



200 AÑOS  
BICENTENARIO  
ARGENTINO



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO CENTRO  
DE SANTA CATARINA



UNIVERSIDAD DE CUYO



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
DE CHILE



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SÃO CARLOS



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA  
DE GERENCIAMENTO  
DE SISTEMAS



**X Coloquio Internacional sobre Gestión  
Universitaria en América del Sur**  
"Balance y prospectiva de la Educación Superior en el marco  
de los Bicentenarios de América del Sur"  
Mar del Plata 8, 9 y 10 de Diciembre de 2010

**Título:**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
UNIVERSIDAD:  
MODELO DE MEDICIÓN PARA EL PERSONAL  
DE APOYO UNIVERSITARIO**

**Autores:**

- Durán, Claudia  
[cduran@rect.mdp.edu.ar](mailto:cduran@rect.mdp.edu.ar)
  
- Atlante, María Estela  
[atlante@copetel.com.ar](mailto:atlante@copetel.com.ar)
  
- Giordano, Dina  
[dinagiordano2@hotmail.com](mailto:dinagiordano2@hotmail.com)

**Áreas temáticas:**

**9- La gestión de Recursos Humanos**

## **Resumen:**

La universidad se caracteriza por ser una organización democrática y compleja. Entre los diferentes motivos que fundamentan esa complejidad se encuentra la variedad de participantes que la componen. Esta diversidad de miradas genera un sinnúmero de percepciones que los miembros tienen de la organización y que dan lugar a diferentes climas organizacionales.

El propósito de este trabajo es dar cuenta del proyecto de investigación que se está llevando a cabo por un grupo de docentes de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Se plantea para el X Coloquio, compartir el diseño de un instrumento de relevamiento de clima organizacional, a fin de realizar un diagnóstico a nivel de las la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y la Facultad de Psicología, considerando los distintos estamentos que las componen, enfocándonos en particular en el personal de apoyo universitario.

El resultado de este relevamiento complementado con un análisis de las tecnologías, las definiciones de los roles organizacionales, los mecanismos de recompensas y sanciones, las relaciones formales de autoridad, nos permitirán efectuar un diagnóstico del clima organizacional, lo cual constituye un insumo básico para estrategias de desarrollo tanto para el personal de apoyo como para el resto de los participantes de la organización.

**INTRODUCCION**

**SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**LA UNIVERSIDAD: PARTICIPANTES**

**CLIMA EN LA UNIVERSIDAD NAC. DE MAR DEL PLATA**

**MODELO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL  
PERSONAL DE APOYO**

**REFLEXIONES FINALES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXO**

## **INTRODUCCIÓN**

El objeto del presente trabajo es dar cuenta del proyecto de investigación que refiere a la construcción de un modelo de medición del clima organizacional, cuya validación se pretende realizar en el ámbito de la Universidad Nacional de Mar del Plata, a nivel de las Facultades de Ciencias Económicas y Sociales y de Psicología.

A partir de los datos relevados, se concluirá con un diagnóstico de clima en cada unidad académica y, luego de un análisis comparativo, se sugerirán políticas de desarrollo institucional.

El clima no responde a una sola definición, no es una técnica sino una configuración de factores. Por lo tanto puede analizarse en sus múltiples dimensiones o variables que lo constituyen. En este trabajo nos abocamos a estudiar el clima organizacional a partir de las percepciones de los participantes de la universidad, dejando otros enfoques y perspectivas para futuras investigaciones.

## **SOBRE EL 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 por las personas que componen la entidad y que influyen sobre su conducta.

Debido a la dificultad que supone aproximar dicho concepto podemos destacar cinco rasgos básicos:

- Es un conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza, que pueden ir variando en el transcurso del tiempo, afectando de desigual manera a los agentes que intervienen.
- Responde a una lógica de continuidad ya que es una manifestación de las inercias circulares de la organización.
- Está condicionada por dos dimensiones, la interna y la externa.
- Se encuentra determinada en su mayor parte por las características, conductas, actitudes, aptitudes, las expectativas y realidades sociológicas, económicas y culturales de la organización.

