



**XIII Coloquio de Gestión Universitaria  
en América del Sur**  
*"En homenaje al Dr. Roberto Ismael Vega"*

***Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad***

**ÁREA TEMÁTICA: IMPACTO Y EFICACIA SOCIAL DE LA**

**TÍTULO: "LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD. UNA ESTRATEGIA DE  
ABORDAJE PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNMDP:  
RESULTADOS PRELIMINARES."**

**Mg. Claudia Durán  
Esp. María Estela Atlante  
Lic. Lucas Pujol Cols  
Lic. Florencia Mussano**

[cduran@rect.mdp.edu.ar](mailto:cduran@rect.mdp.edu.ar)  
[atlante@copetel.com.ar](mailto:atlante@copetel.com.ar)  
[lucaspujolcols@gmail.com](mailto:lucaspujolcols@gmail.com)  
[florencia\\_m@live.com](mailto:florencia_m@live.com)

**Universidad Nacional De Mar Del Plata**

## RESUMEN

El concepto de Clima Organizacional refiere a un fenómeno complejo, multicausado y que posee efectos directos e indirectos sobre otras variables organizacionales. Se configura como una variable crítica no solo por su incidencia sobre el comportamiento de otras variables, algunas de naturaleza subjetiva como la motivación, la satisfacción y el estrés laboral; y otras de carácter objetivo, como el nivel de desempeño, el ausentismo, la tasa de rotación, entre otras; sino también por generar efectos significativos sobre la moral y la salud de quienes conforman la organización.

Los autores del presente trabajo creemos fuertemente en la importancia que merece el concepto previamente planteado y en la necesidad de construir e implementar un modelo de medición de clima organizacional, como una herramienta de gestión que aporte información útil para la toma de decisiones y para el desarrollo de políticas institucionales.

Durante el año 2012, hemos llevado a cabo un estudio cuyo propósito principal era lograr la medición del clima organizacional y posterior análisis descriptivo de la percepción que de aquel tenía el Personal de Apoyo Universitario de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP. A tales fines, se construyó un instrumento que permitiera relevar la percepción de este grupo de individuos respecto de distintas dimensiones del Clima Organizacional. A los efectos de lograr una comprensión más cabal del objeto de estudio, identificar relaciones y nuevas variables, se decidió incursionar desde un abordaje cualitativo. Debido al reducido tamaño poblacional del personal de apoyo, se consideró adecuado optar por la técnica de *entrevistas en profundidad*. En la actualidad, el proyecto se encuentra aun en fase de ejecución.

Así, en el XIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria en América del Sur, proponemos compartir con nuestros colegas los primeros resultados que se derivan de la interpretación de los discursos de los entrevistados.

**Palabras clave:** Clima organizacional – universidad - personal de apoyo – modelo de medición- investigación cualitativa - entrevista en profundidad.

## **INDICE**

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. METODOLOGÍA CUALITATIVA: ASPECTOS MÁS RELEVANTES**
- 3. ANÁLISIS DE LOS DISCURSOS QUE SURGEN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**
- 4. CONCLUSIONES**
- 5. BIBLIOGRAFÍA**

## 1. INTRODUCCION

El propósito de este trabajo es dar cuenta de los resultados de la fase cualitativa 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 XIII Coloquio compartir las reflexiones preliminares derivadas de la toma de entrevistas en profundidad 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.

Durante la fase cuantitativa del proyectos se llevo a cabo un estudio cuyo propósito principal fue lograr la medición del clima organizacional y posterior análisis descriptivo de la percepción que de aquel tenían los individuos que componen el Personal de Apoyo Universitario de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. A tales fines, se construyo un instrumento que permitiera relevar la percepción de este grupo de individuos respecto de distintas dimensiones determinantes del constructo *clima organizacional*. Se identificaron un total de 18 variables agrupadas en 8 dimensiones, más una variable auxiliar de control, empleada finalmente para evaluar la validez del instrumento. Cada dimensión fue definida según las características en común que presentan las variables. Para cada pregunta, el respondiente debía marcar la respuesta que mejor representaba su opinión respecto a la afirmación propuesta, admitiéndose a tales efectos cinco valores posibles, siendo estos: Altamente satisfactorio (4), Satisfactorio (3), Poco satisfactorio (2), Insatisfactorio (1) y No sabe/No contesta (0).

## 2. METODOLOGÍA CUALITATIVA: ASPECTOS MÁS RELEVANTES

La presente investigación responde a una fase cualitativa posterior a la cuantitativa previamente enunciada. A los fines de poder comprender algunos de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario o de enunciar algunas vinculaciones potenciales entre las variables definidas, se recurrió al empleo de la técnica de investigación cualitativa conocida como *Entrevista en Profundidad*. Debe tenerse presente que, como toda técnica cualitativa, los resultados obtenidos no son susceptibles de extrapolación estadística alguna al total de la población.

