaciones indican los problemas de conflicto de su propio papel y motivación. Estos miembros conceden un alto valor a los logros intelectuales y al desarrollo de tareas especializadas. Tienen altas necesidades de logros y auto estimación. Estos valores pueden crear muchos conflictos. El deseo de autonomía va en contra de las necesidades de integración de la organización. Es más probable que los individuos interioricen los objetivos de su profesión mas que los de la organización”²⁰.

Esta podría ser una explicación de los bajos niveles de participación, es decir, el que los individuos se ocupen más de realizarse como profesionales y científicos al interior de la organización, que de introyectar los valores y las metas colectivas.

Esta variable se convierte entonces, en un aspecto de necesario mejoramiento ya que en toda organización, cualquiera que sea su naturaleza u objetivos, se hace necesaria la participación espontánea e interesada de cada uno de sus miembros, ya que así se generan condiciones que favorecen el trabajo en red y la proyección de las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

²⁰ Ibid., p. 599.

De igual forma, el que los miembros de la organización se involucren de forma activa en el hacer sugerencias por ejemplo, facilita el avance institucional y así los aportes personales se convierten en una herramienta de permanente monitoreo en el desarrollo organizacional de la institución.

Como una de las causas del factor "poca disponibilidad de tiempo", los participantes de los grupos focales, mencionaron que *se tiende a subvalorar el tiempo requerido para desarrollar algunas actividades como por ejemplo, las relacionadas con la planeación conjunta y las reuniones y es por esto que se elaboran planes de trabajo que no parten de tener en cuenta las posibilidades reales y que luego deben ser objeto de modificación al tener que "apretar agenda"*.

La escasez de tiempo aparece en el momento en que se necesita coordinar las actividades de diversas personas, es decir, es algo inherente a todo tipo de organización. Según Rodríguez²¹, la utilización eficiente del tiempo fue probablemente una de las primeras preocupaciones que orientaron el estudio de las organizaciones y de su diseño, dado que el tiempo se puede convertir en un factor limitante y condicionante que deteriore otros aspectos del sistema organizacional, en este caso, la participación.

Por otro lado, los participantes del estudio expresaron que si bien no participan siempre, cuando sí participan, lo hacen con agrado y hasta están dispuestos a colaborar en las actividades, lo cual corrobora que aunque algunas personas no participan por factores como las preferencias personales, la mayoría no lo hace por la poca disponibilidad de tiempo desprendida de la alta carga laboral. Esto muestra que para el caso de esta organización en particular, el mayor enemigo de la participación es el uso que se hace del tiempo.

²¹ RODRÍGUEZ, Op.cit., p. 124.

De acuerdo con este autor, en los comienzos de la preocupación por la investigación del Clima Organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Este, citando a Maslow, menciona tres formas de participación:

PARTICIPACIÓN INFORMATIVA: sentirse, a través de la información, como un miembro con derecho propio a ser considerado parte de la organización.

PARTICIPACIÓN CONSULTIVA: corresponde a las necesidades de estima y autoestima y surge en sistemas organizacionales que entregan información adecuada a sus miembros

PARTICIPACIÓN RESOLUTIVA: tiene diversos grados, desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral, pasando por la cogestión y por diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los miembros del sistema organización sean actores de su decidir.

Según los hallazgos, la participación que se da entre los miembros de la Escuela, tiende a ser de tipo informativo, ya que si bien, los integrantes del sistema reciben la suficiente información (se verá más adelante) su participación no trasciende la recepción de ésta.

Esto, y según lo manifestaron los participantes de los grupos focales, puede repercutir de forma negativa en otros aspectos como el sentido de pertenencia, por lo cual se hace necesario generar estrategias concertadas para elevar los niveles de involucramiento en actividades extralaborales, evitando así que la institución se convierta en un sistema social estéril si las interacciones se centran únicamente en las búsquedas intelectuales.

Hablando ya del tema de la **comunicación**, de acuerdo a lo dicho por Fremont²², el corazón de la dinámica de los grupos es la interacción entre sus miembros. En un sentido amplio, la interacción es cualquier medio de comunicación entre las personas. Por lo tanto, la comunicación juega un papel de gran importancia en la dinámica de grupos.

Por otro lado, Abad²³ explica que el desarrollo de las organizaciones modernas se apoya sustancialmente en el intercambio permanente y sistemático de órdenes, informaciones, ideas, referencias, informes, planes, programas, proyectos entre las personas que integran la organización y que dada su importancia, este intercambio debe ser racional, sistemático y fluido, para que cumplan su cometido a cabalidad.

En el caso de las organizaciones formales, la circulación de la información facilita la realización de las funciones administrativas de planificación, organización y control y se convierte además en la materia prima para la toma de decisiones.

La comunicación como variable del Clima Organizacional, está referida a la transmisión de la información (tanto verbal como escrita) y de sus significados entre las personas. En este estudio, se contemplaron los medios utilizados al interior de la institución para este fin, el adecuado uso de los conductos regulares y la libertad, dada por el respeto por los puntos de vista, que experimentan las personas para opinar y expresar lo que piensan.

De acuerdo a lo mencionado en el aparte dedicado a la definición de las variables, al interior de una organización, los procesos comunicativos permiten establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa; desarrollar planes para lograr dichos propósitos; organizar los recursos

²² FREMONT, Op.Cit., p.334.

²³ ABAD ARANGO, Op.cit., p.78.

humanos en forma efectiva; originar un clima de amplia participación; controlar el desempeño e influir en la motivación. Además, la cooperación entre los integrantes de un grupo de trabajo y los procesos de toma de decisiones, tienen como base la comunicación.

Sin embargo, los resultados de este estudio generan controversia con algunos autores que plantean que la amplia participación tiene relación directa con las comunicaciones. Como se vió, en el caso de la Escuela de Nutrición y Dietética, los bajos niveles de participación no se desprenden de un sistema comunicacional que no sea efectivo. Más bien tienen su origen en la relación establecida por los sujetos con el desempeño de sus tareas y responsabilidades laborales.

Según Rodríguez²⁴, una organización se constituye mediante las comunicaciones, como cualquier otro sistema social. Este autor plantea que es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización por que a partir de él podrán conocerse los principales problemas de ésta. Dice además, que todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones.

Los resultados de este estudio también van en contravía de la anterior tesis o supuesto, ya que en la organización estudiada, se encontró, a nivel del sistema comunicacional, que se trata de un sistema bien estructurado, lo que lo convierte en una fortaleza dentro de todo el engranaje institucional. Mientras que no se encontró lo mismo para la variable "participación", ya que, como se expuso, ésta no trasciende la de tipo informativo. Es decir, la información es transmitida de forma adecuada y oportuna pero hay otros factores, no relacionados con el sistema de comunicaciones, que limitan la participación espontánea.

²⁴ RODRÍGUEZ, Op.cit., p. 63.

Se encontró pues, que el sistema comunicacional de la Escuela, está estructurado a partir de medios suficientes y efectivos (correo electrónico, reuniones), de una transmisión suficiente y oportuna de la información relacionada con acontecimientos y cambios, de una adecuada comunicación tanto cruzada (entre compañeros) como ascendente (empleados-directivas) y descendente (directivas-empleados), y del valor del respeto tanto por los conductos regulares como por la diversidad de puntos de vista.

Por otro lado, se detectó que los rumores no tienen igual peso ni la misma credibilidad que la información oficial. Esto, y el que se respeten los conductos regulares a la hora de expresar puntos de vista, corrobora el hecho de que la información oficial sea transmitida de manera adecuada y contribuye a que ésta tenga preeminencia sobre los comentarios "de cafetería".

