

**XXVIII Congreso Nacional de ADENAG**  
**Potencialidades de la administración frente a los nuevos escenarios**

22, 23 y 24 de Mayo de 2012

Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud - Universidad Nacional de Santiago del Estero

<b>ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTROS DE INVESTIGACIÓN DE LA UNLP</b>
---

**Autores:**

Lic. GONGORA, Norberto Hugo - [gongora1@infovia.com.ar](mailto:gongora1@infovia.com.ar)

Lic. NÓBILE, Cecilia Inés - [cecilia.nobile@econo.unlp.edu.ar](mailto:cecilia.nobile@econo.unlp.edu.ar)

Lic. CICATELLI, María Florencia - [florencia.cicatelli@econo.unlp.edu.ar](mailto:florencia.cicatelli@econo.unlp.edu.ar)

Lic. ALCONADA, Manuela - [manuela.alconada@econo.unlp.edu.ar](mailto:manuela.alconada@econo.unlp.edu.ar)

**Institución:**

Instituto de Investigaciones Administrativas

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata

**Resumen**

El presente trabajo se enmarca en el proyecto acreditado por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) en el Programa de Incentivos denominado "Aproximación a la cultura y clima organizacional en Centros de Investigación de la UNLP", el cual persigue los siguientes objetivos:

- Realizar el diagnóstico del clima organizacional de dos Instituto de Investigación de la UNLP.
- Realizar un análisis comparativo del clima de los Institutos de Investigación de la UNLP.

El clima organizacional es la percepción de un conjunto de atributos de una organización los cuales ejercen influencia sobre los comportamientos, el rendimiento y la satisfacción de los individuos. Para elaborar el análisis comparativo del clima se seleccionaron dos Institutos de Investigación con la intención de abordar el clima en dos organizaciones que compartan ciertas características y difieran en otras, para lograr un análisis comparativo más acabado.

Entre las conclusiones más importantes a las que se arribó, puede señalarse que las Instituciones del mismo tipo y con culturas organizacionales semejantes pueden tener climas de trabajo que presenten ciertas diferencias. Además, los Institutos de investigación analizados, tanto en su clima como en su cultura, difieren significativamente del promedio de las organizaciones argentinas; son instituciones muy particulares, con una planta de personal con características singulares como lo son los investigadores científicos.

**Palabras clave**

Clima organizacional, análisis comparativo, Institutos de Investigación.

# **ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTROS DE INVESTIGACIÓN DE LA UNLP**

## **1 - Propósito del Estudio**

El presente trabajo se enmarca en el proyecto acreditado por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) en el Programa de Incentivos denominado “Aproximación a la cultura y clima organizacional en Centros de Investigación de la UNLP”, el cual persigue los siguientes objetivos:

- Realizar el diagnóstico del clima organizacional de dos Instituto de Investigación de la UNLP.
- Realizar un análisis comparativo del clima de los Institutos de Investigación de la UNLP.

## **2 – Marco Teórico**

### **2.1- Algunas conceptualizaciones sobre clima organizacional**

Como primera aproximación se puede señalar que el clima organizacional es la percepción de un conjunto de atributos de una organización los cuales ejercen influencia sobre los comportamientos, el rendimiento y la satisfacción de los individuos.

Se trata de un constructo que habitualmente recibe distintas denominaciones, entre ellas clima organizacional, clima humano, clima psicológico e incluso a veces es usado en forma intercambiable con el concepto de cultura organizacional. Consideramos que el clima organizacional se encuentra íntimamente relacionado con la cultura siendo una de las manifestaciones de ella, pero de ningún modo podemos asemejarlos.

Utilizando un recurso metafórico podemos decir que el clima es la “sensación térmica” de una organización, las percepciones o sensaciones de los individuos sobre su “estar” en ella. También se podría decir que es el estado de ánimo de la organización, mientras que la cultura al tener más permanencia y estabilidad podría asemejarse a la personalidad.

Hay que destacar que el clima organizacional es un constructo y no un concepto que puede ser inferido y descrito a partir de la observación de sucesos objetivos. Los constructos son abstracciones que existen en la mente de los individuos pero que carecen de una realidad objetiva, no pueden ser observados. Existen porque se infieren a partir de resultados de fenómenos observables. Por ello, hay que entenderlo como un espacio en el que diversos elementos interactúan de modo que dan sentido a su consideración singular, precisando de un contexto teórico para ser comprendido. El problema es determinar cómo está compuesto este constructo y la importancia de cada uno de los factores componentes.

En la literatura hay acuerdo sobre la influencia del clima en las actitudes y comportamientos y en la satisfacción de los individuos, pero no existe tal consenso sobre las variables que lo definen o componen. En este sentido, se han identificado tres formas diferentes de investigación sobre el fenómeno clima que dan lugar a tres acepciones distintas:

- **Enfoque objetivo:** se suele denominar medida múltiple de los atributos organizacionales y postula que los factores determinantes del clima son producto de un diseño proyectado o deliberado. Lo considera como un conjunto de características que describen a una organización y brindan un marco de referencia objetivo y con cierta estabilidad en el tiempo que influye en el comportamiento de los individuos. El clima se asimila a un agrupamiento objetivo de atributos físicos organizacionales. Entonces la metodología de investigación se basa en medir ciertos componentes como el tamaño, la estructura, el tipo de liderazgo, la complejidad de los sistemas.

