

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>**

**XII COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA**  
**"Gestión de la Internacionalización, la Vinculación y la Cultura"**  
*Puerto de Veracruz - México*  
**14, 15 y 16 de Noviembre de 2012**

**Título:**

**“LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA  
PERSPECTIVA DEL PERSONAL DE APOYO EN LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE MAR DEL PLATA: APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS  
CUALITATIVAS A FIN DE PROFUNDIZAR EN EL ANÁLISIS DE LOS  
RESULTADOS OBTENIDOS”**

**Áreas temáticas:**

**Gestión universitaria**

**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)

**Resumen:**

El propósito de este trabajo es presentar un análisis de los resultados 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 XII Coloquio compartir las ideas que surgen a partir de profundizar el análisis de las dimensiones que presentan los mayores grados de variabilidad como resultado de la administración de un instrumento de relevamiento de clima organizacional a quienes revisten la calidad de personal de apoyo Universitario en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Dicho instrumento fue confeccionado a fin de realizar el diagnóstico desde un enfoque que apunta a relevar las percepciones de los participantes, en este caso, el personal de apoyo universitario, a fin de conocer como aprecian las condiciones en las que desempeñan sus tareas habituales.

El resultado de este relevamiento, complementado con la aplicación de metodologías cualitativas de investigación como entrevistas en profundidad a informantes calificados y focus group, nos permiten avanzar en la elaboración de 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 institución universitaria.

**Palabras claves:** clima organizacional – universidad - personal de apoyo - modelo de medición- investigación cualitativa

## **INDICE**

- 1. INTRODUCCION**
- 2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL UNIVERSIDAD: CONSIDERACIONES REFERIDAS AL PERSONAL DE APOYO UNIVERSITARIO**
- 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**
- 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS QUE SURGEN DE LA ADMINISTRACION DEL INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO**
- 5. REFLEXIONES FINALES**
- 6. BIBLIOGRAFÍA**

## **1. INTRODUCCION**

El propósito de este trabajo es presentar un análisis de los resultados 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 XII Coloquio compartir las ideas que surgen a partir de profundizar el análisis de las dimensiones que presentan los mayores índices de variabilidad. Estas diferencias surgen como resultado de la administración de un instrumento de relevamiento de clima organizacional a quienes revisten la calidad de personal de apoyo Universitario en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

El proyecto de investigación está orientado a la construcción e implementación de un modelo de medición del clima organizacional en el ámbito específico de una de las nueve facultades que integran la Universidad Nacional de Mar del Plata.

En un trabajo anterior presentamos las primeras reflexiones derivadas de la administración de un instrumento y los resultados obtenidos, derivados de la aplicación del enfoque más difundido y sobre el que mayor aporte bibliográfico se verifica y es el que se apoya en las “percepciones de los actores”. Este enfoque se centra en encuestar a los participantes para conocer como perciben las condiciones en que desarrollan su labor. En dicho trabajo compartimos también las bases para el diseño de los instrumentos que hemos desarrollado para relevar las percepciones del personal de apoyo, considerando como dimensiones relevantes la participación, organización, gestión y liderazgo, evaluación y supervisión, capacitación para el desempeño, reconocimiento, relaciones horizontales y las condiciones físicas.

Deseamos integrar en el estudio de interpretación de la información relevada, datos vinculados al enfoque que considera las circunstancias objetivas que denotan conflicto en la organización y al enfoque que intenta establecer cuáles son las causas que determinan la aparición del conflicto en la organización, profundizando en el enfoque cualitativo las razones y motivaciones que sustentan este primer diagnóstico.

## **2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD: CONSIDERACIONES REFERIDAS AL EL PERSONAL DE APOYO UNIVERSITARIO**

La universidad es una organización compleja conformada por distintos actores o participantes, todos igualmente importantes, para justificar su existencia y alcanzar sus fines: los alumnos, los docentes en sus diversas categorías, el personal de apoyo. Todos aportan y demandan de una u otra forma e interactúan entre sí para dar vida a la organización.