Todo esto favorece el que cada uno de los individuos sienta que hace parte del sistema, el que los niveles de incertidumbre frente a los cambios disminuyan y el que se esté al día en lo concerniente al devenir institucional cotidiano.

El que se den adecuados procesos de comunicación con el jefe inmediato por ejemplo, y el que de esto se desprenda el poder expresar opiniones cuando son emitidas las órdenes, corrobora que se trata de un tipo de sistema organizacional *consultivo* y no autoritario lo cual, como ya se mencionó, da lugar a procesos de planeación y evaluación adecuados y al fortalecimiento de un ambiente organizacional de respaldo y cooperación.

Como se mostró en la tabla Nro. 3, el único ítem que puede ser clasificado como de "opinión dividida" es el que pregunta por si es posible expresar

sin temor los puntos de vista, claro que, como se puede visualizar en la tabla, tuvo una marcada tendencia hacia el "sí".

Cuando se trabajó este aspecto a través de los grupos focales, algunos participantes se refirieron a que en algunos casos no se trata de una cohibición explícita, sino más bien de tipo simbólico, ya que experimentan cierto grado de temor frente a algunas personas que ostentan cierto status al interior de la Escuela, y esto, en algunos casos, impide que expresen lo que piensan de determinado asunto.

Esto da cuenta de que en las organizaciones, cualquiera que sea su naturaleza, los procesos comunicativos están atravesados por dimensiones simbólicas que van más allá de lo que puede expresarse con las palabras o las letras. Se trata de procesos en los cuales está en juego el intercambio de pensamientos y puntos de vista y el cual puede darse a través de medios formales como informales.

Para el caso de esta organización, se encontró que el medio más usado para transmitir la información de manera formal, es el correo electrónico, el cual se ha convertido en un medio eficaz a la hora de lograr transmitir la información de manera rápida y colectiva.

Esto muestra que un avance tecnológico como ha sido la posibilidad de transmitir la información de forma virtual, ha sido adoptado por la organización y se ha convertido en el medio más eficaz de comunicación entre sus miembros, lo cual es positivo teniendo en cuenta que no se dispone de mucho tiempo para la interacción, que se requiere que la información circule rápidamente de forma masiva, y que los cambios tecnológicos externos, exigen de las organizaciones que éstas avancen a la par con ellos. Pero también puede ser un factor en contra ya que se

puede convertir en un medio de evadir el contacto personal y esto puede afectar de manera negativa las relaciones.

Se trata entonces de una organización en la que hay un buen manejo de la información y de los canales a través de los cuales ésta es transmitida, lo cual, y en concordancia con lo dicho por Abad, se convierte en una fortaleza para lo relacionado con el Clima Organizacional, ya que: "Cuando un sistema de comunicaciones funciona adecuadamente contribuye a integrar el esfuerzo, el talento, la experiencia y la capacidad de muchas personas hacia el cumplimiento de fines, objetivos y metas comunes. En la medida en que contribuyen a desarrollar en cada individuo miembro de la organización un sentido de autoestima y una sensación espontánea de que se es parte de un equipo, se constituyen en un positivo factor de motivación del individuo"²⁵.

Este autor agrega además que un buen sistema de comunicaciones contribuye a crear una imagen positiva de la organización y a proyectar al exterior una imagen de dinamismo, solidez, responsabilidad y eficiencia. Puede contribuir además, a desarrollar sentimientos de solidaridad, lealtad, honestidad y cooperación con un grupo, lo cual redundará en un mayor grado de compromiso del individuo con las políticas y objetivos de la empresa y resulta en un esfuerzo cada vez mayor de su parte.

Un buen sistema de comunicaciones puede contribuir a evitar conflictos, a dirimirlos cuando sucedan y a mantener un ambiente de trabajo agradable y productivo. Esto puede estar relacionado con el hecho de que, según este estudio, para la Escuela el factor "conflicto" no se presente de forma reiterada ni como agente desestabilizador como se verá más adelante.

²⁵ ABAD ARANGO, Op.cit., p. 78.

Para entrar en el análisis de la variable **“relaciones interpersonales”**, cabe recordar que, como se mencionó en el marco teórico de este estudio, desde el enfoque de sistemas, la estructura de las organizaciones está conformada por cinco subsistemas, entre los cuales se encuentra el psicosocial, que es el que da cuenta de las interacciones que se dan entre los individuos.

Dentro de este subsistema se inscriben las relaciones interpersonales entre los sujetos, las cuales dan cuenta de las interacciones humanas que surgen entre los miembros de la organización en la cotidianidad del desempeño de las tareas, y que abarcan aspectos como la cooperación, el grado de acercamiento afectivo, el trabajo en equipo y el respeto de los límites en las relaciones.

La preocupación por esta variable al interior de los grupos de trabajo, se da a partir del nacimiento de la Escuela de Relaciones Humanas en contraposición a las teorías tradicionales de la Ciencia Administrativa, en las que primaba la relación sujeto-tarea.

Para esta nueva teoría, el estar del sujeto en la organización, se convierte en algo que va más allá del cumplimiento de una determinada función, para convertirse en una relación permanente y recíproca con un entorno y con otros sujetos.

Esta variable cobra gran importancia si se tiene en cuenta que puede condicionar otras tantas como la motivación, el sentido de pertenencia, la satisfacción, la comunicación, la participación y las relaciones de cooperación. Además, las relaciones interpersonales establecidas dentro de cualquiera de los ámbitos de la convivencia humana son determinantes a la hora de hablar de factores en contra o a favor de la consecución de cualquier objetivo.

Según Toro²⁶, esta variable remite a la percepción que las personas se forman y comparten en relación con el trato recíproco entre pares y entre colaboradores y jefes. Abarca la percepción de manifestaciones de respeto, cooperación, y conducta responsable en las relaciones interpersonales.

Para el caso de la Escuela de Nutrición y Dietética, se encontró una gran fortaleza institucional en este sentido, ya que se dan relaciones muy positivas de colegaje, compañerismo, cooperación y en algunos casos, de amistad.

Se encontró un subsistema psicosocial conformado por el trabajo en equipo en las distintas áreas, la disposición entre compañeros para colaborar, la calidez en el trato interpersonal y el respeto hacia las diferencias individuales y hacia los límites.

De igual forma, se encontró que se cuenta con el apoyo de los compañeros en los momentos de crisis, que la mayoría de los miembros de la institución han logrado establecer relaciones de amistad con algunos de sus compañeros y que el compartir con otros se considera como algo agradable.

El único ítem que en esta variable arrojó un porcentaje de respuesta clasificable como de "opinión dividida", claro que con tendencia al no, fue el que pregunta por si se ha sentido alguna vez aislado de los compañeros.

Cuando se profundizó en este aspecto a través de uno de los grupos focales, se encontró que las personas que alguna vez lo han

²⁶ TORO ÁLVAREZ, Fernando. El Clima Organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín: CINCEL, 2001. p. 27.

experimentado asocian este hecho con factores como la carga laboral. Es decir, a veces las personas están tan ocupadas o tan enfrascadas en su trabajo, que al no tener tiempo para compartir con otras o para participar de las actividades extralaborales, pueden experimentar la sensación de aislamiento.

Se trata pues, de una situación que no está relacionada con el deterioro de las relaciones, que no es permanente y que más bien puede tener su origen en la poca disponibilidad de tiempo en ciertas épocas del año en las que el desarrollo del trabajo y el cumplimiento de los compromisos se convierte en algo urgente que no da lugar a nada más.