- **Enfoque subjetivo:** denominado por ciertos autores como medida perceptiva de los atributos individuales, define al clima como un elemento o atributo individual relacionado con los particulares valores y motivos de los individuos más que con las características de la organización. Así el clima se vuelve función de las características personales. Esta idea implica que el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que ésta le puede satisfacer. Por ello, el clima no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme porque cambia en función del humor de los individuos a los que se refiere. Esta definición es poco usada en las investigaciones.

- **Enfoque integral:** los enfoques más recientes integran las dos perspectivas anteriores, es decir los aspectos estructurales y los subjetivos. Se lo denomina “medida perceptiva de los atributos organizacionales”. Desde esta perspectiva dentro del clima se reconoce la influencia de los factores estructurales intervinientes, tales como la estructura orgánica, el liderazgo, la asignación de tareas, el tamaño, pero remarcando que los mismos son seleccionados, modificados, “tamizados” por una estimación global que hace el individuo. Las variables de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones que definen el clima. Por ello podemos decir que la percepción del clima es función de las características del individuo que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos. Es la definición más usada por los investigadores.

Por todo lo visto anteriormente podemos afirmar que el clima organizacional es **multidimensional** porque es el resultado de la compleja interacción entre múltiples variables o dimensiones. Asimismo, es un proceso dinámico aunque tiene permanencia.

Como establecimos anteriormente, existe consenso en que el clima condiciona el comportamiento de los individuos dentro de la organización, a pesar de que es difícil determinar qué variables son las que más influyen.

El individuo aparece como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización, el cual afecta su comportamiento. Éste, tal como establece Lewin (1), no depende solamente de su personalidad sino también de la forma en la que percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Por ejemplo, si un empleado ve el clima como amenazante adoptará comportamientos de defensa.

Tal como comentamos inicialmente el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que se encontrará satisfecho. Asimismo, un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo.

En general resulta de interés estudiar el clima de una organizacional para poder evaluar las posibles fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que podrían impactar negativamente en la organización como así también para poder seguir de cerca el desarrollo de una organización y prever los problemas que pudieran surgir. Asimismo, al momento de implementar un proceso de cambio, el estudio del clima puede indicar los elementos específicos sobre los cuales intervenir.

En una misma organización puede haber climas diferentes, existiendo tantos microclimas como áreas, departamentos o grupos existan. Podríamos decir que el clima global de una organización es el resultante de los microclimas que la componen. Sería la media de los climas de todas las áreas de la misma.

Existen variables que influyen en la percepción del clima, como por ejemplo la posición jerárquica. Hay investigaciones que establecen que existe una tendencia a percibir más favorablemente el clima organizacional por parte del personal directivo en comparación con las percepciones de los empleados, cuestión justificada posiblemente por estar más implicados con la organización. También se cree que la formación profesional, la edad y el estrato social pueden influir en la percepción del clima.

Surge como muy relevante la figura del líder en la conformación del clima y su consecuencia en la satisfacción y rendimiento en el trabajo.

## 2.2 - Algunas definiciones

A continuación se presentan algunas conceptualizaciones sobre el clima organizacional.

**Chiavenato** (2) lo define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

**Gonçalves** (3) establece que es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, como: productividad, satisfacción, rotación, etc.

**Rodríguez** (4) establece que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Por su parte **Gilli** (5) sostiene que el clima organizacional sería la percepción de un conjunto de atributos organizacionales que ejercen un efecto sobre las actitudes y el comportamiento de los individuos.

### 3 - Metodología

Para la realización del estudio correspondiente al proyecto ya mencionado, se aplicaron técnicas de recolección de datos que permitieron combinar el abordaje cuantitativo y cualitativo. En este sentido, se utilizaron las siguientes técnicas de obtención de datos:

- Revisión bibliográfica para conocer el estado del arte sobre el concepto de clima organizacional.
- Análisis de documentos de los Centros de Investigación referidos a su historia, líneas de investigación, estructura, etc.
- Observación participante para lograr un conocimiento general de las instalaciones de los Centros de Investigación.
- Encuestas para posibilitar una aproximación cuantitativa.

Como se expresó anteriormente el clima es un constructo y por ende multidimensional. Esto implica que para su medición se deban incluir distintas variables o dimensiones que permitan intentar aproximarlos del modo más preciso posible. Además, significa que su aproximación depende de las descripciones que cada integrante realice, por lo que la elección de la muestra sobre la que se tomarán los datos es muy importante.

A los fines de esta investigación, se ha empleado un cuestionario elaborado originalmente por el Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP) de la Universidad de Buenos Aires, el que fue modificado y adaptado por el equipo de investigación del que los autores forman parte, cuya confiabilidad ha sido probada en otros proyectos (6) y ha sido el resultado de una extensa revisión bibliográfica.

Este instrumento de relevamiento es estandarizado y estructurado y ha sido respondido individualmente por el personal de los Institutos de Investigación que han sido objeto de análisis. Está compuesto por preguntas cerradas, una abierta al final del documento y algunas de control tales como edad, sexo, nivel de estudios alcanzados, categoría de investigación a la que pertenece (si pertenece a más de una categorización), área o línea de investigación en la que desarrolla sus tareas, etc.