En una cultura de calidad educativa, el capital humano es el principal recurso que tienen las instituciones educativas para promover, desarrollar e implementar estrategias de mejora e innovación tan necesarias en los tiempos competitivos que se viven en la actualidad. Por es muy importante trabajar para optimizar la cultura organizacional proporcionando al empleado las condiciones necesarias para que se sienta motivado y comprometido con los objetivos de la organización a la que pertenece.

Las organizaciones están formadas por personas que traen sus propias historias, sus anhelos, sus proyectos y necesidades que muchas veces no coinciden con las de la organización. Esto suele provocar conflictos que hay que tratar de mantener dentro de límites razonables para mantener un clima de trabajo saludable.

El clima organizacional es creado y a la vez percibido por los participantes de la misma y está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización, como la motivación, grado de compromiso, consideración de sus ideas y aportes, publicación de los resultados, condiciones de trabajo (físicas y psíquicas), posibilidades de capacitación, reconocimiento a la labor desarrollada, salario, recompensas.

Si bien varios estudiosos comenzaron a trabajar el tema del clima en las organizaciones en las primeras décadas del Siglo XX, es la publicación de "The Organizational Climate of Schools" (Halpin y Croft, 1963) que marca definitivamente el comienzo formal e ininterrumpido de las investigaciones. Silva Vázquez (1992)

"El término clima organizacional fue introducido por Litwin y Stringer como, el conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibido directamente o indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y que se supone influye en sus motivaciones y comportamientos". Reyes Sánchez (2009)

### **3. APARTADO METODOLÓGICO**

Para realizar el análisis del instrumento de medición se administró la encuesta realizada en primer término a una muestra piloto, para poder arribar a conclusiones iniciales que guiasen la estructuración definitiva del instrumento a utilizar.

La versión inicial aplicada, consta de 12 variables que componen la escala y de 1 variable auxiliar para evaluar la validez del instrumento. 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 8 personas de apoyo de diferentes categorías de la Facultad de ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

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 0,514, sabiendo que el total de individuos es de 29, y pretendiendo una precisión de 0,25, con un nivel de significación de 5%, la muestra mínima se determinó de 16 personas integrantes del personal de apoyo.

La encuesta definitiva se administró a 23 personas del personal de apoyo, dado que su número es pequeño.

Luego de procesar las encuestas piloto, se confeccionó el instrumento definitivo donde se identifican las 18 variables agrupadas en 8 dimensiones, más la auxiliar para evaluar la validez del instrumento. Cada dimensión fue definida según las características en común que presentan las variables. Cada pregunta se responde asignando un valor en una escala que va de Altamente Satisfactorio a Insatisfactorio. La escala adoptada comprende un formato de selección múltiple y consta de cinco alternativas de respuesta con diferente grado de intensidad dentro de un continuo:

0 No sabe/No contesta, 1 Insatisfactorio, 2 Poco satisfactorio, 3 Satisfactorio y 4 Altamente satisfactorio.

La encuesta definitiva se administró a 23 personas del personal de apoyo, dado que su número es pequeño.

A continuación se presenta el detalle de las 8 dimensiones con las 18 preguntas más la pregunta de control, distribuidas en cada una de ellas que forman parte del instrumento.

<b><u>Participación</u></b>
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
2. La participación del personal de apoyo en las órganos de gobierno actualmente es
<b><u>Gestión y liderazgo</u></b>
3. El grado de aceptación de sus ideas y propuestas en el ámbito laboral es
4. La información que recibe de su superior para realizar sus tarea, es
<b><u>Evaluación y supervisión</u></b>
5. Los controles establecidos por su superior para verificar el cumplimiento de las tareas que le fueron asignadas a usted le resultan
6. La planificación y/o sistematización de sus tareas, le resulta
<b><u>Capacitación para el desempeño</u></b>
7. La capacitación laboral que le está dando la universidad con relación a las exigencias de las tareas de su puesto de trabajo es
8. La correspondencia entre la tarea que realiza y la preparación (estudios) que posee es
<b><u>Condiciones físicas</u></b>
9. Las condiciones físicas (iluminación, temperatura, sonido, etc) en las que usted debe desarrollar su trabajo en la facultad, son
10. La cuantía de recursos no compartidos (escritorio, computadora, etc.) de que dispone para realizar la tarea, es
<b><u>Reconocimiento</u></b>
11. La remuneración que percibe, con relación a las tareas y responsabilidades que le ha encomendado la facultad, es
12. El modo en que la facultad le permite desarrollar su proyecto de carrera laboral es
13. Las tareas que realiza cotidianamente en su puesto de trabajo le resultan
<b><u>Organización</u></b>
14. El cumplimiento de las normas, reglamentos y deberes establecidos en la organización le resulta
<b><u>Relaciones horizontales</u></b>
15. En su ámbito laboral, la existencia de actitudes de colaboración y de solidaridad de sus compañeros, es
16. La cantidad y periodicidad de la información que recibe sobre acontecimientos sociales, institucionales, etc. le resulta
17. El respeto por la diversidad sexual, racial, religiosa, etc en el lugar de trabajo le resulta
18. La situación de clima organizacional en general es...
19. Participa de reuniones informales (recreativas, de reflexión) con sus compañeros de trabajo