La entrevista en profundidad consiste en un instrumento de observación e indagación científico utilizado en las Ciencias Sociales desde los abordajes cualitativos, con el objetivo de conocer la(s) mirada(s), perspectiva(s) y el marco de referencia a partir del cual las personas y actores organizan y comprenden sus entornos y orientan sus comportamientos (De Sena). Se trata de una interacción verbal cara a cara

constituida por preguntas y respuestas orientadas a una temática u objetivos específicos (Oxman, 1998 citado por De Sena y coautores). Empero, constituye algo más que un juego de preguntas y respuestas (Meccia, 2005). Se trata de una relación social (Bourdieu, 2012 citado por De Sena y coautores).

Se realizaron en total siete entrevistas (punto de saturación) de carácter semi-estructurado a un grupo de sujetos que integran el Personal de Apoyo Universitario de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata., seleccionados en función de un muestreo teórico. El aludido grupo de informantes se conformo por individuos con diferentes edades, categorías y formación académica, lográndose así la representatividad teórica deseada. La duración promedio de las mismas fue de 30 minutos.

En forma previa a lo anterior, se confecciono en forma colectiva una guía de pautas o guion flexible (el cual se pone a disposición en el Anexo I) que incluyera los tópicos principales en torno a los cuales el entrevistador debería realizar el abordaje. Estos tópicos se desprenden directamente de los objetivos de la investigación; algunos de los cuales estaban destinados a profundizar en algunos de los resultados que habían sido obtenidos de la aplicación del cuestionario (Fase Cuantitativa del proyecto) y otros específicamente orientados a indagar sobre cuestiones adicionales que permitieran lograr una comprensión más cabal del fenómeno de estudio. Siempre privilegiándose el carácter flexible de la entrevista, fueron incorporándose nuevos ejes de abordaje a la guía aludida a medida que se avanzaba en el proceso y se entrevistaba a informantes adicionales. Lo anterior es coherente con el llamado criterio inductivo-deductivo empleado para la identificación de las categorías (Taylor y Bogdan, 1987 citados por Navarrete, 2011). Siguiendo este criterio, el análisis se inicio con un marco teórico que permitiera una identificación preliminar y tentativa de macrocategorías y la definición de cada una de ellas para que luego, a partir del examen del discurso, emergieran categorías más específicas.

En la identificación de categorías y propiedades, así como en la interpretación de los datos obtenidos a partir de los discursos, se empleo el método de la comparación constante (denominado así por Glasser y Strauss) el cual constituye un recurso que permite, una vez dadas las preguntas de investigación acerca de un fenómeno cualquiera, rastrear mediante comparaciones permanentes las uniformidades y las diversidades en los distintos casos y oportunidades en que el fenómeno estudiado ocurre. Cada conjunto de casos que posibilitan lecturas en principio heterogéneas de un mismo fenómeno son denominados por Glasser y Strauss como grupos. Asimismo, los grupos deben poseer un potencial amplio para generar categorías, propiedades, y relaciones hipotéticas entre ambas. Una categoría es un incidente inadvertido en los registros empíricos de los grupos seleccionados, en tanto que las propiedades son las características distintivas que según los mismos registros se le pueden imputar a los incidentes. Una hipótesis, por último, es un enunciado emergente que establece relaciones entre categorías y propiedades de cada categoría, pero también relaciones entre propiedades de distintas categorías y entre categorías

(Meccia, 2005). Así, se identificaron ocho categorías con sus respectivas propiedades, como puede visualizarse en el Anexo I.

Finalmente, se considera adecuado hacer referencia a algunos aspectos que se encuentran presentes a lo largo de todo el proceso de indagación y que son potenciales *distorsores* de los resultados obtenidos, así como a las formas por las cuales se pretendió reducir su incidencia. Se hace mención a aquellos precisamente porque el investigador debe tomar consciencia de su existencia a los efectos de que sea capaz de tomar los recaudos necesarios a fin de minimizar la aparición de posibles sesgos que pudieren condicionar, o hasta incluso invalidar, los resultados obtenidos. Roxana Guber (citada por De Sena y colaboradores) afirma que: “la entrevista implica, sociológica y epistemológicamente, una relación diferencial y asimétrica. Sociológicamente, el investigador representa a un sector de status superior (económico, cultural, etc.) al entrevistado. Pero esa superioridad puede emerger incluso si el dominio no proviene del origen social del entrevistador y entrevistado y surge en la forma de la interacción: uno pregunta y el otro responde. Por eso, epistemológicamente, el investigador impone el marco de encuentro, de la relación, las temáticas a tratar y el destino de la información”. El campo constituye un espacio en donde los agentes se distribuyen en función del capital económico, social y cultural que ponen en juego. A los efectos de minimizar la relación asimétrica mencionada previamente y que es inherente a la entrevista, se procuro poner especial énfasis en la elección de quienes asumirían el rol de entrevistadores. Las mismas fueron llevadas a cabo por becarios miembros del Grupo de Investigación, previo entrenamiento exhaustivo, que contaran con una baja visibilidad en la Facultad y que desconocieran a los sujetos entrevistados, de manera de reducir el riesgo de ejercer violencia simbólica (en los términos de Bourdieu) en el campo. En segunda instancia, el espacio, tanto físico como simbólico, en el que se desarrolla la entrevista, es fundamental en tanto es capaz de condicionar la libertad con la que se desenvolverá el entrevistado. Las mismas se realizaron en forma normal, sin interrupciones apreciables, en las oficinas particulares de los sujetos entrevistados, a puertas cerradas, en un clima de absoluta confianza. Asimismo, resulta importante mencionar, que la entrevista en profundidad implica un contrato entre las dos partes que se inicia desde el momento en que el entrevistador se presenta. En rigor, esta incluye un componente ético importante que no debe ser menospreciado. Así, en cada una de ellas, el entrevistador realizó una presentación del estudio y de sus objetivos, ofreció al sujeto la posibilidad de poner a su disposición los resultados cuando estuvieren disponibles, solicitó su autorización para grabar el encuentro e hizo énfasis en que se resguardaría su anonimato. Finalmente, la interpretación de los datos obtenidos a partir de las entrevistas efectuadas se efectuó sobre la base de desgrabaciones textuales de los discursos.

