



200 AÑOS  
BICENTENARIO  
ARGENTINO



## 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

### TITULO:

**“Hacia un Modelo de medición del Clima Organizacional desde la perspectiva de los estudiantes en la Universidad Nacional de Mar del Plata”**

### Autores:

- **Lic. Carolina KUZMAN**  
karito9\_77@hotmail.com
- **Lic. Melina CARPINELLI**  
melinacarpinelli@hotmail.com
- **Esp. Carlos A. MUSTICCHIO**  
camusticchio@hotmail.com

### Institución de procedencia:

- UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
- FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

**Mar del Plata, 8, 9 y 10 de Diciembre de 2010.**

## INDICE

- Resumen pag. 3
- Objetivos pag. 3
- Clima Organizacional:
  - Nociones pag. 3
  - La evolución de la gestión de personas pag. 5
  - El Clima Organizacional en la Universidad
    - Los participantes pag. 9
    - El clima organizacional y el abordaje de cambios en la organización pag. 9
    - Dimensiones de Análisis pag. 12
    - El relevamiento y los distintos enfoques de abordaje pag. 13
- Bibliografía pag. 14

## **RESUMEN**

El diagnóstico de las condiciones asociadas al clima organizacional que contribuyen a la conflictividad institucional y al desgranamiento de la matrícula, permite generar acciones estratégicas que incorporen el reconocimiento de estas condiciones e intenten modificarlas. Dado que es esencial saber qué piensan y sienten los diferentes actores, nos centramos en la perspectiva de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en su carácter de participantes y en los diferentes roles que les toca actuar, determinando aquellas variables objetivas que puedan incidir negativamente sobre la percepción que tienen de la calidad de vida. Esta calidad influirá en el desempeño y por lo tanto en su satisfacción comprometiéndose así su permanencia estable, productiva y saludable.

Los ejes del modelo de medición del clima organizacional que presentamos abordan las “percepciones de los actores”, y se centran en encuestar a éstos para conocer como perciben las condiciones en que actúan. Los instrumentos que proponemos consideran como dimensiones relevantes la participación, organización, gestión y liderazgo, evaluación y supervisión, capacitación para el desempeño, reconocimiento, relaciones horizontales y condiciones físicas.

El abordaje de los datos relevados permitirá concluir un diagnóstico de clima de la unidad académica posibilitando establecer políticas de desarrollo institucional.

## **OBJETIVOS.**

El presente trabajo tiene como objetivo plasmar los avances de la primera etapa de un trabajo de investigación cuyo objetivo es la construcción de un modelo de medición del clima organizacional, haciendo foco en este caso en la participación de los estudiantes como actores en los diferentes roles que podrían actuar. Pretendemos realizar la validación del modelo en el ámbito de la Universidad Nacional de Mar del Plata, a nivel de las Facultades de Ciencias Económicas y Sociales y de Psicología, con el objeto de obtener un diagnóstico de clima en cada unidad académica desde el punto de vista de los alumnos y, luego de un análisis comparativo entre ellas, se sugerirán políticas de desarrollo institucional.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **Nociones.**

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.

Debido a la dificultad que supone aproximar dicho concepto podemos destacar ciertos 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.
- Esta 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 (“Work and the nature of man”; World Publishing Co. – 1966 / “One more time: How do you motivate employees?; Harvard Business Review - 1968/ y con B. Mausner & B. Snyderman: “The motivation to work”; Wiley – 1959).

La dinamica de las organizaciones indica, como veremos mas adelante, que las personas participan para satisfacer necesidades de desarrollo personal, pero también sociales y económicas. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción cobra un papel esencial y está determinada por la historia del sujeto y sus anhelos y proyectos personales. Esta subjetividad y la suma de variables objetivas existentes, determinaran las respuestas que darán las personas cuando son consultadas por aspectos de su participación en la organización.

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. Los aspectos emocionales (Feeling Managemente), los valores organizacionales e individuales (Management por Valores) y esta calidad afectarán el

comportamiento organizacional dificultando la retención estable y saludable de los participantes en un determinado proyecto.

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 en el ámbito laboral; 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.

### **La evolución de la gestión de personas.**

Han existido en los diferentes países causas similares que, en mayor o menor medida, se han conjugado para llevar a la función de personal a una posición de reconocimiento y autonomía. Existe un conjunto de motivos que subyacen en la base del proceso evolutivo del área y dado que estamos refiriéndonos a un fenómeno multicausado es más adecuado hablar de productores (enfoque productor - producto) que de causas (teniendo en cuenta la búsqueda de la causalidad lineal propia de mundos dóciles).