A partir del año 2012 hemos presentado un nuevo proyecto, continuación del anterior, en el que aspiramos a profundizar el análisis de los resultados del relevamiento inicial. En particular se hará foco en las dimensiones objeto de estudio a fin de interpretar las diferencias más significativas y en las que se encontrara el mayor grado de variabilidad en las respuestas.

A partir de estos análisis se trabajará en la elaboración de un cuestionario para ser aplicado en entrevistas en profundidad y en focus group.

El uso de metodologías cualitativas permitirá la comprensión de aquellos aspectos más profundos vinculados con las percepciones de los actores.

#### **4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS QUE SURGEN DE LA ADMINISTRACION DEL INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO**

Pautas de análisis:

Se abordarán en forma general las 8 dimensiones con las 18 preguntas distribuidas en cada una de ellas que forman parte del instrumento.

Para lograr conclusiones que brinden un resultado claro y conciso respecto del relevamiento realizado se propone agrupar las categorías de respuestas en las siguientes dimensiones finales:

% Acumulado de Satisfacción: agrupando las categorías de respuestas “altamente satisfactorio” y “satisfactorio”.

% Acumulado de No Satisfacción: agrupando las categorías de respuestas “poco satisfactorio” e “Insatisfactorio”. Creemos procedente ubicar la categoría “poco satisfactorio” dentro de esta dimensión ya que consideramos que representa un grado de satisfacción insuficiente para representar la dimensión “Satisfacción”.

En general es de destacar en este grupo de participantes el bajo porcentaje de respuesta correspondiente a la categoría No Sabe / No contesta. Los resultados obtenidos en esa categoría para cada una de las dimensiones dan cuenta del conocimiento que en general tiene la planta de personal de apoyo sobre la organización, los procesos, las tareas que realizan y su compromiso con la institución.

Dimensión Participación:

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>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...</li><li>2. La participación del personal de apoyo en los órganos de gobierno actualmente es...</li></ol> |
|--|

Respecto de los resultados obtenidos por las preguntas relacionadas a la dimensión participación, se podría afirmar que el personal de apoyo se encuentra satisfecho (74%) respecto de su participación en la planificación del trabajo. Sin embargo con relación a su participación en los órganos de gobierno presenta un acumulado de no satisfactorio relevante (43%). La hipótesis más probable que podría intentarse es que los empleados al no tener participación formal en los órganos de gobierno, salvo en el Consejo Superior con voz pero sin voto, no participan de los mecanismos de decisión política con los que cuenta la Universidad y esto genera insatisfacción.

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio	NS/NC	% ACUM Satisf.	% ACUM No Satisf.
0%	74%	13%	4%	9%	74%	17%
0%	52%	39%	4%	4%	52%	43%

PROPUESTA: Sería interesante realizar algún tipo de relevamiento para poner a prueba la hipótesis respecto de las causas de alto porcentaje de respuestas no satisfactorias. Por otra parte a pesar de constituir un valor alto la participación en las tareas, es interesante profundizar o detallar a través de qué mecanismos se materializa la participación en la institución.

Dimensión Gestión y Liderazgo:

3. El grado de aceptación de sus ideas y propuestas en el ámbito laboral es...  
 14. La información que recibe de su superior para realizar su tarea, es...