### **3. ANÁLISIS DE LOS DISCURSOS QUE SURGEN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**

Del estudio cuantitativo realizado en la primera etapa de la investigación se pudo concluir que en términos generales, el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales es percibido como satisfactorio, por el personal de apoyo que allí se desempeña.

En la etapa actual del proyecto hemos profundizado el estudio mediante la implementación de metodologías cualitativas como son las entrevistas en profundidad, a fin de ahondar en cuestiones subjetivas de la percepción del grupo estudiado.

En el XI Encuentro de Universidades Nacionales se han presentado resultados preliminares, vinculados a categorías y propiedades previamente definidas en la guía de pautas confeccionada, la cual se desprende de las dimensiones teóricas que comprenden el constructo Clima Organizacional, abordado desde el enfoque de la percepción de los actores. , ( Anexo I) Realizando un análisis más profundo al discurso de los participantes, se hizo evidente el surgimiento de otras cuestiones no tenidas en cuenta hasta el momento en la guía de pautas elaborada al efecto. Así, presentamos hoy una interpretación discursiva de las nuevas categorías a las que se hizo alusión, las cuales son:

- La posible percepción de rivalidad entre personal no docente con título profesional vs. personal no docente no profesionalizado, como condición desencadenante de potenciales conflictos (propiedad de la categoría, relaciones horizontales) y criterio de separación entre subgrupos.
- La Estructura, como una nueva categoría, y su nivel de difusión. Propiedades: falta de asignación formal de funciones y responsabilidades, potenciales roces entre quienes cumplen tareas similares.
- Conformación de subgrupos: Los de "la primer camada", en general de mayor edad y sin título profesional, "los que no se adhieren al paro" ("los de la Vieja Escuela") vs. "los mas jóvenes" "los que hacen paro" "que han accedido por Concurso" "que cuentan con título profesional", como propiedades.
- La adhesión o no a medidas de fuerza y, en consecuencia, los conflictos que a causa de esto se generan, con la posible condena social asociada, que incrementa la división entre subgrupos y contribuye a la conformación de los perfiles de cada uno.

Del análisis practicado sobre los discursos de los participantes entrevistados se destacó como categoría relevante la posible *percepción de rivalidad entre personal no docente con título profesional vs. personal no docente no profesionalizado*.

En este punto, cabe señalar como ha influido el ingreso de personal a la planta administrativa, que aparecería como causa de la citada rivalidad. Desde el año 2005 la Universidad ha implementado un sistema de cobertura de cargos administrativo de categoría inicial, a través del mecanismo de concurso público de oposición y antecedentes. Esto representa, sin lugar a dudas, un avance en materia de procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

Esta modalidad si bien contribuyó a mejorar la transparencia y la equidad en la cobertura de las vacantes, ha sido y es fuente de conflicto entre el personal administrativo. En las dos últimas convocatorias realizadas a efectos de cubrir cargos de categoría inicial, un alto porcentaje del personal ingresado es de carácter profesional. Este hecho si bien eleva la calificación de los ingresantes y profesionaliza a la planta administrativa, genera conflictos en los grupos de trabajo donde se incorporan los nuevos agentes, quienes siendo profesionales son designados en categorías iniciales y deben cumplir tareas meramente operativas, muy normalizadas y programadas que no se condicen con su preparación, y recibir supervisión de jefes sin la formación que ellos detentan. Es decir, se verifica un claro fenómeno de sobrecalificación que, en primera instancia, y a nivel macro, da cuenta de algún desajuste entre el rol de la Universidad como formadora y las demandas de la sociedad, en términos de requerimientos del sistema productivo. Desde una mirada de los procesos de recursos humanos en la Universidad, se observa un primer desajuste objetivo en el proceso de incorporación, que instala un conflicto latente que emerge cuando se produce el desajuste subjetivo, basado en la percepción de la propia persona sobre la relación que existe entre su nivel de formación y las tareas que desarrolla en su trabajo.