Entre los autores de origen nacional que han analizado el tema, Etkin (2004:3) indica que el concepto de clima en una organización, en términos globales, o bien en alguno de sus ambientes internos diferenciados, puede definirse como *“la representación interna (compartida) que hacen los integrantes sobre las condiciones bajo las cuales están trabajando y sobre sus posibilidades futuras (las expectativas)”*. De esta definición se desprende por un lado las apreciaciones subjetivas que los individuos o grupos de trabajo tienen sobre los aspectos objetivos de la organización, como así también, las condiciones futuras de desarrollo.

El citado autor, avanza en el análisis definiendo también los elementos que integran el concepto al decir *“...el concepto se integra con los siguientes elementos:*

- a) los factores personales que hacen a la apreciación del ambiente, como los motivos, los valores y creencias de los miembros,
- b) las denominadas variables estructurales o condiciones objetivas, tales como las tecnologías, las definiciones de los roles organizacionales, los mecanismos de recompensas y sanciones o las relaciones formales de autoridad,
- c) los estados futuros que en la organización se consideran como deseables, que se manifiestan en los proyectos, metas y estrategias para el sistema en su conjunto.”

El clima, como construcción social o grupal, cumple pues, una función de enlace o variable interpuesta entre los factores de la personalidad y las condiciones estructurales de la organización, presentes y futuras.

*“El clima organizacional determina el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización”*. (Chiavenato, 2004:345) . Cuando los miembros de una organización se sienten satisfechos, de buen ánimo, interesados en sus tareas, dispuestos a colaborar con los otros es porque están motivados entonces el clima organizacional mejora notablemente. Por el contrario cuando se sienten presionados, frustrados porque no logran satisfacer sus necesidades o no se sienten valorados, se produce un estado de desmotivación y el clima organizacional tiende a desmejorar y esa percepción puede llegar a situaciones extremas de apatía, depresión, agresividad y hasta enfrentamientos con la organización.

El clima organizacional es la calidad del ambiente de la organización, es ese sentimiento percibido por las personas que componen la organización y que indudablemente influyen en su comportamiento.

Para Silva Vázquez (1992:449) el clima organizacional es un estilo de grupo que tiene una imagen propia, generada por lo miembros que lo componen y que los trasciende. Las personas que conforman una organización interactúan dentro de una compleja red que está influenciada por factores ambientales, temporales y estructurales.

El clima es difícil de mensurar porque esa actividad demanda una conceptualización previa. Sin olvidar que se trata de un ambiente humano.

Lo que hace que el constructo de clima sea nuclear en el estudio de las organizaciones es su carácter global y compacto, muchas veces independiente de las individualidades.

El clima de una organización responde a un fenómeno real que tiene implicancias en el comportamiento de la organización como un todo y además en los comportamientos individuales. Los individuos son mediadores de la actuación del clima organizacional.

El clima organizacional es un proceso dinámico porque está en constante estructuración y reestructuración. Esto nos lleva a concluir que para estudiar el clima de una organización hay que tomar en cuenta todo el contexto: las percepciones de los individuos, los procesos de la organización, las interacciones de las personas e incluso el contexto externo.

Todavía hay mucho para investigar en este campo, ya que se trata de estudiar comportamientos humanos. Seguramente en un futuro, al tener más y mejores datos sobre la conducta humana se podrán aportar explicaciones, hacer diagnósticos e intervenciones para mejorar el ambiente de trabajo organizacional.

## **LA UNIVERSIDAD: PARTICIPANTES**

La universidad se caracteriza por ser una organización democrática y compleja. Entre los diferentes motivos que fundamentan esa complejidad se encuentra la variedad de participantes que la componen. Esta diversidad de miradas genera un sinnúmero de percepciones que los miembros tienen de la organización y que dan lugar a diferentes climas organizacionales

Un primer problema que deberá abordarse es definir quienes son los “participantes” que deberán considerarse en el análisis. Al respecto Simon (1964) plantea que éstos son los grupos que tienen demandas y aportaciones a la organización, permitiendo en su interacción que aquella alcance sus fines.