En concordancia con la dimensión anterior, en la presente, vinculada con la percepción del clima de receptividad de ideas y propuesta y de la información que provee el superior para realizar las tareas, observamos un alto porcentaje acumulado de satisfacción (65% y 74%), del cual el 9% y 17% fue con respuesta “altamente satisfactorio”. Podemos afirmar que esta dimensión se encuentra satisfecha.

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio	NS/NC	% ACUM Satisf.	% ACUM No Satisf.
9%	57%	26%	0%	9%	65%	26%
17%	61%	13%	4%	4%	78%	17%

PROPUESTA: Si bien el % acumulado de satisfacción fue alto, la dimensión refiere a la pregunta “El grado de aceptación de sus ideas y propuestas en el ámbito laboral es...” y “La información que recibe de su superior para realizar su tarea, es...”

En ambas, resultaría interesante profundizar en particular que tipo de aporte es el que más satisface y en qué grado se da dicha aceptación de ideas y propuestas. Por otra parte sería útil a los objetivos de la investigación indagar respecto de la información que recibe el personal de apoyo para realizar sus tareas dado que presenta los mayores % de satisfacción de la dimensión en su conjunto.

Dimensión Evaluación y Supervisión:



4. Los controles establecidos por su superior para verificar el cumplimiento de las tareas que le fueron asignadas a usted le resultan...
13. La planificación y/o sistematización de sus tareas, le resulta...

La presente dimensión hace referencia el tipo de controles formales e informales establecidos y/o acostumbrados en la organización para el logro de los objetivos.

En ambas preguntas la respuesta refleja un % acumulado Satisfactorio (87%) y (78%) muy superior al de no satisfacción (13%).y (17 %) respectivamente. En oposición a lo que podría esperarse respecto del personal y la función de control, sorprende que esta sea una de las dimensiones mejor valoradas satisfactoriamente.

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio	NS/NC	% ACUM Satisf.	% ACUM No Satisf.
9%	78%	4%	9%	0%	87%	13%
17%	61%	13%	4%	4%	78%	17%

PROPUESTA: Este tema es de suma interés para el estudio ya que refiere a la percepción de los entrevistados respecto del control que sobre ellos ejerce el superior y de la normalización de las tareas impuestas. Se sugiere indagar sobre cuáles son las formas de mecanismos de control actuales, cuáles son las tareas supervisadas y más importante aún, a quien se identifica cómo superior. Al jefe inmediato de la planta de personal de apoyo o a la gestión (autoridades de la Facultad)

Dimensión Capacitación para el desempeño:

5. La capacitación laboral que le está dando la universidad con relación a las exigencias de las tareas de su puesto de trabajo es...
7. La correspondencia entre la tarea que realiza y la preparación (estudios) que posee es...

Los resultados obtenidos en las preguntas relacionadas con la dimensión capacitación nos permiten realizar varias afirmaciones. En principio que es una de las dimensiones estudiadas que presenta mayor variabilidad, es decir, respuestas diferentes a la misma pregunta lo que hace menos coherentes las conclusiones extraídas.

Por otra parte, observamos en ambas preguntas uno de los porcentajes más bajos en relación a otras objeto del presente estudio, respecto de la satisfacción 57% y 48% respectivamente.

La hipótesis que podría plantearse refiere a que la capacitación recibida por los participantes no favorece el desarrollo y crecimiento en su ámbito laboral.

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio	NS/NC	% ACUM Satisf.	% ACUM No Satisf.
4%	57%	26%	13%	0%	61%	39%
17%	48%	13%	17%	4%	65%	30%

PROPUESTA: Sería interesante realizar algún tipo de relevamiento para poner a prueba la hipótesis respecto de las causas del bajo porcentaje de satisfacción en la capacitación en relación a otras dimensiones, como así también del alto coeficiente de variabilidad en las respuestas. A pesar de no constituir un valor relativamente bajo, es interesante detectar los posibles orígenes insatisfacción para poder articular actividades de capacitación adecuadas.