Las diversas concepciones que han existido sobre las personas (Naturaleza del hombre) explican y justifican las formas de gestión que se han realizado sobre ellas dentro de las organizaciones y el rol y la jerarquía que se les fueron asignando a sus órganos especializados. E. Schein<sup>1</sup> (1978), un autor clásico de la psicología de las organizaciones, identifica en forma cronológica cuatro tipos de concepciones básicas que afectaron la moderna consideración del clima organizacional:

- a. Concepción del hombre racional-económico: Esta concepción parte del supuesto de considerar que los individuos buscan maximizar sus propios intereses y por tanto encaminan la totalidad de sus acciones para la consecución de ese objetivo. Algunas proposiciones muy difundidas que se apoyan en este supuesto son las doctrinas de

---

<sup>1</sup> Schein E., "Psicología de las Organizaciones", Ed. Prentice Hall, Madrid, 1978.

Adam Smith y Taylor, y la formulación de la Teoría X de Mc. Gregor. Estas parten de asunciones tales como: El único elemento motivador del individuo son los incentivos económicos; Las organizaciones controlan al individuo al controlar las recompensas económicas; Los sentimientos humanos son irracionales y hay que controlarlos para impedir que estos se vuelvan disfuncionales; se deshecha toda posibilidad de autocontrol por parte de la persona.

1. Concepción basada en el hombre racional: En 1924 Elton Mayo realizó sus primeras investigaciones en una hilandería de Filadelfia y entre 1927 y 1932 las famosas experiencias de Howtorne (junto con Fritz Roethlisberger, Lloyd Warner, William J. Dixon, y otros) sirven de base y sustento a esta concepción. En ellos se pone de manifiesto como inciden en la determinación de la conducta de las personas otros factores no considerados anteriormente. Sus postulaciones acerca de una mayor adecuación entre el hombre y su puesto de trabajo, de un mejoramiento de las comunicaciones, de la influencia de los grupos y de las relaciones interpersonales, aun las no formalizadas explican las reacciones de los individuos en las organizaciones, aun cuando estos se encuentren ante situaciones de restricción económica o sancionatorias a nivel conductual. Se propone localizar, tipificar y resolver los problemas de interacción del individuo en el trabajo. Los principios a los que hace referencia esta aproximación se pueden resumir en lo siguiente (Valle Cabrera, 1995)<sup>2</sup>:
  - a. El hombre se encuentra motivado por las necesidades sociales, y son las relaciones o interacciones las que permiten satisfacer esas necesidades.
  - b. El comportamiento del hombre responde, más que a los estímulos económicos, a las fuerzas que emanan del grupo o grupos a los que pertenece, convirtiéndose estos en un punto básico para las personas ya que constituyen un símbolo de seguridad.

En forma muy elocuente Edgardo Luis Groba y colaboradores (1974)<sup>3</sup> expone que para este enfoque el individuo no es redondo, sino que tiene forma de pera. La protuberancia busca señalar que, en una determinada dirección, es capaz de concretar sus realizaciones más trascendentes. Esa dirección coincide con su vocación y esta condicionada por el proyecto vital del sujeto. En la medida que ese proyecto vital no presente la necesidad de un cambio profundo, o a la inversa, si se presenta una urgencia por continuar o consolidar una línea de realización existente, el administrador de recursos humanos tendrá éxito en sus esfuerzos por reencauzar organizacionalmente a la persona cuya vocación difiere de sus especialidades.

2. Concepción basada en el hombre que se autorrealiza: Esta concepción sobre el hombre se funda en el reconocimiento de la necesidad que tienen las personas de usar sus capacidades y aptitudes. El hombre intenta desplegar las capacidades que posee y que, de alguna forma,

---

<sup>2</sup> Valle Cabrera R., "La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos", Ed. Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington, 1995.

<sup>3</sup> Eduardo Luis Groba y colaboradores, "Lecturas sobre Administración de Personal", Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1974.

se ven limitadas dado el alto grado de especialización, formalización y especificación que han ido adquiriendo las actividades. Esta concepción esta inspirada por los siguientes principios:

- a. Se reconoce la existencia de una gama de necesidades que van desde las de orden inferior o elementales a las de autorrealización.
  - b. El individuo reclama cierto grado de autonomía en sus actividades que le permita desplegar sus capacidades y aptitudes reclamando el derecho a un determinado nivel de autocontrol; a su vez debe estar dispuesto a asumir sus responsabilidades.
  - c. En las condiciones anteriores el individuo dirigirá su comportamiento a la consecución de los objetivos de la organización.
3. Concepción basada en el hombre complejo: Esta concepción reconoce no solo la importancia, sino también la parcialidad de las formulaciones anteriores. Se entiende que ninguna de ellas, por sí sola, es capaz de explicar al individuo. La complejidad del ser humano se refleja en su carácter dinámico, en cuanto a su capacidad de evolución, manifestada por el aprendizaje basado en la adquisición de conocimientos nuevos o en la experiencia pasada, pero que sin duda producen un desarrollo personal que hace que sus planteamientos y puntos de vista varíen substancialmente.