Si bien es claro que de un análisis de la descripción del puesto resulta que se requiere formación secundaria, los postulantes al analizar la relación carga horaria/retribución y demás beneficios sociales, se sienten atraídos a postularse ya que se ilusionan con poder equilibrar su necesidad de estabilidad en un buen ingreso inicial con la posibilidad de esperar los tiempos más lentos del ingreso a su entorno laboral profesional específico. No obstante, una vez ingresado, viviendo el carácter rutinario de las tareas y la ausencia de un plan de carrera que contemple su desarrollo en la organización el ut supra referido desajuste subjetivo no tarda en llegar.

Entrevistado 1: "...Todos sabemos que para entrar a un concurso de administrativo te piden un secundario. El problema que se plantea es que si la gente que entra como profesional tiene un plus sobre el trabajo o no. Si vos entras a un agrupamiento administrativo te piden un secundario. Si entras a un agrupamiento profesional tiene relevancia el título que vos tenés con el trabajo que vos haces. Pero creo que mi formación es suficiente para mi puesto..."

Entrevistado 2: "... En estos momentos lo que está estancado es el tema de la estructura y la posibilidad de los concursos. Están las posibilidades de crecimiento (...) Nosotros fuimos reencasillados en el 2008. Ahí hubo gente que se acomodó bien pero fue así por el reconocimiento de tu jefe (...) pero se llega por lo que vos lograste en tu trabajo, en algún momento llega..."

"...En la oficina se charla mucho y si alguien aporta cosas nuevas, sobre todo estos chicos nuevos que son profesionales, se escuchan (...) Los chicos se están capacitando mucho, que traen nuevas ideas y yo me quedo viste?..."

Otra categoría que fue de interés analizar es *la formación de distintos subgrupos dentro Personal de Apoyo*, sobre la base de características personales verificadas por los individuos que definían la

afiliación o membresía a alguno de ellos y no a otros. Aún en tanto grupo reducido, el Personal de Apoyo evidencia relativa heterogeneidad, existiendo en él sujetos con edades, mecanismos de ingreso a la institución, formación académica, intereses, formas de pensar y de trabajar diversas, que determinan diferencias claras de percepción y la aparición de relaciones conflictivas.

Particularmente interesante es la perspectiva que puede ofrecer el Análisis del Discurso a los efectos de estudiar la manera en la cual se constituyen diversos subgrupos dentro del ámbito de las organizaciones y la forma en la que se llevan a cabo las relaciones entre quienes revisten el carácter de miembros en cada uno de ellos, sobre la base de un repertorio de caracteres personales que dichos individuos comparten. El análisis del discurso tiene por objeto el estudio del lenguaje en uso, el cual se extiende más allá de los límites de las oraciones en su sentido literal, el objetivo es comprender el significado pragmático de los términos. Así, el análisis del discurso se enmarca en una perspectiva más social y cognitiva en el uso del lenguaje y de los intercambios comunicacionales, e involucra el estudio tanto el discurso hablado como el escrito.

Como menciona (Van Dijk 2000, citado por Ararat Herrera, 2010) la polarización de grupos se expresa y realza por una serie de medios conocidos que enfatizan “cuán malos son ellos y cuán buenos somos nosotros”, o que mitigan sus éxitos o nuestros fracasos. Cuestiones como las anteriores pueden verificarse a través del estudio del estilo léxico global, peyorativo, el empleo artificios retóricos (como metáforas e hipérbolos), movimientos semánticos locales o negaciones y concesiones aparentes, la retórica de la objetividad por medio del uso de estadísticas (seleccionadas) y muchas otras características lingüísticas. Así, se distinguen dentro del discurso adjetivos o sustantivos diferenciados usados por los sujetos para describir al grupo al que se pertenece (ingroup) y a los otros grupos (outgroup) y sus atributos, además de estructuras complejas que relacionan a estos grupos con acciones, objetos, lugares o acontecimientos específicos (Van Dijk, 1996 citado por Ararat Herrera, 2010).

Algunos de los entrevistados (que podrían incluirse dentro del ingroup 1, en los términos de Van Dijk, perciben que la diferencia entre ambos grupos está dada fundamentalmente por la formación académica de los individuos, según se trate de sujetos profesionales o no. La posesión de un título de grado universitario parece configurarse como un requisito de ingreso al grupo. En general, se verifica que quienes poseen dicha característica son, en general, profesionales más jóvenes que han accedido a sus cargos a través de Concursos.

Analizando las entrevistas de otros participantes, se observó que para otros individuos (que podríamos agrupar dentro del ingroup 2 la diferencia entre grupos se basaba principalmente en la formas de trabajo. Así, se evidenció que los empleados con mayor antigüedad en la Institución, manifestaban conservar formas de realizar el trabajo que les habían sido transmitidas por los empleados más antiguos, al incorporarse los primeros a sus puestos de trabajo. Mientras que los sujetos aludidos definían dichas prácticas como “formas tradicionales” de trabajar, haciendo particular referencia al respeto por un

conjunto de valores y principios compartidos por ellos; otros entrevistados (que en este contexto formarían parte del outgroup 2, en los términos de Van Dijk) tildaban dichas prácticas de manifestaciones de “resistencias al cambio”. Este ajuste a formas tradicionales de realizar el trabajo se percibía como un criterio de admisión y membresía a un subgrupo (el ingroup 2) que podríamos denominar “de la Vieja Escuela”, retomando las palabras de uno de los sujetos entrevistados.