Los resultados dan cuenta de que los niveles de cooperación, ayuda mutua y respeto son altos, hecho que constituye el deber ser de las relaciones en cualquier organización ya que el compromiso con las demandas de los pares permite la identificación con la consecución de los objetivos colectivos.

Por ejemplo, para la pregunta "sus compañeros cuentan con su ayuda en caso de requerirla" el 100% de los encuestados respondió de manera positiva, lo que da cuenta de un arraigado espíritu de colaboración y apoyo.

En cuanto a los lazos de amistad, un porcentaje alto respondió que sí cuenta con amigos entre sus compañeros de trabajo y este puede ser un factor a potenciar ya que puede contribuir de forma positiva a otros como el sentido de pertenencia, la comunicación y la participación.

El porcentaje de los que respondieron que no, se interpreta como aquellas personas que mantienen una buena relación de compañerismo y de colegaje pero que, por preferencias personales, no intiman demasiado con

sus compañeros, ya que éste fue un aspecto exteriorizado en el desarrollo de los grupos focales.

De manera singular, para esta variable no hubo porcentajes de personas que no hubieran respondido a alguna de las preguntas, es decir, para la totalidad de éstas hubo respuestas, y la gran mayoría con porcentajes de respuesta positivos. Lo que parece indicar que es un tema en el que hay seguridad de que se trata de un aspecto positivo y a resaltar a nivel organizacional.

Esto fue de igual forma, corroborado por la mayoría de los participantes de los grupos focales, quienes estuvieron de acuerdo en que las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución son "muy buenas" y con que no se trata de un factor problemático, todo lo contrario.

A partir de esto, puede hablarse de un ambiente laboral en el que se dan relaciones muy positivas de compañerismo y cooperación.

Esto es importante en la medida en que constituye la parte subjetiva de la institución y tiene una marcada influencia en la forma en la que sus miembros la perciben y configuran su *ser* y *estar* dentro de ella.

Según Toro²⁷, y como se da en este caso, un buen nivel de vida de relación, supone la ausencia de conflictos o su buen manejo, la ausencia de violencia interpersonal o su buen control. Hace evidente también la vigencia de valores colectivos facilitadores de la armonía social.

Para este estudioso del tema, el hecho de que haya calidad de las relaciones al interior de los sistemas organizacionales, se constituye en un promotor importante de la satisfacción y también de la madurez y la

²⁷ Ibid., p.30.

estabilidad emocional de sus miembros, se puede dar un mejor aprovechamiento de la energía productiva de las personas al no tener ésta que ser comprometida en el manejo de roces o problemas de relación y contribuye a que se dé un ambiente de trabajo en que el desempeño laboral y la coordinación de tareas conjuntas se facilite.

En cuanto a la relación **medio externo-organización**, cabe mencionar que desde el enfoque sistémico, es clara la interrelación que se da entre los sujetos, el medio en el que se desenvuelven (en este caso, el laboral) y el medio externo en el que se inserta la organización o grupo de trabajo.

Esta interrelación puede afectar el desempeño de las funciones y las relaciones de forma positiva o negativa, convirtiéndose así en un factor potenciador o limitante. De igual forma, la relación establecida y los compromisos adquiridos con el medio laboral, pueden influir sobre círculos como el familiar y el social.

Para el estudio del Clima Organizacional de la Escuela de Nutrición y Dietética, la variable denominada "influencia del medio externo" contempló las circunstancias del medio exterior que pueden determinar, limitar o modificar el desempeño laboral de los miembros de la organización, como por ejemplo las situaciones familiares, el orden público, el factor económico, la percepción de familiares y amigos con respecto al trabajo y la relación que se establece entre éste y el círculo familiar.

Según Rodríguez²⁸, una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen una importancia crucial en la constitución del sistema organizacional; en las formas que pueden adoptar sus procesos de poder, comunicaciones,

²⁸ RODRÍGUEZ, Op.cit., p. 61.

motivación; en la relación que la organización establece con sus miembros; en sus posibilidades de desarrollo.

De acuerdo a lo encontrado en este estudio, los miembros de la Escuela de Nutrición y Dietética no son afectados de forma negativa en su desempeño laboral por factores como las problemáticas familiares, la inseguridad o el conflicto que vive actualmente el país, ni por la situación económica de éste.

Por ejemplo, en el ítem que pregunta si los problemas de inseguridad afectan el desplazamiento hacia el lugar de trabajo, se obtuvo un porcentaje mayor al 92% de respuesta negativa. Esto puede relacionarse con el hecho de que la gran mayoría de los miembros de la organización viven en sectores de la ciudad clasificados en los estratos socioeconómicos tres y cuatro (ver gráfica de distribución por barrios), lo cual denota que no se trata de zonas en las que la violencia intraurbana o la inseguridad, tengan un impacto marcado. De igual forma, la institución se encuentra ubicada en un sector tranquilo.

De otro lado aparece que los miembros de la organización son afectados de forma positiva por la opinión que sus familiares y amigos tienen de su trabajo.

Al trabajarse este aspecto en uno de los grupos focales, los participantes dijeron que las personas externas a la institución tienen un imaginario muy positivo de la Universidad de Antioquia, y el hecho de que ellos hagan parte de una de sus dependencias los hace objeto de buenos comentarios, lo cual ha contribuido en parte, a que ellos desarrollen un gran sentido de pertenencia como se verá más adelante.

El aspecto que apareció como a mejorar en esta variable, es el relacionado con el tiempo que las obligaciones laborales ceden para dedicarlo a las relaciones familiares, ya que más de la mitad de las personas encuestadas respondió que el trabajo no le permite tener suficiente tiempo para estar con la familia.

En lo verbalizado por los participantes, aparecieron como causales de esta situación aspectos como el que la carga laboral no sea acorde al tiempo establecido en los contratos, el que por esto, muchas veces se tenga que llevar el trabajo a la casa y el que se adquieran compromisos con la institución extra plan de trabajo.

Por otro lado, reconocieron que, por lo menos los dos últimos factores se dan por la exigencia personal de desempeñarse de forma excelente y por que muchas veces no tienen la autonomía personal para decir "no" cuando se les proponen nuevas tareas.

Reconocieron además, que el descuidar facetas como la familiar por ejemplo, puede ser un factor desencadenante de situaciones de stress y de inestabilidad personal y emocional (al ocasionar conflictos familiares y de pareja).

La familia es por excelencia el espacio de socialización y desarrollo de los individuos. Si éstos no encuentran en su relación con ésta la satisfacción de estas necesidades, muy probablemente no podrán encontrarla en ninguno de los otros espacios en los que se desenvuelvan. En el caso del medio laboral, su desempeño estará en gran medida supeditado a las relaciones establecidas con el núcleo familiar, ya sean positivas o negativas.

Es por esto que se hace fundamental que la organización adelante acciones mejoradoras en este aspecto ya que la relación que sus miembros establecen con núcleos tan importantes como el familiar, condiciona de manera importante aspectos como el desempeño, la motivación y el sentido de pertenencia.

Para este estudio, este último aspecto estuvo referido al sentimiento que experimentan los miembros de la institución de realmente hacer parte integral de ésta, lo que se evidencia en el sentirse satisfecho con el cargo asumido, en el hacer buen uso de los recursos y en proyectar una imagen positiva de la institución hacia el exterior.

El sentido de pertenencia de los miembros de determinado grupo social (familia, empresa, comunidad), influye de forma determinante en la forma en la que estos se representan las realidades en las que están insertos, en los modos de actuar y en la motivación para alcanzar objetivos comunes. Por lo encontrado tanto a través del instrumento aplicado como de los grupos focales, se habla de que la Escuela de Nutrición y Dietética es un sistema organizacional en el que sus miembros presentan altos índices de sentido de pertenencia a la institución.

