

ESTUDIO CUALITATIVO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
FACULTAD DE SALUD DE LA UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

CLARA INES SOTO MORENO

Asesor  
ELIAS RAMIREZ PLAZAS  
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGIA  
NEIVA  
2003

## PRESENTACIÓN

En los últimos años, la psicología ha ganado espacios importantes, en los cuales desarrolla su saber; el área organizacional en especial ha aprovechado el conocimiento producido por esta ciencia; destacándose la participación profesional de los psicólogos en las diferentes áreas del sector productivo, como es el caso de la administración de los recursos humanos.

Situación similar ocurre, en términos de investigación, donde la psicología ha sumado esfuerzos en el propósito de ofrecer al sector organizacional mecanismos y herramientas eficaces para potencializar su desarrollo. Es por ello que se encuentra pertinente ahondar en la comprensión de la dinámica organizacional; en esta oportunidad en el plano educativo.

En este sentido, el trabajo que se presenta, constituye una propuesta de carácter interpretativo sobre el clima organizacional de la Facultad de Salud de la Universidad Surcolombiana; desde la perspectiva interdisciplinaria de docentes vinculados a la institución.

Es una investigación de carácter cualitativo en la que tienen lugar dos momentos fundamentales: El proceso dialógico por medio del cual se recogen las apreciaciones sobre diversos temas relacionados con el Clima Organizacional de la Facultad. Y un proceso de interpretación y sustentación teórica, orientado a comprender el modo particular del Clima Organizacional en la mencionada Facultad de Salud.

Se trata de un trabajo en donde las experiencias humanas se conviertan en punto de partida, no solo para ayudar a entender la dinámica de las organizaciones, sino también para sugerir mecanismos que permitan mejorarlas.

Este es un trabajo que entiende la necesidad de no ahorrar esfuerzos, en el propósito de hacer de la educación una realidad más amable, tanto para estudiantes, como para aquellas personas que tienen la responsabilidad de educar.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones educativas, así como la educación en si misma, pasan actualmente por un periodo de crisis, al tiempo que son objeto de fuertes cuestionamientos en cuanto a su responsabilidad, organizatividad y calidad, prueba de ello es el reciente artículo publicado en uno de los diarios de circulación nacional; en el cual el sistema educativo es fuertemente criticado.

*“Los empresarios de hoy se conformarían con contratar jóvenes que supieran leer y escribir bien, escuchar, expresarse y trabajar en equipo. Y esas son, por increíble que suene, algunas de las competencias laborales que el sector productivo no está encontrando en los egresados de colegios e instituciones de educación superior”* (El tiempo, 18 de agosto de 2002, p, 9)

Desafortunadamente, no menos preocupante es el panorama a nivel local, como lo prueba la siguiente nota de uno de los diarios regionales:

*“¿Qué pasa con la Universidad Surcolombiana? una realidad complicada se muestra, las dificultades económicas, los desordenes administrativos, la ausencia de autoridad legitimada y las notables deficiencias en infraestructura y dotación, de la Universidad están a la orden del día”* (La Nación. 12 de diciembre de 2001, p, 8).

Estas son situaciones que dependiendo de la forma como son afrontadas por quienes las viven, pueden llegar a influir en el Clima Organizacional de una institución como la Facultad de Salud. Son situaciones que a primera vista resultan negativas; no dicen nada del efecto que se causa al clima de trabajo de cada educador.

En las organizaciones educativas, como de otro tipo, el desempeño de los profesionales está determinado por dos elementos: una realidad objetiva y una realidad subjetiva y así lo asume esta investigación.

*“La realidad social, es una totalidad con dimensiones objetivas y subjetivas y la objetividad científica exige que las dos sean tenidas en cuenta, porque el comportamiento social explícito, está cargado de valoraciones implícitas que lo condicionan y lo hacen posible”* (Lorite, 1982, 53).

Es decir; las situaciones concretas por si solas no determinan las respuestas humanas. En cuanto al Clima Organizacional, dentro de la Facultad de Salud, puede que se observen elementos como los mencionados anteriormente, que podrían en un momento dado influir en el desarrollo de las funciones, sin embargo, esa realidad subjetiva que corresponde a la mirada humana, no ha tenido oportunidad de ser estudiada.

A esa realidad subjetiva corresponden cuestiones como las siguientes: ¿Cuáles son los aspectos que los docentes consideran que afectan más el clima de trabajo en la institución?, ¿Qué sienten con respecto al medio que los rodea y las posibilidades de desarrollo que el ofrece?, ¿Qué tan cómodos se sienten los docentes en la Facultad?, ¿Cómo creen los maestros que inciden las diferentes problemáticas de la Facultad en el clima organizacional?

Es por ello que se opta por desarrollar este trabajo de investigación, el cual tiene como eje fundamental, sugerir una respuesta a la siguiente pregunta de investigación, la cual recoge las cuestiones anteriormente planteadas. ¿Cuál es la percepción, que tienen los docentes de la Facultad de Salud de la Universidad Surcolombiana, acerca del clima organizacional en el cual están inmersos?

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 GENERAL

Realizar una comprensión de carácter interpretativo sobre el Clima Organizacional de la Facultad de Salud de la Universidad Surcolombiana, basada en los planteamientos que sobre el particular mantienen los docentes de la mencionada institución.

### 2.2 ESPECIFICOS

Describir e interpretar las distintas apreciaciones dadas por los participantes del estudio con respecto a los diversos procesos organizacionales que tienen lugar al interior de la Facultad.

Interpretar las apreciaciones expuestas por los actores sociales, en este caso los docentes, en cuanto a la calidad del Clima Organizacional en la institución (Facultad de Salud).

Interpretar los planteamientos expresados por los participantes en cuanto al nivel de satisfacción personal y profesional que les brinda la labor que están desempeñando dentro de la Facultad de Salud.

### 3. ANTECEDENTES

En cuanto al clima organizacional, fácilmente se pueden encontrar estudios anteriores que han abordado este tema, destacándose los estudios cuantitativos. A su vez, tales estudios tienen origen en disciplinas como la administración y la gerencia, lo cual es una razón para querer agregar un estudio al respecto, desde la óptica de la psicología, especialmente si se trata de una organización educativa.

Un primer estudio, tomado como antecedente, es el realizado por Elías Ramírez Plazas y Hernando Ramírez Plazas, denominado Clima organizacional Gratificante, en el año de 1995, de empresas públicas y privadas la ciudad de Neiva.

El estudio fue realizado con el propósito de:

*“Diagnosticar el clima organizacional de las empresas en la ciudad de Neiva; y plantear recomendaciones al sector gubernamental y privado, para mejorar el clima organizacional de las empresas en Neiva”* (Ramírez plazas 1995, p, 4).

Dicho estudio consistió en aplicar a los empleados de una muestra representativa de empresas publicas y privadas de la ciudad de Neiva, de diferentes sectores económicos, como comercial, industrial y bancario, una encuesta que midiera variables como la pertenencia corporativa, la imagen de las empresas, organización, factor humano y desempeño, dedicación y compromiso, sistemas de evaluación y relaciones interpersonales.

Al final del trabajo, los autores mostraron, entre otras, las siguientes conclusiones:

*“Se advierte una leve diferencia entre el clima organizacional de las empresas privadas (38/50)\* y las publicas (35/50), con un liderazgo del sector financiero (41/50). Las empresas con tecnología compleja tienen un clima organizacional mejor que las de tecnología simple (39/50 y 33/50 respectivamente). La*

*percepción de los empleados de un nivel educativo universitario es un poco mayor que los de educación secundaria (36/50 frente a 33/50). El comportamiento de los indicadores utilizados para evaluar el clima organizacional refleja una deficiente pertenencia corporativa (33/50) asociada con una imagen de empresa no consolidada (36/50). Lo anterior incide*

---

\* 50 es la máxima valoración, entre tanto el número complementario corresponde al valor obtenido en cada indicador.

*directamente en los indicadores de desempeño (35/50) y de factor humano (35/50).*

*La pertenencia corporativa influye notablemente en la situación intermedia (calificación buena) en la que se encuentran actualmente ubicado el clima organizacional de las empresas en Neiva, y no en la condición de plenamente gratificante, como sería lo ideal; porque los directivos le dan poca importancia a la formulación, explicitación e interiorización entre los empleados de la misión, objetivos y valores corporativos que les permita hacer coincidir sus intereses con los de la empresa.*

*Complementariamente, el conocimiento que tienen los empleados de los proyectos que ejecutan las empresas a las cuales pertenecen es muy superficial, en parte porque la inducción impartida es formal y descontextualizada. Es preciso resaltar que el sector financiero tiene una pertenencia corporativa muy buena porque se desenvuelve en un medio altamente competitivo, con cobertura nacional, tecnología de punta, investigaciones permanentes, buena inducción y conocimiento personalizado de misión, valores y objetivos.*

*La imagen corporativa es otra variable que, junto a la pertenencia corporativa, tiene un peso significativo en la actual situación del clima organizacional gratificante de las empresas en Neiva. Las principales causas de este comportamiento son: una deficiente atención a los clientes y a las quejas y/o solicitudes presentadas, que toma ribetes preocupantes en las empresas públicas y en el comercio. Se advierte que la imagen corporativa de las empresas con tecnología compleja percibida por los empleados, es muy buena.*

*A pesar de la calificación como buena, asignada a la eficiencia en las empresas en Neiva, es preciso anotar el poco interés de los directivos por la formación personal y profesional de sus funcionarios y la relativa importancia dada al mantenimiento prestado a los equipos e instalaciones” (1995, p, 45).* Así mismo, se formularon algunas recomendaciones, fruto del análisis crítico realizado a la luz de los datos, en cumplimiento de uno de los objetivos planteados. Se citan dos de las recomendaciones planteadas para el corto plazo.

