



**XIII Coloquio de Gestión Universitaria
en América del Sur**
“En homenaje al Dr. Roberto Ismael Vega”

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

ÁREA TEMÁTICA: ESTRUCTURAS Y GOBIERNO UNIVERSITARIO

**TÍTULO: CAMBIOS EN EL PARADIGMA DEL EMPLEO PÚBLICO Y
SUS REPERCUSIONES EN PROCESOS PSICOSOCIOLÓGICOS.
ESTUDIO EN LA UNMDP**

Esp. Carlos Alejandro Musticchio
CP/LA Mariana Arraigada.

RESUMEN

La estructura organizacional determina la capacidad de una organizacional de cumplir con su misión. De ella depende en gran medida el logro de resultados.

P.Senge¹ dice “La estructura es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Puede incluir la jerarquía y flujo de procesos, pero también incluye actitudes y percepciones, la calidad del producto, los modos en que se toman decisiones y cientos de factores más.”. Se puede ver el rol crucial de las personas y sus actitudes, percepciones y comportamientos en el funcionamiento de la estructura organizacional.

En el caso de la universidad pública existe una gran proporción de trabajadores del sector no docente que realizan las tareas de apoyo para las actividades principales de la universidad: enseñanza, investigación y extensión. Conociendo la importancia del papel que juega el personal de apoyo en la estructura universitaria se vuelve relevante el estudio de algunas variables críticas. El clima organizacional, el Engagement con el trabajo, la asunción de responsabilidades, aspiraciones de carrera y otras ponen de manifiesto, en el caso estudiado de la UNMDP que el viejo paradigma del empleo público está cambiando y esto requiere el diseño de estrategias de abordaje que permitan a la Universidad no sólo adaptarse a este cambio sino aprovecharlo como oportunidad de mejora.

En este trabajo buscamos presentar la evidencia de este cambio en los resultados obtenidos por el Grupo de Investigación en Gestión Universitaria realizado sobre el relevamiento de clima organizacional a los participantes de la Facultad de Cs. Ecas. y Soc. A su vez se

¹ SENGE, P. (2010): La quinta disciplina en la práctica. Ed.Granica, Argentina.

tomarán resultados del Grupo de Investigación en Psicología Laboral de la Fac. De Psicología, un relevamiento del Engagement con el trabajo de empleados no-docentes de la UNMDP.

Palabras clave: Nueva Gerencia Pública, empleo público, profesionalización, Engagement.

NOMBRE: MARIANA C. ARRAIGADA

Formación universitaria

- **Licenciada en Administración**, otorgado por la FCEyS de la UNMDP, 2006.
- **Contadora Pública**, otorgado por la FCEyS de la UNMDP, 2006.

Formación de posgrado

- **Tesista Maestría en Administración de Negocios- UNMDP**
- **(Cursando) Esp. en Docencia Universitaria- UNMDP**

Docencia Universitaria (Antigüedad: 12 años)

- Docente en la UNMDP en la asignatura Principios de Administración.
- Docente en la Universidad Caece Sede Mar del Plata en las asignaturas Dirección General y Etica en los Negocios
- Docente en la Escuela Superior de Hotelería y gastronomía en las asignaturas Control y Gestión de Existencias y Etica Profesional.

Investigación Universitaria (Antigüedad: 10 años): Investigadora categorizada en el Sistema de Incentivos de la SPU Categoría 5

Actualmente:

- Miembro de GIPSIL (Grupo de Investigación en Psicología Laboral), Facultad de Psicología UNMDP.
- Miembro del Grupo de Investigación ANÁLISIS DEL SISTEMA UNIVERSITARIO – CENTRO DE INVESTIGACIONES EN GESTION UNIVERSITARIA
- Autora de numerosos trabajos presentados en Congresos nacionales e internacionales

Extensión Universitaria

- Miembro del Grupo de Extensión: UNI-RSE GENERANDO CONCIENCIA ”Aportando a la construcción del rol social del empresariado en la ciudad de Mar del Plata”

Gestión Universitaria:

- Miembro Honorario Consejo Académico de la FCEyS-UNMDP

Ejercicio independiente de la profesión

- Trabajos de consultoría organizacional

NOMBRE: CARLOS ALEJANDRO MUSTICCHIO

Formación universitaria

- **Licenciada en Administración**, otorgado por la FCEyS de la UNMDP.
- **Contadora Pública**, otorgado por la FCEyS de la UNMDP.

