

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

GRUPO ANÁLISIS DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

La necesidad de una investigación cualitativa para ampliar el contexto de interpretación de los primeros resultados de un diagnóstico de clima organizacional, a través de encuestas, en el claustro docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP

Dr. Roberto Vega, Mg. Claudia Durán, Mg. Mariana Foutel, Esp. Carlos Alejandro Musticchio

Introducción

El objeto del presente trabajo es dar cuenta de los primeros resultados empíricos alcanzados por el 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.

En un trabajo anterior en las XVI Jornadas compartimos un instrumento de relevamiento para realizar un diagnóstico, hoy en las XVII Jornadas queremos compartir, luego de haber administrado la encuesta en un muestra estadísticamente representativa de docentes a nivel de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP, las primeras reflexiones derivadas de sus resultados.

Marco teórico

Acerca del 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.

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 (“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). Son importantes la modalidad de las relaciones interpersonales, las racionalidades decisorias, las formas en que se

ejerce el poder, el manejo de los conflictos, los niveles de cooperación y las posibilidades de aprendizaje y desarrollo personal.

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.

La mayor parte de estas expectativas, determinantes del contrato psicológico, son implícitas. Es preciso sostener un movimiento continuo de explicitación y de ajuste recíproco entre la organización (representada por quienes tienen la autoridad para fijar las condiciones del contrato) y sus integrantes.

En resumen el análisis del clima organizacional permite identificar y diagnosticar, considerando diversas dimensiones: a) Conflictos; b) Estilos de liderazgo y modos de influencia, considerando sus efectos en los procesos decisorios; c) Integración organizacional; d) Resistencia al cambio; e) Satisfacción de los actores; f) Dinámica comunicacional, identificando de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos; g) 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; h) 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; i) Capacitación para el desempeño, lo cual favorece el desarrollo y crecimiento en el ámbito laboral; j) Condiciones físicas del ambiente físico en que se interactúa; k) Reconocimiento, refiriendo al conjunto de alicientes que contribuyen a la permanencia de los participantes en la organización; l) Organización, atendiendo al nivel de cumplimiento de las normas, reglamentos y deberes establecidos en la organización y como es percibido esto por los miembros; m) Relaciones horizontales contemplando los aspectos relativos a los vínculos entre pares. Se evalúa también la predisposición a la solidaridad y la vocación asociativa; n) Participación: Refiere al grado de involucramiento con el desarrollo y la planificación de las actividades sustantivas de la institución.

Lo importante es que 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.

Características y racionalidades del grupo docente. Las universidades, en particular, poseen un sistema psicosocial sumamente complejo por la variedad de grupos participantes que las integran y por las distintas motivaciones que cada uno de ellos tiene para lograr su permanencia en la organización (Vega R, 2009). Analizaremos puntualmente al personal docente, grupo que se caracteriza por estar sometido a un sistema de autoridad y a un régimen laboral distinto al del cuerpo de personal de apoyo.

Los docentes se encuentran organizados en una estructura particular dentro del comportamiento burocrático que Henry Mintzberg (1984) denomina "burocracia profesional", conformada la base operativa por personas con calificación profesional. En consecuencia su tarea está muy poco normalizada y carece casi de control, lo que acrecienta, aun más, la autonomía referida.

Por otra parte es importante remarcar que el docente cumple un rol fundamental al desempeñar los cargos de conducción política. En el cumplimiento de dichas funciones, que no son permanentes, sino esporádicas, permanentemente se toman decisiones acerca de normativas y procedimientos que es preciso contemplar y que muchas veces desconocen.

De esto se desprende que en la institución conviven dos racionalidades muy definidas, una de tipo político, que impera en aquellos que ejercen puestos de autoridad y en los que el poder que detentan marca el alcance de la decisión. En oposición existe otra racionalidad, de carácter

técnica, que está respaldada por el conocimiento de las normas y reglamentos y que guía las acciones del personal de apoyo. Ambas conviven cotidianamente en la organización y pueden resultar fuente de conflictos.

Metodología

Para realizar el análisis del instrumento de medición se administró la encuesta realizada en primer término a una muestra piloto, para poder sacar conclusiones iniciales que guiasen la estructuración definitiva del instrumento a utilizar. La versión inicial aplicada, consta de 14 variables que componen la escala y de 1 variable auxiliar para evaluar la validez del instrumento. Las respuestas solicitadas se reflejan en una escala que oscila entre 1 (Insatisfecho) y 4 (Altamente Satisfecho) para que el encuestado pudiera dar su opinión, permitiéndole así posicionarse y discriminar en sus respuestas. Además, se incluyó en esta encuesta una pregunta abierta acerca de qué otras cuestiones sería importante analizar acerca del clima organizacional, para luego analizar la posibilidad de incluirlas en la encuesta definitiva.