El lector advertirá la existencia de regularidades entre los ingroups-outgroups 1 y los ingroups-outgroups 2. De las entrevistas analizadas de encontró que quienes formaban parte del ingroup 2 (“los de la Vieja Escuela”), definido desde el punto de vista de sus miembros, tendían a pertenecer al outgroup 1 (“los no profesionales”), definidos desde el punto de vista de los miembros del ingroup 1 (“los profesionales”); en tanto que quienes pertenecían al outgroup 2 (“los empleados recientes”), tendían a pertenecer al ingroup 1 (“los profesionales”). Lo que marca la diferencia entre uno y otro son los criterios de segmentación que, de alguna manera, definen la admisión de los individuos en dicho subgrupo. Mientras que en el ingroup 2, los criterios principales parecen ser la antigüedad y el apego a las normas, en el ingroup 1, el criterio principal parece ser el grado de profesionalización del individuo. Las regularidades encontradas se resumen en la siguiente tabla:

	La "Vieja Escuela"	"Los Jóvenes Profesionales"
Antigüedad	Mayor	Menor
Formación Académica	Menor	Mayor
Percepción del outgroup	"no profesionales"	No comparten formas tradicionales de trabajo

Entrevistado 1: “Las personas nuevas que ingresan, ya lo hacen con un reglamento bajo el brazo. Se conocen todo lo que hace al convenio colectivo de trabajo. Son profesionales y están convencidos.”

Entrevistado 2: “Soy de participar en los dos grupos que tengo. Por un lado, con los del piso, los investigadores y por otro lado, con los no docentes...”

Por último abordaremos otra de las categorías que surgen del análisis de los discursos referidos al *grado de difusión estructural*.

Entrevistado 1: (...) Sí, y antes teníamos una Estructura que estaba aprobada. Ahora no hay una estructura, no hay función. O sea yo soy un número. Yo estoy trabajando en Secretaría Académica en la parte de Concursos pero soy una categoría 3, soy un número. En ningún lado dice que soy responsable de Concursos. O sea yo soy un numerito, no tengo funciones (...) No, no tenemos funciones. Entonces partiendo de esa base muchos: “no es mi función”, “no me corresponde”, “no soy Jefe, no te puedo avalar esto”, “no soy responsable”, “no te bajé los servicios de tal persona en esa fecha porque bueno yo soy una empleada administrativa, no tengo la solución de... y bueno... (...) se olvidan de esa parte ¿no?

Que es la responsabilidad que uno tiene de trabajar. Digamos yo estoy acá cumpliendo mi función con consentimiento digamos de la Contadora, pero hay muchos que “no, no me corresponde”.

Notas de campo: Una vez finalizada la entrevista, se apagó el grabador. Casi finalizando, el entrevistado se sintió más libre para continuar la conversación y brindó información sumamente útil y enriquecedora. Reiteró cuestiones referidas a la Estructura previa a la recategorización (mencionándola como “muy plana”, donde “todos eran categoría 4”, existiendo “mucho diferencia monetaria entre categorías”) Mencionó adicionalmente, que “luego de la primera gestión de...” se optó por una estructura más piramidal con 7 categorías. “Muchos pasaron de ser categoría 4 a categoría 7” y eso “generó conflictos”. Inclusive “una nunca recuperó su categoría”. Comentó, a su vez, que el Personal No Docente no aparece en la estructura formal de la Facultad. Asegura experimentar, derivado de aquello, una sensación de “no reconocimiento” (“soy un numerito”). Una cuestión ligada a la no participación en la Estructura es la no asignación de funciones, de la autoridad y de la responsabilidad, cuestión que “ha generado conflictos en otras oportunidades” (“roces”). Reconoce la existencia de conflictos entre “quienes se adhieren a los paros continuamente y quienes no lo hacen”.

Entrevistado 2: (...) Técnicamente no tengo un superior No Docente inmediato pero la Secretaría de Coordinación sería mi superior directo según alguna norma que hay en la Universidad. No hay ningún No Docente en el medio” (...) No hay Estructura por ejemplo. No hay una Estructura No Docente. No hay funciones para los No Docentes, con lo cual es difícil recategorizar si no hay ni una carrera administrativa por delante.

Entrevistado 3: “A través de una estructura donde esta las funciones asignadas a cada cargo. En la estructura de la Facultad encontrás las funciones y misiones de cada cargo. El tema es que es una estructura vieja, se ha incrementado el uso de la tecnología y surgieron nuevas tareas que no están escritas, porque esta desactualizado. Las tareas no incluidas se encuentran de manera tácita. Es un tema que anda dando vueltas, el de la estructura porque no hay una. A partir del Convenio Colectivo de Trabajo todos fuimos encasillados en un número. Todos somos un número, pero no sabemos en realidad nuestro trabajo. Más o menos asocias lo que venías realizando antes y en qué oficina estas para saber lo que tenes que hacer pero no lo tenes escrito.”

