



**“Modelo de medición del Clima Organizacional en la Universidad:
aplicación al claustro docente”**

Área Temática: 12- Planeamiento estratégico y Control de Gestión

Mg. Mariana Foutel
marianafoutel@yahoo.com.ar

Lic. Darío Giardelli
dmgiarde@gmail.com

Mg. Martin Gnecco
mlgnecco@yahoo.com

Universidad Nacional de Mar del Plata

RESUMEN

El clima organizacional es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tal como el contexto social en el que se ubica la organización, su estructura formal, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, los grupos formales e informales que interactúan en ella, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, los estilos de autoridad y liderazgo, los criterios decisorios y su grado de aceptación compartida, entre otros. Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizadora que se traduce en las percepciones que de la organización tienen sus miembros, así como del significado que para ellos tiene el desarrollar sus actividades en las condiciones que la organización ofrece. Se plantea para este encuentro compartir un instrumento de relevamiento para realizar un diagnóstico a nivel de las la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y la Facultad de Psicología de la UNMDP, considerando los distintos estamentos que las componen, enfocándonos en particular en el claustro docente.

El resultado de este relevamiento será complementado con un segundo enfoque que pretende analizar circunstancias objetivas que denotan conflicto en la organización y una tercer forma de abordaje que intenta establecer cuáles son las causas que determinan su aparición en la organización. El análisis e interpretación de esta información esperamos nos permita colaborar en la generación de un salto cualitativo en la definición de políticas de desarrollo del capital humano en general en las referidas facultades de nuestra Universidad.

INDICE

- 1. Introducción**
- 2. El clima organizacional**
- 3. El clima organizacional en la Universidad Pública**
- 4. El claustro Docente**
- 5. Reflexiones finales**
- 6. Bibliografía**
- 7. Anexo**

1. Introducción

El objeto del presente trabajo es dar cuenta del proyecto de investigación que refiere a la construcción de un modelo de medición del clima organizacional, cuya validación se pretende realizar en el ámbito de la Universidad Nacional de Mar del Plata, a nivel de las Facultades de Ciencias Económicas y Sociales y de Psicología. Nos motivó el tema del proyecto la información recabada en oportunidad del relevamiento efectuado para nuestro libro “Información para la Toma de Decisiones en la Universidad Pública” del que resultaba la falta de una medición sistemática del clima organizacional y, por ende, su omisión a la hora de tomar decisiones que involucran el desarrollo de sus participantes y el diseño de políticas orientadas a la construcción de una organización vivible.

Si bien el enfoque más difundido y sobre el que mayor aporte bibliográfico se verifica es el que se apoya en las “percepciones de los actores”, nuestro modelo pretende integrar otros dos enfoques que nos permitan generar un marco de análisis para la información relevada. El primero de ellos apunta a estudiar las circunstancias objetivas que denotan conflicto en la organización: Cantidad de sanciones que se aplican por año, nivel de rotación de los trabajadores y funcionarios, niveles de ausentismo, juicios laborales, días de paro o tomas, dificultad para implantar innovaciones de cualquier tipo, etc. A esto podríamos agregarle en organizaciones autogestionadas, como la universidad, dificultades para tomar decisiones grupales (problemas en asambleas y consejos) y falta de consenso en las decisiones.

El último y menos frecuentado de los enfoques intenta establecer cuáles son las causas que determinan la aparición del conflicto en la organización. Éstas pueden ser: estructurales, por conflicto de objetivos, derivadas del modelo de toma de decisiones, por competencia sobre los recursos, de poder y culturales.

En el presente trabajo nos circunscribiremos a presentar el instrumento que hemos diseñado para relevar las percepciones en el claustro docente.

2. El clima organizacional

En una primera aproximación podemos afirmar que está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización.

Siguiendo a Gomez Rada (2004) este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista. Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste.

Las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), citados por Toro (2001) y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.

Alvarez (1992) plantea una cronología en la evolución de esta noción de la cual seleccionamos aquellas definiciones que mejor reflejan nuestra interpretación del concepto.

- Francis Cornell (1955), define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones que en una organización hacen las personas de sus roles.
- Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.
- Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
- Dubrán (1974) postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones.
- Para Gibson y colaboradores (1984), el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización.