Para esta muestra piloto se administró el formulario a 24 docentes de diferentes cargos y dedicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Los datos fueron procesados en planillas de cálculo de MS-Excel®. En función de la misma se analizó la varianza de las respuestas para poder así determinar el tamaño mínimo necesario de muestra definitiva para que las inferencias a realizar fueran válidas en la población total. Habiendo calculado una varianza de 0,5636, y pretendiendo una precisión de 0,25, con un nivel de significación de 5%, la muestra mínima se determinó de 35 docentes. Luego de procesar las encuestas piloto, se confeccionó el instrumento definitivo, que se muestra como Anexo, donde se identifican 17 variables agrupadas en 8 dimensiones a saber: participación, gestión y liderazgo, evaluación y supervisión, capacitación para el desempeño, condiciones físicas, reconocimiento, organización y relaciones horizontales. Cada dimensión fue definida según las características en común que presentan las variables. La escala adoptada mantiene un formato de cinco alternativas de respuesta con diferente grado de intensidad dentro de un continuo. La encuesta definitiva se administró a 45 docentes, verificando la representatividad de la muestra.

La Fiabilidad de la Escala se estudió mediante el análisis de consistencia interna, para lo que se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, Habiendo obtenido un coeficiente de 0,8805 se puede decir que en el instrumento existe consistencia interna El instrumento usado presenta validez de contenido basado, en primer lugar, en el juicio de personas expertas en el tema como los colegas asistentes al X Coloquio de Gestión Universitaria, a las Jornadas de Alta Gerencia 2010 y a las Décimo Sextas Jornadas de Docentes Universitarios de Recursos Humanos de Argentina. También contribuye a dar validez de contenido al instrumento de relevamiento, la comparación efectuada por los miembros del grupo con otros modelos relacionados con el clima organizacional.

Para determinar la validez concurrente se aplicó la prueba U de Mann-Whitney, utilizando una pregunta adicional contenida en el instrumento aplicado donde se pide a los encuestados que den su opinión de un modo general acerca del clima organizacional percibido por ellos en la Facultad. Se procedió a realizar una clasificación en dos grupos; el primero que corresponde a las puntuaciones que fueron inferiores a la media y el segundo cuyas puntuaciones fueron superiores a la media. De esta forma la prueba mencionada arrojó un coeficiente U máximo de 126,5 que supera el valor límite de 124 (para un nivel de significación de 5% con muestras de 6 y 27 elementos), lo que evidencia la validez concurrente del instrumento.

Resultados

El análisis de las respuestas se hará en primer lugar a partir de cada una de las preguntas, luego a partir de las dimensiones consideradas, y por último en general.

El coeficiente de variabilidad de cada pregunta osciló entre el 16% y el 41%, lo que indica poca variabilidad de las respuestas., Se omitirá mencionar la variabilidad de las respuestas en cada pregunta salvo en los casos extremos.

Análisis individual de cada aspecto evaluado:

- 1) **“Su expectativa de participación en las instancias de planificación académica (reuniones de cátedra, de área, comisiones,...) es...”** Los docentes tienen satisfechas sus expectativas de participación en las instancias de planificación académica, habiendo respondido a favor de esta opción el 56% de los docentes
- 2) **“Su expectativa de participación en las instancias de decisión política (Consejo departamental, Académico, Superior y Asamblea) es Consejo departamental, Académico, Superior y Asamblea), es...”** En cambio, NO tienen satisfechas sus expectativas de participación en las instancias de decisión política, el 35% de los docentes afirma estar poco satisfecho y el 22% insatisfecho. Esta pregunta fue de las pocas donde se manifiesta poca satisfacción, aunque es la pregunta donde más variadas opiniones se manifestaron.
- 3) **“El grado de aceptación de sus ideas y propuestas en el ámbito laboral es...”** Los docentes se sienten satisfechos habiendo respondido a favor de esta opción el 68% de los mismos. La Dimensión de GESTIÓN Y LIDERAZGO se encuentra satisfecha.
- 4) **“Las instancias de control establecidas para verificar el logro de los objetivos de la facultad son...”**

Resultan poco satisfactorias e incluso insatisfactorias **las instancias de control establecidas para verificar el logro de los objetivos de la facultad:** el 41% de los docentes afirma estar poco satisfecho y el 16% insatisfecho.