A esto han contribuido factores como los comentarios de personas externas, el imaginario propio que se tiene tanto de la organización como de la Universidad de Antioquia, el que la Escuela sea un espacio en el que se cuenta con relaciones interpersonales positivas, la sensación de inclusión que genera la transmisión de la información y en el caso de los docentes (que constituyen la mayoría de la población), el que la Escuela sea un lugar que brinda posibilidades de desarrollo tanto laboral como académico, lo cual se convierte en algo muy importante para ellos de acuerdo a lo explicado por Fremont.

Según Abad²⁹, el sentido de pertenencia sirve de base para establecer el compromiso entre el individuo y los objetivos y prioridades de la organización.

De ahí que cuando se preguntó por la percepción del Clima Organizacional, los participantes del estudio hayan expresado el percibir que la institución está conformada por personas comprometidas con lo que hacen y con el logro de los objetivos colectivos.

Este alto grado de sentido de pertenencia se materializa por ejemplo, en que se experimente el sentimiento de orgullo al pertenecer a la institución, en el hacer un buen uso de los recursos materiales y tecnológicos, en hacer comentarios positivos a las personas externas tanto de la Escuela como de los compañeros de trabajo y el sentirse satisfecho con el cargo.

Se trata entonces de un sistema en el que el sentido de pertenencia debe ser considerado como una fortaleza a ser mantenida y potencializada ya que puede constituirse en un insumo que contribuya a mejorar procesos como los participativos.

Finalmente, para entrar a hablar del elemento **conflicto** en esta organización, éste fue definido como la presencia de situaciones en las que dos o más personas, por una u otra razón, compiten por un determinado bien escaso, ya sea material (recursos, ganancias) o simbólico (poder, status).

Según los resultados arrojados por el instrumento aplicado y de acuerdo con lo expresado por los miembros de la organización que participaron en los grupos focales, al interior de la Escuela los conflictos no se presentan

²⁹ ABAD ARANGO, Op.cit., p. 23.

de forma frecuente ni entre compañeros ni entre empleados y directivas y cuando se presentan, se solucionan por la vía del diálogo.

Lo primero puede estar relacionado con que, como se vió, se trate de un ambiente laboral en el que las relaciones interpersonales son muy positivas, y en el que existen valores como el respeto, la cooperación y la solidaridad. Lo segundo, se relaciona con que no se trate de un sistema directivo de tipo autoritario y con que la transmisión de la información a niveles descendentes y ascendentes se dé de una forma adecuada.

Esto habla de una organización para la cual la presencia del conflicto no se convierte en un factor desestabilizador y en la que, al no ser así, no se presenta un clima laboral de tensión o desconfianza a este respecto.

Debe tenerse en cuenta que en todo tipo de interacción con otros y más aún en las organizaciones, dada su complejidad estructural, la presencia del factor conflicto es inevitable.

Según Rodríguez³⁰, el conflicto es una dimensión que siempre puede presentarse en un sistema social. Citando a Luhmann, sostiene que tras toda colaboración se encuentra subyacente la posibilidad del conflicto.

Según este autor, tradicionalmente se ha hablado de las disfunciones del conflicto, pero también se han estudiado sus consecuencias funcionales, tales como el alivio de tensiones, la cohesión interna de los grupos y se recomienda por lo tanto, intentar su regulación para evitar su expresión violenta. Es decir, es importante reconocer los conflictos en lugar de negarlos o intentar ocultarlos, ya que así no pueden ser regulados.

³⁰ RODRÍGUEZ, Op. Cit., p.64.

Cuando se preguntó a los participantes si los conflictos se solucionan entre todos cuando se presentan, se obtuvo un porcentaje de respuesta clasificable como de "opinión dividida" pero con una tendencia marcada al sí. Puede tratarse entonces, de un aspecto en el que se puede profundizar, ya que las otras opciones de respuesta eran "se comunican a las directivas para que ellas los solucionen" y "no se solucionan".

Es importante tener en cuenta esto ya que en el proceso de reconocimiento y resolución es importante que participen de forma activa todos los involucrados, en aras de poder dirimir diferencias y de poner en juego, de la mejor forma, los intereses. Además, con el fin de contribuir a un buen ambiente laboral, en el tema de la resolución de los conflictos de debe dar un alto grado de autonomía por parte de los involucrados para resolverlos por la vía del diálogo.

El conflicto no puede ser desligado de la convivencia humana, ya sea en grupos espontáneos (familia, amigos) o en organizaciones formales como las organizaciones de carácter laboral. Su papel no siempre es desestabilizador o caótico, como en este caso, también cumple una función oxigenante en las relaciones. Desde esta mirada, es importante la detección de su presencia en los grupos de trabajo con el fin de propiciar mejores formas de resolución y de que se conviertan en elementos evaluativos y de monitoreo de los comportamientos y del manejo de las situaciones.

9. ANÁLISIS GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como se expuso en el aparte dedicado al marco teórico de esta investigación, el origen del estudio del Clima Organizacional en las instituciones educativas, fue propuesto por Halpin y Crofts en 1962 en su trabajo denominado "El Clima Organizacional de la escuela".

Con el paso del tiempo, el concepto del Clima Organizacional como tal ha sido definido desde diversos puntos de vista, los cuales convergen en afirmar que se trata del ambiente interno de trabajo existente entre los miembros de una organización.

En la configuración de este ambiente, toman parte las características de diversas variables, cuyo comportamiento al interior del sistema organizacional, permite hablar de determinado clima o ambiente laboral.

Según las tipificaciones de los sistemas organizacionales hecha por Likert, para el caso particular de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia, puede hablarse, como ya se explicó, de un tipo de sistema *consultivo*.

En este tipo de sistema, en contraposición al autoritario, en procesos como el de toma de decisiones por ejemplo, hay un cierto grado de descentralización, el cual permite tener en cuenta la opinión de todos los miembros de la organización y no sólo de los que cuentan con un poder legitimado por el cargo que ocupan. Se trata además, de un tipo de sistema en el que las directivas no sólo cumplen con roles de seguimiento y control, sino que también cubren otras necesidades como las relacionadas con el sistema psicosocial y de las que se desprenden aspectos como el bienestar laboral y personal de los empleados.

Según Likert, el Clima Organizacional en esta clase de sistema es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad. Lo que se corrobora con lo encontrado para la Escuela de Nutrición a través de este estudio.

El ambiente interno de trabajo de esta organización, está configurado a partir de características como un ambiente físico agradable y apropiado para las actividades que allí se desarrollan, la cooperación entre sus integrantes, la alta capacidad de trabajo de los empleados, su gran sentido de pertenencia, el apoyo y respaldo de parte de las directivas, un sistema de comunicaciones eficaz, unas relaciones interpersonales constructivas, un buen manejo de los conflictos, una amplia aceptación de las normas y una estructura organizativa equilibrada y en la que se dan unos niveles muy positivos de autonomía por parte de sus miembros.

Se habla entonces de un ambiente de trabajo de confianza, apoyo mutuo, aceptación y compromiso con la eficiencia; un ambiente "agradable pero intenso", como lo expresaron algunos de sus miembros, ya que se presenta cierta disfunción en lo concerniente a la carga laboral.

Se afirma esto último, ya que se trata de un sistema en el que el factor productividad tiene gran relevancia para sus integrantes. En este caso, se trata de la productividad relacionada con la producción académica y científica.