Estas cuatro concepciones de la naturaleza del hombre han tenido un carácter tanto evolutivo como acumulativo, dado que todas continúan estando presentes en las organizaciones con distinta intensidad.

En este punto podemos afirmar que la forma en que se han gestionado los recursos humanos ha sido muy diversa. Esto se puede explicar en parte por las diversas concepciones de la naturaleza del hombre que se expusieron anteriormente, debido a que la importancia que se da a las personas, y al lugar que se les ofrece y reconoce es un reflejo de la orientación que poseen las organizaciones en si mismas.

La extensa evolución de la dirección de recursos humanos indica que solo en épocas muy recientes se puede hablar de un autentica gestión de recursos humanos. No obstante esto, es solo en la actualidad que se incorpora, en su interpretación más restringida, el término estrategia en esta moderna gestión de recursos humanos.

Ramón Valle Cabrera, en su libro “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”, señala una generalización realizada por Bosquet (1978)<sup>4</sup>. Este indica que son tres los estadios por los que ha pasado la gestión de los recursos humanos,

1. *Fase Administrativa*: Esta fase es identificada por Hans Friedrich (1975)<sup>5</sup> como *periodo administrativo*. En este periodo los problemas de las personas en las organizaciones no se diferencian en gran medida de los restantes del conjunto de los que la empresa tiene planteados para la consecución de sus fines. Así, responde a una orientación organizativa exclusivamente

---

<sup>4</sup> Bosquet R., “Evolution er perspectives de la fanchion personnel, en Paractique de la Fanchion Personnel”, Paris Weiss-Monn, Les Edition d’Organization, 1982.

<sup>5</sup> Hans Friedrich, “La Moderna Direccion de Personal”, Madrid, Iberico Europea de Ediciones S.A., 1976.

productivista, en la que, con una abundante mano de obra, los problemas de fabricación reclaman la mayor atención. Los dos rasgos esenciales de esta fase son la consideración del recurso humano como un coste o gasto a minimizar y la adopción de una actitud reactiva que intenta conseguir el rendimiento máximo mediante la obtención de la mano de obra en la cantidad y calidad necesaria al mínimo coste posible. Se entiende que no existen demandas de tipo psicológico y la situación social de los empleados no resulta relevante para su gestión. Esta fase, que según Hans Friedrich llega hasta 1950, se corresponde con la concepción del hombre como un ser racional y económico.

2. Fase de Gestión: se adquiere la conciencia de que los comportamientos están condicionados por sentimientos colectivos y por los diversos grupos a los que se pertenece. De esta forma se comienzan a tener en cuenta las necesidades de tipo social y psicológicas de los individuos, extendiéndose la relación contractual no solo a los aspectos retributivos, sino a factores de tipo psicológico. No obstante la consideración de los recursos humanos como un costo que se debe minimizar, las acciones que se emprenden tienen un carácter proactivo.
3. Fase de desarrollo: esta es la última fase considerada por Bosquet. Según Ramón Valle Cabrera, esta se apoya en tres elementos:
  - a) La búsqueda de una conciliación entre las necesidades económicas de la empresa y las necesidades particulares de aquellos individuos que trabajan en ella. *“Se entiende que la eficiencia de la empresa es cada vez mas tributaria de la eficiencia de la gestión social”* (Valle Cabrera, 1995)<sup>6</sup>.
  - b) La consideración de la empresa como un elemento que determina el desarrollo de la empresa.
  - c) La motivación y eficiencia del personal, dependiendo fundamentalmente de la forma en que el individuo es empleado, de su funcionamiento y organización.

A partir de este momento podemos decir que nace la concepción estratégica de los recursos humanos. Esto se debe a que es en esta etapa es donde el personal es considerado un recurso que se debe optimizar emprendiéndose acciones de carácter proactivo.