El mencionado cuestionario comprende las dimensiones siguientes, para las que se han desarrollado bloques de preguntas, alcanzando un total de sesenta y dos.

- El grado de satisfacción general en el trabajo en esa organización.
- Estructura de la organización: comprende la existencia o no de reglamentos, normas internas y exigencias impuestas por la organización formal, el estilo de autoridad, el ambiente físico, etc.
- Comunicaciones: refiere a la forma y los estilos comunicacionales preferidos dentro de la organización.
- Recompensas: incluye tanto el sistema de remuneraciones monetarias como otro tipo de recompensas que la organización ofrece a sus miembros, tales como la promoción y los ascensos, la posibilidad de "hacer carrera", la capacitación, etc. Se indaga sobre la relación existente entre tarea y remuneración.
- Relaciones Humanas: comprende el grado en que se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad hacia el interior del grupo u organización, o bien

dificultades/conflictos derivados de rivalidades y competencia personal o grupal.

- Autonomía/responsabilidad: relativo al grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual en sus cargos, asumiendo riesgos y tomando decisiones.
- Organización y valores: comprende el sistema de valores que la organización sustenta y guían su acción para con sus empleados y clientes/usuarios.
- El jefe: incluye la percepción del estilo de liderazgo de los jefes inmediatos por parte de los empleados, al grado en que los jefes evalúan y reconocen el trabajo de sus empleados y realizan devoluciones sobre los trabajos realizados.

Si bien la mejor alternativa para describir el clima de una organización es relevar las opiniones de todos los miembros de la misma, a los fines prácticos suele calcularse una muestra representativa del total de la población bajo análisis. En el caso específico que nos convoca, por las particularidades de la labor de un investigador y en especial en este Instituto que suele hacerse trabajo de campo en zonas alejadas de las ciudades, la muestra tomada resulta ser casual, es decir está compuesta por el personal que se encontraba en su lugar de trabajo durante la semana de relevamiento.

Asimismo es importante aclarar que en el presente trabajo se tomaron solamente los datos cuantitativos para la descripción del clima organizacional del instituto mencionado.

#### **4 – Breve descripción de las unidades de análisis**

Los Centros de Investigación seleccionados responden a la intención de abordar el clima en dos organizaciones que compartan ciertas características y difieran en otras, lo que contribuye a lograr un análisis comparativo más acabado.

En la investigación también se relevó, además del clima organizacional, la justicia y cultura organizacional. Con referencia a este último punto, puede señalarse que los dos Institutos tienen culturas muy parecidas.

Según la tipología que se utilizó para clasificar a las culturas, ambas instituciones poseerían una cultura integrativa. Esta cultura se caracteriza por una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. En este tipo de culturas, se trata de aprender de los errores más que de castigarlos y de sacar provecho de los conflictos (7).

La labor desarrollada en el primer Centro, denominado Centro A, está relacionado con las Ciencias Naturales, mientras que el Centro B lo está con la informática, disciplina con una fuerte formación “profesionalista” a diferencia de la primera cuya base es la investigación.

En los apartados siguientes se presenta en primer lugar la descripción de cada Centro y el clima organizacional de cada uno para luego analizarlos y compararlos.

Es importante aclarar en este punto que no se expone el detalle de cada dimensión componente del clima, sino que se realiza una descripción genérica del mismo, para luego profundizar el análisis comparativo, objetivo de este trabajo.

## **4.1 – Descripción del Centro A**

### **4.1.1 – Caracterización general**

El Centro A está dedicado a la investigación de las aguas continentales. Tiene una antigüedad de más de 40 años y desde su fundación perteneció a la Universidad Nacional de La Plata. Funciona hace más de 35 años dentro del sistema de institutos del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), manteniendo así una doble dependencia: UNLP-CONICET.

La transferencia de los resultados está orientada a proveer bases para el mantenimiento de la calidad y la biodiversidad de los ambientes acuáticos así como también para un aprovechamiento sustentable de los mismos. Gran parte de las actividades incluye la identificación, diagnóstico y prescripción de soluciones efectivas a problemas en los ambientes acuáticos.

Cuenta con 20 investigadores, 16 profesionales y técnicos pertenecientes a la Carrera de Personal de Apoyo del CONICET, 18 becarios que pertenecen al CONICET, a la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires y a la Universidad Nacional de La Plata y 12 pasantes nacionales e internacionales. Tiene además 5 investigadores asociados de diferentes Universidades del Exterior.

Este Instituto ha formado un gran número de recursos humanos habiéndose defendido en él más de 40 tesis doctorales y contando con una producción científica de más de 900 trabajos de investigación publicados en revistas nacionales e internacionales con referato.