La relación que los miembros de la institución han establecido con el desempeño de sus tareas, ha entrado a determinar la forma en la que se relacionan con todo el sistema en su conjunto. De ahí la presencia sintomática de hechos como el que no se dedique tiempo a las actividades no relacionadas con lo laboral y la presencia de fatiga y estrés.

Se da cierta inconformidad y saturación a pesar de todos los factores positivos mencionados más arriba, y es que éstas sensaciones parecen desprenderse no de elementos como las relaciones interpersonales, los conflictos o las comunicaciones, sino más bien de que los miembros de la organización sientan que tienen demasiados compromisos y agendas saturadas que les obliga a restringir los tiempos de esparcimiento, de participación en otras facetas institucionales y de compartir con círculos como el familiar y el social.

Es por esto que parece haber surgido entre los miembros de la Escuela, la sensación de que la dimensión humana está siendo descuidada. Es decir, se percibe un ambiente de trabajo en el que el papel principal lo tiene el desempeño de las funciones y el desarrollo de las tareas. Factores que parecen escapar del control de las personas, ocasionando la aparición de sentimientos como los mencionados.

Si bien el personal cuenta con una gran capacidad de trabajo y de responsabilidad, pareciera que éstos estuvieran excediendo los límites de lo positivo y recomendable.

Como ya se dijo, el tipo de dirección de la Escuela no es de tipo autoritario, de lo cual se desprende que la exigencia de la carga laboral no se deba a compromisos unilateralmente impuestos, sino más bien a las actitudes asumidas por los miembros de la organización a nivel individual.

Cuando se trabajó sobre este punto en uno de los grupos focales, algunos de los participantes expresaron que si bien están muy satisfechos con su cargo y con el ejercicio de su profesión, esto se convierte en origen de estrés y fatiga cuando este desempeño debe exceder lo pactado en los contratos, es decir, cuando les son sugeridas actividades por fuera de sus planes de trabajo, a las que no son capaces de rehusarse.

Esto puede hallar su explicación en lo mencionado en el aparte dedicado a la variable "participación": teniendo en cuenta que la mayoría de la población vinculada a la Escuela está compuesta por cuerpo docente, se cita a Fremont, para quien este tipo de población concede un alto valor a los avances intelectuales y al desarrollo de tareas especializadas, tiene altas necesidades de logros, y le da gran importancia a su desarrollo científico-profesional. De ahí que se centren en el desempeño de sus tareas.

Además, hay que tener en cuenta que en el contexto de la educación superior en nuestro país, se da una, por llamarla así, cultura de la competitividad, ya que el status de los docentes a nivel de las instituciones, está determinado por elementos como la participación en proyectos investigativos, el número de artículos publicados y el nivel de títulos de posgrado acumulados.

Por un lado, la actitud asumida por los miembros de la organización frente al desempeño de sus funciones (sea cual sea su origen), puede ser un factor del que se desprenda la percepción de afán por la productividad, pero por otro, valdría la pena indagar, en próximas mediciones del clima, si es que los miembros de la Escuela perciben que ésta, se ha trazado metas y objetivos a corto y mediano plazo demasiado ambiciosos, ya que esto podría incidir también en la percepción de un ambiente de trabajo orientado hacia el afán de producir.

En todo caso, se trata de aspectos en los que hay que entrar a concertar acciones mejoradoras, ya que de no ser así, la percepción actual de saturación y fatiga que experimentan los miembros de la organización podría incidir de manera negativa en aspectos tan importantes como las relaciones interpersonales, la satisfacción y la motivación laborales.

Finalmente, para que este estudio realmente llegue a constituirse en un proceso **autorreflexivo** de la organización, se hace necesario que se incorpore como proceso evaluativo constante y que sea considerado como premisa del decidir organizacional por las instancias que dirigen los procesos de toma de decisiones.

10. CONCLUSIONES

- Las instituciones educativas son organizaciones fácilmente diferenciables de otras como las empresariales por ejemplo, ya que sus actividades no giran en torno a la producción de bienes tangibles sino del conocimiento. Pero de igual manera son sistemas que deben ocuparse de gestionar y administrar recursos financieros, materiales y humanos, lo que les demanda que deban ser gerenciados bajo las premisas de la competitividad, la eficiencia, la eficacia y el desarrollo interno.
- Siendo la producción del conocimiento, la enseñanza de éste y la extensión a la comunidad sus principales objetivos, el **capital humano** que conforma la organización se constituye en su principal insumo de trabajo, desarrollo y avance.
- Por las características que las distinguen de otro tipo de sistemas (nivel de escolaridad de los miembros, niveles de compromiso académico y laboral..) las instituciones educativas universitarias son organizaciones que cuentan con un gran potencial humano, lo que se convierte en una ventaja a la hora de apuntar a la excelencia enmarcada en el Desarrollo Organizacional.
- Al interior de toda organización, las personas se ven afectadas de una u otra forma por el Clima Organizacional, lo cual influye de forma directa en la satisfacción y motivación laborales. Es por esto que el Clima Organizacional requiere gestión gerencial consciente, sistemática y permanente.
- Las mediciones del Clima Organizacional al interior de toda organización se deben convertir en un proceso estandarizado que se realice con cierta

regularidad y que sirva como insumo a la hora de generar estrategias tendientes al desarrollo interno y a lograr la excelencia de los servicios prestados.

- Si bien las encuestas son un instrumento apropiado para recopilar la información en este tipo de estudios, es importante hacer uso de técnicas de corte cualitativo (grupos focales, talleres) que permitan validar y ampliar la información. Esto, partiendo de que las técnicas cualitativas cuentan con el valor agregado de darle un carácter más participativo al proceso de investigación y de rescatar las dimensiones discursivas y simbólicas de los participantes, lo cual es una ventaja a la hora de estructurar el análisis de los resultados.

Además la mera aplicación de un cuestionario conlleva varios riesgos de que la información obtenida sea sesgada, como por ejemplo, el que haya falta de sinceridad en las respuestas (deseo de causar una buena impresión o de disfrazar la realidad), la tendencia a decir "si" a todo, la sospecha de que la información pueda revertirse en contra del encuestado, la falta de comprensión de las preguntas o de algunas palabras o la influencia de la simpatía o la antipatía tanto con respecto al investigador como con respecto al asunto que se investiga.

- A partir de este estudio se propone una nueva variable de análisis a tener en cuenta en próximas mediciones de Clima tanto en esta organización como en otras; esta variable podría ser denominada "manejo del tiempo". Se propone su inclusión ya que se encontró que en este caso específico, la forma en la que los miembros de la organización se relacionan con el factor *tiempo* está afectando de forma importante otras variables del Clima Organizacional como la participación y las relaciones interpersonales.

- Una pregunta que queda sin resolver en este estudio y que se sugiere sea abordada en próximas mediciones del Clima Organizacional en la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia, es la que tiene que ver con la percepción que tienen los miembros de la organización de las metas y objetivos que ésta se ha trazado a corto y mediano plazo, ya que pareciera que se perciban como muy ambiciosos.
- La mejor estrategia para lograr cambios positivos y duraderos al interior de los grupos de trabajo, es generar procesos educativos y de sensibilización a través de los cuales los involucrados adquieran aprendizajes que los motiven a desarrollar actitudes y comportamientos positivos. Esto conlleva a que, por ejemplo, los miembros de la organización se abstengan de infringir las normas no sólo por temor a ser sancionados, sino por que hay un nivel de introyección que los lleva a ser conscientes de su responsabilidad en la construcción de los logros y del desarrollo a escala humana de la organización y del continuo mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Al interior de las organizaciones, cobran una gran importancia los procesos de inducción y reinducción ya que son los instrumentos a través de los cuales los grupos de trabajo transmiten y reproducen su misión, sus objetivos, su estrategia, su estructura, sus normas y su cultura. Su importancia radica además, en la necesidad de establecer un proceso de socialización del hombre con la organización, es decir, el aprendizaje por parte del empleado de las habilidades técnicas que necesita para desempeñar de manera eficiente su trabajo, y del funcionamiento organizacional.