Formación de posgrado

- **Especialista en administración de negocios (UNMDP)**
- **Tesista de especialización en docencia universitaria (UNMDP)**
- **Tesista Maestría en Administración de Negocios- UNMDP**

Docencia Universitaria

- Profesor de grado y posgrado en temas de administración en la FCEyS de la UNMDP.).
- Profesor de posgrado en la universidad continental (Huancayo peru

Investigación Universitaria:

- Miembro del Grupo de Investigación ANÁLISIS DEL SISTEMA UNIVERSITARIO – CENTRO DE INVESTIGACIONES EN GESTION UNIVERSITARIA

Extensión Universitaria

- Co director de proyectos de extensión (UNMDP).

Gestión Universitaria

- Subsecretario de planeamiento estratégico (fceys de la unmdp).

Participación en Asociaciones Profesionales

- Miembro de la Comisión Provincial de Lic. en Administración del CPCEPBA.
- Secretario de la Asociación de profesores universitarios de recursos humanos (APUARH).

Ejercicio independiente de la profesión

- Consultor externo en temáticas organizacionales.

1.-Introducción

El presente trabajo intenta compartir algunos resultados obtenidos por el Grupo de Investigación en Gestión Universitaria de la UNMDP aplicables al eje elegido y algunos resultados alcanzados por el Grupo de Investigación en Psicología laboral, en un tema cuya vinculación permite dar una visión más completa al fenómeno estudiado.

Para ellos se plantean los siguientes objetivos generales:

- Desarrollar brevemente un marco conceptual del tema y el enfoque propuesto
- Presentación de resultados
- Elaboración de conclusiones

2.-El personal de apoyo no docente y su rol en la estructura universitaria

La estructura organizacional determina la capacidad de cumplir la misión organizacional y de satisfacer determinadas necesidades. Así, de ella depende en gran medida el logro de resultados.

La importancia del diseño y rediseño de la estructura organizacional subyace, en palabras de H.Simon² en “el efecto que ésta tenga sobre el comportamiento de los ejecutivos como individuos”. En el ámbito universitario podemos extender esta afirmación a todas las personas involucradas con el sistema cuya estructura estamos analizando.

Otra evidencia del rol que juega la estructura en los sistemas organizacionales es presentada por J.Etkin y L. Schvarstein³ cuando plantean “El marco estructural codetermina, junto con las aptitudes cognitivas y afectivas individuales, la formación del conocimiento que cada integrante tiene sobre la organización en su conjunto.”

Para introducir un análisis más sociológico al concepto “mecánico” de estructura, queremos citar a P. Senge⁴ cuando plantea “La estructura es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Ello puede incluir la jerarquía y el flujo de los procesos, pero también incluye actitudes y percepciones, la calidad de los productos, los modos en que se toman decisiones y cientos de factores más.”

En esta última definición podemos ver el rol preponderante que juegan las personas y sus actitudes, percepciones y comportamientos en el funcionamiento de la estructura organizacional. Así, este concepto general atraviesa la universidad pública, donde existe una mayor proporción de trabajadores del sector no docentes que realizan las tareas de apoyo para las actividades principales de la universidad: enseñanza, investigación y extensión. Conociendo la importancia del papel que juega el personal de apoyo en la estructura general

² SIMON, H. (1975): El comportamiento Administrativo. Ed. Aguilar, Argentina.

³ ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. (1992): Identidad de las organizaciones. Ed. Paidós, Argentina.

⁴ SENGE, P. (2010): La quinta disciplina en la práctica. Ed. Granica, Argentina.

de la universidad es que se vuelve relevante el estudio de variables críticas. El clima organizacional, el Engagement con el trabajo, la actitud hacia la asunción de responsabilidades y aspiraciones de carrera organizacional y otras que ponen de manifiesto, en el caso estudiado de la UNDMP, que el viejo paradigma del empleado público está cambiando y esto requiere el diseño de estrategias de abordaje que permitan a la Universidad no sólo adaptarse a este cambio sino además aprovecharlo como oportunidad de mejora.