Koys y DeCotiis (1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; sin embargo, se ha

producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo (Schneider y Reichers, 1983). Por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que las personas tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

3. El clima organizacional en la Universidad Pública

Según Toro (2001), el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad.

Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad, la edad, el género, las condiciones de desempeño de la actividad y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la organización y la conducta individual.

De todo lo expuesto se desprende la importancia de estudiar el clima organizacional en la Universidad Pública. Docentes, estudiantes, personal de apoyo son los protagonistas que dan vida a la Universidad, desde un rol de simple participante o como miembro activo del cogobierno en los términos del artículo 53 de la Ley de Educación Superior. Evidentemente, un clima organizacional positivo favorecerá el proceso de enseñanza aprendizaje, actuando como claro inductor de retención de matrícula, motivador de innovaciones y aprendizajes significativos, en un marco de satisfacción de sus actores.

En una investigación sobre clima organizacional, entonces, lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de vida en la organización en la que participan. Esta calidad por último influirá en el desempeño y por lo tanto en la satisfacción de las personas que intervienen en los procesos comprometiéndose así la permanencia estable, productiva y saludable de la gente en un determinado proyecto como puede ser el estudio de una carrera

universitaria, el desarrollo de una carrera laboral como docente, investigador o funcionario administrativo o político..

La mayor parte de expectativas involucradas en la noción de clima organizacional, 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, de ahí el aporte que implica la existencia de modelos de medición o diagnóstico.

Finalmente, la bibliografía específica también da cuenta de que puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de desempeño, o las diversas unidades dentro del mismo. Esto se explica fácilmente en la Universidad cuando se analizan las diversas racionalidades que coexisten en ella: docentes con diferentes perfiles, estudiantes de diferentes edades y condición, personal de apoyo correspondiente a diferentes categorías y agrupamientos. Todas ellas transversalmente atravesadas por cuestiones disciplinares e ideológicas.

En el apartado siguiente, analizaremos en particular el instrumento que administraremos para efectuar la medición a docentes de ambas unidades académicas.

4. El claustro Docente

Tal como esbozamos en el apartado precedente, dentro de los docentes entendemos que pueden identificarse climas diferentes teniendo en cuenta la categoría de profesor o auxiliar o atendiendo a la dedicación simple, parcial o exclusiva. En los dos primeros casos, el docente interactúa en otras organizaciones como participante lo cual le permite una mirada diferente. Por otro lado, también entendemos que las percepciones pueden variar conforme a si desempeñan su labor en una sola unidad académica o en varias y en una carrera o área disciplinar o en más de una. Creemos que la posibilidad de análisis comparativo puede enriquecer la mirada. Finalmente, entendemos que pueden diferir las percepciones en razón del género del docente. Todas estas variables fueron entonces seleccionadas como de clasificación a los fines de la tabulación y análisis de la información que se obtenga.

Como expresamos precedentemente, la primera etapa de nuestro proyecto se centró en realizar una revisión bibliográfica que incluyó análisis de instrumentos de relevamiento existentes, algunos desarrollados para el ámbito empresarial y otros adecuados para la universidad como objeto de estudio, los cuales consideran diversas dimensiones a los fines de su medición.

Para este estudio se han seleccionado las siguientes dimensiones respecto de las cuales se evaluará su nivel de satisfacción:

- **Participación:** Refiere al grado de involucramiento con el desarrollo y la planificación de las actividades sustantivas de la institución. Pretendemos evaluar participación académica en instancias tales como Reuniones de cátedra, Reuniones modificación del Plan de estudios, Reuniones de Áreas y satisfacción con la posibilidad de participación política a través de los Consejos departamentales, Consejos Académicos, Consejo Superior y Asamblea Universitaria.
- **Gestión y liderazgo:** Se relaciona con la autoridad y el poder ejercido por la conducción, determinando el estilo de dirección predominante y el grado 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 medir el logro de los objetivos.
- **Capacitación para el desempeño:** Refiere a la capacitación recibida por los participantes que favorece el desarrollo y crecimiento en su ámbito laboral, tanto en aspectos disciplinares como pedagógicos y su evolución.
- **Condiciones físicas:** Establece características del ambiente físico de trabajo en el Aula y/u oficina, luminosidad, sonido, mobiliario (sillas, escritorio, pizarrón) así como la accesibilidad a los recursos pedagógicos (Retroproyector, cañón, videocasetera). Involucra el grado de adecuación del aula a la dotación de estudiantes, la disponibilidad de espacios de reunión y accesibilidad a instalaciones sanitarias, considerando su estado de mantenimiento y limpieza.
- **Reconocimiento:** Refiere al conjunto de alicientes que contribuyen a la permanencia de los participantes en la organización, contemplando tanto incentivos

económicos, beneficios sociales adicionales como la obra social y otros vinculados a la autorrealización y formación profesional.