En el caso de las inducciones, hablamos de un proceso de socialización en el que “se le vende” al nuevo colaborador la misión, la visión, los valores y el contenido cultural de la empresa; de modo que no se trate de una simple bienvenida o una presentación rutinaria de la empresa. En esta

etapa igualmente es importante identificar las expectativas e intereses del que ingresa y los reales objetivos de la organización, para dejar claramente definido el *contrato psicológico*, evitando posteriores reacciones de frustración por el incumplimiento de éste.

- Es fundamental, en toda organización, apuntar al Desarrollo de la misma enmarcado en la valoración de la *dimensión humana* como motor de un avance integral (organización-individuos).
- Es importante que desde el área de Trabajo Social se piense en estrategias para propiciar una cultura de la participación en actividades extra laborales en contextos como éste, ya que este tipo de actividades y las interacciones que pueden desprenderse de ellas desempeñan un papel importante en la sustentación de este tipo de organizaciones como sistemas sociales.
- Tradicionalmente se ha planteado el objeto de intervención del Trabajo Social en el campo laboral, en términos de contribuir al mejoramiento de las condiciones laborales, que le garanticen al trabajador unas situaciones favorables que le permitan desarrollar bien su labor.

Más allá de esto, el reto al que la profesión se enfrenta en esta área es el de profundizar tanto en las propuestas para lograr el principio denominado *de integración* por Mc Gregor (equilibrio entre los objetivos de los individuos y los de la organización que se integran y confluyen hacia las mismas metas y propósitos) como en el conocimiento teórico-científico que le permita configurar acciones que superen el empirismo y el método "ensayo-error".

Así como se constituyen en una función indispensable en el *qué hacer* profesional en cualquier área, los procesos investigativos en los contextos laborales se plantean como la oportunidad de *conocer* las necesidades

sobre las cuales se desea entrar a intervenir, para lograr transformaciones encaminadas a la consecución del bienestar de los sujetos y del avance de las instituciones.

El proceso de la investigación apunta a la necesidad de producir conocimiento no solo para explicar una determinada realidad, sino fundamentalmente para transformarla. Así, lo que se busca es superar el simple activismo, pues solo una aproximación crítica a la realidad permite un mayor grado de estructuración de la *interacción profesional*. La función investigativa permite entonces, tanto la cualificación de la intervención como el desarrollo y evolución de la misma, y en una doble vía, le permite a las organizaciones obtener datos reales que puedan ser usados en la formulación de propuestas concretas, además de que le permite conocer el personal, su situación actual con respecto a determinada realidad y la identificación de necesidades.

11. RECOMENDACIONES

Como se mencionó en el marco teórico de este estudio, el *Desarrollo Organizacional* (D.O) es una propuesta orientada a la implementación de cambios que permitan superar las dificultades de las organizaciones, de lo cual se desprende el que se realicen estudios como los de Clima Organizacional, cuyo objetivo es identificar tanto las dificultades como las fortalezas de los ambientes de trabajo.

Vale la pena aclarar que las mediciones de clima no se hacen por que de antemano "hay problemas" o "se está mal", sino por que debe tratarse de un proceso arraigado en la cultura de la organización, que se desarrolle con cierta regularidad y que se valore como insumo importante de monitoreo y reflexión que apunta a lograr el desarrollo de la organización enmarcado en una visión más humana y menos mecanicista de las relaciones.

Se retoma la concepción del D.O como una estrategia de carácter educativo que busca poner en marcha cambios planeados en la organización. Así, emplea herramientas como estudios e investigaciones intra-organizacionales relacionados con las realidades cotidianas que se dan al interior de los grupos de trabajo, buscando generar estrategias que parten de datos reales para lograr una organización que se auto-renueve y que sea autosuficiente a la hora de generar soluciones a sus propias dificultades.

Teniendo como soporte los aportes del D.O (ver aparte 6.3), se recomienda, para el continuo mejoramiento organizacional de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia:

✓ Valorar, como insumos importantes a la hora de determinar objetivos y de formular planes, tanto los resultados arrojados por el estudio de Clima

Organizacional como los arrojados por el estudio de riesgos psicosociales realizado recientemente.

✓ Realizar otros estudios que indaguen por asuntos como la cultura organizacional, la autoridad y el liderazgo, la evaluación de cargos y desempeño, la motivación, la satisfacción, entre otros que se consideren pertinentes.

✓ Generar procesos de difusión de la información relacionada con el D.O a todos los miembros de la institución que los motive a involucrarse en la identificación, análisis y solución de los problemas que los afectan.

✓ Orientar las metas y los logros de la Escuela a dar respuesta a las demandas y necesidades reales de la comunidad universitaria y las de la comunidad en general.

✓ Identificar tanto las oportunidades internas útiles al mejoramiento como las ofrecidas por el medio exterior.

✓ Propender por la sensibilización y el compromiso de las directivas en todo lo que tiene que ver con el D.O, ya que el equipo de la alta gerencia se convierte en el guiador del proceso de mejoramiento continuo.

De igual forma, teniendo en cuenta este primer proceso de medición del Clima Organizacional, se recomienda:

✓ Diseñar un plan estandarizado de inducciones y reinducciones, consultando al personal vinculado a la organización qué aspectos sería pertinente incluir.

✓ Formular estrategias de información, sensibilización y motivación acerca de la valoración de la dimensión humana en el contexto laboral.

✓ Crear un Comité a través del cual sean canalizadas inquietudes, inconformidades y sugerencias. Informar de forma amplia acerca de la existencia de este Comité, de cómo participar y motivar para que se haga uso de él.

✓ Crear un espacio de integración cultural (se sugiere que se haga cada dos meses) en el que puedan darse otro tipo de interacciones más allá de lo laboral. Este espacio estaría destinado a una noche de tertulia y de demostración de talentos en el que podrían ser integradas también las familias de los miembros de la institución.

✓ Estructurar planes de seguimiento y evaluación periódica que se centren en los aspectos cualitativos del desempeño de las funciones. Esto permitirá que haya una continua retroalimentación con los jefes inmediatos, que se identifiquen de forma conjunta y a tiempo las dificultades y que se motive a mejorar, no desde lo cuantitativo sino desde la calidad y la satisfacción con lo que se hace.

✓ Crear un medio informativo oficial propio de la Escuela que circule tanto a nivel interno como de la comunidad universitaria de la Universidad de Antioquia y que se proyecte además hacia otras instituciones educativas inscritas en el área de la nutrición y la dietética. En este boletín podría ser incluida la información relacionada con proyectos de investigación, formación, extensión y adelantos científicos.

✓ Aprovechar el medio electrónico (E-mail) para enviar información actualizada acerca de cambios y decisiones en aras de que la comunicación horizontal y circular sea fortalecida.

✓ Organizar actividades de extensión hacia las familias de los miembros de la organización, que favorezcan el sentido de pertenencia, la motivación, la participación en actividades diferentes a las académicas, entre otras. Estas actividades podrían ser visitas guiadas a la Escuela o salidas de carácter lúdico-recreativo y de integración.