A los fines de este trabajo, se relevaron 31 encuestas, lo que representa un 57% del personal permanente del Instituto. Las características generales de los encuestados se detallan a continuación:

- Sexo: 14 pertenecen al sexo masculino, 17 al femenino y 1 no contestó.
- Edad: la mayoría se encuentra entre los 51 y 60 años (11 casos), luego entre 31 y 40 años (9 casos), 7 poseen 30 años o menos, 2 se encuentran en la franja de 41 a 50 años y 2 tienen 61 años o más.
- 26 se encuentran categorizados en el CONICET.
- 14 se encuentran categorizados en el Programa Nacional de Incentivos.
- Se detectaron 9 áreas o líneas de investigación, a las que pertenecen 21 encuestados. De los restantes, 2 desarrollan tareas en el área Administrativa, 1 en la Biblioteca y 7 no contestaron.

### **4.1.2 – Descripción del clima organizacional del Centro A**

A continuación se describe el clima organizacional a partir del análisis de todos los aspectos sin agruparlos por dimensión y ordenados según el valor índice de cada uno considerando que a mayor valor, mayor grado de acuerdo con la frase

sugerida (el valor máximo es 5 correspondiente a “Totalmente de acuerdo” y el mínimo 1 correspondiente a “Totalmente en desacuerdo”). De esta manera se intenta detectar aquellos aspectos que contribuyen a la satisfacción o insatisfacción de los miembros de esta organización.

Analizando en forma agregada todas las dimensiones, los aspectos que más alto puntuaron (por arriba de 4) son la no existencia de conflictos que pudiera dificultar la realización del trabajo, el hecho de recibir la remuneración en término según los plazos legales y la igualdad de posibilidades de desarrollo entre hombres y mujeres percibida por los miembros del Instituto. Asimismo, los respondentes destacan conocer claramente los objetivos de su trabajo y las actividades que son de su responsabilidad, no trabajar bajo presión, la existencia de una comunicación adecuada con pares para el desarrollo del trabajo y tener una percepción clara de los puestos a los que se debe ir ascendiendo para hacer carrera en la organización bajo análisis. Le siguen en orden de importancia nuevamente aspectos relativos a la satisfacción con la comunicación con pares y superiores, la autonomía para organizar el propio trabajo y la buena relación con subordinados. Otro aspecto destacado es el hecho de que los miembros del Instituto declaran que no sólo les interesa el sueldo, que se encuentran satisfechos con la tarea que realizan y el respeto que el jefe inmediato muestra a sus colaboradores.

Algunas de las dimensiones que también fueron calificadas con puntaje alto, pero menor a 4, se refieren a que la cantidad de horas de trabajo en el Instituto permiten mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal, a que el jefe inmediato alcanza resultados para la organización, delega tareas y responsabilidades en sus colaboradores y que no existe temor a expresar desacuerdos con el jefe. Asimismo, se establece que no se realiza gran cantidad de pasos o tareas inútiles en el trabajo diario y el adecuado acceso a la información necesaria para trabajar. Seguidamente los encuestados destacan conocer cómo contribuye su tarea al fin de la organización y expresan no conocer muchas personas dentro de la organización que quisieran irse de la misma.

Las cuestiones que surgen en las últimas posiciones, alcanzando valores por debajo del promedio (3 puntos) son la no existencia de canales de expresión de las necesidades del personal, la falta de compromiso social del instituto para con la comunidad, la ausencia de sentimientos que indiquen que los miembros de la organización se sienten parte de un verdadero grupo, la percepción de que la remuneración no es del todo adecuada en comparación con otras organizaciones y la falta de colaboración y ayuda mutua entre las distintas áreas de la organización.

Con un poco más de distancia y con valores cercanos al promedio surge la falta de devolución periódica sobre el desempeño, la falta de comunicación clara por parte de las autoridades sobre los objetivos y resultados que se van alcanzando y la sensación de algunos miembros del Instituto de que los ascensos no son otorgados en función del mérito y desempeño.

Esto pareciera sugerir la existencia de cierto grado de competencia, falta de colaboración o al menos poco intercambio de información entre las áreas en que está dividido el Instituto. En cuanto al compromiso con la comunidad, cabría preguntarse si los encuestados piensan que es un aspecto que debe mejorarse

porque puede estar afectando negativamente el clima, o bien si constituye un factor que les resulta indiferente.

Como conclusión del análisis de los datos relevados, puede decirse que en este Instituto de investigación se percibe un clima organizacional armónico y funcional, en el cual los miembros expresan un alto grado de satisfacción por trabajar en él, tanto en lo referido a sus tareas, a la comunicación entre pares, y a la relación con ellos y sus superiores, como así también respecto a la posibilidad de equilibrar su vida personal y laboral que este tipo de trabajo permite. Algunos factores que podrían abonar esta conclusión podrían ser, por un lado el tamaño relativamente pequeño de esta organización, lo cual favorece la interacción y comunicación fluida entre miembros y por otro, la forma de trabajo característica de una organización dedicada a la investigación, como es el agrupamiento de sus miembros por proyecto. Por otro lado, esta última característica parecería generar, con el paso del tiempo, cierto aislamiento entre estos grupos o áreas de trabajo, surgiendo una aparente competencia por el reconocimiento, los recursos y la información.

## **4.2 – Descripción del Centro B**

### **4.2.1 - Caracterización general**

El Centro B está dedicado a la investigación y desarrollo en Informática y desde sus inicios posee una orientación clara hacia la transferencia de tecnología a la sociedad. Asimismo, establece Acuerdos y Convenios de transferencia de tecnología con empresas y organismos públicos y privados para el Análisis, Diseño e Implementación de soluciones Informáticas.