Dimensión Condiciones físicas:

6. Las condiciones físicas (iluminación, temperatura, sonido, etc.) en las que usted debe desarrollar su trabajo en la facultad, son  
 15. La cuantía de recursos no compartidos (escritorio, computadora, etc.) de que dispone para realizar la tarea, es

Esta pregunta referida a las condiciones físicas-ambientales en las que los entrevistados realizan sus actividades diarias y la cantidad de recursos compartidos, tuvo una amplia proporción de respuesta. Seguramente porque los encuestados tienen un conocimiento y experiencia amplio respecto de lo preguntado.

Se puede ver un porcentaje acumulado de satisfacción (57%) y de no satisfacción del (39%). En esta dimensión, como en el caso anterior, se registran las preguntas con mayor coeficiente de variabilidad.

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio	NS/NC	% ACUM Satisf.	% ACUM No Satisf.
0%	57%	39%	0%	4%	57%	39%
17%	43%	22%	13%	4%	61%	35%

PROPUESTA: Si bien el % acumulado de satisfacción fue aceptable, la pregunta referida a “las condiciones físicas (iluminación, temperatura, sonido,...) en las que usted debe desarrollar su trabajo en la facultad, son:” Aquí resultaría ampliamente interesante profundizar cuáles en particular son las condiciones físicas que menos lo satisfacen y por qué. También sería muy útil a

los objetivos de la investigación indagar a qué tipo de recursos no compartidos para realizar las tareas, específicamente, se refieren los encuestados.

Dimensión Reconocimiento:

- 7. La remuneración que percibe, con relación a las tareas y responsabilidades que le ha encomendado la facultad, es...
- 9. El modo en que la facultad le permite desarrollar su proyecto de carrera labora, es...
- 12. Las tareas que realiza cotidianamente en su puesto de trabajo le resultan...

La dimensión Reconocimiento es una de las más interesantes para analizar ya que en general recibe altos porcentajes de respuestas satisfactorias, pero al mismo tiempo muestra también bajo niveles de satisfacción.

De las tres preguntas que componen la dimensión, la que indica: “El modo en que la facultad le permite desarrollar su proyecto de carrera laboral es...” resulta poco satisfactorio e incluso insatisfactorio, el 26% de los empleados afirma estar poco satisfecho y el 22% insatisfecho. Solo el 43% manifiesta satisfacción. Esta pregunta refleja el porcentaje más alto de variabilidad del 39%.

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio	NS/NC	% ACUM Satisf.	% ACUM No Satisf.
17%	52%	9%	17%	4%	70%	26%
4%	39%	26%	22%	9%	43%	48%
22%	65%	0%	0%	13%	87%	0%

El resto de las preguntas referidas a la remuneración que percibe como la relacionada con las tareas que realiza el personal de apoyo han sido mayoritariamente satisfactorias.

La hipótesis que se deriva del análisis sugiere que los encuestados no encuentran viable el desarrollo de su carrera laboral planteado por la Facultad.

PROPUESTA: En esta dimensión se hace necesario realizar algún tipo de relevamiento para poner a prueba la hipótesis respecto de las causas del bajo porcentaje de satisfacción del desarrollo de su carrera laboral, como así también del alto coeficiente de variabilidad en las respuestas.

Dimensión Organización:

- 10. El cumplimiento de las normas, reglamentos y deberes establecidos en la organización le resulta...

Esta pregunta refiere al cumplimiento de normas y reglamentos. Ampliamente la respuesta refleja un % acumulado Satisfactorio de (62%) y de no satisfacción (26%).

Se considera que el (9%) relevado por la categoría NS/NC es significativo, ya que se trata de uno de los porcentajes más alto para todas las respuesta. Se puede hipotetizar que no todos los empleados estén al tanto de cuáles son las normas y procedimientos de la institución por lo que no tendrían un parámetro adecuado de comparación para emitir juicio.

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio	NS/NC	% ACUM Satisf.	% ACUM No Satisf.
4%	61%	26%	0%	9%	65%	26%

PROPUESTA: Se propone investigar el grado de conocimiento de los encuestados respecto a las normas y reglamentos existentes en la institución. Por otra parte, analizar qué tipo de normas y reglamentos generan los niveles de insatisfacción y por último una profundización del grado percibido de cumplimiento por áreas funcionales.