En su análisis establece las características de estos grupos planteando que sus “nociones de utilidad” (o sea aquellas demandas que satisfacen sus expectativas) se mantienen en el tiempo, tienden a ser generalizadas para todos los miembros del grupo y su satisfacción tiene un comportamiento homogéneo frente a los satisfactores que se aplican. Así considerada la cuestión, pareciera que el análisis de las “nociones de utilidad” de los grupos internos de la organización podría orientar asertivamente acerca del Clima Organizacional que puede imperar en una organización, el cual derivaría, razonablemente, de lo competitivas o complementarias que puedan ser estas racionalidades decisorias.

En base a este análisis, puede concluirse en principio, que en la Universidad es factible encontrar los siguientes grupos internos que actúan: Profesores, otros docentes, investigadores, personal de apoyo y alumnos. Razonablemente podría considerarse que el personal de apoyo amerita una subclasificación atendiendo a la índole de sus tareas – administrativas, técnicas, profesionales y de mantenimiento y servicios- dado que es factible encontrar aportaciones y demandas diversas en estos subgrupos. Dentro de ellos sin duda, los más representativos son el administrativo con más de cincuenta por ciento de la planta total del personal (52%) y el de mantenimiento, producción y servicios generales con el (24%).

Hemos visto que el clima no responde a una sola definición, no es una técnica sino una configuración de factores. Etkin (2004:5), señala los diferentes climas posibles a partir de las disposiciones de las estructuras, de las normas y procedimientos, de las reglas de juego establecidas:

- a) de acuerdo con la formalización de las tareas, puede distinguirse entre climas inciertos y cambiantes o bien predefinidos y estables,
- b) según el grado de programación en las situaciones, el clima puede ser mecanicista y rutinario o bien problemático o no estructurado,
- c) en función de la cantidad de alternativas para la misma tarea y las combinaciones entre ellas: complejo y diverso, o bien determinista,
- d) por las exigencias físicas y el grado de responsabilidad en la tarea, el clima puede definirse como agobiante o bien permisivo,

- e) según la compatibilidad encontrada entre las tareas en el grupo: cohesivo o bien disperso y conflictivo,
- f) de acuerdo con el grado de claridad y precisión en los propósitos organizacionales, el clima puede ser orientado o bien ambiguo o impreciso.

Intentando aplicar la citada clasificación de los diferentes climas al personal de apoyo, en particular a los grupos más representativos podemos decir que en el caso del personal del agrupamiento administrativo que se caracteriza por realizar tareas variadas, rutinarias y predecibles:

Se podría calificar el clima organizacional de este agrupamiento de acuerdo al carácter que se le asignan a las relaciones de autoridad, como *rígido y esquemático*, pero a la vez *de identidad y adhesión* si consideramos que en este agrupamiento se comparten los propósitos de la institución y finalmente un clima *cohesivo* si consideramos la compatibilidad de las tareas en el grupo.

Atendiendo al personal del agrupamiento mantenimiento, caracterizado por tareas técnicas, variadas, a demanda, de carácter poco predecible y con considerable esfuerzo físico:

El clima de este grupo de participantes podría resultar *incierto y cambiante* debido a que las tareas que realizan no son tan estructuradas y rutinarias. También podría considerarse un clima *problemático o no estructurado* pues nos encontramos con un grado bajo de programación en las situaciones.

En función de la cantidad de alternativas para la misma tarea y las combinaciones entre ellas, el clima sería *complejo y diverso*. Por último, y considerando las exigencias físicas, se puede tipificar al clima, como *agobiante*.

Una vez aplicado el modelo de medición que se propone, se podrá verificar la existencia o no de los diversos climas que aquí se han delineado.

## **EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD**

No obstante lo expuesto en el acápite anterior, el análisis de los diferentes participantes, no agota la problemática en el ámbito universitario, dado su particular sistema de gobierno, que plantea que integrantes de los grupos antes mencionados, son seleccionados (por el voto o por designación) para ocupar cargos de conducción en forma temporaria.



Si bien esto no configura la conformación de nuevos “grupos”, ya que los diferentes representantes de los llamados “claustros” no abandonan su pertenencia a los mismos y, luego de su paso en los cargos directivos, vuelven a sus roles previos, ocurre sí que mientras ocupan sus posiciones decisorias pueden tener una visión de la organización no compatible enteramente con las de sus pares que se mantienen en el llano y en consecuencia generar resistencias y eventualmente conflictos.