*“Crear una cultura de servicio al cliente: Es un compromiso y responsabilidad de todos los gerentes de la región. Consiste en definir mecanismos y procedimientos para atender con la mayor prontitud los reclamos, fallas y deficiencias que se detecten en la prestación del servicio.*

*Satisfacer al cliente, anticipar y resolver sus aspiraciones son la mejor forma de asegurar su lealtad y compromiso con la empresa; por ello los gerentes deben*

*permanentemente hacer estudios sobre evaluación de los servicios ofrecidos y generación de indicadores sobre índices de satisfacción.*

*Formular programas para el desarrollo de los empleados. La inversión más productiva de las empresas es la capacitación permanente de todos los empleados, que promueva una nueva cultura corporativa regional manifestada claramente en el bienestar de los empleados y en una justa retribución por su trabajo.*

*Dos acciones concretas deben realizarse: la primera se refiere al estudio sobre el cliente interno y la segunda esta relacionada con la actualización y reentrenamiento de los empleados. Con estas dos acciones se espera crear unos valores corporativos de eficiencia y eficacia” (1995, p, 51).*

La razón para citar tal estudio, como importante antecedente de la actual investigación, es que muestra claramente lo fructífero de estudiar constantemente el clima organizacional de las diferentes empresas, y porque deja ver con facilidad como, del estudio del clima organizacional pueden surgir importantes propuestas y recomendaciones para favorecer el desarrollo empresarial.

En segunda instancia, se cita el trabajo de investigación titulado *La convivencia en el ambiente escolar... Interacción entre los maestros*, realizado por Olga Lucia Cuenca y Teresa Puentes, llevada a cabo en una institución educativa de la ciudad de Neiva, en el año 1998.

Los objetivos generales perseguidos por tales autoras, con dicho estudio fueron:

*“Identificar y analizar las actitudes que limitan el trabajo colectivo y la valoración de las iniciativas pedagógicas en la interacción entre los maestros. Y, elaborar una propuesta pedagógica dirigida a los maestros para que fortalezcan su interacción, en beneficio del mejoramiento del ambiente escolar” (Cuenca y Puentes, 1998)*

Estas autoras al finalizar el estudio, las siguientes reflexiones pertinentes al objeto de estudio:

*“-Los maestros se dedican a desarrollar el área asignada desconociendo la importancia de la interrelación de las demás áreas y la influencia en la ejecución del programa curricular, demostrando así una actitud poco solidaria.*

*-De igual manera, en la participación de convivencias, encuentros sociales, se muestran apáticos e inconformes originando así un ambiente frío y poco conveniente para la realización de estas actividades.*



*-El ambiente que se da en las experiencias diarias muestra diferencia, cada maestro vive su momento y su situación de manera individual, por no encontrar un ambiente de confianza y ayuda que contribuya a que halla una verdadera convivencia pacífica*

*- las preferencias por desarrollar las diferentes áreas en forma individual, da origen al no querer compartir con los demás compañeros las iniciativas, innovaciones e ideas que al ser ejecutadas en forma grupal resultaría más exitosa.*

*- En la realización de talleres, seminarios y diferentes clases de actividades que llevan a la estrategia grupal muestran una actitud de poca participación y grupos cerrados buscando una serie de disculpas como la de no ser informados oportunamente para de esta manera ausentarse y darle poca valoración al trabajo colectivo.*

*- Poco se valora el trabajo realizado en las diferentes áreas del conocimiento en lo que concierne a las innovaciones, experiencias e iniciativas, considerando como perdida de tiempo el participar en eventos, concursos, exposiciones y por tal razón, se prefiere no dar a conocer las novedades que no tienen otro objetivo que el de enriquecer las relaciones que fortalecen la interacción entre maestros para así contribuir a la formación de una verdadera convivencia pacífica". (Cuenca y Puentes. 1998, p, 54-57)*

El objeto de citar esta investigación, radica en mostrar una de las formas en que se puede manifestar el clima organizacional de un ente educativo; desde luego dichas manifestaciones tienen que ver con la percepción de los docentes con respecto al mundo en el que están involucrados, por lo tanto dicho estudio es útil para llamar la atención en que no basta con conocer los síntomas, sino, que es fundamental preguntarse por las motivaciones que dan pie a las conductas manifiestas, porque solo en la transformación de las ideas se consolida el cambio de la actitud y el comportamiento.

En última instancia se refiere el estudio realizado por Maria Yenny Fajardo, Maria Helena Chaguala y Jesús Maria Lara Ardila, en la Universidad de la Amazonía, producto de convenio entre dicha institución y la Universidad Surcolombiana. La misma fue titulada: Diagnóstico del Clima Organizacional en el área docente de la Universidad de la Amazonia y tuvo lugar el año 1998.

Los objetivos generales propuestos por los investigadores fueron los siguientes:

*"Realizar un diagnostico analítico tendiente a establecer el Clima Organizacional de la Universidad de la Amazonía, específicamente en el área docente; y proponer alternativas de mejoramiento"(Fajardo, Chaguala y Ardila, 1998).*

Fruto de dicho estudio se produjeron las siguientes conclusiones:

*“Los aspectos que influyeron para este diagnóstico fueron: pertenencia corporativa, imagen de la institución, eficiencia organizacional, administración del recurso humano y evaluación del desempeño en el área docente de la Universidad de la Amazonía. En dichos resultados encontramos que a nivel de facultad se tiene un buen grado de conocimiento de los diferentes valores corporativos de la institución y con relación a sus reglamentaciones internas se estableció un menor conocimiento en razón a la falta de mecanismos que faciliten la divulgación de los mismos*

*La Facultad mas comprometida con la Universidad y en lo que se refiere con la imagen de la institución, según la calificación obtenida es la de Ciencias Agropecuarias, justificado en que su jornada laboral es diurna y la mayoría del tiempo lo pasan al interior de la misma.*

*Encontramos que uno de los factores negativos en el Clima Organizacional del área docente de la Universidad se presenta en la administración del recurso humano, dada por la falta de coordinación y estímulos relacionados con los débiles programas de bienestar social para sus funcionarios, que no permite la motivación de los mismos, para lograr una labor amena que permita la promoción e integración de todo el personal.*

*A lo anterior se suma la falta de división de recursos humanos, área indispensable dentro de una organización, para el buen desarrollo de las diferentes actividades encaminadas al bienestar universitario y un ambiente laboral ameno que facilite el logro de los objetivos y metas propuestas por la institución” (1998, p, 64-65).*

Citar tal investigación, es pertinente porque permite mostrar los avances que se han dado en cuanto a plantear los aspectos objetivos que interviene en el clima organizacional en una institución universitaria; no obstante, se cuestiona el hecho de pretender un diagnóstico de Clima Organizacional sustentado únicamente en la evaluación de factores que influyen, dejando de lado el elemento quizás mas importante, como lo es la percepción que sobre aquellos factores puedan tener los implicados.

#### 4. JUSTIFICACION

Son varias las circunstancias que hacen notar la relevancia de este estudio, especialmente en lo que tiene que ver con el aporte a la comprensión del clima organizacional en las instituciones de carácter educativo.

Este estudio es de suma importancia dado que el clima organizacional es trascendental en el funcionamiento y desarrollo de toda organización. Es importante porque a través del clima organizacional se hace evidente la forma como los individuos hacen frente a los diversos problemas del medio interno y externo.

Se puede afirmar que el estudio es de gran importancia, por cuanto permite que el clima organizacional sea abordado como un elemento en el que intervienen no solo aspectos técnicos y tecnológicos sino que comprende también la participación de la subjetividad individual; lo que significa un gran avance en el propósito de ofrecer nuevas respuestas a la necesidad de desarrollo de las organizaciones, en este caso la Facultad de Salud.

Con un acercamiento a la comprensión del pensamiento individual sobre el clima organizacional, se pueden vislumbrar los posibles elementos favorables o desfavorables a la institución educativa y a la misma academia

Otra razón, por la cual resaltar el valor de esta investigación es porque el clima organizacional se constituye en un importante indicador de la dinámica de desarrollo de las instituciones, de tal manera que en la medida que el Clima Organizacional pueda ser estudiado integralmente, en esa misma medida se puede ver favorecido el crecimiento de las organizaciones, puesto que ello puede favorecer el desarrollo humano.

De igual forma, este estudio revela su importancia y novedad, siempre que implementa el enfoque cualitativo de investigación al estudio del clima organizacional, resaltando así la necesidad de tener en cuenta la realidad subjetiva que construye el hombre en torno a los procesos en los cuales interviene.

De otro lado, ahondar en el estudio de las percepciones de los docentes en cuanto al clima organizacional resulta particularmente importante gracias a que con ello se pueden identificar situaciones negativas pero quizás imperceptibles a primera vista, pero susceptibles de ser modificadas, dando paso así a la consolidación de una cultura organizacional más favorable.

A partir de este estudio es posible sugerir elementos de reflexión y de crítica a la dinámica institucional o a las mismas actuaciones individuales; de tal modo

que se puedan promover transformaciones beneficiosas para la función docente.

En lo que corresponde estrictamente al saber psicológico, esta investigación es importante porque está dirigida a favorecer la calidad de vida de la comunidad educativa, vinculada a la Facultad de Salud y porque seguramente se podrán sugerir pasos a seguir, en pro de mejorar el Clima Organizacional existente.