- Organización: Considera el nivel de cumplimiento de las normas, reglamentos y deberes establecidos en la organización y como es percibido esto por los miembros.
- Relaciones horizontales: Incluye los aspectos relativos a los vínculos entre pares. Se evalúa también la predisposición a la solidaridad y la vocación asociativa.

Teniendo en consideración las dimensiones precedentemente enunciadas se ha elaborado un instrumento de recolección de datos para los docentes que se adjunta como anexo.

Para la efectividad del proceso resulta básico puntualizar ciertas condiciones a tener en cuenta para la administración del instrumento de recolección de información:

- Que se encueste a todo el personal de la unidades académicas objeto de estudio o a una muestra estadísticamente representativa.
- Que la encuesta sea absolutamente anónima
- Que sean pocas preguntas para garantizar el compromiso en sus respuestas
- Que cualquiera pueda entender las preguntas, de ahí la prueba piloto que está siendo administrada y que nos permitirá determinar confiabilidad y validez del mismo.
- Que se den a conocer los resultados a los encuestados

5. Reflexiones finales

La mayoría de las organizaciones reconocen que uno de sus activos principales es su gente y es por ello que para procurar una conducta constructiva de sus actores relevantes requieren contar con instrumentos que midan periódicamente su clima organizacional.

Esperamos que el análisis e interpretación de la información relevada nos permita colaborar en la generación de un salto cualitativo en la definición de políticas de desarrollo del capital humano en las facultades de Psicología y Ciencias Económicas y Sociales de nuestra Universidad, permitiendo una mejoramiento en términos de la productividad y salud en el ejercicio de los roles de los principales actores, comenzando a saldar una deuda

de los sistemas de información para la toma de decisiones en la Universidad cual es disponer de información sobre variables soft como insumo.

Sabemos que las encuestas de clima organizacional deben administrarse cuidadosamente en las organizaciones para no generar falsas expectativas ni fatigar a los integrantes de la organización. Convengamos a este respecto que, para que tenga sentido realizar una encuesta de este tipo, deben cumplirse dos condiciones: efectuar una devolución (feedback) a los participantes y hacer algo respecto de los resultados. Por ellos es nuestra aspiración que, a partir de los datos que relevemos durante el próximo año en base a estos instrumentos, podamos elaborar un diagnóstico de clima en cada unidad académica y, luego un análisis comparativo, a partir del que se sugerirán políticas de desarrollo para su capital humano como principal activo estratégico, que esperamos poder compartir en el próximo Coloquio.

6. Bibliografía

- .ÁLVAREZ, G. (1992). “El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados”. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol.11(1 y 2). Págs. 51 –79.
- 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.
- 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 n° 2.
- BURACK, Elmer (1996) *Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos, (Una orientación estratégica)*, Ed. Diaz de Santos, Madrid.
- BRUNET, L. (1999): *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Trillas, México.
- CHIANG VEGA, MM, NUÑEZ PARTIDO, A y HUERTA RIVERA, PC “Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los Docentes de instituciones de educación superior”
- 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.
- GÓMEZ RADA, Carlos (2004) “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
- KATZ, Daniel y KAHN R.(1983): *Psicología Social de las Organizaciones*. Trillas, México.
- KOYS, D.J. y DECOSTTIS, T.A. (1991). “Inductive Measures of Psychological Climate”. *Human Relations*, 44, 3, 265-385.
- KRIEGER, Mario (2001): *Sociología de las Organizaciones*. Prentice Hall, Sao Paulo Brasil.
- 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”. En *Revista Capital Humano*, 202, España pp. 44.
- REYES SÁNCHEZ O. (2008) “Evaluación cuantitativa del Clima Organizacional en la Educación Superior”. Trabajo interuniversitario .
- SCHEIN, Edgar (1997): *Psicología de las Organizaciones*. Prentice Hall, Buenos Aires.
- SCHNEIDER, B. y REICHERS, A.E. (1983). “On the etiology of climates”. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schvarstein L (1998) *Diseño de Organizaciones*, Edit. Paidós . Bs. Aires.
- SILVA VAZQUEZ, M.(1992) Hacia una definición comprehensiva del clima organizaciona. En *Rev. De Psicol. Gral., y Aplic.*, 1992, 45(4) 443-451
- SIMON, Herbert (1964): *El Comportamiento Administrativo*. Aguilar, Valencia, España.
- TORO, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.
- VEGA Roberto I. (2009) *La Gestión de la Universidad. Planeación, Estructuración y Control*, Edit. Biblos. Bs. Aires