4. Fase de Gestión Estratégica: Ramón Valle Cabrera considera adecuado agregar una cuarta fase que se desarrolla en la actualidad, en la cual se intenta incorporar el método de análisis de la gestión estratégica. Según esta etapa esta caracterizada por los siguientes rasgos:
  - < Se considera al recurso humano como un recurso que se debe optimizar optándose por un enfoque proactivo.
  - < Se aplica el modelo de Anzoff y su matriz FODA. Esto implica diagnosticar las amenazas y oportunidades del ambiente externo así como las fortalezas y debilidades de la organización.
  - < Se formulan objetivos y estrategias sociales congruentes con el diagnostico anterior.

---

<sup>6</sup> Valle Cabrera R., “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”, Ed. Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington, 1995.



- < Se implantan esas estrategias mediante el desarrollo de políticas de personal.
- < Se considera al recurso humano como un factor determinante.

Estos tres estadios por los que ha pasado la gestión de los recursos humanos y que desembocan en la actual orientación estratégica han sido el fruto de la evolución sufrida por aquel conjunto de productores objetivos mencionados anteriormente. Si bien estos periodos están orientados de forma muy diferente pudiendo hasta cierto punto delimitarse en el tiempo, en realidad se trata de fases de evolución que hoy aun se hallan en acción simultánea. Todas ellos han perdurado y se encuentran presentes en las organizaciones, aunque actúan en ámbitos de aplicación diferenciados.

Así, en los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Esta preocupación se inicia con el interés de trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores en terminos de Maslow. Lo primero que se plantearía a las personas sería tener un nivel mínimo, aceptable, de sueldos que les permitiera asegurar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas. Apenas este nivel de remuneración se encuentra razonablemente satisfecho, aparece inmediatamente la necesidad de contar con seguridad, que permita que las personas puedan estar tranquilas respecto a lo que ocurre. En la organización implica sentirse, a través de la información, como miembro con derecho propio a ser considerado parte de la organización. Esto puede ser ofrecido a través de una adecuada participación informativa ya que, frente a su ausencia, es posible que surja el rumor como una manera informal que tiene el colectivo de sentirse participando de la información organizacional.

La participación consultiva corresponde a las necesidades de estima y autoestima y surgirá en sistemas organizacionales que entregan información adecuada a sus miembros. Es posible que sea el sistema organizacional el que -una vez que ha entregado información a sus miembros- desee obtener de ellos sugerencias que pudieran ser de utilidad. Puede también ocurrir que sea el colectivo el que sienta la necesidad de realizar sugerencias y aportar sus opiniones acerca de temas relacionados con su vínculo con la organización.

La participación resolutive tiene a su vez diversos grados, desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión, pasando por la cogestión y por diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los miembros de un sistema organizacional sean actores de su decidir. Este tipo de participación, en todo caso, también puede plantearse como una reivindicación por parte de los miembros de un sistema organizacional, que quisieran tener una injerencia mayor en la toma de decisiones o ser producto de la definición misma

del sistema, en que busca un mayor compromiso, responsabilidad e involucramiento de los miembros con la organización, sus tareas y destino y obviamente satisface necesidades de orden superior.

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

### **Los participantes**

Acercas de los participantes, 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.

El presente trabajo, como ha sido mencionado anteriormente, tiene como objetivo la construcción de un modelo de medición del clima organizacional haciendo foco en la participación de los estudiantes, desde los diferentes roles que pueden cumplir en su seno. Además de participar de la vida universitaria como alumnos, los estudiantes pueden desempeñarse como auxiliares docentes, miembros del centro de estudiantes, miembros de cuerpos colegiados de gobierno, miembros de grupos de investigación, extensionistas, pasantes, empleados en general.

### **El clima organizacional y el abordaje de cambios en la organización.**

El abordaje de las percepciones de los estudiantes respecto del clima organizacional en la universidad, es un elemento esencial a los efectos de conducir cualquier proceso de cambio. Son estos, los más jóvenes, los llamados a jugar los llamados “Juegos de Rebeldía o de “Jovenes Rebeldes” siendo potenciales motores y agentes de cambio.

Para que un cambio se produzca en una organización, es necesario que sus miembros comiencen a pensar, sentir o hacer algo de manera diferente. Los líderes deben ganarse a sus seguidores de a uno. Para lograr esto deben gestionar la dinámica y no los elementos. El desafío consiste en (Duck, 2000) “innovar el trabajo mental, no en repetir el trabajo realizado en el mundo

material”<sup>7</sup>. Gestionar el cambio supone gestionar la conversación entre las personas que dirigen el cambio y las que se supone que tienen que ponerlo en práctica, gestionar el contexto de la empresa y gestionar las conexiones emocionales que son esenciales para cualquier transformación.