3.-El paradigma tradicional del Sector Público y el nuevo paradigma

Respecto de los numerosos análisis del paradigma tradicional del sector público el autor David Arellano Gault opina “Existe un excesivo simplismo de diversas perspectivas de la gestión pública. Esta crítica busca dejar claro que detrás del simplismo de algunas corrientes de moda de la gestión pública se encuentran una serie de insuficiencias teóricas y graves descuidos metodológicos sobre los cuales hay que poner atención. (1994)”⁵

PARADIGMA BUROCRÁTICO	PARADIGMA POSBUROCRÁTICO
Basado en la delegación específica de la autoridad y a la ejecución de procedimientos y reglas de manera uniforme ⁶ (Barzelay, 1992, p.5)	Basado en el estudio de un caso en particular durante los años 80 en el estado de Minesota y apoyado por el Programa de innovaciones en el gobierno estatal y local de la Fundación Ford y la Universidad de Harvard, Michael Barzelay intenta generalizar una propuesta posburocrática como modelo.
El ejercicio del presupuesto está basado en la idea del gasto y el ahorro y no en términos del objetivo y de la manera más eficiente de alcanzarlo.	
Este paradigma se agota ante la complejidad de los contextos de acción de cualquier gobierno moderno	

	AGENCIAS BUROCRÁTICAS	AGENCIAS POSBUROCRÁTICAS (ORIENTADAS AL CLIENTE)
Enfoque	Hacia sus propias necesidades y perspectivas	Hacia las necesidades y perspectivas del "cliente"
Se define a sí misma	Por el monto de recursos que controla como por las tareas que desempeña	Por los resultados que alcanza para los clientes
Busca	Controlar costos	Crear valor neto sobre costos
Forma de operar	Depende de la rutina y la estandarización	Modifica las operaciones en respuesta a las cambiantes demandas de sus clientes
Intereses	Lucha por su feudo	Compite por negocios
Racionalidad	Insiste en seguir procedimientos estandarizados	Construye decisiones en sus sistemas de operación para servir a un propósito
Comunicación	Anuncia políticas y planes	Instrumenta una comunicación

⁵Arellano Gault (1994): *GESTIÓN PÚBLICA: FUENTES ANALÍTICAS, CRÍTICAS PERTINENTES Y ADVERTENCIAS SOBRE SU USO*, en **GERENCIA PÚBLICA: UNA APROXIMACIÓN PLURAL**. Universidad Nacional Autónoma de México

		de doble vía con sus clientes para revisar y definir su operación estratégica
Gestión de las personas	Separa el trabajo de pensar del de hacer	Impulsa a sus empleados a realizar ajustes para incrementar el servicio y el valor otorgado a los clientes

El Modelo Postburocrático encuentra su origen en el proceso de deslegitimación y crítica al que ha sido sometido el modelo burocrático, al que el propio Weber acabó considerando como una “jaula de hierro” que atraparía a la humanidad en su maquinización, disciplinarización y fría búsqueda de la eficacia, creando una sociedad sin alma y sin capacidad de reflexión moral.

Desde mediados de los noventa, emerge un consenso creciente en torno a que la eficacia y la legitimidad del actuar público se fundamentan en la calidad de la interacción entre los distintos niveles de gobierno y entre éstos y las organizaciones empresariales y de la sociedad civil. Los nuevos modos de gobernar en que esto se plasma tienden a ser reconocidos como gobernanza, gobierno relacional o en redes de interacción público-privado-civil a lo largo del eje local/global.

Tanto la teoría administrativa como las políticas de reforma administrativa en los últimos tiempos en los países de la OCDE han establecido como foco de análisis no la estructura y funcionamiento de las organizaciones públicas, sino las interacciones entre los diversos niveles de éstas y entre ellas y las organizaciones privadas y de la sociedad civil, sin dejar de considerar nunca a la persona, el ciudadano (no el cliente), como el referente último de todo el actuar público. Esto no quiere decir que se abandone la consideración de la estructura, las funciones y los procesos administrativos públicos, sino que el estudio y la reforma de éstos se sitúan en el ámbito de las interacciones entre lo público-privado-civil, es decir, de los desafíos que dicha interacción presenta para la actualización de las instituciones y capacidades institucionales tradicionales.

A esto se alude con la referencia, cada vez más generalizada en el lenguaje político y administrativo comparado, a la gobernanza, al gobierno interactivo, al gobierno emprendedor, al gobierno socio o facilitador.

A ello corresponde también el actuar diario de los directivos políticos y gerenciales de las Administraciones Públicas. La metáfora de las «redes» tiende a expresar esta realidad: la práctica cotidiana de los políticos y gerentes públicos pasa por crear y gerenciar estas redes de actores diversos, autónomos e interdependientes, sin cuya colaboración resulta imposible enfrentar los desafíos más urgentes de nuestro tiempo.