Cabe marcar también que esta fue la pregunta donde menos docentes expresaron su opinión, un 29% de los mismos no contestó esta pregunta. La Dimensión de EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN es una de las pocas donde se marca la poca satisfacción de los docentes.

- 5) **La capacitación pedagógica y académica que la facultad le ha dado en el pasado con relación a las exigencias de su designación y tareas actuales es** Los docentes se sienten satisfechos habiendo respondido a favor de esta opción el 45% de los mismos.
- 6) **La capacitación pedagógica y académica que la facultad le está dando con relación a las exigencias de su dedicación y tareas actuales es** Los docentes se sienten también satisfechos respecto de esta variable.habiendo respondido a favor de esta opción el 53% de los mismos y manifestando un 21% que se encuentra altamente satisfecho. Respecto a la Dimensión CAPACITACIÓN podría decirse que los docentes se encuentran entre satisfechos y muy satisfechos, manifestando mayor satisfacción en la actualidad que en la capacitación recibida en el pasado (aunque esta fuera satisfactoria). Algunos colegas efectuaron, en el espacio previsto para comentarios finales, una distinción entre capacitación pedagógica y académica, resaltando su satisfacción respecto de la primera y el carácter poco satisfactorio de la segunda.

Las condiciones físicas (iluminación, temperatura, sonido,...) en las que usted debe desarrollar su trabajo en la facultad son: Los docentes se sienten satisfechos, habiendo respondido a favor de esta opción el 70% de los mismos.

- 7) **La posibilidad de acceso a recursos pedagógicos (retroproyector, cañón, videocasetera) para desarrollar su tarea** es Los docentes se sienten también satisfechos, habiendo respondido a favor de esta opción el 60% de los mismos. Claramente, la Dimensión de **CONDICIONES FÍSICAS** es una donde se manifiesta mayor satisfacción en los docentes.
- 8) **La remuneración que percibe, con relación a las tareas y responsabilidades que le ha encomendado la facultad,** es resulta satisfactoria. Un 66% ha respondido eso. Entre quienes la consideran poco satisfactoria resaltan una “duplicación de la carga laboral con la implementación del plan de estudios 2005”.
- 9) **La concordancia entre su posición laboral y sus aspiraciones personales, de acuerdo a la preparación que posee, es: Las aspiraciones personales** de los docentes se encuentran en general satisfechas puesto que concuerdan con su posición laboral. Un 64% ha respondido eso.
- 10) **Los mecanismos que se emplean para evaluar el desempeño docente son:** Muy por el contrario, **los mecanismos de evaluación del desempeño** para los docentes son poco satisfactorios. Esta pregunta es que más baja calificación ha recibido. Un 57% ha respondido que su satisfacción al respecto era poca y un 16% respondió que los mecanismos son insatisfactorios. Se registran en este sentido opiniones como la siguiente: “No estoy de acuerdo con la carrera docente implementada por la OCS 690. Es mejor el sistema permanente de concursos”.
- 11) **El modo en que la facultad le permite desarrollar su proyecto académico de carrera profesional es:** Más allá de eso, se encuentran satisfechos respecto al **modo en que la facultad le permite desarrollar su proyecto académico de carrera profesional**. Un 70% ha respondido eso, siendo éste uno de los mayores porcentajes de respuesta común. La Dimensión de **RECONOCIMIENTO** es de las más interesantes de analizar, ya que en general recibe los mayores porcentajes de respuestas satisfactorias, pero al mismo tiempo cuenta con la pregunta que resulta mostrar el peor nivel de satisfacción.
- 12) **El modo como se desarrollan y resuelven los concursos docentes es: Los concursos docentes** resultan satisfactorios, un 56% lo afirma. Pero también debe mencionarse que un 20% de los encuestas no respondió esta pregunta.
- 13) **El cumplimiento de normas y reglamentos establecidos en la facultad es:** Al mismo tiempo, un 69% de los docentes manifiestan satisfacción en relación al **cumplimiento de normas y reglamentos**. La Dimensión de **ORGANIZACIÓN** indica un aceptable nivel de satisfacción.
- 14) **La existencia de actitudes de colaboración y de solidaridad de sus compañeros en su ámbito laboral es:** Una de las variables que generan mayor satisfacción en los docentes es esta, los docentes se sienten satisfechos respecto de la **colaboración y solidaridad de sus compañeros**, habiendo respondido a favor de esta opción el 52% de los mismos y manifestando un 27% que se encuentra altamente satisfecho.
- 15) **El respeto por la diversidad sexual, racial, religiosa, etc en el lugar de trabajo le resulta :** **El respeto por la diversidad** resultó ser la variable que genera mayor satisfacción. Un 58% respondió que éste es satisfactorio y un 40% que es altamente satisfactorio.
- 16) **Participa de reuniones informales (de estudio, recreativas, de reflexión) con sus compañeros de trabajo:** La mayoría de los docentes manifiestan tener sólo esporádicamente reuniones informales con sus compañeros de trabajo. Pero esta proporción no es absoluta si se considera que el 50% de los docentes manifiestan tener reuniones con