Al respecto es importante consignar aquí que la cultura organizacional de la Universidad plantea una fuerte preponderancia de poder difundido en la base de la pirámide, constituyendo lo que Mintzberg (1984) denomina una “burocracia profesional” , por lo que las decisiones de gobierno no siempre son fáciles de implementar y las regulaciones de las conductas no son bien recibidas en general.

Al respecto es preciso comprender que en la Universidad es preciso “convencer y no vencer”, por lo que los logros de consensos son muchas veces arduos y no siempre logrados, en consecuencia se hace imprescindible en el análisis que se emprende, tener en cuenta las racionalidades internas y conductas explícitas de los equipos de dirección, sus acuerdos internos y sus propios conflictos de lealtades.

## **MODELO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE APOYO**

Diferentes autores han aportado instrumentos de medición de clima organizacional considerando diversas dimensiones. Para este estudio se han seleccionado 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 evalúa también la predisposición a la solidaridad y la vocación asociativa.

Para el caso particular del personal de apoyo de la universidad se han establecido las siguientes dimensiones de análisis:

Participación	Participación en el diseño de circuitos administrativos, de procesos de trabajos
Gestión y liderazgo	Vinculado con la percepción del clima de receptividad de ideas y propuestas.
Evaluación y supervisión	Percepción global
Capacitación para el desempeño	Laboral
Condiciones físicas	Espacio laboral adecuado: Luminosidad, Mobiliario (escritorio, sillas, armarios) Instalaciones sanitarias Mantenimiento Limpieza
Reconocimiento	Reconocimiento, incentivos económico y de autorrealización.
Organización	Percepción del cumplimiento de normas.
Relaciones	Predisposición a la solidaridad y vocación asociativa.

horizontales	
--------------	--

Teniendo en consideración las dimensiones precedentemente enunciadas se ha elaborado un instrumento de recolección de datos para el personal de apoyo, que se adjunta como anexo.

## **REFLEXIONES FINALES**

Las organizaciones son el escenario donde las personas pasan la mayor parte de sus vidas realizando distintas tareas y el éxito de las organizaciones de todo tipo, incluyendo las universidades, depende de las personas que trabajan en ellas. Por lo tanto es vital que en el ámbito de trabajo donde las personas interactúan constantemente, el clima organizacional sea óptimo.

Para lograr tal clima organizacional es necesario analizar los componentes de las organizaciones, indagar acerca de variables estructurales o condiciones objetivas, las tecnologías, las definiciones de los roles organizacionales, los mecanismos de recompensas y sanciones y las relaciones formales de autoridad. En este trabajo presentamos la elaboración de nuestro modelo de medición de clima organizacional.

Esperamos poder compartir en el próximo coloquio los resultados de la encuesta y que el análisis e interpretación de la información relevada sea considerados en la definición de políticas de desarrollo del capital humano en las facultades de Psicología y Ciencias Económicas y Sociales de nuestra Universidad.

## **BIBLIOGRAFIA**

BRUNET, L. (1999): *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Trillas, México.

CHIAVENATO, I. (2004): *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Thomson, México

DAVIS, Keith (1983): *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill, México.

DAVIS, Keith y NEWSTROM (1992): *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. . Mc Graw Hill, México.

ETKIN, Jorge (1984): *Viabilidad de las Organizaciones*. Macchi, Buenos Aires.

ETKIN Jorge (2004): *El Clima de Trabajo en la Organización: Ideas compartidas y sentimientos encontrados*. Material entregado en la Maestría de Negocios (MBA). Facultad. de Ciencias Económicas y Sociales.

KATZ, Daniel y KAHN R.(1983): *Psicología Social de las Organizaciones*. Trillas, México.

KRIEGER, Mario (2001): *Sociología de las Organizaciones*. Prentice Hall, Sao Paulo Brasil.

MINTZBERG, Henry (1984): *La Estructuración de las Organizaciones*. Ariel, Barcelona España.

OLAZ, Angel (2006): “Reflexiones Metodológicas para la Medición del Análisis del Clima Laboral en las Organizaciones”. En *Revista Capital Humano*, 202, España pp. 44.

SCHEIN, Edgar (1997): *Psicología de las Organizaciones*. Prentice Hall, Buenos Aires.