Funciona desde hace más de 25 años en el ámbito de la UNLP, primero dependiendo de la Facultad de Ciencias Exactas y luego de la de Informática, una vez que se creó esta Unidad Académica. Ha desarrollado más de 20 proyectos de investigación, ha publicado más de 70 artículos con referato nacional e internacional, se han defendido, en su ámbito, más de 18 tesis de posgrado y posee más de 25 registros de propiedad intelectual.

Actualmente, se desempeñan en el Centro B unas 50 personas, incluyendo docentes - investigadores, becarios, tesistas y alumnos avanzados.

En el marco de este estudio, se obtuvieron respuesta de 39 investigadores, cuyas características son las siguientes:

- Sexo: 30 (76.92%) pertenecen al sexo masculino y 9 al femenino.
- Edad: 13 (33.33%) tienen 30 años o menos; 12 (30.77%) tienen entre 31 y 40 años; 9 (23.08%) están entre los 41 y 50 años; 4 tienen entre 51 y 60; y 1 tiene 61 o más.
- En cuanto al nivel de estudios, se ve que de las 38 respuestas obtenidas, 6 (15.38%) aun no terminaron sus estudios universitarios; 15 (38.46%) tienen un nivel universitario completo; 4 (10.26%) tienen hecha una especialización; y otros 4 una maestría; 2 encuestados tienen un doctorado y 7 responden Otros, brindado ciertos datos de interés sobre su formación.

- En lo que respecta a la situación laboral de los respondientes dentro del Instituto bajo análisis, 8 (20.51%) no tienen personal a cargo; 10 (25.64%) son jefes intermedios; 4 (10.26%) pertenecen a la gerencia; 2 (5.13%) forman parte de la alta dirección; 10 (25.64%) contestan otros; y 5 no contestaron.

#### **4.2.2 - Descripción del clima organizacional del Centro B**

A continuación se describe el clima organizacional a partir del análisis de todos los aspectos sin agruparlos por dimensión y ordenados según el valor índice de cada uno considerando que a mayor valor, mayor grado de acuerdo con la frase sugerida (el valor máximo es 5 correspondiente a "Totalmente de acuerdo" y el mínimo 1 correspondiente a "Totalmente en desacuerdo"). De esta manera se intenta detectar aquellos aspectos que contribuyen a la satisfacción o insatisfacción de los miembros de esta organización.

Un aspecto sumamente alentador es que ninguna de las variables analizadas tuvo una puntuación por debajo del promedio (3 puntos). Además, de las 62 preguntas, sólo 14 tienen puntuaron menos de 4 puntos.

Las variables que mejor puntuaron, por arriba de 4.5 puntos fueron, de mayor a menor puntaje las siguientes: la percepción de la remuneración en término según los plazos legales, el hecho de que el nivel de conflicto dentro del área no dificulta la realización del trabajo, la igualdad de posibilidades de desarrollo entre hombres y mujeres, el otorgamiento de beneficios no monetarios, como ser obra social, días por exámenes, licencias, etc., la claridad del jefe sobre el rumbo de los servicios que ofrece la organización, el respeto de los jefes hacia sus colaboradores, y el hecho de que muchas de las personas que los respondientes conocen dentro de la organización no quieren irse de la misma. A estas le siguen, con puntajes un poco menores el hecho de que a los empleados del Instituto no sólo les interesa el sueldo, el acceso a la información necesaria para trabajar, y la disposición de los medios y espacios físicos para la realización de un trabajo de buena calidad.

Analizando los promedios de puntos generales de cada dimensión, y considerando que el puntaje promedio del nivel de Satisfacción es de 4,18, puede verse que es la dimensión de Relaciones Humanas la que supera dicho porcentaje, estando luego la dimensión Organización y Valores apenas por debajo del promedio de Satisfacción.

Las 10 variables que obtuvieron puntajes más bajos se encuentran, en primer lugar, las devoluciones periódicas que hace el jefe inmediato sobre el desempeño de los miembros del Instituto, que fue la variable que menor puntaje tuvo, seguida por la remuneración recibida, que se percibe como no adecuada al trabajo realizado, el hecho de que las promociones no se realizan en función del merito y el desempeño, la falta de compromiso social con la comunidad por parte del Instituto, la falta de una buena definición de las actividades, y la falta de una percepción clara de los puestos a que se debe ir ascendiendo para hacer carrera dentro de la organización. Luego, ya con más de 3,8 puntos se encuentran la falta de canales de expresión de las necesidades del personal, la falta de reconocimiento por parte de los jefes de los logros que los miembros alcanzan con su trabajo, el no recibo de directivas claras y precisas por parte de los jefes

inmediatos sobre lo que se espera de los empleados, y la ausencia de jefes altamente imaginativos que sugieran formas alternativas de hacer las cosas.