Dimensión Relaciones horizontales:

- 11. En su ámbito laboral, la existencia de actitudes de colaboración y de solidaridad de sus compañeros, es...
- 16. La cantidad y periodicidad de la información que recibe sobre acontecimientos sociales, institucionales, etc. le resulta...
- 17. El respeto por la diversidad sexual, racial, religiosa, etc en el lugar de trabajo le resulta...
- 19. Participa de reuniones informales (recreativas, de reflexión) con sus compañeros de trabajo...

La presente dimensión que intenta medir los aspectos relativos a los vínculos entre pares como así también la predisposición a la solidaridad y la vocación asociativa ha obtenido un resultado global altamente satisfactorio.

Si se desagrega por preguntas, se observa que las tres primeras registran un alto porcentaje acumulado de satisfacción. En la última pregunta referida a las reuniones informales, se registra un acumulado de insatisfacción del (78%), en particular, un (70%) expresa como poco satisfactoria la respuesta. La hipótesis que puede se puede plantear es que desde los empleados o desde institución, no se promueven dichos encuentros.

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio	NS/NC	% ACUM Satisf.	% ACUM No Satisf.
39%	57%	0%	0%	4%	96%	0%
4%	61%	17%	9%	9%	65%	26%
13%	74%	4%	0%	9%	87%	4%
9%	9%	70%	9%	4%	17%	78%

PROPUESTA: Este es un aspecto que puede enriquecer mucho la investigación llevada a cabo porque podría explicar algunas de las actitudes relevadas en preguntas anteriores. Sería interesante poder definir cuáles son los motivos que genera la insatisfacción. La ausencia de las actividades (entre actividades de reflexión, de trabajo y de actividades informales, etc.) y también los motivos por los cuales se reúnen. También sería crucial saber si esta situación provoca o no conflicto en los encuestados.

Por último sería importante poder determinar si esta proporción se altera según la edad, el género o la categoría y agrupamiento.

## 5. REFLEXIONES FINALES

El porcentaje total relevado según todas las preguntas se resumen en un 68% acumulado de satisfacción y un 27% acumulado de no satisfacción. Con este resultado se puede concluir que la satisfacción percibida por el personal de apoyo es ampliamente mayor que la no satisfacción.

Más allá de las propuestas puntuales respecto de cada uno de las dimensiones indagadas en el estudio realizado que ya se presentaron, se propone profundizar el estudio mediante la implementación de metodologías cualitativas de investigación como entrevistas en profundidad a informantes calificados y focus group. Se sugieren dichas herramientas pues es necesario ahondar en cuestiones subjetivas de la percepción del grupo estudiado.

Por otra parte sería importante poder determinar un sistema de ponderación de los factores que se evaluaron a través de la encuesta (determinantes del clima organizacionales) para poder evaluar el peso de cada uno y por ende el impacto de cada uno, en el resultado obtenido en el estudio.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

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

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](http://bvs.sld.cu/revistas/onc/vol16_2_00/onc05200.htm)

MELIA, J.L., PRADILLA, J.F., MARTI, N., SANCERNI, M.D., OLIVER, A., & TOMAS, 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

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.

PERTEGA DIAZ, S y PITA FERNADEZ, S (2007): "Métodos no paramétricos para la comparación de dos muestras", sitio web Fistera.com, consultado el 28/10/2011. URL: <http://www.fistera.com/mbe/investiga/noParametricos/noParametricos.asp>

REYES SÁNCHEZ, O. "Evaluación Calitativa del Clima Organizacional en la Educación Superior". Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 14. N° 47, 2009, 392 – 410 Universidad del Zulia (LUZ) \_ ISSN 1315-9984

SALAZAR LIZÁRRAGA, F DE LA C y VELA NAVA, A.S."Validación de un Instrumento para Medir el Clima Laboral en Instituciones Educativas" Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey y Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Estado de México.

SANTIAGO, Juan Y ROUSSOS, Andrés (2010). El focus groups como técnica de investigación cualitativa. Documento de Trabajo N° 256, Universidad de Belgrano. Disponible en: [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/256\\_roussos.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/256_roussos.pdf)

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

VEGA, Roberto I. "La Universidad Argentina: una institución en crisis" Revista Faces n° 2

VEGA, Roberto I (2009): La gestión de la universidad. Planificación, estructuración y control. Biblos, Bs. As.