✓ Estructurar un plan de capacitaciones orientado a sensibilizar y a motivar en aspectos como la toma autónoma de decisiones, la participación, el compromiso personal con los retos laborales y académicos, el manejo del estrés, el trabajo en equipo entre otros que sean propuestos por los interesados.

✓ Convertir la medición del Clima en un proceso que haga parte de la cultura organizacional y que sea desarrollado con cierta regularidad constituyéndose en sí mismo en una herramienta de auto-evaluación permanente.

✓ Apoyarse, para esta medición, en agentes externos como profesionales de las áreas de Trabajo Social y/o Psicología.

✓ Presupuestar y destinar recursos económicos y materiales para el desarrollo de estos procesos.

✓ Establecer, de forma participativa, acciones mejoradoras concretas que den respuesta a las necesidades identificadas.

Estas son recomendaciones que se consideran pertinentes a ser implementadas a la hora de mejorar el ambiente interno de trabajo y de apuntarle a la búsqueda de la excelencia de la organización enmarcada ésta en los principios del Desarrollo Organizacional y de la valoración de la dimensión humana al interior de la misma. Pero quedan abiertas las propuestas para que sean o no acogidas por los miembros de la Escuela y de sus directivas dependiendo de su propio criterio e intereses.

12. MATRIZ DOFAR

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
--------------------	----------------------

Procesos de inducción y reinducción Poca autonomía para sugerir Poca disponibilidad de tiempo para participar Carga laboral	Agrado por participar Sentido de pertenencia Imagen proyectada hacia medio externo Satisfacción con el cargo
FORTALEZAS	AMENAZAS
Relaciones interpersonales positivas Estructura organizacional equilibrada Aceptación de la norma Procesos (reglamento, trámites) Estilo de Dirección (no autoritario) Procesos de comunicación Conflictos no estructurales Relación con el medio externo	Carga laboral Estrés Aislamiento del grupo familiar Sensación de que la dimensión humana es subvalorada
RECOMENDACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Valorar resultados de los estudios ● Realizar otros estudios (cultura organizacional, autoridad y liderazgo, evaluación de cargos y desempeño, motivación, satisfacción) ● Difusión de la información relacionada con el D.O ● Orientar las metas y los logros de la Escuela: demandas y necesidades reales de la comunidad universitaria y las de la comunidad en general. ● Identificar oportunidades internas y externas ● Propender por la sensibilización y el compromiso de las directivas ● Plan estandarizado de inducciones y reinducciones, consultando al personal vinculado a la organización qué aspectos sería pertinente incluir. ● Información, sensibilización y motivación acerca de la valoración de la dimensión humana en el contexto laboral. ● Comité sugerencias ● Espacio de integración cultural ● Medio informativo oficial ● Aprovechamiento del correo electrónico ● Actividades extensión familias ● Sensibilizar y motivar (toma de decisiones, participación, compromiso personal con los retos laborales y académicos, manejo del estrés, trabajo en equipo...) ● Medición regular del Clima Organizacional ● Destinar recursos económicos ● Establecer de forma conjunta acciones mejoradoras 	

BIBLIOGRAFÍA

ABAD ARANGO, Darío. Elementos básicos de la dirección. Santa fe de Bogotá: Fondo Editorial LEGIS, 1991. 129 p.

ANDREWS, Steven, BASLER, Carleen, COLLER, Xavier. Redes, cultura e identidad en las organizaciones. En: Revista Española de investigaciones sociológicas. No. 97 (ene. –mar. 2002); págs. 31-56.

APONTE CASTILLO, José. El desarrollo organizacional en Colombia. Santa fe de Bogotá: Fondo editorial Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 1997.

AYESTERÁN, Sabino. Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. En: Revista de Psicología general y aplicada. España. Vol. 52, No. 2-3 (1999); págs. 203-217.

CARDONA, Marisol, SÁNCHEZ, Araminta. La participación del Trabajador Social en procesos de investigación socio-laboral. Medellín: Tesis, Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Departamento de Trabajo Social, 1994.

CASTRO PINZÓN, Beatriz Elena y otras. Diagnóstico del clima organizacional laboral de la Universidad Católica de Oriente. Medellín: Tesis, Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Departamento de Trabajo Social, 2001.

CASTRO, Beatriz, FERNÁNDEZ, Sara, PANIAGUA, Eugenio. Propuesta metodológica para la elaboración de un diagnóstico de clima organizacional laboral: el caso de la Universidad Católica de Oriente. En: Revista tecnología administrativa. Vol. XV, No. 36 (jul. –dic. 2002); págs. 43-55.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México McGraw-Hill, 1983.

DUQUE VÉLEZ, Reina Cecilia. Clima organizacional en las estaciones de servicio Delfines y Dolphins Plus LTDA. Medellín: Tesis, Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Departamento de Trabajo Social, 2000.

ESCUELA DE NUTRICIÓN Y DIETÉTICA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Proyecto Educativo. Medellín, 2002.

FREMONT, Kast, ROSENZWEIG, James. Administración en las organizaciones. México: McGraw-Hill, 1979.

GALLON, Jhon Jairo y otros. Estudio del Clima Organizacional en la Universidad del Quindío y propuesta de mejoramiento. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas, 2000.

GONZÁLEZ ROMA, Vicente, PEIRÓ, José M. Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. En: Revista de Psicología general y aplicada. España. Vol. 52, No. 2-3 (1999); págs. 269-285.

MERCHÁN, Corina, PÉREZ, Isabel. Clima organizacional y satisfacción en el trabajo en un instituto universitario. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 16, No. 01 (1997); págs. 22-29.

PÉREZ DE MALDONADO, Isabel. La satisfacción en el trabajo: un enfoque para su estudio. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 15, No. 02 (1996); págs. 65-79.

Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, No. 1 – 2 (1992).

RODRÍGUEZ M, Darío. Diagnóstico organizacional. México: Alfaomega grupo editor, Tercera Edición, 1999.

ROSALES ORTIZ, Rosa. Estilos de dirección y clima organizacional. En: Revista de Ciencias Sociales. Costa Rica. No. 77 (sep. 1997); págs. 141-154.

SALAZAR MARTÍNEZ, Dora Ximena. Diagnóstico del clima organizacional laboral en el cuerpo de bomberos voluntarios de Envigado. Medellín: Tesis, Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Departamento de Trabajo Social, 2003.

TORO ÁLVAREZ, Fernando. Clima organizacional y productividad laboral. En: Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. Fundación Cámara de Comercio de Medellín. No. 49 (ene.-abr. 1996); págs. 66-72.

----- El Clima Organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín: CINCEL, 2001.

VELÁSQUEZ DE JARAMILLO, Teresa. El análisis del puesto de trabajo: un insumo para el inventario de necesidades de capacitación. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 1, No. 02 (1982); págs. 3-16.

ANEXO A

ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

ESCUELA DE NUTRICIÓN Y DIETÉTICA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 2004

Con el fin de adelantar acciones mejoradoras en lo concerniente al Clima Organizacional presente en la institución, le solicitamos en esta ocasión que diligencie el siguiente formato, **NO** sin antes leer la siguiente información:

- El Clima Organizacional da cuenta de las percepciones colectivas existentes entre las personas que componen una organización, en lo que tiene que ver con aspectos como el funcionamiento de las áreas de trabajo, la comunicación, los conflictos, el funcionamiento de la organización como sistema macro, entre otros, que dan cuenta tanto de los procesos formales como de los componentes de carácter simbólico que se dan en la convivencia.
- Teniendo en cuenta lo anterior, trate de ser lo más honesto posible en sus respuestas, teniendo en cuenta que **NO** hay respuestas correctas o incorrectas, se trata de sus percepciones personales.
- No deje preguntas sin responder. Si para usted no está claro algún ítem, por favor diríjase a la persona encargada para aclarar sus dudas.
- Esta información es de carácter confidencial. No será utilizada para ningún otro fin aparte del estudio de Clima Organizacional en la Escuela.
- Responda con bolígrafo y letra legible.
- Lea cada pregunta y todas sus opciones de respuesta antes de responder.