Concluyendo, se ve que los miembros del Instituto de Investigación bajo análisis se encuentran altamente satisfechos al trabajar en él, en relación con cada una de las dimensiones estudiadas. En particular, puede destacarse que sus miembros tienen estabilidad laboral, reciben la remuneración en término y beneficios no monetarios. Asimismo, el trato ético a los empleados, la buena opinión de los clientes externos del Instituto sobre los servicios que presta, y el hecho de que muchas de las personas dentro del Instituto no quieren irse del mismo también contribuyen al clima armónico y funcional. Todo esto lleva a pensar que el clima organizacional que se percibe dentro del Instituto de Investigación analizado es uno muy positivo, que impactaría favorablemente sobre las actitudes de los empleados y el comportamiento de la organización toda.

## 5 – Análisis Comparativo

Para llevar a cabo el análisis comparativo se expone a continuación el promedio general de cada dimensión obtenida a partir de los índices de cada variable agrupada. En segundo lugar, se realiza una comparación más detallada, a través del listado de los 63 ítem que componen la encuesta, sin agruparlos.

**Cuadro 1: Índices agrupados por dimensión**

<b>Dimensión</b>	<b>Centro A</b>	<b>Centro B</b>
Satisfacción	3,85	4,18
Estructura	3,82	4,18
Comunicación	3,38	4,08
Recompensa	3,67	4,16
Relaciones humanas	3,62	4,26
Autonomía	3,82	4,14
Organización y valores	3,50	4,17
Mi jefe general	3,62	4,05
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,66</b>	<b>4,17</b>

Analizando los promedios generales se observa que los miembros del Centro B se encuentran más satisfechos que los del A, con un índice de 4,17 en contraste con 3,66 del Centro B (siendo 5 el máximo posible de conseguir). En todas las dimensiones estudiadas, el Centro B obtuvo valores promedio por encima de 4, mientras que el A no alcanzó 4 en ninguna de las dimensiones.

El Centro B obtuvo mayor satisfacción en la dimensión Relaciones Humanas, cuyo valor es 4,26. Por el contrario el Centro A obtuvo la mayor satisfacción en la dimensión satisfacción con un valor de 3,85. Ambos Centros valoraron en segundo lugar la dimensión estructura. Analizando las dimensiones que menor satisfacción obtuvieron se encuentra la dimensión Mi jefe general (4,05) en el Centro B y la dimensión Comunicación (3,38) en el Centro A.

Si se analiza la diferencia relativa se observa que las mayores diferencias se presentan en la comunicación interna y en la organización y valores.

Las menores diferencias están dadas por la satisfacción y la autonomía en el trabajo, lo que permite inferir que al estar ambos grupos integrados por investigadores científicos, tienen algunos perfiles parecidos: tienen posiblemente una alta valoración de las gratificaciones intrínsecas más que extrínsecas y por su formación académica elevada y la naturaleza de las tareas que desarrollan les requieren un alto grado de individualidad en su ejecución.

**Cuadro 2: Índices comparados**

<b>Nº</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Centro A</b>	<b>Centro B</b>
1	En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy	3,94	4,20
2	Con la comunicación que tengo con mis pares y superiores estoy	4,06	4,13
3	Con las posibilidades de desarrollo estoy	3,48	4,15
4	Con la relación con mis subordinados estoy	4,04	4,30
5	Con la tarea que realizo estoy	4,03	4,00
6	Con las oportunidades de capacitación que tuve hasta ahora	3,61	4,33
7	En esta organización las normas y reglas existentes facilitan los procesos de trabajo	3,23	3,90
8	En esta organización las actividades están bien definidas	3,52	3,68
9	Conozco claramente los objetivos de mi trabajo y las actividades que son de mi responsabilidad	4,30	4,28
10	En mi trabajo diario realizo muchos pasos/ tareas inútiles que me han sido indicadas y que podrían ser evitadas, sin alterar el resultado final.	2,13	1,74
11	Conozco cómo contribuye mi tarea al fin de la organización	3,87	4,10
12	Dispongo de los medios y del espacio físico para realizar un trabajo de buena calidad	3,68	4,45
13	Tengo acceso a la información que necesito para trabajar	3,87	4,48
14	La cantidad de horas de trabajo me permiten mantener un equilibrio entre mi vida laboral y mi vida personal	3,97	4,10
15	En mi sector se trabaja bajo presión	1,87	1,60
16	La comunicación que tengo con mis pares es adecuada para el desarrollo del trabajo	4,13	4,25
17	La comunicación que mantengo con mis superiores es satisfactoria, ágil y oportuna	3,71	4,00
18	Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización	3,03	4,08
19	Me entero de lo importante que sucede en la organización a través de "radio pasillo"	2,58	1,73
20	Existen canales de expresión de las necesidades del personal	2,60	3,80
21	En la organización las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño	3,10	3,58
22	Comparando con organizaciones similares, esta organización me ofrece una mayor estabilidad laboral	3,20	4,11
23	Comparando con organizaciones similares, la remuneración que recibo por mi trabajo es adecuada	2,90	3,53