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

7. Anexo

Encuesta de Opinión Docente sobre Clima Organizacional

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

La presente encuesta pretende analizar las percepciones y expectativas de los docentes de la universidad en relación a nuestro objetivo. Es un instrumento de relevamiento, en etapa de administración piloto, el cual será objeto de las modificaciones que resulten de los aportes y sugerencias recogidos en esta etapa.

INSTRUCCIONES:

- La encuesta es anónima.
- Más allá de desempeñarse en más de una facultad responda por favor, respecto de su percepción en las Facultades de Ciencias Económicas y/o Psicología.

FACULTAD en la que se desempeña como docente en la UNMdP:

Arquitectura, Urban y Dño	Cs. Agrarias
Cs de la Salud y Scio Soc	Cs Económicas y Sociales
Cs Exactas y Naturales	Derecho
Humanidades	Ingeniería
Psicología	

CARRERA/S en la/s que se desempeña como docente en la UNMdP

Contador Público	Lic Administración
Lic. Economía	Psicología
Lic. Turismo	

CARGO DOCENTE (el mayor que desempeñe, ya sea regular o interino)

Titular	Asociado
Adjunto	Jefe de Trabajos Prácticos
Ayudante de Primera	

DEDICACIÓN

Simple	Parcial	Exclusiva
--------	---------	-----------

GÉNERO

Femenino	Masculino
----------	-----------

PERCEPCIÓN EN SU ROL DOCENTE:

Indique en cuanto a los siguientes aspectos su grado de satisfacción :

Altamente Satisfactorio Satisfactorio Poco Satisfactorio Insatisfactorio
NS/NC

1. Su participación en las instancias de planificación académica (reuniones de cátedra, de área, comisiones,...) es
2. Su participación en las instancias de decisión política (Consejo departamental, Académico, Superior y Asamblea) es

Su participación en las instancias de decisión académica (Consejo departamental, Académico, Superior y Asamblea), es
3. El grado de aceptación de sus ideas y propuestas en el ámbito laboral es
4. Las instancias de control establecidas para verificar el logro de los objetivos de la facultad son
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
6. La capacitación pedagógica y académica que la facultad le está dando con relación a las exigencias de su dedicación y tareas actuales es
7. Las condiciones físicas (iluminación, temperatura, sonido,...) en las que usted debe desarrollar su trabajo en la facultad son
8. La posibilidad de acceso a recursos pedagógicos (retroproyector, cañón, videocasetera) para desarrollar su tarea es
9. La remuneración que percibe, con relación a las tareas y responsabilidades que le ha encomendado la facultad, es
10. La concordancia entre su posición laboral y sus aspiraciones personales, de acuerdo a la preparación que posee, es
11. El modo en que la facultad le permite desarrollar su proyecto académico de carrera profesional es
12. La cuantía de normas y reglamentos establecidos en la facultad es
13. La existencia de actitudes de colaboración y de solidaridad de sus compañeros en su ámbito laboral es
14. La situación de clima organizacional en general es

Indique la frecuencia promedio en que:

15. Participa de reuniones informales (de estudio, recreativas, de reflexión) con sus compañeros de trabajo

Semanal o mayor Mensual Esporádica Nunca NS/NC

16. Le parece que sería relevante realizar otra/s preguntas para analizar el clima organizacional?

17. Quisiera realizar alguna otra sugerencia?