“Recibe atención de sus pares y de su superior inmediato. En mi caso la relación es buena, uno le marca esto lo estás haciendo mal, trata de mejorar. No, pero de llegar a un superior hasta ahora no ha pasado” (...) Económicas siempre fue ordenado. No necesitas que te estén atrás ni que cumplas el horario. Cada uno sabe lo que tiene que hacer (...) si alguien quiere venir a trabajar a Económicas, tiene que venir a trabajar. Donde hay uno descarrilado, ya se trata de encarrilar. No necesita que lo haga un superior, el propio par lo encarrila.

Entrevistado 4: “A partir de que no hay una estructura, ni funciones ni misiones ni responsabilidades y no hay posibilidad de concursar nada (ahora recién se están abriendo algunos concursos), pero no hay

una proyección de lo que es la carrera administrativa, ni de las categorías ni se sabe porqué se dieron las categorías que se dieron. La recategorización fue un proceso bastante irregular que hizo que mucha gente que este disconforme entre lo que hace, la responsabilidad que tiene y la categoría y por ende el sueldo que tiene. En mi caso particular, la categoría que yo tengo no está en relación al trabajo que yo hago. Esto se pudo plantear con una apelación, que no nos dieron lugar. Se llevo hasta la Justicia esto que tiene que ver con las categorías. Pero como no hay estructura en la universidad, queda todo en la nada. No hay estructura, solo categorías.

Interpretación:

En toda organización la estructura es un instrumento básico para la consecución de la estrategia.

En este sentido, Alfred Chandler realiza un excelente análisis histórico, puntualizando aspectos de importancia en relación con el cambio organizacional y de éste en la relación entre estrategia y estructura. Según el referido autor la estructura es una consecuencia de la estrategia, de modo que primero uno adopta una estrategia y luego elige un arreglo organizacional. Y distingue a ambos conceptos de la siguiente manera. Estrategia es el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos. Mientras que Estructura es la organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas, para lo cual implica la existencia de un orden de jerarquía, cierta distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen a través de las distintas líneas.

Por ello, cuando esta dinámica no se verifica, más allá de la existencia de una estructura formal, aprobada de acuerdo a lo que indica la normativa vigente, existe de hecho una estructura real, actual, que permite a la organización a través de la división del trabajo en diferentes tareas y la coordinación de las mismas cumplir las actividades corrientes.

La universidad no escapa a esta realidad. La última estructura orgánico-funcional aprobada data del año 1981. Ésta no responde a las funciones y demandas que el crecimiento y desarrollo de la institución a lo largo de más de treinta años han generado. Por lo tanto, el no contar con una estructura formalmente aprobada y actualizada surge en la universidad una primera causa de conflicto.

En la mayoría de las entrevistas conducidas se pudo verificar la percepción de los participantes de la no existencia de una definición formal de funciones y tareas, así como de una correlativa asignación de responsabilidad por su desempeño efectivo a los puestos de trabajo. Entiéndase en este contexto por estructura a la manera en la cual el trabajo se divide en funciones y tareas, la forma en la cual dichas tareas son asignadas a las unidades y el modo en el que se logra la debida coordinación de las mismas, de acuerdo a Mintzberg (1984). Así, se observa cómo la falta de una estructura formal actualizada ha sido factor causal de conflictos entre los participantes, quienes perciben difusos los límites donde finalizan sus obligaciones y comienzan las de sus compañeros de trabajo. Además de visualizarse a la

estructura organizacional como un factor conducente a relaciones conflictivas, es posible observar cómo a la vez genera insatisfacción en el personal al no sentirse apreciado: “O sea yo soy un numerito, no tengo funciones (...)”, “como no hay estructura en la universidad, queda todo en la nada”.

Si bien no existe una asignación formal de tareas a cada puesto de trabajo (y en consecuencia, asignación de responsabilidad) interesante resulta la manera en la cual el propio grupo en su conjunto o bien dentro de las unidades de trabajo ejerce presión social sobre aquellos que evidencian un desvío apreciable en sus comportamientos: “donde hay uno descarrilado, ya se trata de encarrilar. No necesita que lo haga un superior, el propio par lo encarrila”.

#### **4. REFLEXIONES FINALES**

En una cultura de calidad, 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 tiempos competitivos que se viven en la actualidad. Por eso es muy importante trabajar para optimizar el clima organizacional proporcionando al empleado las condiciones necesarias para que se sienta motivado y comprometido con los objetivos de la organización a la que pertenece.

En función de lo expuesto, creemos que si se institucionalizara un proceso de diseño y readecuación de la estructura organizacional periódico y de carácter participativo se eliminaría una fuente de enrarecimiento del clima organizacional.