## 5. REFERENTE TEORICO

Teniendo en cuenta que la base para el estudio del Clima Organizacional corresponde al modo como este es concebido y en presencia de la heterogeneidad de dicho concepto, es preciso realizar un esbozo general sobre lo que en adelante se entenderá como Clima Organizacional, así como los diferentes factores que lo influyen.

Adelante se muestra una reseña en cuanto al clima organizacional como concepto; se hace mención a las formas como diferentes autores han clasificado los factores, que de acuerdo con sus consideraciones influyen en el clima organizacional; y por último, se muestra el punto desde el cual partió este estudio, haciendo énfasis en las categorías de análisis consideradas pertinentes; todo esto en razón a que en la investigación cualitativa, la teoría se construye a la luz de los relatos personales.

### CLIMA ORGANIZACIONAL

Para los propósitos de esta investigación se considera apropiado asumir la siguiente definición sobre el clima organizacional:

*“Es el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El clima organizacional depende del ambiente en el cual las personas realizan su trabajo, porque este influye, notoriamente, en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad. Los factores determinantes del clima organizacional son diversos y numerosos. Su importancia varía de una organización a otra” (Álvarez, 1992).*

Sin embargo, también se considera apropiado presentar las siguientes consideraciones sobre el clima organizacional:

*“El concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos, que se sobrepone mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología empleada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos, además de las actitudes propias de cada empleado. Así; el clima organizacional resulta de un complejo de componentes relacionados como aspectos formales e informales de la estructura de los sistemas de control, reglas, normas, y las relaciones interpersonales existentes en la organización” (Quintero 1991).*

*“El clima organizacional es una cualidad duradera del ambiente interno en la organización, que la diferencia de otras, que se deriva del comportamiento de*

*sus miembros y en especial de la alta gerencia” (Pritchard y Karasick Citado por Álvarez 1992).*

*“Como la calidad de los factores y sus formas de manifestarse pueden ser variables, el ambiente de trabajo puede oscilar a su vez, entre una situación extremadamente negativa o nada gratificante para los individuos y grupos, y otra altamente positiva o altamente gratificante para ellos. En consecuencia, el clima puede visualizarse como un continuo que se presenta entre dos situaciones extremas a saber: Clima organizacional nada gratificante y clima organizacional plenamente gratificante” (Ramírez Plazas 1995. p, 31).*

Desde luego, es probable hallar muchas otras aproximaciones que destaquen elementos diferentes, sin embargo, para el propósito de esta conceptualización no se considera necesario, puesto que la definición mas importante en este caso, corresponde a las apreciaciones de los participantes del estudio.

## FACTORES QUE COMPONEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Al igual que las definiciones de clima organizacional son diversas, son múltiples las formas en que diferentes autores han considerado y clasificado los factores o dimensiones que lo componen e influyen.

En tal sentido, aquí se muestra la recopilación realizada por (García Silva. 1996. p, 16-23) donde ubica las clasificaciones de algunos de los más importantes autores que han abordado el tema.

*Las ocho dimensiones planteadas por Liker (1969) son:*

- *Métodos de mando*
- *Características de las fuerzas motivacionales*
- *Características de los procesos motivacionales*
- *Características de los procesos de influencia*
- *Características de los procesos de toma de decisiones*
- *Características de los procesos de planificación*
- *Características de los procesos de control*
- *Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento*

*Las seis dimensiones planteadas por Letwin y Stringer (1970) son:*

- *Estructura (percepción de las obligaciones)*
- *Responsabilidad individual (autonomía)*
- *Remuneración (percepción de equidad)*
- *Riesgo y toma de decisiones (percepción del nivel de reto)*
- *Apoyo (percepción de amistad y respaldo)*
- *Tolerancia (percepción de confianza)*

*Las once variables planteadas por Pritchard y Karasick (1973) son:*

- *Autonomía*
- *Conflicto y cooperación*
- *Relaciones sociales*
- *Estructura*
- *Remuneración*
- *Rendimiento*
- *Motivación*
- *Estatus*
- *Innovación*
- *Centralización de la toma de decisiones*
- *Apoyo*

*Las diez variables de Moos e Insel (1980):*

- *Compromiso*
- *Cohesión (percepción de amistad entre si)*
- *Apoyo (percepción de estímulo de la dirección)*
- *Autonomía (percepción de libertad de decisión)*
- *Tarea (percepción de estímulo de planificar)*
- *Presión (percepción de la influencia de la dirección)*
- *Claridad (percepción sobre los reglamentos y mecanismos de control)*
- *Innovación (percepción respecto al cambio)*
- *Confort (percepción sobre el ambiente físico)*

*Las veinticuatro dimensiones de Hernán Álvarez Londoño (1992):*

- *Claridad organizacional*
- *Estructura organizacional*
- *Participación*
- *Instalaciones*
- *Comportamiento sistemático*
- *Relación simbiótica*
- *Liderazgo*
- *Consenso*
- *Trabajo gratificante*
- *Desarrollo personal*
- *Elementos de trabajo*
- *Relaciones interpersonales*
- *Buen servicio*
- *Solución de conflictos*
- *Expresión informal positiva*
- *Estabilidad laboral*
- *Valoración*
- *Salario*

- *Agilidad*
- *Evaluación de desempeño*
- *Feedback*
- *Selección de personal*
- *Inducción*
- *Imagen de la organización*

*Elías Ramírez (1995), en el estudio denominado clima organizacional gratificante de las empresas públicas y privadas de la ciudad de Neiva señala como factores para estudiar el clima organizacional los siguientes:*

*Pertenencia corporativa:*

- *Conocimiento de misión objetivos y valores*
- *Conocimiento de proyectos*
- *Evaluación-inducción*
- *Conocimientos de reglamentos de trabajo*
- *Conocimientos de productos y servicios*
- *Crecimiento metas, ventas.*

*Imagen de la empresa:*

- *Conocimiento de necesidades clientes*
- *Atención, clientes*
- *Atención, quejas y solicitudes*
- *Imagen empleados*

*Eficiencia:*

- *Integración organizacional*
- *Apoyo formación personal y profesional*
- *Eficiencia de normas y procedimientos*
- *Instalaciones*
- *Elementos de trabajo*
- *Mantenimiento*
- *Metas*

La pertinencia de mostrar todas estas clasificaciones está en dejar claro que pueden existir muchas y variadas formas de apreciar los factores que componen el clima organizacional, algunas de ellas que comparten elementos, así como otras que consideran elementos diferentes.

A continuación se esbozan las categorías que se tienen en cuenta para las entrevistas a los docentes de la Facultad de Salud en lo que corresponde a esta investigación, para la recolección de la información a través de las entrevistas, vale la pena decir que no puede ser considerada en su totalidad ninguna de las propuestas anteriores, en razón de que al hacerlo se estaría limitando la producción de información en el proceso de recolección de la



información; puesto que solo los actores sociales determinan cuales son realmente las dimensiones que en un momento dado les son relevantes.

## CATEGORIAS DE ANALISIS

A pesar de no ser posible tomar como referencia algunas de las propuestas planteadas, es necesario definir un punto de partida, el cual en este momento, corresponde a tres categorías de análisis a saber: a) Apreciación sobre los procesos, b) Las Valoraciones sobre el clima organizacional en la institución, y c) La satisfacción en el trabajo.

Por supuesto, estos tres elementos son solo un punto de referencia, el cual permitirá abordar con cierta facilidad la recolección de información así como su interpretación.

**APRECIACION SOBRE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES:** Esta categoría se refiere a todas las ideas y apreciaciones que sobre los procesos organizacionales expresan cada uno de los entrevistados.

Cuando se habla de procesos se está haciendo referencia a las diferentes situaciones que se dan en la facultad y el punto de vista que sobre ello tiene cada docente consultado.

Dentro de esos procesos se incluyen aquellas variables del Clima Organizacional que son comunes en los diferentes autores (Comunicación, relaciones, políticas, jerarquías de mando, planificación, objetivos entre otros).

**VALORACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:** Esta categoría refiere un elemento muy puntal. Se trata de recoger la impresión personal de cada docente consultado, en cuanto a la calidad del clima laboral, lo que cada uno de ellos evalúa, como consideran se encuentra el Clima Organizacional en la Facultad de Salud en la que laboran.

**NIVEL DE SATISFACCIÓN:** Esta es la tercera categoría considerada, la cual se refiere a todas aquellas apreciaciones que puedan expresar los participantes en cuanto a cómo se sienten e la labor que desempeñan, su apreciación de bienestar, reconocimientos y posibilidades de desarrollo, y lo que significa tales circunstancias.

Se espera que las categorías sugeridas sean propicias para facilitar el proceso de indagación. Sin embargo, no sobra insistir en el carácter flexible de estas categorías, siempre que lo fundamental de una investigación como esta es recoger la experiencia y el sentimiento del individuo y no encasillarlo en elementos predeterminados

## 6. METODOLOGIA

### 6.1 ENFOQUE

La presente investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo, puesto que el interés central, es captar el conocimiento más cercano a la realidad social a través de las experiencias, percepciones y creencias de las personas que hacen parte de esa realidad social, es decir un acercamiento a la subjetividad del fenómeno. Propósitos que metodológicamente sólo se corresponden con los principios a los que obedece el enfoque de investigación referido.

