

*Lucaioli, Cecilia; Pasquaré, Claudia; Zubini, Mariana;
Perez Achil, Samanta*

Modelo De Evaluación Del Clima Organizacional Para Personal Administrativo de Universidades Nacionales: Una Aproximación

En: *10 Años de Aportes a la Gestión y a las Políticas de Recursos Humanos*

Lucaioli, C., Pasquaré, C., Zubini, M., Perez Achil, S. (2013).
Modelo de evaluación del clima organizacional para personal
administrativo de Universidades Nacionales: una aproximación. En:
S. Zeigner y S. M. Tello (Comp.), *10 Años de Aportes a la gestión y
a las políticas de recursos humanos* En RIDCA. Disponible en:
<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/6751>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Modelo De Evaluación Del Clima Organizacional Para Personal Administrativo De Universidades Nacionales. Una Aproximación

**Autores: Cras. Cecilia Lucaioli, Claudia Pasquaré, Mariana Zubini,
Lic.Samanta Perez Achil
Universidad Nacional Del Sur**

Introducción

En el marco de la profesionalización de la gestión técnico administrativa de las universidades nacionales, conceptos como “calidad”, “logro de objetivos”, “planificación”, “resultados”, “eficiencia” ya no son privativos de cierto tipo de organizaciones y ciertamente en la actualidad ya están instalados en la mente de todos y cada uno de nosotros, miembros de esta comunidad educativa.

La responsabilidad sobre nuestro propio trabajo y la responsabilidad social de nuestros actos como miembros de una institución que se dedica a “crear futuro” mediante el desarrollo del capital humano de nuestra sociedad hace que debamos comprometernos con el logro de objetivos institucionales dentro de parámetros como calidad, eficiencia y excelencia.

Todos sabemos que en la actualidad, ya no es sinónimo de éxito para una organización el hecho de que tenga las mejores estrategias publicitarias, financieras, etc., hoy en día lo que más diferencia a una organización de otra, es la calidad de su gente, especialmente la que trabaja con entusiasmo para que los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad y de la manera más eficaz y eficiente. La ventaja competitiva de una organización está en su capital humano.

Es decir, los objetivos de su área o sector sólo se puedan lograr satisfactoriamente a través de la calidad del trabajo de su gente. Algunas de los aspectos que influyen directamente en la problemática planteada, son las condiciones ambientales, los recursos físicos, las redes comunicacionales, las relaciones interpersonales y las políticas de recursos humanos entre otros. Estos aspectos son algunos de los elementos constitutivos del CLIMA LABORAL.

En definitiva la evaluación del clima organizacional como elemento “testigo” de la satisfacción laboral nos permitirá saber cuan lejos o cerca estamos de contar con TALENTO INDIVIDUAL, es decir la conjunción de capacidades, compromiso y acción de las personas.

Es por ello que este trabajo tiene como **principal objetivo**:

Diseñar un modelo de medición del clima laboral para el personal no docente del agrupamiento administrativo de universidades nacionales.

El cual permita:

- Conocer la percepción general del clima laboral que tienen los miembros de la organización.

- Identificar las dimensiones que tienen mayor importancia en la valoración del clima en las personas de las universidades.
- Establecer estrategias de intervención para mejorar el clima de trabajo.
- Verificar el impacto que la utilización de un instrumento de este tipo puede tener en los miembros de la organización .

Para lo cual se realizaron las siguientes tareas:

1. Relevamiento bibliográfico del tema.
2. Diseño del Modelo de Evaluación del Clima el cual incluye:
 - a) Definición de las dimensiones a relevar.
 - b) Procedimiento de recolección de datos.
 - c) Estrategias de difusión de la evaluación (plan de comunicación interna)
 - d) Sistema de procesamiento de datos.
 - e) Esquema de análisis de datos.

Desarrollo

Marco teórico

Qué es clima organizacional?

Aun cuando existe acuerdo general acerca de la importancia del clima, hay mucho menos consenso en cuanto a lo que el término significa. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos hasta atributos percibidos y subjetivos. El enfoque mas útil para la definición del clima probablemente se encuentra entre estos dos extremos. Por lo tanto:

- a) El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en el aspecto físico de la organización.
- b) Otro enfoque vincula al clima organizacional con los valores y las necesidades de los individuos, mas que con las características de la organización.
- c) Finalmente, la definición mas utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

El clima organizacional como variable interpuesta.

El clima organizacional actúa como "intermediario" para enlazar cosas tales comola estructura con la satisfacción o rendimiento del trabajador.

Los estudios de Litwin y Stringer: Han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Sus estudios subrayan la íntima asociación entre liderazgo y clima y observan que el estilo de liderazgo afecta significativamente el clima organizacional dado que variando el estilo de liderazgo se crean distintos climas, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo.