4.-Procesos Psicosociológicos en el ámbito organizacional

Para el desarrollo de este trabajo hemos seleccionado dos procesos que consideramos importantes al momento de reflejar el cambio de paradigma en el empleo público: El engagement en el trabajo y el clima organizacional. El primero entraría dentro de la categoría de psicológico, ya que es por esencia individual y el segundo es de carácter social, dado que se trata de una percepción colectiva.

4.1.- El concepto de *Engagement* en el trabajo

Considerado desde éste marco teórico el engagement en el trabajo es un estado psicológico de realización o la antítesis positiva del *burnout* (quemarse en el trabajo) (Schaufeli y Salanova, 2009). Se define como un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli, Salanova, GonzálezRom y Bakker, 2002, p. 74)

Posibles impactos positivos del engagement en el trabajo están relacionados con actitudes positivas concernientes a la organización, como satisfacción en el trabajo, comprometimiento organizacional y baja rotación (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000; Schaufeli & Bakker, siendo impreso; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003), y también a comportamientos organizacionales positivos, como iniciativa personal y motivación hacia la aprendizaje (Sonntag, 2003), trabajar horas extras (Salanova, Agut & Peiró, 2003), y comportamiento proactivo (Salanova et al., 2003). Sin embargo, hay algunos indicadores de que el engagement es relacionado positivamente a la salud, o sea, bajos niveles de depresión y estrés (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003) y quejas psicósomáticas (Demerouti et al., 2001). Finalmente parece que el engagement en el trabajo está relacionado positivamente a performance en el trabajo. Por ejemplo, un estudio entre cien hoteles españoles y restaurantes enseñó que los niveles de engagement en el trabajo tenían un impacto positivo en el servicio de esos hoteles y restaurante, y que predecían el trabajo extra de los funcionarios y la satisfacción del cliente (Salanova, Agut & Peiró, 2003). Es importante notar que en esos estudios, la performance en el trabajo fue medida de forma independiente de los funcionarios, siendo cuestionado en una entrevista con clientes la satisfacción con el servicio recibido.

Actualmente existe un grupo de investigación en la Facultad de Psicología (GIPSIL- Grupo de Investigación en Psicología Laboral) que se encuentra desarrollando el proyecto denominado: “Desarrollo del Capital Psicológico Positivo en organizaciones de Servicios como generador de organizaciones saludables. Comparación entre sector público y privado en la ciudad de Mar del Plata.” Como parte del estudio se realizó un relevamiento en 3 sectores distintos de la UNMDP para medir la variable Engagement en el trabajo.

4.2.-El concepto de *clima organizacional*

El concepto de clima organizacional remite al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente organizacional concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas directa o indirectamente por las personas que componen la entidad y que influyen sobre su conducta. Está condicionado por dos dimensiones, la interna y la externa.

Está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Se conforma sobre la base de la satisfacción de las expectativas de los integrantes en cuanto a los factores higiénicos (condiciones de trabajo y de seguridad, salario, relación entre vida laboral y vida privada) y a los factores motivadores (logros, reconocimiento, crecimiento y avance) que enunciara Herzberg (1966;1968) “Al investigar el Clima Organizacional se intenta determinar las variables objetivas que incidirán en la percepción que tienen las personas sobre la calidad de vida en la organización en la que participan. El desempeño se verá afectado directamente por esta percepción generando insatisfacción o satisfacción.

En resumen, el análisis del clima organizacional permite identificar y diagnosticar, considerando diversas dimensiones: Conflictos; Estilos de liderazgo y modos de influencia, considerando sus efectos en los procesos decisorios; Integración organizacional; Resistencia al cambio; Satisfacción de los actores; Dinámica comunicacional, identificando de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos; Motivación, a partir de la identificación de los valores por los cuales los distintos actores están motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan; Nivel de productividad y control sobre los procesos, incluyendo el tipo de controles formales e informales establecidos y/o acostumbrados en la organización para el logro de los objetivos; Capacitación para el desempeño, lo cual favorece el desarrollo y crecimiento; Condiciones físicas del ambiente físico en que se interactúa; Reconocimiento, refiriendo al conjunto de alicientes que contribuyen a la permanencia de los participantes en la organización; Organización, atendiendo al nivel de cumplimiento de las normas, reglamentos y deberes establecidos en la organización y como es percibido esto por los miembros; Relaciones horizontales contemplando los aspectos relativos a los vínculos entre pares; Participación: Refiere al grado de involucramiento con el desarrollo y la planificación de las actividades sustantivas de la institución.