### 6.2 DISEÑO

A partir del objeto de estudio que concierne a esta investigación, se consideró adecuado implementar un diseño tipo "Relato de vida", puesto que tal diseño se ocupa precisamente de los relatos que expresan los individuos sobre una situación específica, lo cual es coherente con el interés primordial del actual estudio; interés que se centra en la percepción que tienen algunos docentes sobre el clima organizacional en el medio en el que se desenvuelven, en este caso, la Facultad de Salud de la Universidad Surcolombiana.

### 6.3 POBLACION

**6.3.1 Unidad de análisis:** Para este trabajo, la unidad de análisis considerada corresponde a los docentes, hombres y mujeres que laboran como tal en la Facultad de Salud, de la Universidad Surcolombiana, con un mínimo de vinculación de cinco años.

**6.3.2 Unidad de trabajo:** De manera específica, la unidad de trabajo corresponde a cuatro docentes de la Facultad de Salud, dos hombres y dos mujeres. Juan\* de 42 años, docente del programa de medicina. Carlos de 42 años de edad también, docente del programa de psicología. María de 52 años de edad y docente del programa de psicología. Y Lucia de 42 años de edad docente del programa de enfermería.

---

\* Los nombres que se utilizan en este documento son seudónimos

#### 6.4 TÉCNICA

Para la recolección de la información, esta investigación utilizó la entrevista individual en profundidad, en razón de las características del fenómeno estudiado y el diseño escogido. Se requiere en este trabajo de la entrevista en profundidad, como forma de asegurar la recolección de información en los aspectos mencionados en el referente teórico, así como otros que pudieran ser importantes.

#### 6.5 MOMENTO EXPLORATORIO

En este momento se realizaron acercamientos con algunos docentes de la universidad, a fin de invitarlos a participar del estudio, a la vez que se hicieron esfuerzos importantes en el propósito de lograr una documentación adecuada acerca del tema.

#### 6.6 RECOLECCION DE LA INFORMACION

En este proceso se realizaron una serie de entrevistas con los diferentes docentes de la facultad; entrevistas de carácter individual con una duración de alrededor a 40 minutos cada una de ellas, las mismas fueron realizadas en los lugares apropiados y en acuerdo con cada una de las personas, de acuerdo a la disposición de tiempo de los docentes.

Una primera entrevista basada en generalidades sobre las categorías de análisis propuestas para posteriormente centrar la atención en los aspectos que esboza la primera entrevista, como mecanismo de profundización y aclaración. Además se utilizó un guión general a solicitud de los docentes.

#### 6.7 MOMENTO DESCRIPTIVO

En este nivel, luego de transcribir las diferentes entrevistas se pasó a sustraer y clasificar los relatos considerados más importantes, de acuerdo con

subcategorías\* correspondientes a las categorías predeterminadas; cuando se consideró relevante, se establecieron otras categorías o subcategorías, siempre en beneficio de la consecución del objetivo general. Se incluye también la caracterización más precisa de cada uno de los participantes a fin de que ello pueda facilitar la aproximación a la percepción personal.

## 6.8 MOMENTO INTERPRETATIVO

Este nivel, se da progresivamente, mediante la continua reflexión sobre los relatos de los entrevistados. Este momento contiene la comprensión acerca de la percepción que sobre el clima organizacional de la facultad mencionada expresan los docentes participantes. Este momento se destaca por recoger las hipótesis que a bien tiene plantear el investigador.

## 6.9 MOMENTO TEORICO

Como su nombre lo indica, en este nivel, se procura darle estatus teórico a los hallazgos alcanzados en la investigación, esto significa que las interpretaciones formuladas a manera de hipótesis\*, se integran para formar la propuesta teórica de los investigadores. Desde luego dicha propuesta se sustenta con la teoría formal existente acerca de los conceptos que abarca dicha formulación.

---

\* Las subcategorías son las subdivisiones que se utilizan en el texto descriptivo para organizar y clasificar la información, partiendo de las categorías sugeridas en el referente conceptual

\* Las hipótesis de sentido, es decir la interpretación de los datos, es la meta final en la investigación cualitativa.

## 7. HALLAZGOS

### 7.1 DESCRIPCION DE ACTORES\*

Actor N° 1: Juan es docente de tiempo completo de la Universidad Surcolombiana, es medico de la Universidad Nacional. Este docente tiene 47 años de edad, quince de los cuales las ha dedicado a la docencia en el programa de medicina de la Surcolombiana.

Actor N° 2: Carlos es docente vinculado a la Universidad Surcolombiana desde hace cinco años en el programa de psicología. Psicólogo, especialista en salud ocupacional. Es asesor en algunas de las practicas profesionales del área de Psicología..

Actor N° 3: Maria es licenciada en psicología y psicología genética, master de la Universidad de Paris. Esta licenciada trabaja en la Universidad Surcolombiana hace mas de 20 años, de los cuales los cinco últimos han sido en la Facultad de Salud.

Actor N° 4: Lucia. Graduada como enfermera de la Universidad Surcolombiana, diplomado y maestría en docencia universitaria, se desempeña como docente del CASD, y a partir del año 1996 docente de la Universidad Surcolombiana.

### 7.2 TEXTO DESCRIPTIVO

A partir de este punto de empieza a mostrar la construcción realizada por la investigadora en forma progresiva de acuerdo con tres niveles de profundidad (descripción, interpretación, comprensión teórica).

Este aparte en particular, se ocupa específicamente de la organización de la información recolectada; los diferentes testimonios expresados por los entrevistados son aquí clasificados de acuerdo con las categorías planteadas en el referente conceptual, o bien en categorías emergentes, siempre que sean necesarias.

---

\* En razón a que la investigación involucra a los docentes de la Facultad se consideró apropiado mostrar descripciones detalladas, con el fin de mantener en lo posible, el anonimato de los participantes.

## CONCEPTO

Se da inicio a esta descripción presentando los modos de concepto sobre clima organizacional que expresan los entrevistados.

JUAN\*

*“Es lo placentero o no placentero que se puede trabajar en una institución, es un conjunto de cosas difíciles de precisar, de relaciones un poco subjetivas que hacen el sitio de trabajo agradable”.\**

CARLOS

*“Entiendo que es una parte que estudia la psicología organizacional, con la cual se busca fundamentalmente mejorar las relaciones de los empleados en una organización, se trabajan varios aspectos siempre buscando la prevención de problemas en las relaciones de los trabajadores”.*

MARIA

*“Para mi el clima organizacional es el ambiente de trabajo, la relación entre las personas que trabajan en un mismo ambiente, relaciones laborales, de compañerismo etc.”*

LUCIA

*“El clima organizacional es el ambiente que se percibe dentro de una empresa o institución. Es como la armonía que debe existir para el desarrollo adecuado de las funciones de los diferentes empleados en una empresa o cualquier institución”.*

Estas cortas definiciones se puede decir que son coincidentes en lo esencial, al destacar la relación entre bienestar del trabajador y desarrollo de funciones.

## ASPECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta es una categoría, que como lo anterior no fueron consideradas en principio sin embargo al estudiar la información se observó que todos los entrevistados se refirieron al punto. Aquí se muestran los aspectos que los entrevistados consideran intervienen de un modo u otro en el clima organizacional.

---

\* Todos los nombres empleados en este documento corresponden a seudónimos.

\* En el texto descriptivo, los comentarios encerrados entre comillas pertenecen a los entrevistados

JUAN

*“Influye sobre todo tener los elementos para que uno pueda hacer las labores para las cuales está contratado en la institución. Tener el apoyo de la institución para desarrollar las labores, también tiene que ver las relaciones con los superiores, con los directivos, con las personas que desarrollan la misma función que uno, osea los colegas y con el personal de apoyo, los administrativos; aquí también importan las relaciones con los estudiantes porque uno también trata mas que todo con ellos”.*

CARLOS

*“Tiene que ver mucho la manera como se dirige una organización; si los que definen políticas y estrategias están comprometidos con mejorar el ambiente en la institución, eso se evidencia.*

*La importancia de tener empleados bien motivados; y cuando me refiero a esto, no estoy hablando únicamente de lo económico, sino que, motivados en el sentido de que se les den espacios de participación, se le reconozcan sus ideas. En la medida en que sean escuchadas las personas, en esa medida se hace que ellas se motiven más.*

MARIA

*“El que toda la gente este trabajando, que no halla nadie desocupado; que tengan proyectos, ideas; que se identifiquen con la institución en la que se trabaja; que quieran el desarrollo de la empresa, que a las personas les guste lo que hacen y; por supuesto, el nivel que se trae desde el hogar, el nivel cultural y familiar es importante”*

LUCIA

*“En el clima organizacional hay muchos factores intervinientes, la comunicación, las relaciones interpersonales, las relaciones de jerarquía que se manejan al interior de la institución, la disponibilidad de los elementos necesarios para el desarrollo de las funciones de cada uno de los empleados, el respeto hacia el otro, la tolerancia que se tenga al interior de cada dependencia, el grado de satisfacción de las personas con su trabajo, el grado de compromiso, el sentido de pertenencia institucional.*

*Se conjugan muchos factores que tienen que ver con el clima organizacional, la misma estructura de personalidad de cada individuo; sabemos que hay varios tipos de personalidad y eso puede favorecer o afectar el clima organizacional”*

## VALORACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Hasta el momento se han descrito los conceptos y los elementos constitutivos del clima organizacional, de acuerdo con la perspectiva de los entrevistados; se pasa ahora a presentar las valoraciones que tales docentes han dado, acerca del clima organizacional al interior de la Facultad de Salud.