Litwin y Stringer utilizan un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada institución. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización:

1. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y de que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Nuestro universo: las universidades nacionales y la Universidad Nacional del Sur

Las Universidades Nacionales forman parte del Sistema Educativo Nacional, regulado por la Ley de Educación Superior, teniendo a su cargo la Enseñanza Superior Universitaria.

El Estado es el responsable indelegable en la prestación de este servicio, así como de garantizar la accesibilidad al medio físico, servicios de interpretación y los apoyos técnicos necesarios para las personas discapacitadas y el aporte financiero para el sostenimiento, garantizando su normal funcionamiento, desarrollo y cumplimiento de sus fines.

Las universidades son entidades caracterizadas por su autonomía académica e institucional., siendo condición para su funcionamiento: la promoción de la excelencia, asegurar la libertad académica, la igualdad de oportunidades y posibilidades, la jerarquización docente y la corresponsabilidad de todos los miembros de la comunidad universitaria. Poseen autarquía económica financiera, en este marco y dentro de otras atribuciones corresponde entre otras atribuciones fijar el régimen de administración de personal, lo cual permitiría generar medidas de intervención sobre el clima laboral.

Focalizándonos en la Universidad Nacional del Sur, ésta fue creada el 5 de enero de 1956, sobre la base del Instituto Tecnológico del Sur. Su sede principal se encuentra en la ciudad de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires.

Acorde a lo establecido en su estatuto su fin consiste en la formación integral de sus miembros, capacitándolos para el ejercicio de las actividades científicas y profesionales, inculcándoles el respeto a las normas e instituciones de la Constitución Nacional

Son sus miembros integrantes: alumnos, docentes (profesores y docentes auxiliares) y personal no docente. Será considerado miembro del personal no docente todo empleado que revista en forma permanente, cumpliendo servicio efectivo en las funciones para las cuales ha sido designado.

Representantes de cada uno de estos claustros forman parte de sus órganos de gobierno: Asamblea Universitaria (ejerce el gobierno superior), Consejo Superior Universitario: (ejerce el gobierno directo), Rector, Consejos Departamentales y Directores Decanos.

Su organización académica y administrativa adopta la estructura departamental, con el objeto de orientar sistemáticamente las actividades docentes y de investigación agrupando áreas afines.

El personal administrativo desarrolla sus tareas en la Administración Central y en los distintos Departamentos académicos ubicados según la siguiente descripción: El edificio ubicado en la Av. Colón 80 concentra diversas dependencias administrativas, correspondió originariamente al complejo central de la UNS previa a la construcción del complejo de Av. Alem. En el Complejo ubicado en Av. Alem 1253 funcionan gran parte de los departamentos académicos.

En el mismo predio se encuentran otros edificios con distintos fines. Sobre la calle 12 de octubre funcionan los Dptos. de Humanidades, Economía, Geografía y Ciencias de la Administración; el Dpto. de Derecho funciona en un edificio ubicado en la primera cuadra de Av. Colón. En la zona de la ciudad conocida como “Altos de Palihue” se encuentra otro complejo edilicio de la UNS donde funciona el Dpto. de Agronomía

Resultados

En relación al objetivo planteado para el presente trabajo los resultados corresponderán a la caracterización del modelo de evaluación del clima organizacional. A continuación se explicará sucintamente cada elemento del modelo.

a) Definición de las dimensiones a relevar.

Como ya se expresó, en la evaluación del clima deben tenerse en cuenta atributos organizacionales y personales. Es de la interacción de la persona con el entorno como se obtiene la resultante del clima que es por tanto, un concepto multidimensional.

Según se centre el análisis en los atributos organizacionales o personales y según se quiera incidir en el aspecto objetivo o perceptible del clima, obtendremos los distintos enfoques que en la evaluación del clima organizacional se pueden realizar. Según este enfoque las *variables implicadas en la evaluación del clima laboral* son las siguientes:

- Variables relativas a la organización: (tamaño, estructura, administración de Recursos Humanos)
- Variables personales del trabajador: aptitudes, actitudes y motivaciones
- Variables resultantes: Grado de satisfacción y productividad.

Es por ello que las dimensiones que consideramos que representan este enfoque son las definidas por Litwin y Stringer.

b) Instrumento de recolección de datos.

Las variables que orientaron sobre qué contenido debía darse al cuestionario de clima laboral que cumplimentará el personal de la Universidad se describen a continuación:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| • Clases de trabajo | • Valores empleados |
| • Nivel de organización | • Influencia del jefe “hacia arriba” |
| • Dimensión de la organización | • Sistema de recompensa |
| • Homogeneidad | • Personalidad de dirigente |

Junto con el perfil actual del clima laboral, puede obtenerse el perfil deseado por los empleados, haciendo dos preguntas por cada aspecto, una primera relativa a la percepción que el trabajador tiene sobre cada uno de los factores y, a continuación, otra sobre cómo desearían que se concretaran en la universidad dichos factores.