Estos procesos se mueven tanto en el mundo de lo manifiesto como de lo subyacente, en el campo de lo planeado y de lo emergente, en el campo de lo material y de lo simbólico. Los aspectos perceptuales son el centro del conflicto donde el mensaje cobra un protagonismo particular. Así, la propia gestión llevada a cabo es el mensaje. Tanto aquello que es dicho como aquello que no lo es, envía un mensaje. El discurso y su necesaria coherencia ponen a los problemas de comunicación en primer lugar, debiendo ser una prioridad para todos los directivos de todos los niveles. Cobran importancia la percepción de dobles discursos y la credibilidad. La credibilidad ligada a los procesos de cambio genera problemas de una doble índole. El primero de ellos está vinculado a la intencionalidad de los gestores del cambio, debiendo reconocer que no es homogénea dado que son diferentes las necesidades e intereses de los diferentes actores. El segundo, de orden técnico surge como consecuencia de la dificultad para lograr coherencia expresiva: “la conectividad de los sistemas de significación, (...) implica reconocer clases de elementos cuya afinidad prescribe que, si se cambia alguno de ellos, inevitablemente deben revisarse los otros para ver cuáles son los cambios correlativos que permitan la conservación de la coherencia expresiva” (Schvarstein, 2000)<sup>8</sup>.

En un entorno en el que los programas de cambio se suceden unos a otros, los sobrevivientes han aprendido a pasar a través de los programas sin que los mismos pasen por ellos. En este sentido, muchos de los procesos que se emprenden no guardan coherencia con los rasgos de identidad de la organización o con los valores propios de los individuos. Las organizaciones buscan compromiso inmediato desconociendo que la existencia de una contradicción entre los objetivos de la organización y los de los individuos, no es una disfuncionalidad, sino que es inherente a la relación entre ambos configurándose como una par dialógico cuya resolución demanda esfuerzos concretos.

En esta investigación de Clima Organizacional, buscamos determinar las variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que los estudiantes tienen de la calidad de vida en las Facultades de Ciencias Económicas y Sociales y Psicología. Este abordaje incluye las diversas carreras que se dictan en cada una de ellas, reconociendo las particularidades que presentan las diferentes etapas de la carrera en que se sitúa cada estudiante y en función de los referentes

---

<sup>7</sup> DUCK, Jeanie Daniel, “Gestionar el cambio: El arte del equilibrio”, Publicado en Harvard Business Review, y extraído de la compilación “Gestión del Cambio”, Ed. Deusto (2000), pag. 75.

<sup>8</sup> SCHVARSTEIN, Leonardo (2000). “Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas”. Paidós Grupos e Instituciones, pag. 369.

roles que actúe cada uno como participante en la universidad. Esta percepción negativa de la calidad de vida influirá en el desempeño y por lo tanto en su satisfacción comprometiéndose así la permanencia estable, productiva y saludable de estos participantes. A partir de lo anterior y mediante un proceso inicial de medición buscamos poder elaborar estrategias que permitan implementar acciones que impacten en una mejora en los logros de la organización y que repercutan afectando las causales de deserción (mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente organizacional ocasionando situaciones de conflicto y de bajo nivel de logro).

Si bien la falta de destrezas intelectuales es vista como una de las principales causas de deserción por especialistas en educación, distintas investigaciones han aportado pruebas que relacionan el abandono de los estudios formales con los bajos niveles de interacción personal con profesores y otros estudiantes dentro y fuera de las aulas. Los estímulos intelectuales y sociales generados en esas interacciones parecen constituir un componente fundamental del proceso por medio del cual los sujetos son capaces de alcanzar sus metas educativas.

Según estas investigaciones, entre los factores que pueden provocar el abandono de los estudios (tanto exógenos como endógenos con respecto a la institución), se pueden mencionar el género, la edad, el lugar de residencia, el nivel socioeconómico, el nivel educativo de los padres, la condición de actividad económica del estudiante. También influyen otros factores personales como la formación académica previa, el nivel de aprendizaje adquirido, el éxito o fracaso en la educación media, las aspiraciones y motivaciones personales y las propias actitudes, el grado de satisfacción con la carrera, la relación de la carrera con el mercado laboral, las dificultades personales para la integración y la adaptación, las experiencias del estudiante en el aula y el apoyo y la orientación recibida de los profesores. La existencia de políticas de admisión en la institución, la presencia de políticas de orientación vocacional, el excesivo número de programas en oferta, el tipo de carrera y la relación con la formación previa del estudiante, la duración del plan de estudios, la curricula, la calidad del cuerpo docente, el equipamiento. (Maria del Carmen Parriño, 2005).