JUAN

*“Me parece que una cosa que ayuda en la facultad de salud es que se trabaja desde las ciencias sociales, yo pienso que eso nos ayuda a abordar con mayor propiedad todas las relaciones humanas y pues eso ha facilitado que haya una buena comunicación y buenas relaciones interpersonales en los diferentes estamentos de la facultad”*

CARLOS

*“Yo diría que en términos generales es bueno y, estoy hablando mas de la relación entre docente. Bueno, porque si bien es cierto que existen diferencias aquí en la facultad, eso no ha llevado a que las posiciones personales incidan directamente en las relaciones con los demás.*

*Yo veo aquí docentes que tienen ideas diferentes, pero al menos se saludan; es posible preservar esas relaciones con las persona, no se ha llegado al punto de dañar las relaciones interpersonales entre docentes”*

MARIA

*“Para mi, el clima organizacional es relativamente bueno, aunque no es excelente, pero al menos no hay peleas casadas, no hay grupos que tengan conflictos grandes ni nada, no hay personas esencialmente conflictivas pero si hay una que otra escaramuza, una que otra persona nada mas. Para mi, en general es bueno, pero podría ser mucho mejor”*

LUCIA

*“A mi me parece que en general, en la facultad, el clima organizacional es bueno, pues si bien es cierto que ha habido situaciones que han perneado el clima en las diferentes facultades y programas, pienso que de todas maneras aquí en la facultad reina el respeto; se manejan unas buenas relaciones entre los diferentes estamentos, tal vez por ser una unidad académico – administrativa medianamente pequeña; es mas fácil poder organizar mejor las actividades. De hecho hay dificultades,*



*problemas, no se tiene todo lo que se espera tener en un momento dado, pero como clima organizacional es aceptable.*

*Aquí hay una dificultad que nadie desconoce y es que a raíz de los procesos electorarios ha cambiado el ambiente laboral, el clima organizacional se ha visto afectado. Es que se empieza a tomar partido por uno u otro sector, se corre entonces el riesgo de abandonar los objetivos colectivos. Aquí había mas solidaridad en alguna época, habían menos barreras”*

## PROCESOS REFERIDOS POR LOS DOCENTES

A continuación se sugieren subtítulos correspondientes subcategorías relacionadas con el tema que se trata en los testimonios, sin embargo, a lo largo de todo el texto descriptivo están implícitas reflexiones correspondientes a la categoría (PROCESOS). No se colocaron aquí por tratar de aumentar la precisión de los testimonios y resaltar la importancia de todos los elementos recogidos.

(Relaciones entre Docentes)

Hasta el momento se han presentado dos categorías emergentes de gran valor y una considerada en principio. Ahora se presenta la segunda de las categorías planteadas en el referente conceptual. Esta se refiere específicamente a las situaciones particulares que los docentes comentan en relación con el Clima Organizacional.

JUAN

*“hay grupos de docentes que tienen peleas bien casadas, por lo tanto uno no puede generalizar en este punto, pero en general yo pienso que la mayoría de los docentes hay una relación de amistad de colegaje, de apoyo, de colaboración. Pero sabiendo que tales docentes no se la llevan bien con los de otra o en la misma área, porque aquí hay docentes que han tenido problemas por diversas razones, entonces no se puede generalizar”*

CARLOS

*“Hay algunos ideales en cuanto a lo que deben ser los programas, pero eso no ha impedido que los programas funcionen, no ha sido problema para laborar. Hay diferentes posiciones, pero esas diferentes posiciones se ventilan, se escuchan, se tratan de una manera adecuada; se oyen, se discuten, pero dentro de un*

*ambiente de mucho respeto, se preserva el clima organizacional en los programas”*

MARIA

*“Son calmadas, relativamente buenas, de respeto, de mucho respeto, pero no hay trabajo en equipo tampoco, no hay proyectos comunes entre docentes”*

LUCIA

*“Yo pienso que como en todo grupo hay problemas, pero en medio de ellos, yo pienso que por lo menos no se perciben conflictos muy serios, excepto casos muy excepcionales; por lo menos en lo visible se notan unas buenas relaciones interpersonales. Como le digo, son veces que por la naturaleza humana no se pueden evitar mas no porque obedezcan a problemas graves”*

(Entre docentes y estudiantes): A continuación, las impresiones dadas por los entrevistados acerca de su relación con los estudiantes en la facultad.

JUAN

*“Mi opinión es que la relación debe ser respetuosa, no me parece que deba ser una relación muy simétrica sino de colaboración, de acompañamiento en la formación y en retroalimentación al docente, debe ser cordial”*

LUCIA

*“Se procura mantener una relación de acercamiento, de conserjería, de orientación y pues en el tiempo que llevo vinculada a la institución no he sabido de problemas graves entre docentes y estudiantes. En general, esa es la apreciación que tengo con respecto a todos los programas. A veces si me preocupa que hay grupos que le tienen mucho temor a algunos docentes y como que uno no se explica ¿por qué?”*

*El estudiante aquí tiene otra condición, diferente a la del colegio o de otros escenarios en los que de repente si existen niveles como jerárquicos. Yo pienso que desde que se manejen normas mínimas de convivencia se facilita el establecimiento de buenas relaciones”*

(Docentes y administrativos): Aquí se muestran algunos testimonios acerca de cómo ven los docentes entrevistados, su relación con el área administrativa y de servicios.

JUAN

*“Con el personal de servicios se mantiene una relación de ayuda, ellos a uno le facilitan la labor, le colaboran con medios audiovisuales, hacer cartas etc, a toda la parte de servicios que uno necesita. En general, el personal*

*administrativo y de servicios es bueno, son buenas personas, buenos trabajadores, aunque no se puede afirmar de todos. Hay personas que no son muy cumplidas, que no son comprometidas con su trabajo, pero no diría que es una característica muy generalizada”*

CARLOS

*“Ahí yo hablo a título personal, diría que son excelentes, hablo de la experiencia personal. Cuando estuve en la jefatura del programa, los diferentes comité que habían en el consejo de facultad, se llevó un ambiente de mutuo respeto, cordialidad, ahora que estoy en el comité de extensión, yo me siento bien ahí, hay discusiones, pero eso no lleva a dañar las relaciones”*

MARIA

*“Pues la verdad es que yo como docente no administrativa tengo muy escasa relación con los administrativo, es muy escasa la relación, casi no encuentro a qué ir por allá”*

*“Lo característico de nuestras relaciones son mas que todo las cosas de carácter formal, las cosas que se acuerdan en un consejo de programa, correspondencia, renovación curricular, prerrequisitos para las materias, carga académica, aprobación de proyectos”*

LUCIA

*“No, aquí como le digo, es como una percepción general en toda la universidad, que aquí en la facultad funciona, hay disciplina, organización. Yo pienso que eso se ve reflejado en varias cosas; aquí, generalmente la gente que llega a la facultad se amaña y después ya no se quiere ir. Sí escucha uno a veces que hay gente que nunca ha estad aquí, y la mandan para acá y como que no quisieran venirse, pero son casos excepcionales”*

(Comunicación)

Se pasa ahora a mostrar algunos testimonios concernientes a como ven la comunicación los docentes en la Facultad de Salud.

JUAN

*“Es como histórico, uno habla de los temas de la profesión pues con las personas que tienen el mismo lenguaje y la misma formación. Usualmente, se encuentran dos ginecólogos y hablan de ginecología, si encuentran con un historiador, pues hablan de cosas diferentes, si se encuentra el médico con el bioquímico quizás hablen de algo que les interese a los dos pero si se encuentran con*

*la señora de los tintos pues no creo que vayan a hablar de los pacientes. Es como condición del grupo al que uno pertenece”*

*“Es buena porque en general todos nos conocemos, por ejemplo aquí casi no hay personas nuevas, la que menos es cinco o seis años: de todas maneras hay un conocimiento y eso ha facilitado las cosas. Ahora lo otro es que todas son personas con un alto nivel de formación académica y yo creo que esto favorece que haya una buena comunicación”*

CARLOS

*“Yo creo que hay unas situaciones muy particulares aquí, en el sentido de que la comunicación está orientada es a plantear y escuchar concepciones acerca de los diferentes temas pertinentes a la universidad, a los programas académicos. Yo diría que hay una relación muy formal en algunos; otros entre lo formal y lo informal, cuando se comparten criterios y se encuentran afinidades, ahí ya hay una relación mas estrecha”*

MARIA

*“Yo creo que la comunicación también se da con respeto, pero es muy poca, no se si debería ser así, pero así es como estamos; por lo mismo que no hay proyectos comunes”*

LUCIA

*“Entre los docentes veo que hay una comunicación muy clara, la comunicación es enmarcada en un clima de respeto, mas horizontal que vertical. Aquí realmente los niveles jerárquicos no son muy fuertes, una comunicación muy clara y fácilmente entendible”*

(Aspectos Negativos)

En los testimonios presentados se suman ahora algunos muy precisos en cuanto a lo que los docentes observan como negativo en la institución y su relación con el Clima Organizacional.

JUAN

*“A uno le disgusta de la facultad que para muchas cosas no hay apoyo, que los apoyos son preferenciales algunos se los marginan o se los bloquea. Si tu no eres amigo mío entonces no te ayudo, si quieres ayuda entonces debe trabajar para nuestro grupo. No hay equidad en muchas cosas algunos los miden con un rasero y a otros no, hay docentes que trabajan mucho y otros muy poco”.*

CARLOS

*“Yo he visto que a nosotros como programa, nos falta organizarnos mas, vemos que el programa sigue teniendo muchas deficiencias y en ocasiones pueden estar generadas por una falta de compromiso de la facultad y de la universidad hacia el programa; a veces uno ve que el apoyo que le dan al programa no es el que debería tener en relación a la cantidad de necesidades que tiene”.*

SATISFACCION EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo, corresponde a la tercera categoría predeterminada. Se refiere a que tan satisfechos se perciben los entrevistados, con el trabajo que desarrollan.