De la consideración de estas variables surge la orientación sobre el contenido del cuestionario de clima laboral. VER ANEXO I.

c) Procedimiento de recolección de datos.

Al abordar el instrumento definido el análisis de percepciones individuales sobre cuestiones que avanzan sobre el interior y el “mundo privado” del trabajador en su ámbito laboral; es muy importante garantizar el anonimato del cuestionario y los canales de distribución y recolección de los mismos deben ser distintos a los canales formales (jefe directo por ejemplo).

d) Estrategias de difusión de la evaluación (plan de comunicación interna)

La aplicación de un modelo de este tipo puede generar en los miembros de la organización inquietud, resistencia, rumores o expectativas irreales. Es por ello que la definición de una estrategia de comunicación que neutralice los posibles efectos y que logre la participación colaborativa de los miembros es vital para que el modelo permita llegar a conclusiones para la mejora del clima organizacional y por consiguiente de la satisfacción en el trabajo.

e) Sistema de procesamiento de datos.

Se está trabajando en el diseño de un soft para su procesamiento.

f) Esquema de análisis de datos.

De los datos numéricos obtenidos en las puntuaciones dadas por los trabajadores a las distintas preguntas del cuestionario se obtiene un perfil actual del clima laboral dentro de la Universidad, perfil que puede contrastarse con el planeado por la dirección, aquél que quiere alcanzar.

La posibilidad de observar distintos aspectos es muy amplia, por ejemplo se podrá analizar el clima laboral resultante en general, el cual podrá clasificarse en alguna de las siguientes categorías:

Autoritarismo explotador: Existen pocas interacciones entre los superiores y los subordinados, se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. El ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, rara vez se reconoce el trabajo bien hecho.

Autoritarismo paternalista: Los directivos toman directamente la mayor parte de las decisiones; la dirección tiene una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protege a sus empleados pero no confía totalmente de su conducta.

Consultivo: la estrategia la determina el equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la universidad, los trabajadores toman decisiones dentro de su ámbito de actuación.

Participación en grupo: las decisiones se toman a todos los niveles dentro de la universidad; los directivos confían plenamente en los empleados.

CONCLUSIONES

El potencial de este tipo de modelo es tan grande como lo es la importancia de la evaluación del clima reinante en las organizaciones.

No sólo puede utilizarse en forma periódica y sistemática como una herramienta de monitoreo, si no que puede servir a los efectos de realizar investigaciones específicas.

Metodológicamente usar la medida perceptiva de los atributos organizacionales se considera como la alternativa más completa al centrarse no sólo en las variables organizativas sino en cómo el individuo filtra la información referente a sucesos acaecidos en su entorno, características de la organización y las propias características personales.

Ahora bien, para realizar el análisis del clima de la Universidad habrá que evaluar elementos tales como:

- El grado de libertad de cada empleado sobre su trabajo, respecto a la universidad, aspectos como su preparación y autonomía.
- El sistema de retribuciones (si existen recompensas, incentivos, etc.)
- La cooperación o colaboración entre diferentes empleados y/o superiores.
- La experiencia de los anteriores empleados detectando si existen patrones de comportamiento que indudablemente influirán en la eficiencia.
- El establecimiento de objetivos y procedimientos claros y precisos para toda la entidad y sus departamentos.

Es importante considerar que en el momento en que se comiencen a tomar las medidas por parte del equipo directivo, encaminadas a conseguir una mejora del clima organizacional dentro de la Universidad pueden surgir limitaciones al cambio. No obstante, ***la mejora del clima dentro de las Unidades Administrativas redundará en unas mejores condiciones en la prestación del servicio público por parte de sus empleados.***

Bibliografía

- Ley de Educación Superior.
- Estatuto Universidad Nacional del Sur.
- Páginas web visitadas: www.uns.edu.ar
- GARY DESSLER, "Organización y Administración, enfoque situacional" Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Metodología de Encuestas, SIPIE, Revista de la Sociedad Internacional de Profesionales de la Investigación en Encuestas (SIPIE), sobre Metodología de Encuestas:<http://www.ual.es/~arojas/revista.htm>
- Metodología de Encuestas. Vol 2, Num 1, 2000, 117-133.)CÓMO HACEN ENCUESTAS LOS ENCUESTADORES? Bélgica Romero. Carlos Camacho de Aguas Calientes:<http://www.us.es/compromiso/libreconf/mentiras/comohacen.doc>
- RECURSOS HUMANOS - Medición del Clima Laboral en las Organizaciones. <http://www.gerentes.com/rrhh.htm>