El grupo de Investigación en Gestión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMDP se encuentra llevando a cabo un estudio del clima organizacional en los participantes docentes, no docentes y estudiantes de la facultad.

5.-Realidad organizacional respecto de los empleados. Estudios de casos en la UNMDP

Objetivos

- Relevar las variables propuestas en empleados de la UNMDP
- Interpretar los resultados obtenidos

Metodología

5.1.-Engagement en el trabajo

Instrumento

- Se aplicó el cuestionario UWES (Utrecht Work Engagement Scale, 2003).

Muestra total:

El relevamiento se realizó en 3 sectores independientes de la UNMDP.

Datos obtenidos

Respecto de las 3 variables del Engagement en el trabajo se obtuvieron los siguientes resultados principales: Vigor (medio: 55,55%), Dedicación (Medio 38,89% y alto: 38,89%) y Absorción (medio:38,89% y alto: 33,33%). Respecto de los valores totales de Engagement se obtuvieron como máximos: medio 50% y alto: 44,44%. Dados estos números se puede ver que el grupo total relevado registra niveles de engagement medio-altos. Si bien en la dimensión Dedicación registra valores en la categoría “muy bajo”, se compensan en el total con los valores superiores de la dimensión Vigor y Absorción. Los valores obtenidos para cada una de las categorías se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Valores obtenidos sobre la muestra total.

TOTALES	VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN		TOTAL	
MB	0,00%	0	11,11%	2	0,00%	0	0,00%	0
B	16,67%	3	5,56%	1	11,11%	2	0,00%	0
M	55,56%	10	38,89%	7	38,89%	7	50,00%	9
A	27,78%	5	38,89%	7	33,33%	6	44,44%	8
MA	0,00%		11,11%	2	16,67%	3	5,56%	1
	100,00%	18	105,56%	19	100,00%	18	100,00%	18

Sector 1:

Respecto de las 3 variables del Engagement en el trabajo se obtuvieron los siguientes resultados principales: Vigor (Medio: 50,00%), Dedicación (Medio 40,00%) y Absorción (Medio:40,00%). Respecto de los valores totales de Engagement se obtuvieron como máximos: Medio 60% y alto: 30,00%. Dados estos números se puede ver que el grupo perteneciente al sector relevado registra niveles de engagement medio. Si bien en la dimensión Dedicación registra valores en la categoría “muy bajo”, se compensan en el total con los valores superiores de la dimensión Vigor y Absorción. Los valores obtenidos para cada una de las categorías se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Valores obtenidos sobre el Sector 1.

SECTOR 1

	VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN		TOTAL	
MB	0,00%		10,00%	1	0,00%		0,00%	0
B	20,00%	2	10,00%	1	20,00%	2	0,00%	0
M	50,00%	5	40,00%	4	40,00%	4	60,00%	6
A	30,00%	3	20,00%	2	20,00%	2	30,00%	3
MA	0,00%		20,00%	2	20,00%	2	10,00%	1
	100,00%	10	100,00%	10	100,00%	10	100,00%	10

Sector 2:

Respecto de las 3 variables del Engagement en el trabajo se obtuvieron los siguientes resultados principales: Vigor (Medio: 60,00%), Dedicación (Alta 80,00%) y Absorción (Alto:60,00%). Respecto de los valores totales de Engagement se obtuvieron como máximos: Alto 80% y medio: 20,00%. Dados estos números se puede ver que el grupo perteneciente al sector relevado no registra valores en ninguna variable en las categorías muy bajo y bajo. Se puede ver una clara concentración de los valores en torno a las categorías medio y alto. Los valores obtenidos para cada una de las categorías se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. Valores obtenidos sobre el Sector 2.

SECTOR 2

	VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN		TOTAL	
MB	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
B	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
M	60,00%	3	20,00%	1	20,00%	1	20,00%	1
A	40,00%	2	80,00%	4	60,00%	3	80,00%	4
MA	0,00%	0	0,00%	0	20,00%	1	0,00%	0
	100,00%	5	100,00%	5	100,00%	5	100,00%	5

Sector 3:

Respecto de las 3 variables del Engagement en el trabajo se obtuvieron los siguientes resultados principales: Vigor (Medio: 66,67%), Dedicación (Medio 66,67%) y Absorción (Medio:66,67%). Respecto de los valores totales de Engagement se obtuvo como máximo: Medio 66,67% . Dados estos números se puede ver que el grupo perteneciente al sector relevado registra niveles de engagement medio. Se puede ver una clara concentración de los valores en torno a las categorías medio y alto. Los valores obtenidos para cada una de las categorías se presentan en la tabla 6.