JUAN

*“Yo me siento muy satisfecho porque yo quería ser docente y aquí he podido hacerlo, he podido trabajar, tengo mi espacio, he podido desarrollar mis proyectos. Mucho de lo que yo he querido lo he conseguido acá en la universidad, por eso me siento conforme acá”*

CARLOS

*“Pues yo tengo total identidad con lo que hago, tanto en la parte docente como en la administrativa y la de extensión. Tengo total identidad con lo que hago y eso es lo que hace que la valoración que yo hago sea bastante positiva”*

MARIA

*“Yo me siento muy bien con la universidad y aquí en la Facultad de Salud, me gusta mucho lo que hago y eso es lo mas importante”*

LUCIA

*“Yo me siento en general bien, procuro responder por lo que me corresponde; yo soy egresada de la universidad y desde que estaba estudiando he querido mucho a mi universidad, trabajo lo que me toque por ella, siempre estoy muy comprometida y estoy convencida de que es la mejor institución con la que cuenta la región, entonces en ese sentido procuro desempeñar muy bien mis labores. Me siento muy bien con la universidad y estoy contenta con lo que hago”*

*“Yo definitivamente quiero mucho a esta facultad, aunque fue creada luego de yo terminar, pero la quiero, la respeto mucho y me siento comprometida con ella”*

## SUGERENCIAS

Esta es una categoría emergente que recoge algunas ideas sobre los aspectos que los docentes consideran, se deben mejorar como medio para favorecer el clima organizacional.

JUAN

*“La sugerencia es que hay que ver a la universidad y a la facultad como un proyecto a largo plazo, tener orden, hacer las cosas de una manera planificada, saber de donde van a salir los recursos; esta bien que la facultad crezca, ofrezca mas cosas pero a veces se ofrecen cursos, se abren postgrados sin tener la aprobación y pedir dinero por eso y nadie sabe nada; hay un déficit en la universidad y nadie sabe nada; es decir hay que manejar la facultad y la universidad con mucha responsabilidad. Pienso que ha ocurrido un manejo muy irregular desde la época en que se presentaron las elecciones para los diferentes estamentos en la universidad”.*

CARLOS

*“Yo pienso que si entre nosotros entendemos las diferentes posiciones que hay sobre los temas que se discuten acá y establecemos las diferencias, si entendemos esas diferencias podemos llevar a la facultad un buen clima organizacional. Yo invito a que nos sobrepongamos en lo personal a las diferencias particulares”*

*“Yo pienso que en la medida en que todos conozcamos lo que se está haciendo, haya un mayor conocimiento de lo que hacen los programas se va a enriquecer el clima organizacional”*

MARIA

*“Habrían cosas que hacer, mejorar la planta física, mejorar por ejemplo los parqueaderos. De pronto yo veo que también hace falta algo de organización en algunas cosas porque yo no veo el Programa de Psicología involucrado con las otras áreas de la facultad”.*

*“Propondría muchas cosas, muchos proyectos interdisciplinarios que al máximo haya ambiente de trabajo y si se pudiera también traer tecnología porque la tecnología ayuda a que los proyectos se hagan realidad”.*

LUCIA

*“Pienso que estamos en mora de un trabajo educativo en medio de la adversidad porque realmente estamos en un medio adverso por ello es bueno*

*adelantar acciones encaminadas a generar mayor compromiso, mayor sentido de identidad y a trabajar mas por lo colectivo que por lo individual”.*

*“Me gustaría que hubiese mayor integración a nivel de los tres estamentos, porque como objetivo central que tenemos, procurar la salud de las personas, requiere de un esfuerzo colectivo donde todos nos veamos en una relación de igualdad”.*

Con esta importante reflexión de uno de los docentes, termina la descripción de los testimonios recolectados en las diferentes entrevistas. En el siguiente segmento se tratara de sobrepasar la barrera de lo obvio generando algunas hipótesis de sentido sobre la realidad organizacional de la Facultad de Salud, desde la perspectiva docente.

### 7.3 INTERPRETACION

Luego de estudiar los relatos de cada uno de los docentes que participan del estudio, se da paso al proceso interpretativo que corresponde al investigador, en un intento por asir la experiencia de los actores sociales.

En consecuencia, en este segmento se muestran las interpretaciones sugeridas por el investigador, en base a las consideraciones expuestas por los docentes.

Cada interpretación se presenta a manera de hipótesis junto con el respaldo testimonial proporcionado por los relatos recogidos y que se considere apropiado a fin de dar peso a las ideas.

Hipótesis N° 1: Al parecer, para los docentes consultados, los aspectos que en la actualidad afectan negativamente al Clima Organizacional de la Facultad de Salud son: Las deficiencias en cuanto a recursos aparentemente necesarios para el desarrollo óptimo de las labores. Y las problemáticas de carácter administrativo que enfrenta tanto la Facultad como la Universidad.

Todo indica que para los docentes consultados se constituye en una dificultad importante, para la buena calidad del Clima Organizacional, las deficiencias en cuanto a docentes, infraestructura física y logística, como parqueaderos, aulas o zonas de esparcimiento.

A continuación un testimonio que da fe de ello en modo muy general:

CARLOS

*“Son fundamentales los elementos o herramientas importantes que deben tener los trabajadores para desarrollar adecuadamente sus funciones y, para*

*manejar las situaciones conflictivas que se generan al interior de las organizaciones. Si uno no cuenta con lo necesario, cómo se va a sentir bien.”*

Del mismo modo, un elemento que los docentes consideran grave para el Clima Organizacional en la institución, tiene que ver con lo que ellos observan como desgredo administrativo, lo cual se traduce en inconformidad y malestar, al punto de sugerir la posibilidad de que se descuiden los objetivos comunes a una institución de carácter educativo como la Facultad.

Así lo comprueba los siguientes testimonios:

JUAN

*“Yo no diría que es un problema solo de la facultad, yo diría que es un problema de toda la Universidad. A mi me parece que la Universidad ha sido mal administrada y eso ha repercutido en la Facultad. Se ha mirado el interés propio, lo mío. Quiero ser rector, quiero ser decano, no hay un proyecto coherente de seriedad administrativa, el presupuesto se ha gastado en cosas muy inútiles, se han dañado las expectativas de crecimiento y consolidación académica”*

LUCIA

*“Le comentaba que desafortunadamente los procesos eleccionarios han generado fragmentación en los diferentes estamentos. Eso realmente le a hecho bastante daño a la Facultad. Esa fragmentación ha incidido negativamente en muchos de los procesos que se llevaban aquí”*

Las dos cuestiones planteadas hasta el momento hacen pensar que definitivamente en la Facultad de Salud, no se puede de ninguna manera hablar de un Clima Organizacional óptimo.

Hipótesis N° 2: Los aspectos que al parecer, para los docentes entrevistados, resultan mas favorables al Clima Organizacional de la Facultad de Salud, corresponden al sentido de pertenencia por la institución y el nivel de satisfacción de los docentes con las actividades que desarrollan en la Facultad.

Aparentemente, los docentes han logrado establecer una relación bastante satisfactoria con los estudiantes de la Facultad, lo cual se ha traducido en un aporte para el bienestar de los docentes en la institución.

Léase el siguiente testimonio:

CARLOS

*“No se si sea por las mismas asignaciones en las que yo he podido trabajar, pero yo veo que hay una relación muy estrecha con los estudiantes, ellos hacia mi y yo con ellos, de mutua confianza y mutuo respeto. Con ellos no hay ninguna dificultad y, creo que así es con los demás docentes”*



Por otra parte, la interpretación sugerida se hace posible en vista de que los docentes de manera unánime resaltan el placer y la satisfacción que sienten con las actividades que desempeñan, con la Universidad y con los logros personales que han alcanzado a partir de la vinculación a la institución.

A continuación, un testimonio que ilustra el sentimiento docente:

JUAN

*“Mi sentimiento es de aprecio, de satisfacción, me siento como en casa, como en mi casa, como el sitio donde he pasado muchos años y en el que deseo pasar muchos mas, es a donde me gusta llegar, donde me siento muy bien”*

En consecuencia, se puede asegurar que en la Facultad de Salud, los docentes sienten como factores protectores del Clima Organizacional el sentido de pertenencia y la satisfacción en el trabajo. Esto podría ser aprovechado en un momento dado para beneficio de la institución.

Hipótesis N° 3: Puede decirse que el Clima Organizacional en la Facultad de Salud, en el sentir de los docentes consultados, se halla en un momento intermedio. Aunque no lo encuentran en un nivel demasiado bajo, no se expresa tampoco una total conformidad.

Esta interpretación sobre la calidad del Clima Organizacional en la Facultad de Salud, es posible a partir de varias consideraciones bastante precisas.

En primer lugar la referencia que hacen los docentes en cuanto a las deficiencia en cuanto a recursos para el desarrollo de las actividades. De este aspecto ya se habló con anterioridad.

En segundo lugar, la referencia que hacen los entrevistados en cuanto a algunos conflictos que se dan en la facultad entre docentes o entre grupos. Aunque no es una situación que sea planteada por todos los docentes, si es una constante el hecho de asegurar que son muchos los aspectos en que se debe trabajar para mejorar el Clima Organizacional de la Facultad.