Por otro lado, como oposición al enfoque 'reduccionista' que considera la inteligencia como una capacidad unitaria o como abarcativa de varias capacidades, Gardner propone un enfoque de inteligencias múltiples, que permite problematizar sobre el fenómeno de la inteligencia más allá del universo de lo cognitivo. Para este autor, una inteligencia es la "capacidad de resolver problemas o de crear productos que sean valiosos en uno o más ambientes culturales", (1994; 10). Lo sustantivo de su teoría consiste en reconocer la existencia de siete inteligencias diferentes e independientes, que pueden interactuar y potenciarse recíprocamente. Estas múltiples inteligencias son, según H. Gardner: cinético corporal (habilidad de comunicar, expresar ideas y sentimientos a través del

cuerpo), musical (ven al mundo que los rodea en términos de sonidos), lógico matemática (el proceso de resolución de problemas es rápido y se manejan con sistemas simbólicos), lingüística (habilidad para comunicar sus pensamientos a través del lenguaje), visual espacial (capacidad para entender, percibir, internalizar y/o transformar el espacio que los rodea), personal (capacidad de entender a los demás y a uno mismo), interpersonal (habilidad para atraer la atención de individuos o grupos), intrapersonal (se conocen a sí mismos), naturalista (capacidad para el conocimiento de la vida en el mundo), espiritual (muchos reconocen lo espiritual como reconocen el cuerpo y la mente). La existencia de una de ellas, sin embargo, no es predictiva de la existencia de alguna de las otras. El reconocimiento de esta diversidad hace más compleja la comprensión de la experiencia y el aprendizaje humano. Estas diferencias desafían un sistema educativo que supone que todos pueden aprender las mismas cosas del mismo modo, y que basta con una medida uniforme y universal para poner a prueba a un estudiante. En los debates sobre inteligencia y educación es preciso tomar en cuenta estas distintas formas del pensamiento, así como los contextos en los que es posible expresarlas o desarrollarlas

Hablar de *inteligencias múltiples*, y concebirlas como sistemas independientes, definitivamente replantea la discusión sobre los factores de la inteligencia, habitualmente asociados a una dimensión cognitiva. Ciertamente, también cambia cualquier perspectiva sobre estimulación y desarrollo de esta capacidad. En síntesis, Gardner nos conduce a redimensionar la importancia de los componentes racionales, invitándonos a reconocer y valorar otras expresiones de la persona, que no guardan relación directa con logros cognitivos. Estas tipologías se verán reflejadas en la percepción que los actores tengan respecto de su entorno.

La existencia de múltiples clases de inteligencias es coherente con el reconocimiento de diferentes tipos de racionalidades a nivel individual, grupal u organizacional (entendiendo por racionalidad la cadena de argumentos en pos del logro de determinados objetivos) y de las limitaciones a la misma que destacara H. Simon. Así, quienes lideren los procesos de cambio, deberán reconocer la existencia y utilidad de estas racionalidades e inteligencias que darán lugar a una potenciación sinérgica de las competencias individuales, colectivas y organizacionales.

Siendo que las personas son capaces de conocer y de aprender de maneras diferentes, la manera en que deberán ser conducidos los procesos de cambio deberá considerar no solo el inventario de competencias individuales sino las múltiples inteligencias presentes en los miembros de la organización. El reconocimiento de esa diversidad de perfiles de inteligencia, de las diferentes racionalidades decisorias y de las múltiples formas de interpretar el entorno y comunicarse con el mundo que posee cada una de las personas será un condicionante fundamental del proceso. El acometer cambios profundos en las organizaciones implica lograr el compromiso de los

participantes de la misma, de modo de que estos asuman mayores responsabilidades. Al potenciar a los individuos es necesario reconocer si estos poseen el potencial necesario de modo de no generar frustración. Así mismo, es necesario reconocer la utilidad de formar equipos dando lugar al desarrollo de los diferentes tipos de inteligencias e intentando establecer canales de comunicación, mensajes y relaciones acordes con estas.

Las inteligencias que poseen los individuos son diferentes y se encuentran en diferente nivel de desarrollo. Es indispensable reconocer las inteligencias predominantes en los individuos, así como sus racionalidades subyacentes, de modo de optimizar la comunicación y generar mecanismos adecuados para lograr procesos de cambio exitosos.