Tabla 6. Valores obtenidos sobre el Sector 3.

SECTOR 3

	VIGOR		DEDICACIÓN		ABSORCIÓN		TOTAL	
MB	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
B	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
M	66,67%	2	66,67%	2	66,67%	2	66,67%	2
A	0,00%	0	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1
MA	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
	100,00%	3	100,00%	3	100,00%	3	100,00%	3

Conclusión de la prueba

A nivel general los resultados se muestran ubicados principalmente en el nivel medio y alto como muestra el gráfico 1, lo cual indica que los empleados registran en un considerable grado las características de los empleados-engaged. Algunas de estas características son: generan su propio feedback, son activos y pro-activos, están también “engaged” fuera del trabajo, sus valores se ajustan a los valores de la organización, etc. Esto representa un importante cambio en el paradigma tradicional respecto a la conceptualización popular de la actitud del empleado público, como una persona poco vinculada personalmente con su trabajo, sin necesidades de logro y sin aspiraciones motivacionales laborales.

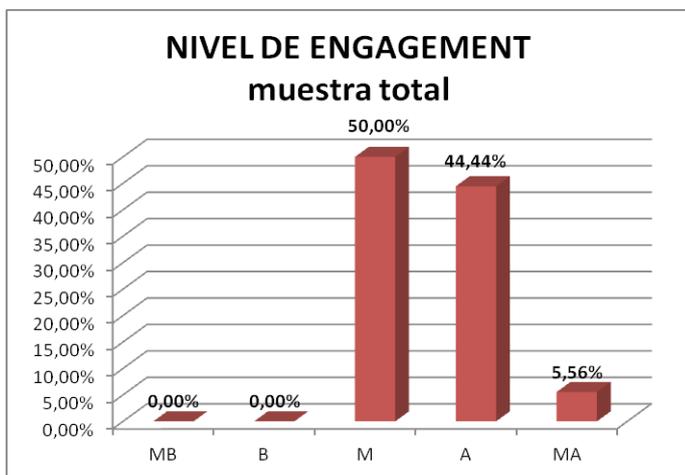
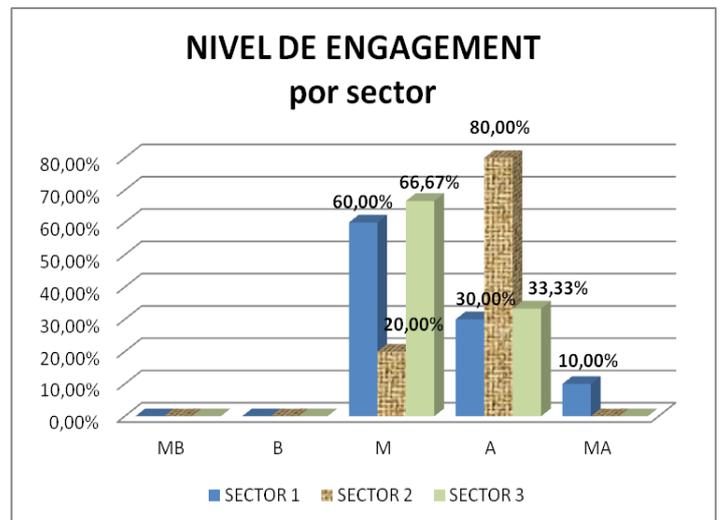