Sobre los conflictos referidos, un docente expresa:

JUAN

*“Me parece que las relaciones son buenas, pero, no quiero decir que sean excelentes, es bueno; no puedo comparar con otras instituciones, pero, en lo que puedo ver de las relaciones, es bueno, mas no lo catalogaría de perfecto, aunque bueno, en general se tienen buenas relaciones. Uno sabe que existen serias rencillas y dificultades y eso daña un poco el clima organizacional;*

*yo digo que es bueno, pero se que hay situaciones de peleas importantes al interior de la facultad”*

Y por último que los docentes resaltan que algunas de las cosas que faltan o que se hayan con deficiencias no son tan fundamentales, o que en muchas situaciones esas dificultades han sido resueltas de manera adecuada permitiendo así que el Clima Organizacional no fuera afectado notoriamente.

CARLOS

*“Yo hablo desde la experiencia personal, pienso que aquí pueden faltar muchas cosas, no solo en lo material sino también en las relaciones entre las personas, pero a pesar de que no estemos en las mejores condiciones, yo veo que aquí hemos podido salvar muchos obstáculos que se nos presentan, como Programa y como Facultad”*

Con este testimonio, se da fin a la sección interpretativa. En el siguiente aparte la comprensión final en cuanto al Clima Organizacional dentro de la Facultad, con base especialmente en las hipótesis planteadas y algún referente teórico que se considere pertinente.

#### 7.4 COMPRESION TEORICA

En el referente conceptual se dijo en más o menos palabras que el clima organizacional corresponde a la forma como los individuos perciben su ambiente de trabajo y que en ello puede intervenir diferentes factores.

Luego, en el abordaje descriptivo de los relatos emitidos por los docentes, se encontró que sus aproximaciones sobre lo que es el clima organizacional son bastante acertadas. Coinciden con el referente en que tiene que ver con el bienestar de los trabajadores para desempeñar sus labores, lo cual a su vez depende de distintos elementos.

Mas adelante, fruto de las interpretaciones del investigador, se consideró acertado decir que el Clima Organizacional de la Facultad de Salud desde la perspectiva docente, se encuentra en un punto medianamente satisfactorio. Así como hay elementos que evitan su caída, del mismo modo se encuentran situaciones que definitivamente no permiten su fortalecimiento.

Se sugirió que el principal elemento a favor lo constituye el sentido de pertenencia frente a la función que se desarrolló y a la institución a la que se pertenece.

Al tiempo, se propuso que los principales factores que a los ojos docentes, intervienen el clima organizacional en modo negativo son la deficiencia de

recursos materiales por un lado y por el otro, la ausencia de una verdadera administración y dirección.

Ahora, es oportuno dar un nuevo paso. Un avance que consiste en sustentar a la luz de la teoría formal existente, ese modo de ser organizacional que se ha sugerido para la Facultad de Salud.

Se trata de ahondar en el ¿por qué? De esta percepción. En el por qué en una institución como la Facultad de Salud, la calidad en el ambiente de trabajo, el Clima Organizacional sea valorado y explicado a partir de los elementos antes mencionados.

Si bien es cierto que educar médicos, enfermeros y psicólogos comprende una gran responsabilidad institucional y particularmente docente\*. También es cierto que la facultad de salud cuenta con una infraestructura apenas soñada por los galenos de hace treinta años. Es cierto que la Facultad cuenta con la planta docente más envidiable de las distintas facultades en la Universidad Surcolombiana, como de las universidades de la región y algunas del país. Estas solo algunas de las ventajas de la facultad; de seguro hay muchas mas.

Que el Clima Organizacional de la Facultad no se halle en su máximo nivel, no es una situación que se pueda llamar insólita. Esto se podrá entender en razón a las nuevas demandas de que son objeto hoy en día los docentes, a raíz de la progresiva desaparición de la familia en la educación de los hijos. Lo mismo que Savater (1996) ha denominado eclipse familiar:

*“Cuando la familia socializaba, la institución\* educativa podía ocuparse de enseñar. Ahora que la familia no cumple plenamente su papel socializador, la institución no solo puede efectuar su tarea específica con la del pasado, sino que empieza a ser objeto de nuevas demandas para las cuales no se está preparada”*

Que a los docentes se les perjudique su bienestar en el trabajo porque son objetos de exigencias que no están en condiciones de cubrir, es fácilmente entendible. No obstante, esta no parece ser la razón de la limitación que se plantea en el Clima Organizacional de la Facultad.

---

\* esta opinión es personal.

\* se cambio “la escuela” por institución educativa, para significar que la dificultad atañe a cualquier institución que tenga como objeto brindar educación.

A cambio de esto, y a pesar de la evidencia de que hoy como nunca antes la Facultad cuenta con recursos en distintos sentidos, no deja de ser un problema laboral para los docentes, el hecho de que no hayan suficientes parqueaderos, suficientes aulas, suficientes docentes y así con muchas otras cosas.

Para atender esto es inevitable hacer alusión a un pensador como Fromm, quien a lo largo de su vida hizo ingentes esfuerzos académicos, científicos y humanos, por comprender al ser humano en su relación consigo mismo, con la naturaleza y su modo de ser en la sociedad.

Es inevitable pensar en el predominio de la orientación al “tener” y a la enajenación que ha perneado a la sociedad occidental desde el siglo XIX a causa de las transformaciones socioeconómicas. Asunto del que Fromm se ocupa con inigualable propiedad en obras como: *Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea* (1955), *Tener o Ser* (1976) y *Del Tener al Ser* (1991)\*.

Al parecer, el predominio del tener como forma de existencia ha invadido las esferas académicas o educativas, haciendo que como en este caso el Clima Organizacional, es decir el nivel de bienestar para educar, en el caso de los docentes, se vea afectado por cosas materiales que no se tienen (las personas también pueden verse como objetos en la orientación al tener)

Para Fromm (1991) tener y ser son los dos modos de la existencia del hombre y tanto el uno como el otro son inherentes al ser humano. El problema radica cuando el tener se convierte en el único modo de existencia. Desafortunadamente para este autor ello ha ocurrido con la sociedad a partir de la industrialización.

*“La orientación al tener es hoy un fenómeno general, fundado en las condiciones económicas y sociales de una sociedad que tiene demasiado y por tanto cae en la tentación de definirse por el tener” (Fromm 1991, p.159)*

En el caso del Clima Organizacional en la Facultad, se puede entender que este se vea afectado, desde la perspectiva docente, por las cosas que no se tienen, aun a pesar de las muchas cosas con las que se cuentan, dado que la orientación al tener siempre exige algo más.

*“Nuestra manera de tener y consumir, tiene por consecuencia inevitable que nunca estemos satisfechos, puesto que no es nuestra persona real y concreta la que consume. De esta suerte, sentimos una necesidad cada vez mayor de mas cosas” (Fromm 1955 p, 116)*

---

\* Es la fecha de la primera edición.

Pero hay otra consideración que ayuda a entender por qué las cosas materiales son tan determinantes del Clima Organizacional en la Facultad de Salud, al menos desde los docentes tal y como lo han afirmado.

Se trata de la enajenación como lo ha definido Fromm:

*“Entendemos por enajenación un modo de experiencia en que la persona se siente a sí misma como un extraño, se podría decir que ha sido enajenado de sí mismo” (Fromm 1955, p. 105)*

Se refiere a que los individuos a partir del proceso de industrialización han ido concertándose por demás en el valor de los objetos, en especial en el de las máquinas, reemplazando así su identidad por la de los objetos.

*“El hecho es que el hombre no se siente portador activo de su propia capacidad y riquezas, sino como una cosa empobrecida que depende de poderes exteriores a él y en los que ha proyectado sus sustancia vital” (Fromm 1955, p. 108)*

Con esto podría pasarse a contextualizar la situación del Clima Organizacional de la Facultad. No obstante, no se considera correcto dejar de lado la siguiente reflexión, por demás clara y contundente.

*“Puede decirse que el hombre vive en relación simbiótica con el mundo de las máquinas. En tanto es parte de ellas es o parece poderoso, sin ellas, solo y abandonado a sus recursos, es tan impotente como un niño. Por eso adora a sus máquinas, le prestan su fuerza y le engañan haciéndole creer que es un gigante, cuando sin ellas es un inválido” (Fromm, 1955, p, 108)*

“Mas claro no canta un gallo” Así dice el adagio popular. Cuando un docente un tanto enajenado no cuenta con los artefactos, máquinas o recursos materiales (Para usar los mismos términos) que le son “Necesarios” para sentirse gigante y encontrar su identidad. Es entendible que considere que esto afecta el bienestar de su trabajo. Que el Clima Organizacional no es el más propicio a causa de las cosas que le hacen falta.

Pero esa orientación al tener y esa enajenación no solo se observan en las cosas que le son contrarias al Clima Organizacional, sino también en las cosas que le son favorables.

Fromm ha dicho:

*“Quien se orienta al tener define su vida, se define a sí mismo por lo que tiene y puede tener. Pues bien, no existe casi nada que no se pueda hacer del tener, cosas materiales de toda especie” (Fromm, 1991, p, 155)*

Se puede comprender que para los docentes el Clima Organizacional se encuentre en un punto intermedio. Ya se ha dicho lo mucho que se tiene en la facultad, así como lo que cada docente tiene a nivel personal: Títulos, rangos, responsabilidades, relaciones. Como también se ha mencionado ya lo que desde su punto de vista, no tienen.

Quizás lo que ocurre es que la orientación al tener es tan fuerte que ello mismo obstaculiza la posibilidad de dar un vuelco a ese modo de existencia.