### **Dimensiones de Análisis.**

Las dimensiones seleccionadas para analizar el clima organizacional desde las percepciones de los alumnos son las siguientes

- **Participación:** Refiere al grado de involucramiento con el desarrollo y la planificación de las actividades sustantivas de la institución. Puede ser
  - Académica: Como ayudantes, como parte de grupo de investigación
  - Política: Presencia en el Consejo Académico, participación en Asambleas, participación en elecciones.
  - Laboral: En su carácter de personal de apoyo o pasante.
- **Gestión y liderazgo:** El concepto se relaciona con la autoridad y el poder ejercido por los superiores, determinando el estilo de dirección predominante. El análisis se centra en la percepción del clima de receptividad de ideas y propuestas.
- **Evaluación y supervisión:** Determina el tipo de controles formales e informales establecidos y/o acostumbrados en la organización para el logro de los objetivos. Se evalúa la percepción global en este aspecto.
- **Capacitación para el desempeño:** Refiere a la capacitación recibida por los participantes que favorece el desarrollo y crecimiento y, en el caso de alumnos, se analiza particularmente la capacitación en áreas de apoyo: normas de funcionamiento, conocimiento de la institución, y pautas de conducta.
- **Condiciones físicas:** Establece características del ambiente físico de trabajo. Aula: (luminosidad, mobiliario -sillas, pizarrón-, espacio áulico con relación a la cantidad de alumnos), instalaciones sanitarias, mantenimiento, limpieza.
- **Reconocimiento:** Refiere al conjunto de alicientes que contribuyen a la permanencia de los participantes en la organización. Se indaga la percepción sobre el grado de reconocimiento de su desempeño académico.

- **Organización:** La percepción de los alumnos acerca del nivel de cumplimiento de las normas, reglamentos y deberes establecidos en la organización.
- **Relaciones horizontales:** Incluye los aspectos relativos a los vínculos entre pares. Se evalúa, también, la predisposición a la solidaridad y la vocación asociativa.

### **El relevamiento y los distintos enfoques de abordaje**

Si bien las bases del modelo integral apela a la confluencia de tres enfoques: percepción de los actores, circunstancias objetivas que denotan conflicto en la organización, causas que determinan la aparición del conflicto en la organización, el presente trabajo en esta etapa se concentra en el primero de ellos. Trabajar sobre la “percepciones de los actores”, y se centra en encuestar a éstos para conocer como perciben las condiciones en que desarrollan su labor. Pretendemos compartir las bases para el diseño del instrumento que hemos desarrollado para relevar las percepciones de los estudiantes considerando como dimensiones relevantes la participación, organización, gestión y liderazgo, evaluación y supervisión, capacitación para el desempeño, reconocimiento, relaciones horizontales y condiciones físicas.

Este tipo de encuestas de clima organizacional requieren un acuerdo previo respecto de la necesidad de traducir la medición en acciones concretas, de modo de cubrir las expectativas que generan en aquel que responde respecto de que se haga algo con los resultados. Así, se deberá efectuar una devolución (feedback) a los participantes y hacer algo respecto de los resultados. Por ellos es que pretendemos elevar a las autoridades de ambas unidades académicas los resultados de esta investigación para que lo incorporen como insumo en su plan de gestión.

En un entorno donde los sistemas de información se focalizan en aspectos internos, cuantitativos y transaccionales, se agregará un insumo al sistema sumamente valioso, reconociendo la importancia de la información cualitativa, externa y estratégica.

Con los resultados del trabajo, se pretende contribuir al conocimiento acerca de los atributos estudiados del Clima Organizacional, para favorecer la toma de decisiones a nivel estratégico tendientes al desarrollo institucional en el ámbito universitario de carácter público. Se busca que la información aportada mediante este relevamiento permita diagramar acciones que contribuyan mejorar la calidad de vida no solo de los estudiantes sino de la totalidad de los actores durante su permanencia en la organización.

### **BILBIOGRAFIA**

- Abravanel, Allaire y otros (1992). *Cultura Organizacional*. Edit. Legis. Colombia.
- Arias, Carles y Rodriguez Rodriguez, María (2004): *La Comunicación Interna, una Fuente Generadora de Valor*. Revista Análisis Local, Nro. 53 II, pag. 43, España.