Este punto aparece más como un tema de decisión política y de gestión ya que el desempeño organizacional mejoraría con una formalización estructural adecuada a su planteo estratégico.

Mayor complejidad plantea el ingreso de personal sobrecalificado ya que nos enfrenta a otro debate más profundo respecto de la realidad del sistema socioproductivo, la consecuente dinámica del mercado laboral y el grado de adecuación de la oferta universitaria a tales demandas.

Estas nuevas cuestiones junto a las ya analizadas, nos permitirán elaborar un diagnóstico final de clima organizacional que posibilite a la gestión de la Facultad, elaborar políticas de desarrollo para su capital humano como principal activo estratégico de la institución.

#### **5. BIBLIOGRAFÍA**

DE SENA, Angélica y otros (n/d): “La entrevista como modo de indagación social. Una experiencia compartida” en Clave Metodológica. Reflexiones de la Investigación Social. Ediciones Cooperativas. Buenos Aires. Pp. 75-98.

NAVARRETE, Julio Mejía (2011): “Problemas centrales del análisis de datos cualitativos” (Central Issues of qualitative data analysis). Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social. Nº1. Año 1. Abril - Sept. de 2011. Argentina. ISSN: 1853-6190. Pp. 47 - 60.

VEGA, Roberto I (2009): La gestión de la universidad. Planificación, estructuración y control. Biblos, Buenos Aires, Argentina

## **ANEXO I**

### **Guía de Pautas o Guión Flexible**

#### **Dimensiones determinantes del constructo Clima Organizacional**

##### **I – Participación.**

Mecanismos actuales de participación en instancias de planificación del trabajo.  
Grado de satisfacción con los mecanismos actuales.  
Formas adecuadas percibidas de participación no presentes.  
Participación en Órganos de Gobierno.

##### **II – Gestión y Liderazgo.**

Formas de canalización actual de ideas y propuesta.  
Grado de aceptación de ideas y propuestas.  
Ejemplos de Ideas que propone.  
Facilidad percibida de implementación de cambios en la Institución.  
Vinculación entre las propuestas que realiza y los cambios que evidencia.  
Información que recibe de su supervisor para realizar las tareas.

##### **III – Evaluación y supervisión.**

Tareas supervisadas.  
Mecanismos actuales de control.  
Identificación de supervisor actual.  
Grado de control percibido.  
Grado de conformidad/disconformidad con mecanismos actuales de control.

##### **IV – Capacitación para el desempeño.**

Capacitación actual recibida.  
Grado de conformidad/disconformidad con la capacitación actual recibida.  
Relación entre capacitación recibida y tareas del puesto de trabajo.  
Importancia de la capacitación para la mejora en el desempeño.  
Correspondencia entre grado de preparación/formación y tareas actuales que realiza.

##### **V – Condiciones físicas.**

Elementos que generan mayor insatisfacción.  
Recursos no compartidos.

##### **VI – Reconocimiento.**

Agrado por las tareas actuales.

Puesto ideal en función de formación y competencias.  
 Posibilidad de desarrollar su plan de carrera en el puesto actual.  
 Limitaciones percibidas para desarrollar su proyecto de carrera.

### VII – Organización.

Grado de conocimiento de normas y reglamentos.  
 Medios por los que se entera de las normas y reglamentos actuales.  
 Normas y reglamentos que generan insatisfacción.  
 Grado de cumplimiento general percibido de normas y reglamentos.

### VIII – Relaciones horizontales.

Medios por los que recibe información institucional, acerca de acontecimientos sociales, etc.  
 Existencia de reuniones informales con compañeros de trabajo.  
 Participación del sujeto en dichas reuniones.  
 Periodicidad de las reuniones.  
 Reuniones generales vs. Reuniones con grupos de afinidad.  
 Importancia percibida de dichas reuniones.  
 Causas de no reunión/no participación.  
 Promoción institucional de las reuniones.

**Tabla: Dimensiones, variables y preguntas posibles asociadas.**

Dimensiones	Variables	Preguntas posibles
I – Participación.	Mecanismos actuales de participación en instancias de planificación del trabajo.	¿Podría explicitar a través de qué mecanismos se materializa la participación en las instancias de planificación del trabajo? De algunos ejemplos.
	Grado de satisfacción con los mecanismos actuales.	¿Cree que son los adecuados?
	Formas adecuadas percibidas de participación no presentes.	¿De que manera esto podría mejorarse?
	Participación en Órganos de Gobierno.	¿De qué manera cree que la participación del personal de apoyo en los órganos de gobierno sería satisfactoria?
II – Gestión y Liderazgo.	Formas de canalización actual de ideas y propuesta.	¿Soles realizar propuestas tendientes a la mejora de distintos aspectos que hacen a tu trabajo? ¿De que modo/s? ¿Qué aporte te da más satisfacción?
	Grado de aceptación de ideas y propuestas.	¿En qué grado se da dicha aceptación de ideas y propuestas?
	Ejemplos de Ideas que propone.	¿Podrías dar algún ejemplo de propuestas que has realizado en alguna oportunidad?
	Facilidad percibida de implementación de cambios en la Institución.	¿Crees que es fácil realizar cambios en la Facultad?
	Vinculación entre las propuestas que realiza y los cambios que evidencia.	Para aquellos casos en los que has realizado propuestas o comunicado ideas, ¿percibiste algún cambio derivado de aquellas?
Información que recibe de su supervisor para realizar las tareas.	¿Qué tipo de información recibe de su superior para realizar la tarea? Dé algunos ejemplos	
III – Evaluación y supervisión.	Identificación de supervisor actual.	¿A quien identifica como superior? ¿Quién ejerce control sobre las tareas que realizas?
	Tareas supervisadas.	¿Cuáles crees que son las tareas sobre las que existe mayor grado de supervisión?
	Mecanismos actuales de control.	¿Cuáles son los mecanismos de control mas usuales? (control personal vs. Supervisión estrecha)
	Grado de control percibido.	¿De que modo se controlan las tareas que