La Escuela agradece su disposición y honestidad y el gran aporte que hace con su información a este trabajo, cuyos resultados redundarán posteriormente en acciones mejoradoras que aporten al desarrollo organizacional de la institución.

EDAD:		SEXO		M	F
ESTADO CIVIL					
Soltero ()	Casado* ()	Separado* ()	Unión libre ()	Viudo ()	
* NUMERO DE UNIONES:					
NIVEL DE ESCOLARIDAD			COMPLETO	INCOMPLETO	
Secundaria					
Técnico					
Tecnólogo					
Pregrado					
Posgrado					
Otro					
TIEMPO DE VINCULACIÓN A LA ESCUELA:					
TIPO DE CARGO QUE DESEMPEÑA:					
TIPO DE CONTRATO:					
ESTRATO SOCIOECONÓMICO EN EL QUE VIVE					
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()
<i>A las siguientes preguntas responda S (sí) o N (no) de acuerdo a su propia percepción</i>					
				S	N
1. Está de acuerdo con el sistema de normas de la institución					
2. En el momento de su ingreso a la misma se le informó de forma clara cómo desempeñar su trabajo					

3. A usted en la Escuela le han dicho cómo cuidar los equipos y recursos				
4. En el momento de su ingreso recibió una inducción general				
5. La Escuela adelanta reinducciones periódicas para sus empleados				
6. Tiene usted amigos entre sus compañeros de trabajo				
7. En algún momento se ha sentido aislado de sus compañeros				
8. Si otra institución le ofreciera un puesto y una remuneración similar, lo aceptaría				
9. Los conflictos entre compañeros se presentan de forma reiterada				
10. Los conflictos entre empleados y directivas son frecuentes				
En esta pregunta califique de 1 a 5 siendo el 1 el más usado y el 5 el menos usado				
11. Los medios más comunes para enterarse de lo que pasa en la institución son:				
Comentarios de sus compañeros				
Memorandos y comunicaciones internas				
Avisos en las carteleras				
Correo electrónico				
Reuniones informativas				
Otro:				
<i>A las siguientes preguntas responda S para SIEMPRE, F para FRECUENTEMENTE, PV para POCAS VECES y N para NUNCA</i>				
	S	F	PV	N
12. Las áreas de trabajo están claramente definidas				
13. El reglamento interno se aplica por igual a todo el personal				
14. Su jefe está pendiente de los problemas que se presentan en su				
trabajo	S	F	PV	N
15. A las directivas les interesa el bienestar familiar, personal y laboral de los funcionarios				
16. Se siente satisfecho con la forma en la que su jefe le hace seguimiento a su trabajo				
17. Se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado				
18. Las distintas dependencias actúan de forma coordinada				
19. Participa en las actividades recreativas, sociales y culturales que se desarrollan en la Escuela				
20. Se ocupa de forma autónoma de hacer sugerencias a las directivas con respecto a su trabajo o al funcionamiento de la institución				
21. Se interesa en conocer otras áreas de trabajo aparte de la suya				
22. Recibe la suficiente información sobre los acontecimientos y cambios que se presentan en la institución				
23. La manera en la que generalmente se transmite la comunicación es la más adecuada (tenga en cuenta su respuesta en la pregunta número 11)				
24. Mantiene una buena comunicación con su jefe inmediato				
25. Cuando se comunica una orden hay posibilidad de opinar sobre ella				
26. Puede expresar sin temor lo que piensa a sus jefes y compañeros				
27. Los rumores son más creíbles que la información oficial				
28. Cuando expresa su punto de vista sobre algo, respeta los conductos regulares				
29. Existe respeto ante la diversidad de puntos de vista entre compañeros				
30. Cuando requiere un favor de sus compañeros los encuentra dispuestos a colaborarle				
31. En su área existe calidez en el trato entre compañeros				
32. Le agrada compartir con sus compañeros				
33. En su área o sección se trabaja en equipo				
34. Sus compañeros cuentan con su ayuda en caso de requerirla				

35. Cuando está decaído anímicamente, encuentra apoyo entre sus compañeros				
36. Se siente respetado por sus compañeros				
37. Los límites entre las personas son respetados				
38. Su trabajo le permite tener suficiente tiempo para estar con su familia				
39. Sus problemas familiares afectan su rendimiento laboral				
40. Los problemas de inseguridad lo afectan para movilizarse con tranquilidad a su lugar de trabajo				
41. El problema de conflicto interno que vive el país influye en su rendimiento laboral				
42. La situación económica del país influye en su rendimiento				
43. Se siente orgulloso de pertenecer a la Escuela				
44. Siente que realmente hace parte de la institución				
45. Hace buen uso de los recursos materiales y tecnológicos				
Para dar respuesta a los siguientes ítems, escoja solo la opción más apropiada según usted				
46. Acerca de la filosofía, la misión, la visión y los objetivos de la escuela:				A
Los conoce muy bien y los tiene siempre presentes				B
Los conoce pero no los tiene presentes				C
Conoce algunos				D
No los conoce				E
47. En la Escuela las decisiones son tomadas por:				
Solo directivos				A
Directivos conjuntamente con empleados				B
Empleados				C
48. En el desarrollo de trámites predominan factores como:				
Poder ejecutivo (palancas, roscas)				A
Cumplimiento de los requisitos				B
Criterios personales (simpatía, antipatía)				C
49. (Responda esta pregunta y la siguiente si su respuesta en la número 19 no fue N) Respecto a su participación en los diferentes eventos programados en la Escuela:				
Participa con agrado				A
Participa solo por cumplir				B
No participa				C
50. Generalmente se vincula a las actividades programadas como:				
Organizador				A
Colaborador				B
Espectador				C
51. Los medios de comunicación internos son (tenga en cuenta su respuesta en la pregunta número 11):				
Suficientes				A
insuficientes				B
52. La opinión que tienen de su trabajo sus familiares y/o amigos afecta su desempeño de forma:				
Positiva				A
negativa				B

53. Cuando habla de la institución a sus familiares y /o amigos generalmente hace comentarios:	
Positivos	A
negativos	B
54. Los conflictos que se presentan en su área de trabajo generalmente son:	
De valores (ideológicos, políticos, religiosos)	A
De relaciones (problemas personales, envidia, falta de colaboración)	B
De información (malos entendidos, chismes, rumores)	C
De intereses (poder, status, poder, prestigio)	D
Otros:	E
55. Cuando se presentan conflictos se solucionan:	
Entre todos	A
Se comunican a las directivas para que ellas los solucionen	B
No se solucionan	C
56. Cuando habla de sus compañeros a su familiares y/o amigos, generalmente hace comentarios:	
Positivos	A
Negativos	B
57. La resolución de los conflictos se da a través de:	
El diálogo	A
Sanciones disciplinarias	B
Otro:	C
<i>En las siguientes preguntas responda (con letra legible) teniendo en cuenta sus percepciones personales</i>	
58. En caso de que su respuesta en la pregunta número 7 haya sido afirmativa, explique de forma precisa por qué:	
59. En caso de que su respuesta en la pregunta número 19 haya sido PV o N , explique de forma precisa sus razones:	
60. Describa de forma precisa su percepción acerca del ambiente interno de trabajo presente en la Escuela.	