Gráfico 1.- Nivel de Engagement en la muestra total



Sin embargo al comparar los resultados obtenidos por sector (gráfico 2) analizado se puede ver que los niveles de Engagement registrados por el sector 1 tienen su punto máximo en el nivel medio decreciendo hacia niveles superiores y registrando casos en el nivel Muy Alto. Los otros 2 sectores presentan resultados solamente en los niveles medio y alto. Si bien la mayoría de los resultados totales se presentan en el nivel medio, es interesante notar que, a diferencia del sector 1 y 3 y el sector 2 registra una composición inversa de resultados (un máximo en el nivel alto, muy considerable de 80% y sólo un 20% en el nivel medio). Los sectores 1 y 3 muestran una composición casi igual de aprox. 60% en el nivel medio y aprox. 30% en el Alto. Realizando un análisis más fino de las variables indicadoras del Engagement por sector (tablas 4, 5 y 6) se registra una variación notable entre la distribución de valores de las variables en cada sector. El Sector 2 es el único que, si bien registra como nivel máximo de Vigor el medio, el resto de los resultados se ubican en el nivel Alto sin registrar valores en el nivel Bajo, como sucede con el Sector 1. Para la variable Dedicación sí se registra un máximo distinto, siendo para este caso el nivel Alto, a diferencia de los sectores 1 y 3 que obtienen un nivel medio. Lo mismo sucede respecto de la Absorción.

Para poder determinar las causas de la ocurrencia de estos resultados se requieren realizar más estudios, pero en principio consideramos que esta prueba ha permitido visualizar en el caso estudiado de una repartición de la administración pública que también puede suceder algo similar a lo que acontece en el sector privado: pueden existir diferencias entre sectores y además los empleados públicos pueden ser susceptibles de registrar altos niveles de Engagement. Esto, de alguna manera, pone en duda la creencia popular respecto de la relación del empleado público con su tarea.

5.2.-Clima Organizacional

Instrumento

- Se aplicó el cuestionario de Clima Organizacional diseñado por el Grupo de Investigación en Gestión Universitaria.

Muestra total:

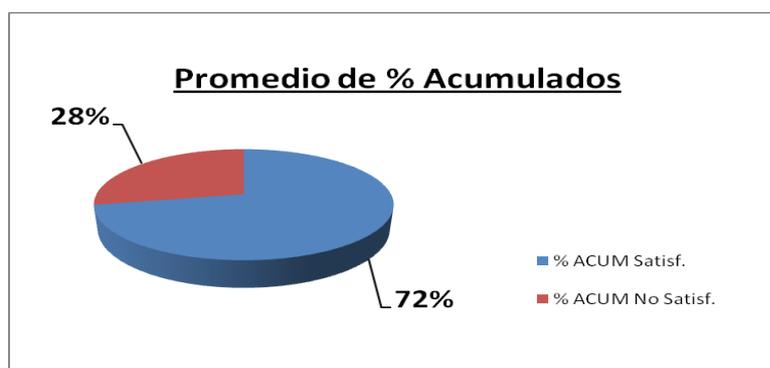
El relevamiento se realizó al personal de apoyo no docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMDP.

Datos obtenidos

Las variables relevadas por el instrumento son las siguientes:

- **Participación:** Refiere al grado de involucramiento con el desarrollo y la planificación de las actividades sustantivas de la institución.
- **Gestión y liderazgo:** Se relaciona con la autoridad y el poder ejercido por los superiores, determinando el estilo de dirección predominante.
- **Evaluación y supervisión:** Determina el tipo de controles formales e informales establecidos y/o acostumbrados en la organización para el logro de los objetivos.
- **Capacitación para el desempeño:** Refiere a la capacitación recibida por los participantes que favorece el desarrollo y crecimiento en su ámbito laboral.
- **Condiciones físicas:** Establece características del ambiente físico de trabajo.
- **Reconocimiento:** Refiere al conjunto de alicientes que contribuyen a la permanencia de los participantes en la organización.
- **Organización:** Nivel de cumplimiento de las normas, reglamentos y deberes establecidos en la organización y como es percibido por los miembros.
- **Relaciones horizontales:** Incluye los aspectos relativos a los vínculos entre pares. Se

vocación asociativa.



Dentro del total de las encuestas realizadas, contabilizando como % Acumulado Satisfactorio la combinación de las respuestas “Altamente Satisfactorio” y “Satisfactorio” y como % Acumulado no satisfactorio las respuestas “Poco Satisfactorio” e “Insatisfactorio”, encontramos que el promedio registrado dentro del aspecto Acumulado Satisfactorio llega al 72%, quedando el 28% para el acumulado no satisfactorio.