- Bagnasco A., Piselli F, Pizzano A. y Trigilia C. (2003): *El Capital Social. Instrucciones de uso*. Edit. Fondo de Cultura Económica Bs. Aires.
- Bonache J. y Cabrera A. (Directores) (2006): *Dirección de Personas. Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI.*, Editorial FT Prentice Hall, Financial Times Pearson Educación S.A. España.
- Bosquet, R. (1982): *Evolution er perspectives de la fanchion personnel, en Paractique de la Fanchion Personnel*. Paris Weiss-Monn, Les Edition d'Organization.
- Brito, Y. y Jiménez, J.C.: *Evaluación del Clima Organizacional*. Fac. de Ingeniería, Universidad de Carabobo. en Ingeniería Industrial Actualidad y Nuevas Tendencias, Año 2, Vol I, nº 2.
- Brunet, L. (1999): *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas, México.
- Burack, Elmer (1996): *Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos, (Una orientación estratégica)*. Ed. Diaz de Santos, Madrid.
- Davis, Keith (1983): *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ed. Mc Graw Hill, Mejico.
- Deal, T. y Kennedy (1985): *Las Empresas como sistemas culturales*. Edit. Sudamericana. Bs. Aires.
- DUCK, Jeani Daniel (2000): *Gestionar el cambio: El arte del equilibrio*. Art. Publicado en Harvard Business Review en noviembre-diciembre de 1993 y extraído de la compilación "Gestión del Cambio", Ed. Deusto. Etkin J. y Schvarstein L. (1992): *Identidad de las Organizaciones*. Edit. Paidos. Bs. Aires.
- Etkin, Jorge (2009): *El Clima de Trabajo en la Organización*. Mimeo en Maestría en Administración de Negocios. U. Nac. de Mar del Plata.
- Etkin, Jorge (2000): *Política, Gobierno y Gerencia*. Edit. Prentice Hall Bs.Aires. 2000.
- Friedrich, Hans (1976): *La Moderna Direccion de Personal*. Iberico Europea de Ediciones S.A. Madrid.
- Gardner, Howard (1994): *Estructuras de la mente*, Ed. Biblioteca de Psicoanálisis.
- Gómez Rada, Carlos: *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ítem*. U. Católica de Colombia. Acta Colombiana de Psicología 11,97-113,04.
- Groba, Eduardo Luis y colaboradores (1974): *Lecturas sobre Administracion de Personal*. Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Katz, D. y Kahn, R (1983): *Psicología Social de las Organizaciones*. Edit. Trillas. México.
- Kaufmann, Alicia E. (1993): *El Poder de las Organizaciones*. 2ª Edición. Ediciones de la Universidad de Alcalá de Henares- España.



- Krieger, Mario (2001): *Sociología de las Organizaciones*. Edit. Prentice Hall. Bs. Aires.
- Lessem, Ronnie (1992): *Gestión de la Cultura Corporativa*. Edit. Diaz de Santos S.A. Madrid.
- López Viñegla, Alfonso y Nevada Peña, Domingo (1999): *El Cuadro de Mando y los Recursos Humanos: Gestión Coordinada desde una perspectiva económico-financiera (y II)*. Revista Gestión Nro. 122, pag. 50, España.
- Mahlon, Apgar (2004): *El Centro de Trabajo alternativo*. Art. en Harvard Business Review Dirigir Personas en la Empresa, pag. 175 a 220, Argentina, IV.
- Mujica de González, M y Pérez de Maldonado, I. (2009): *Construcción de un indicador de Gestión fundamentado en el Clima Organizacional*. Revista Venezolana de Gerenciamiento, año 14, n° 47 U. de Zulia.
- Olaz, Angel (2006): *Reflexiones Metodológicas para la Medición del Análisis del Clima Laboral en las Organizaciones*. Revista Capital Humano Nro. 202, pag. 44, España.
- Powell, W y Dimaggtio, P. (1999): *El nuevo institucionalismo en el Análisis Organizacional*. F:CE: México.
- Reyes, Sánchez Oscar (2008): *Evaluación cuantitativa del Clima Organizacional en la Educación Superior*. Trabajo interuniversitario.
- Schein, Edgar (1978): *Psicología de la Organización*. Edit. Prentice Hall. México.
- Schvarstein, Leonardo (1998): *Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas*. Edit. Paidós . Bs. Aires.
- Schlemenson, Aldo (2002): *La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempo de crisis*. Edit. Paidos Bs .As.
- Simon, Herbert (1964): *El Comportamiento Administrativo*. Edit. Aguilar 2ª Ed. Valencia España.
- Valle Cabrera, R. (1995): *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington.
- Vega, Roberto I. (2009): *La Gestión de la Universidad. Planeación, Estructuración y Control*. Edit. Biblos. Bs. Aires.
- Vieira da Costa, Geraldo (1999): *Cultura y valores organizacionais*. Edit. Insular. Florianópolis Brasil.