		realizas? (control personal vs control burocrático/ control burocrático amplio o estrecho)
	Grado de conformidad/disconformidad con mecanismos actuales de control.	¿Opinas que los mecanismos de control actuales son los más adecuados? Sugerencias.
IV Capacitación para el desempeño.	Capacitación actual recibida.	¿De que formas crees que la Facultad te capacita?
	Grado de conformidad/disconformidad con la capacitación actual recibida.	¿Crees que esta es suficiente?
	Relación entre capacitación recibida y tareas del puesto de trabajo.	¿Podría indicar si la capacitación que está recibiendo de la universidad responde a las exigencias de las tareas de su puesto?
	Importancia de la capacitación para la mejora en el desempeño.	¿Qué tipo de capacitación cree usted que lo ayudaría a desempeñarse mejor? Sugiera algunos ejemplos
	Correspondencia entre grado de preparación/formación y tareas actuales que realiza.	¿Opinas que las tareas que realizas en tu puesto actual de trabajo son congruentes con tu formación y preparación?
V Condiciones físicas.	Elementos que generan mayor insatisfacción.	¿Cuáles en particular son las condiciones físicas que menos lo satisfacen y por qué?
	Recursos no compartidos.	¿En qué tipo de recursos no compartidos para realizar las tareas, específicamente, tuvo usted en cuenta para responder esta pregunta?
VI Reconocimiento	Agrado por las tareas actuales.	¿Cuál es su agrado por las tareas que actualmente realiza?
	Puesto ideal en función de formación y competencias.	Teniendo en cuenta su grado de preparación, ¿Cómo sería el puesto de trabajo en el que le gustaría trabajar? ¿Qué tareas le gustaría realizar?
	Posibilidad de desarrollar su plan de carrera en el puesto actual.	¿El puesto actual le permite desarrollar adecuadamente su plan de carrera?
	Limitaciones percibidas para desarrollar su proyecto de carrera.	¿Por qué se piensa mayoritariamente que la facultad no le permite desarrollar su proyecto de carrera laboral? ¿Podría expresar en qué aspectos se manifiesta esta imposibilidad?
VII Organización.	Grado de conocimiento de normas y reglamentos.	En general, ¿Cuál es tu grado de conocimiento respecto a las normas y reglamentos vigentes en la Facultad? ¿Podrías nombrar algunas?
	Medios por los que se entera de las normas y reglamentos actuales.	¿De que modo usualmente te enteras de los cambios en la normativa vigente?
	Normas y reglamentos que generan insatisfacción.	¿Podrías enunciar las normas que le generan niveles de insatisfacción?
	Grado de cumplimiento general percibido de normas y reglamentos.	En general: ¿Pensas que las normas se cumplen? ¿En que casos esto no ocurre? ¿Podrías indicar el grado percibido de cumplimiento por áreas funcionales?
VIII Relaciones horizontales.	Existencia de reuniones informales con compañeros de trabajo.	En líneas generales: ¿Se celebran reuniones de tipo informal entre compañeros de trabajo?
	Participación del sujeto en dichas reuniones.	¿Soles participar de dichas reuniones?
	Periodicidad de las reuniones.	En general: ¿Cuál es la periodicidad con la que se celebran tales reuniones? ¿Por qué motivos?
	Reuniones generales vs. Reuniones con	¿Suelen incluir al grupo completo? ¿Se

	grupos de afinidad.	celebran según grupos de afinidad?
	Importancia percibida de dichas reuniones.	¿Crees que son importantes las reuniones informales entre compañeros de trabajo? ¿Qué aspectos piensas que contribuyen a mejorar?
	Causas de no reunión/no participación.	¿Podrías explicar las causas de la ausencia de actividades de reflexión, de trabajo y de actividades informales, etc.? ¿Cuáles son los motivos por los cuales no se reúnen? ¿Esta situación le genera conflictos? Expresa los motivos. ¿Cuáles son los motivos por los que no soles participar de aquellas?
	Promoción institucional de las reuniones.	¿La institución no promueve las reuniones? ¿Lo tendría que hacer?