una periodicidad mensual o mayor, y el otro 50% sólo reuniones esporádicas o nunca haberse reunido. La Dimensión de las RELACIONES HORIZONTALES resulta ser la que mayor nivel de satisfacción presenta sin lugar a dudas, conteniendo las dos preguntas con mejor calificación.

- 17) **La situación de clima organizacional en general es:** La pregunta de control que se incluyó, acerca de la situación de clima organizacional en general otorga resultados congruentes con los de las distintas dimensiones, pues muestra una calificación de satisfacción en general. Habiendo respondido que dicha situación es satisfactoria un 77%, el mayor porcentaje de respuesta común en una pregunta.

Reflexiones finales

Del relevamiento efectuado pudimos concluir que el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales se encuentra dentro de un rango de valores, que sugiere que el grupo docente lo percibe como satisfactorio (77% responde entre satisfactorio y muy satisfactorio a nuestra pregunta de síntesis y control). Lo mismo ocurre con el personal de apoyo y en mayor medida con los estudiantes (76% y 92% respectivamente).

La base de ese trabajo fue netamente cuantitativa, basada en encuestas llevadas a cabo en muestras representativas de cada sector. Los resultados obtenidos permitieron observar tendencias en cada uno de los grupos y aventurar hipótesis acerca de las causalidades probables del clima relevado. No obstante resulta necesario profundizar el análisis mediante otro tipo de metodologías cualitativas como entrevistas individuales, entrevistas grupales, seminarios de diagnóstico y análisis documental.

Deseamos integrar datos vinculados al enfoque que estudia las circunstancias objetivas que denotan conflicto en la organización e intentar establecer las causas que determinan la aparición del conflicto en la organización, profundizando en la dimensión cualitativa de las razones y motivaciones que sustentan este primer diagnóstico. Se busca realizar un diagnóstico de clima en esta unidad académica, para sugerir políticas de desarrollo de su capital humano como activo estratégico de la Facultad.

Bibliografía

- Brito, Y. y Jimenez, 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. Díaz de Santos, Madrid.
- Chiavenato, I. (2004): Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Thomson, México.
- Davis, Keith y Newstrom (1992): El Comportamiento Humano en el Trabajo. . Mc Graw Hill, México.
- 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.
- 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.

- Ledesma, Rubén. “Cálculo de intervalos de confianza para el coeficiente Alfa de Cronbach en ViSta ”, sitio web "Printfu", consultado el 28/10/2011. URL: <http://printfu.org/read/c%C3%A1lculo-de-intervalos-de-confianza-para-el-coeficiente-alfa-de--e83b.html>.
- Lugo, Josefina; Bacallao, Jorge y Rodríguez, Grethel (2000): “Validez de contenido de un cuestionario para medir calidad de vida en pacientes con cáncer de mama” consultado el 28/10/2011. URL: http://bvs.sld.cu/revistas/onc/vol16_2_00/onc05200.htm.
- Meliá, J.L., Pradilla, J.F., Martí, N., Sancerni, M.D., Oliver, A., & Tomás J.M. (1990): “Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional” [Factorial structure, reliability and validity of the S21/26 Job Satisfaction Questionnaire: An instrument with dichotomous format oriented to the professional psychologists]. En Revista de Psicología Universitas Tarraconensis, 12(1/2), Pág 25-39.
- Merino Soto, César y Lautenschlage, Gary (2003): “Comparación Estadística de la Confiabilidad Alfa de Cronbach: Aplicaciones en la Medición Educacional y Psicológica”. En Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol. XII, N° 2: Pág. 127-136.
- Olaz, Ángel (2006): Reflexiones Metodológicas para la Medición del Análisis del Clima Laboral en las Organizaciones. Revista Capital Humano Nro. 202, pag. 44, España.
- Schein, Edgar (1997): *Psicología de las Organizaciones*. Prentice Hall, Buenos Aires.
- Schvarstein, L. (1998) “Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas”. Buenos Aires, Paidós.
- 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. Planificación, estructuración y control*. Biblos, Bs. As.