*“Como la sociedad en que vivimos se dedica a adquirir propiedades y a obtener ganancias, rara vez vemos una prueba del modo de existencia de ser, y la mayoría considera el modo de tener como el modo más natural de existir y hasta como el único modo aceptable de vida. Esto hace especialmente difícil comprender la naturaleza del modo de ser”* (Fromm, 1976, p, 44)

Si se hace una reflexión sobre el Clima Organizacional, a la luz de las enseñanzas de Fromm, se debería decir que solo es posible un Clima Organizacional óptimo en la Facultad de Salud, como en cualquier organización, en la medida en que los individuos se inclinen nuevamente hacia el ser. Es decir, volver a lo humano, bastando el tener solo en lo funcional. (Lo eminentemente necesario, de acuerdo con las necesidades verdaderamente humanas)

Es lo mismo que ha promulgado Max Neef cuando asegura *“El desarrollo se refiere a la persona y no a los objetos. Este es el postulado básico del desarrollo a escala humana”* (1986, p, 25)

En este punto, resta únicamente tratar de entender por qué el efecto negativo que observan los docentes sobre el Clima Organizacional, a causa de la deficiente administración y dirección, que perciben en la institución.

En contraste con lo expuesto hasta el momento, donde se ha cuestionado a los individuos que participan del estudio. En esta oportunidad, la explicación considerada apunta a situaciones un tanto ajenas a ellos.

Se trata de la pugna por el poder en las instituciones en la actualidad; y las repercusiones que ello causa en el modo de presentación de la autoridad, y la aproximación de los individuos a esta. (Desde luego, ello también tiene un sustrato de la orientación al tener)

Hoy en día existe clara conciencia de la rapiña que se suscita en torno al poder. Cada vez menos cosas sorprenden, cuando se trata de alcanzar propósitos individuales, que permitan colocar a unos por encima de otros.

*“La crisis que vive la sociedad actual es una crisis de valores, consecuencia del triunfo del poder sobre la razón y la sensibilidad, así como de lo material sobre lo espiritual y lo racional. El hombre ha dejado de pensar con sensatez y de amar intensamente, lo único que quiere es conquistar el poder y la riqueza a costa de lo que sea sin medir las consecuencias”* (Quintero, 1998, p13)

Pero ello no es lo fundamental del asunto si se toma en cuenta que en mayor o menor medida, cada individuo, en el actual estado de enajenación, se encuentra en el mismo camino.

El problema, como ya se mencionó, tiene que ver con la autoridad, es decir con la distorsión, por no decir desaparición de la autoridad a manos del poder a ultranza.

Para entender mejor este punto se trae a colación el concepto de autoridad expuesto por Fromm:

*“La autoridad no es una cualidad que tiene una persona, en el sentido en el que tiene cosas y cualidades físicas. La autoridad hace referencia a una relación interpersonal en que una persona considera a otra superior a sí misma... La autoridad racional es aquella se reconoce la relación superioridad-inferioridad a favor de un objetivo común”* (Fromm, 1955, p, 85)

De acuerdo con esta consideración, puede decirse que el problema del Clima Organizacional afectado, radica en los mecanismos que determinan la autoridad en la institución. Esta no surge en base a una relación interpersonal. Mucho menos se puede decir que los docentes consultados reconozcan en sus directivos una mayor capacidad que la propia, ni aun en los casos en que se ha otorgado un voto.

Es lo que ocurre en lo que se ha dado por llamar, no con razón, democracia, donde la mitad mas uno supuestamente determinan la autoridad. Aunque de acuerdo con lo dicho hasta el momento, de esa manera solo se determina quien se queda con el nombre del poder, y no la autoridad.

Que el modo de administración de la Facultad de Salud sea considerado por los docentes como dañino para el Clima Organizacional, puede también ser tomado como una forma de rebelión hacia un poder disfrazado de Autoridad.

Porque de hecho el problema no es la autoridad, sino lo que se ha tornado en llamar autoridad. Con razón se pronuncia Savater acerca de la rebelión hacia la autoridad:

*“No desobedecemos porque no queramos jamás obedecer a nada o a nadie, sino porque queremos mejores razones para obedecer a las que nos dan y a*

*las que tenemos, y jefes que ordenen con una autoridad más respetable”*  
(Savater, 1997, p, 40)

Quizás el problema esencial con respecto a este punto no sea el Clima Organizacional un tanto bajo. No es suficiente que todo lo demás este bien para sentirse bien. Quizás el problema está en que se han agotado o que no se encuentran otras formas de rechazar el desborde del poder sobre la autoridad legítima.

Hasta aquí lo que se considera apropiado decir acerca del Clima Organizacional de la Facultad de Salud. Resta únicamente plasmar algunas conclusiones y recomendaciones, que pudieran ser útiles para reorientar el abordaje que se hace tanto de la educación como del Clima Organizacional.



## 8. CONCLUSIONES

El Clima Organizacional de la Facultad de Salud se puede considerar, desde la óptica de los docentes, como medianamente satisfactorio, con aspectos positivos, como negativos .

Los aspectos que los docentes consideran principalmente positivos al Clima organizacional de la institución son el sentido de pertenencia y el nivel de satisfacción en el trabajo. Los negativos son: La falta de una verdadera autoridad que oriente positivamente a la institución y las deficiencias en cuanto a recursos materiales, humanos y logísticos.

La manera como es sentido el Clima Organizacional de la Facultad de Salud, por parte de los docentes se podría explicar como una consecuencia de la permeabilización del pensamiento docente por el predominio del modo de existencia basado en el tener y el poder, sugerido por Fromm.

De la misma manera, la importancia que es atribuida por los docentes al aspecto administrativos, por encima de otros más relacionados con el aspecto académico, como factor desfavorable para el Clima Organizacional, puede ser entendida como un modo de rebelión o protesta ante el poder que encarnan los directivos; dado que en el medio en el que se desenvuelven, al parecer, no participan en esa relación interpersonal, de la que habla Fromm, y que determina la autoridad legítima.

## 9. RECOMENDACIONES

Al observar los relatos de los participantes, observar los aportes teóricos de distintos pensadores y presentar algunas conclusiones, se consideró apropiado sugerir las siguientes recomendaciones.

Crear espacios de reflexión académica, tanto en los docentes como en los estudiantes, en los que se pongan a prueba el saber psicológico como herramienta útil para hacer de los procesos educativos y humanos en la institución, una realidad más satisfactoria para toda la comunidad educativa, acorde con las necesidades de un Clima Organizacional óptimo para el desarrollo de cualquier organización.

De la misma manera, se sugiere aprovechar el auge de la Psicología Organizacional, para promover en los estudiantes del programa de Psicología un mayor interés por el abordaje investigativo de los diversos fenómenos relacionados con el funcionamiento de las organizaciones.

También, se invita a los estudiantes de Psicología, a desarrollar una investigación que aborde dentro de la facultad, los aspectos relacionados con la Cultura Organizacional; lo que seguramente sería de gran utilidad a la hora de desarrollar propuestas de intervención orientadas a favorecer la calidad de dentro de la institución.

## BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ LOZANO, Hernán. Factores que Inciden en el Clima Organizacional Gratificante. Cali: Univalle, 1992. p22.

CHAGUALA, Maria Elena; FAJARDO, Maria Jenny. Y LARA ARDILA, Jesús Maria. Diagnóstico del Clima Organizacional en el Área Docente de la Universidad de la Amazonía. Convenio USCO – Universidad de la Amazonía 1998, 224 p.

CUENCA, Olga Lucia. Y PUENTES, Teresa. La convivencia en el Ambiente Escolar... Interacción Entre los Maestros. Tesis. Neiva, 1998. 180 p. (Especialista en Planeación Educativa y Cultural del Desarrollo). Universidad Surcolombiana, Facultad de Ciencias de la Educación. Programa de Preescolar

FROMM, Erich. Psicoanálisis de la sociedad Contemporánea. Nueva York: Harper y Row, 1955. 299 p.

----- . Tener o Ser. Santa fe de Bogota: De Vinni, 2000. 200 p.

----- .Del Tener al Ser. Caminos y Extravíos de la Conciencia. Obra Póstuma 1. Barcelona: Paidos, 1991. 168p.

GARCIA SILVA, Diego. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. FANALCA, Cali: Universidad del Valle, 1996. 159 p.

LORITE; J. El Animal Paradójico: Fundamentos de Antropología Filosófica Madrid: Alianza, 1982. 84 p.

MAX NEEF, Manfred. Desarrollo y Necesidades 2ª Parte. En: Desarrollo a Escala Humana, Suecia: Fundación Dag Hammarskjold, 1980. p, 25.

MELÉNDEZ Carolina. Qué pasa con la Educación. En: La Nación (12 – dic – 2001); p. 8. c.2.

PERILLA SANTAMARIA, Sonia. El Tiempo, Sección 2, p, 9. Agosto 18 de 2002

QUINTERO CHARRY, Alba Luz. La Pedagogía y el Desarrollo del Pensamiento Lógico. Neiva, Universidad Surcolombiana: 1998, p, 13.

QUINTERO Nelly, Análisis y Descripción del Clima Organizacional en Fábrica de Confección Militar, Tesis de Grado USTA Bogota, 1991

RAMIREZ PLAZAS. Elías y Hernando, Clima Organizacional Gratificante Universidad Surcolombiana: Neiva, 1995, 72 P.

SAVATER, Fernando. El Valor de Educar. Madrid: Ariel, 1996. 224 p.

----- . Política para Amador. Barcelona: Ariel, 1997. p, 40.

## AGRADECIMIENTOS