PREGUNTAS CON 75% O MÁS DE ACUMULADO SATISFACTORIO		VARIABLE	SUB-VARIABLE	%ACUM Satisf
1	Su participación en las instancias de planificación del trabajo (diseño de circuitos administrativos, procesos de trabajo, tareas operativas,...) de acuerdo a su categorización es	PARTICIPACIÓN	Posibilidad de Participación del grupo	74%
4	Los controles establecidos por su superior para verificar el cumplimiento de las tareas que le fueron asignadas a usted le resultan	EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN	Normas	87%
1 1	En su ámbito laboral, la existencia de actitudes de colaboración y de solidaridad de sus compañeros, es	RELACIONES HORIZONTALES	ambiente físico	96%
1 2	Las tareas que realiza cotidianamente en su puesto de trabajo le resultan	RECONOCIMIENTO	Valores institucionales	87%
1 4	La información que recibe de su superior para realizar sus tarea, es	GESTIÓN Y LIDERAZGO	Contenido del trabajo	78%
1 7	El respeto por la diversidad sexual, racial, religiosa, etc en el lugar de trabajo le resulta	RELACIONES HORIZONTALES	Adecuación al puesto	87%
1 8	La situación de clima organizacional en general es			83%

Haciendo un análisis más detallado encontramos que las variables que obtuvieron 75% o más de satisfactorio son las detalladas en la tabla adjunta. Se puede ver que dentro de este grupo están 2 de las variables que representan el cambio de paradigma en el empleo público: Participación y Reconocimiento.

PREGUNTAS CON MAYOR % DE INSATISFACTORIO		VARIABLE	SUB-VARIABLE	% INS
5	La capacitación laboral que le está dando la universidad con relación a las exigencias de las tareas de su puesto de trabajo es	CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO	Supervisión directa	13%
7	La remuneración que percibe, con relación a las tareas y responsabilidades que le ha encomendado la facultad, es	RECONOCIMIENTO	Integración	17%
1 5	La cuantía de recursos no compartidos (escritorio, computadora, etc.) de que dispone para realizar la tarea, es	CONDICIONES FÍSICAS	Remuneración	13%

Como contrapartida, cuando analizamos las respuestas con mayor grado de insatisfacción también están relacionadas con variables que describen el cambio de paradigma del empleo

público. La insatisfacción con la capacitación recibida refleja expectativas de superación y necesidad de logro por parte de los integrantes.

PREGUNTAS CON NIVEL DE SATISFACCIÓN BAJO		VARIABLE	SUB-VARIABLE	Satisf	Poco Satisf
2	La participación del personal de apoyo en las órganos de gobierno actualmente es	PARTICIPACIÓN	Compatibilidad del trabajo con la carrera	52%	39%
3	El grado de aceptación de sus ideas y propuestas en el ámbito laboral es	GESTIÓN Y LIDERAZGO	Participación en planificación del trabajo	57%	26%
5	La capacitación laboral que le está dando la universidad con relación a las exigencias de las tareas de su puesto de trabajo es	CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO	Supervisión directa	57%	26%
6	Las condiciones físicas (iluminación, temperatura, sonido, etc) en las que usted debe desarrollar su trabajo en la facultad, son	CONDICIONES FÍSICAS	Aceptación personal	57%	39%

Algo parecido a lo anterior sucede cuando se analiza qué preguntas registraron nivel bajo de satisfacción. Volvemos a encontrar variables vinculadas al cambio de paradigma del empleo público: Participación y Capacitación.

6.-CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en ambos estudios muestran la presencia de muchos de los factores presentados como componentes del paradigma posburocrático que afecta a la concepción y materialización del empleo público, y orientados a la gobenanza como el nuevo paradigma que plantea mayores niveles de interacción. Los más representativos son los deseos de participación en la gestión, la búsqueda de reconocimiento por la labor realizada con expectativas de crecimiento profesional dentro del empleo, el nivel medio-alto del engagement en el trabajo que refleja tanto el vigor, la dedicación y la absorción de los empleados en el trabajo.

Esta nueva realidad, en contraste con el viejo paradigma público, plantea nuevas complejidades y nuevos desafíos sobre los cuales es necesario plantear propuestas de intervención desde la administración y la planificación estratégica.

BIBLIOGRAFÍA (solo los 3 textos más relevantes)

- Herzberg, F. (1966): Work and the nature of man"; World Publishing Co.
- Salanova, M. Shaufeli, W. (2009): El Engagement en el trabajo, Alianza Editorial, 2009, Madrid.
- Arellano Gault (1994): Gestión pública: fuentes analíticas, críticas pertinentes y advertencias sobre su uso, en *Gerencia pública: una aproximación plural*. Universidad Nacional Autónoma de México