24	En esta organización siempre percibo la remuneración en término (según los plazos establecidos legalmente)	4,55	4,74
25	La organización me otorga beneficios no monetarios (obra social, días por examen, licencias, etc.) adecuados	3,84	4,61
26	Con la tarea que realizo en la organización me siento útil y motivado	3,71	4,03
27	En general la capacitación recibida es oportuna y útil para mi trabajo.	3,35	4,18
28	A los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo	1,97	1,53
29	En la organización hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de desarrollo	4,32	4,65
30	Me siento valorado y reconocido por la organización	3,27	4,08
31	Tengo una percepción clara de los puestos a los que debo ir ascendiendo en el futuro para hacer carrera en esta organización	4,13	3,77
32	Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización	2,90	4,00
33	En mi área trabajamos en equipo y nos ayudamos para sacar adelante el trabajo	3,84	4,28
34	El nivel de conflicto que existe en mi área dificulta la realización del trabajo	1,35	1,30
35	Existe desconfianza entre empleados y superiores	2,16	1,59
36	En la organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo.	2,87	3,93
37	En mi organización existe temor a expresar desacuerdos con los jefes	2,10	2,03
38	Poseo autonomía para decidir cómo organizar mi trabajo	4,06	4,10
39	Uno de los problemas con que me encuentro en esta organización es la falta de iniciativa de la gente	2,52	1,65
40	En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	3,52	3,98
41	En la organización el comportamiento frente a los usuarios / clientes /ciudadanos es guiado por la ética	3,58	4,32
42	En la organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética	3,47	4,21
43	En la organización el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la ética	3,58	4,31
44	La organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad	2,80	3,61
45	Los usuarios/ clientes /ciudadanos tienen una buena opinión de los servicios / productos de la organización	3,35	4,10
46	Recomendaría a un amigo entrar a trabajar en esta organización	3,61	4,10
47	Muchas personas que conozco aquí quisieran irse de la organización	2,14	1,50
48	Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización	3,71	4,30
49	Trabajar en esta organización me prestigia en el mercado laboral	3,50	4,27
50	Mi jefe inmediato tiene claro el rumbo de los servicios / productos que ofrece la organización	3,33	4,56
51	Mi jefe inmediato es altamente imaginativo, sugiere formas alternativas de hacer las cosas	3,40	3,89

52	Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	3,69	4,10
53	Mi jefe inmediato muestra respeto con sus colaboradores	4,00	4,54
54	Mi jefe inmediato me brinda ayuda, orientación y entrenamiento para que pueda mejorar mi desempeño	3,55	4,03
55	Mi jefe inmediato delega tareas y responsabilidades (por ejemplo: me permite tomar decisiones en mi trabajo diario)	3,90	4,03
56	Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo	3,70	4,05
57	Mi jefe inmediato me da una devolución sobre mi desempeño periódicamente	3,00	3,36
58	Mi jefe inmediato reconoce los logros que alcanzo con mi trabajo	3,47	3,87
59	Mi jefe inmediato consigue resultados para la organización (eficiencia, satisfacción de ciudadanos, etc.)	3,93	4,28
60	Mi jefe inmediato logra desarrollar a sus colaboradores	3,79	4,00
61	Recibo directivas claras y precisas de mi jefe inmediato sobre lo que se espera de mi	3,52	3,87
62	En relación con mi jefe directo me siento totalmente satisfecho	3,66	4,03
63	Considero que la situación futura del país será	2,60	3,08

Los valores más distantes, o lo que es lo mismo, las mayores diferencias en cuanto al grado de acuerdo, se observan en los siguientes ítems:

- En el ítem “Existen canales de expresión de las necesidades del personal” hay una gran diferencia de percepción, ya que en el Centro B asume un valor de 3,80 y en el A de 2,60.
- En el punto “Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización” el Centro A obtuvo un índice de 2,90 y el B de 4. Este punto fue analizado en la descripción del clima del Centro A.
- Ante la afirmación “Mi jefe inmediato tiene claro el rumbo de los servicios / productos que ofrece la organización”, el Centro A muestra menor grado de acuerdo que el B, ya que el índice correspondiente asume un valor de 3,33 en contraste con 4,56 del Centro B.
- Otro ítem relacionado con el jefe muestra una de las mayores diferencias entre Centros, ya que “Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización” obtuvo 3,03 en el Centro A y 4,08 en el B.
- Los respondientes del Centro A se sienten menos valorados y reconocidos que los del Centro B. Así lo muestra el índice obtenido en “Me siento valorado y reconocido por la organización”, 3,27 para el Centro A y 4,08 para el B.
- Los miembros del Centro A creen que “En general la capacitación recibida es oportuna y útil para mi trabajo” en menor medida que los del Centro B, ya que el índice de la mencionada variable en el Centro A es de 3,35 mientras que en el B es de 4,18.
- En cuanto a “Los usuarios/ clientes /ciudadanos tienen una buena opinión de los servicios / productos de la organización”, si bien el Centro A arroja un índice por encima del valor medio (3,35) es menor que el obtenido en el

Centro B (4,10). En este punto se debe tener cierto cuidado ya que los productos generados por el Centro B tienen una mayor visualización que el del A.