SILVA VAZQUEZ, M.(1992) Hacia una definición comprehensiva del clima organizaciona. En *Rev. De Psicol. Gral., y Aplic.*, 1992, 45(4) 443-451

SIMON, Herbert (1964): *El Comportamiento Administrativo*. Aguilar, Valencia, España.

WERTHER y DAVIS (1995): *Dirección de Personal y Recursos Humanos*.. Mc Graw Hill, México.

## ANEXO

### ENCUESTA DE OPINIÓN PERSONAL DE APOYO Clima Organizacional

#### OBJETIVO:

La Universidad Nacional de Mar del Plata ha emprendido un trabajo a fin de medir el clima organizacional de la Institución.

La presente encuesta pretende analizar las percepciones y expectativas del personal de apoyo de la universidad en relación a nuestro objetivo.

#### INSTRUCCIONES:

- La encuesta es anónima.
- Lea atentamente todas las opciones antes de contestar. Si debe elegir una sola respuesta, elija aquella con la que más se identifique usted mismo.

#### A) DATOS PERSONALES:

1. Categoría \_\_\_\_\_
2. Agrupamiento: \_\_\_\_\_
3. Género:  
 Hombre     Mujer

#### B) PERCEPCION EN SU ROL DE PERSONAL DE APOYO

Califique las siguientes preguntas con una cruz

1. ¿Usted considera que su participación en las instancias de planificación del trabajo ( circuitos administrativos, procesos de trabajo, tareas operativas), es?

Altamente satisfactoria	<input type="checkbox"/>
Parcialmente satisfactoria	<input type="checkbox"/>
Parcialmente insatisfactoria	<input type="checkbox"/>
Altamente insatisfactoria	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo calificaría el grado de aceptación de sus ideas y propuestas en el ámbito laboral?

Altamente satisfactorio	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

Parcialmente satisfactorio

Parcialmente insatisfactorio

Altamente insatisfactorio


3. ¿Las instancias de control establecidas para verificar el logro de los objetivos de la facultad, son?

Altamente satisfactorias

Parcialmente satisfactorias

Parcialmente insatisfactorias

Altamente insatisfactorias


4. ¿La capacitación laboral que le ha brindado la institución con relación a las exigencias de su designación y tareas actuales, es?

Altamente satisfactoria

Parcialmente satisfactoria

Parcialmente insatisfactoria

Altamente insatisfactoria


5. ¿La capacitación laboral que le está brindando la institución con relación a las exigencias de su dedicación y tareas actuales, es?

Altamente satisfactoria

Parcialmente satisfactoria

Parcialmente insatisfactoria

Altamente insatisfactoria


6. ¿Las condiciones físicas (iluminación, temperatura, sonido, etc) en las que usted debe desarrollar su trabajo en la facultad, son?

Altamente satisfactorias

Parcialmente satisfactorias

Parcialmente insatisfactorias

Altamente insatisfactorias


7. ¿El estado de la limpieza en los espacios en los que usted debe desarrollar su trabajo en la facultad, es?

Altamente satisfactoria	<input type="checkbox"/>
Parcialmente satisfactoria	<input type="checkbox"/>
Parcialmente insatisfactoria	<input type="checkbox"/>
Altamente insatisfactoria	<input type="checkbox"/>

8. ¿Usted considera que la remuneración que percibe, con relación a las tareas y responsabilidades que le ha encomendado la facultad, es?

Altamente satisfactoria	<input type="checkbox"/>
Parcialmente satisfactoria	<input type="checkbox"/>
Parcialmente insatisfactoria	<input type="checkbox"/>
Altamente insatisfactoria	<input type="checkbox"/>

9. La concordancia entre su posición laboral y sus aspiraciones personales de acuerdo a la preparación que posee, es?

Altamente satisfactoria	<input type="checkbox"/>
Parcialmente satisfactoria	<input type="checkbox"/>
Parcialmente insatisfactoria	<input type="checkbox"/>
Altamente insatisfactoria	<input type="checkbox"/>

10. El modo en que la facultad le permite desarrollar su proyecto de carrera laboral, es?

Altamente satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Parcialmente satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Parcialmente insatisfactorio	<input type="checkbox"/>
Altamente insatisfactorio	<input type="checkbox"/>