Como puede observarse en el cuadro correspondiente, en casi todos los ítem el Centro B muestra mayor grado de satisfacción que el Centro A. Como excepción puede mencionarse:

- En el ítem “Tengo una percepción clara de los puestos a los que debo ir ascendiendo en el futuro para hacer carrera en esta organización” el Centro B arroja un índice menor (3,77 en contraste con 4,13 del Centro A).
- En cuanto a las tareas desarrolladas, parecería que en el Centro A hay algo más de satisfacción con respecto al Centro B, ya que el índice del ítem “Con la tarea que realizo estoy” es de 4,03 en el Centro A y de 4 en el B).
- En el ítem “Conozco claramente los objetivos de mi trabajo y las actividades que son de mi responsabilidad” el Centro A muestra un índice algo mayor que en el B (4,30 en contraste con 4,28).

Presumiblemente podría señalarse que el Centro B tiene una mayor claridad en el rumbo de la organización y los objetivos generales; existe una mejor comunicación interna y con mayor formalización; hay una menor segmentación entre sectores lo que lleva a una mayor colaboración y ayuda mutua; finalmente puede remarcarse que hay relaciones de mayor confianza dentro de la organización

Adicionalmente y también como primera aproximación se realizó una comparación del clima de los Institutos de Investigación analizados con los resultados del clima organizacional de 118 organizaciones de los más variados tipos, cuya base de datos es objeto de estudio de otro proyecto de investigación (8).

Para ello se promedió el clima de los dos Institutos de Investigación y se realizó una comparación con los resultados de las 118. Los resultados reflejan la singularidad que tienen estas organizaciones estudiadas. Las mayores diferencias señalan que el personal del Institutos:

- Tienen la posibilidad de recibir capacitación de una manera útil y oportuna.
- Tienen medios y espacio físico para desarrollar sus tareas.
- La cantidad de horas trabajadas le permite a sus miembros un equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Las promociones y ascensos se realizan en base al mérito.
- Es inexistente la discriminación entre hombre y mujeres en el trabajo (9)

Resumidamente y comparando con el promedio de organizaciones del país, al menos en estos dos Institutos el clima laboral sería más distendido, igualitario y humano.

Las diferencias con el promedio de las organizaciones argentinas es más que notario. En otro trabajo ya se realizó un adelanto utilizando resultados parciales del nuevo proyecto, lo que nos permite realizar una aseveración terminante del tema.

Se puede adelantar que según otro trabajo en elaboración (10), un buen clima laboral -y estos dos Institutos lo tienen en especial el Centro B- está muy vinculado a la percepción de justicia organizacional, hay deseos de permanencia en la organización por parte de los empleados, hay confianza entre los miembros, hay poco temor en relaciones con las jefaturas, existe poco estrés, se percibe la existencia de un comportamiento honesto, no sienten presión en el cumplimiento de las tareas, etc. Individualmente los miembros valoran la estabilidad laboral, el ambiente físico agradable y aprecian que su trabajo sea importante para la comunidad.

## **6 – Conclusiones preliminares**

A modo de conclusión y, adicionalmente a los comentarios ya expuestos, se puede señalar que las Instituciones del mismo tipo y con culturas organizacionales semejantes pueden tener climas de trabajo que tengan diferencias. Cultura y clima son constructos que miden distintos fenómenos. Asimismo, los Institutos de investigación analizados, tanto en su clima como en su cultura, difieren significativamente del promedio de las organizaciones argentinas. Éstos son instituciones muy particulares, con una planta de personal con características singulares como lo son los investigadores científicos.

## **7 – Notas**

- (1) Lewin K. 1951, citado por Brunet, 1987, página 11
- (2) Chiavenato, 1999.
- (3) Gonçalves, 1997
- (4) Rodríguez, 2005, página 161.
- (5) Gilli, 2000, página 94.
- (6) Para probar este cuestionario y otros que se emplearon para desarrollar las tareas del proyecto se desarrolló una prueba piloto que se describe en el artículo “Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y la cultura organizacional de un Hospital Público de la Provincia de Buenos Aires” del libro Investigaciones Sobre Estado y Políticas Públicas: El Estado después de los '90, de Gustavo Blutman (Coord.), Ediciones Cooperativas, Bs. As., 2009.
- (7) Góngora y Nóbile (2009)
- (8) El proyecto cuyo título es “Estudio de las culturas organizacionales como determinantes de los comportamientos de las personas que en ellas trabajan” fue aprobado en el marco del Programa de Incentivos a docentes-investigadores de universidades nacionales para el período 2012-2013 y su director es el Lic. Norberto Góngora.
- (9) Este resultado es llamativo y debe ser trabajado con detalle en el proyecto que se inició en estos meses.
- (10) Proyecto citado.

## **8 – Referencias**

- Brunet, Luc (1987). “El clima de trabajo en las organizaciones”, Editorial Trillas, México.
- Blutman, G. (Coord.), (2009), “Investigaciones Sobre Estado y Políticas Públicas: El Estado después de los '90, Ediciones Cooperativas, Bs. As.
- Chiavenato, I. (1999). “Administración de Recursos Humanos”. (2da. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw – Hill

- Gilli, Juan José (2000). "Diseño de estructuras" Editorial Docencia, Buenos Aires.
- Gonçalves, A. (1997). "Dimensiones del clima organizacional". [En línea]. Disponible en: <http://www.sociedadlatinoamericana/climaorganizacional/2.htm>
- Rodríguez, Darío (2005). "Diagnostico del clima organizacional" pp. 159 - 177, en "Diagnóstico organizacional". México D.F. Alfaomega.