

Profesada con distinción

825

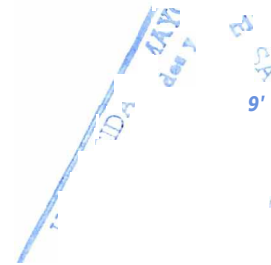
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA

Nº 0913



Concepción Jey
Presidenta Tribunal

"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL
COMPORTAMIENTO DEL TRABAJADOR EN LA
U.M.S.A."



TESISTA: ROSSE MARIE RUIZ FARFAN
TUTORA: DRA. MARÍA LILY MARIC P.

María Lily Maric P.
TUTORA



2002

DEDICATORIA

A mi familia... por esperar en silencio ...

AGRADECIMIENTO

*A todos los que permitieron que este trabajo
llegue a su final. A Manuel por su persistencia...
a María y Luis por reconfirmar el concepto de AMISTAD*

ÍNDICE

Resumen	1
Capítulo I	
Introducción	3
1.1 Planteamiento del problema	5
1.1.1 Problematización	6
1.2 Justificación	10
1.3 Relevancia de la Investigación	13
1.4 Los trabajadores dentro del sistema de la UMSA	14
1.5 Hipótesis	19
1.5. Objetivos	19
1.5.1 Objetivo General	19
1.5.2 Objetivos Específicos	19
Capítulo II	
Marco teórico	20
2.1 Campo de acción de la Psicología social	20
2.2 Clima Organizacional	22
2.2.1 Dimensiones del Clima Organizacional	24
2.2.2 Escalas del Clima Organizacional	26
2.3 Psicología Organizacional y Laboral y los Recursos Humanos	29
2.4 Motivación	30
2.4.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades	30

2.4.2 Teoría de las motivaciones y la higiene (Herzberg)	32
2.4.3 Necesidades de poder, afiliación y logro	32
2.4.4 Teoría de las expectativas	33
2.4.5 Necesidad satisfecha y no satisfecha	35
Capítulo III	
Método	37
3.1 Diseño	37
3.2 Sujetos	38
3.2.1 Población	38
3.2.2 Selección de la muestra	38
3.3 Instrumentos	39
3.3.1 Cuestionario	39
3.3.2 Entrevista	39
3.3.3 Descripción de las variables que se investiga	40
3.3.4 Definición, concepción y operacionalización de las variables	40
3.4 Validez y Confiabilidad	40
3.5 Procedimiento	42
3.6 Método de análisis	43
Capítulo IV	
Resultados Obtenidos	44
4.1 Exposición de Resultados	44
4.2 Análisis General de los Resultados	73
4.2.1 Análisis del cuestionario	73
4.2.2 Análisis de las entrevistas	74

Capítulo V	
Conclusiones Finales	78
5.1 Relaciones de las categorías investigadas	78
5.1.1 Percepción del Clima Organizacional	78
5.2 Influencia del Clima Organizacional sobre el Comportamiento	81
5.3 Escalas del Clima Organizacional	82
Capítulo VI	
Recomendaciones	84
6.1 Desarrollar el potencial de la organización de la UMSA como fuente del cambio	85
Bibliografía	
Anexos	95
Anexo 1.- Cuestionario: "Escalas del Clima Organizacional"	95
Anexo 2.- Guía de Entrevistas	100

Índice de cuadros

Fig.1 Sistema Organizacional	7
Fig.2 Retroalimentación en el Sistema Organizacional	8
Fig.3 Bolivia: población ocupada por departamento de residencia, según Período y categoría ocupacional	10
Fig.4 Trabajadores universitarios por edad y sexo	11
Fig.5 Sexo y edad de los trabajadores de la UMSA	12
Fig.6 Bolivia: índice de empleo del sector público por año según grupo Institucional	13
Fig.7 Antigüedad de los trabajadores de la UMSA	15
Fig.8 Antigüedad de los trabajadores de la UMSA	16
Fig.9 Trabajadores de la UMSA por nivel	17
Fig.10 Relación de trabajadores por nivel	18
Fig.11 Escalas del Clima Organizacional	26
Fig.12 Cuadro de Necesidades (Maslow)	31
Fig.13 Necesidades satisfechas y no satisfechas	35
Fig.14 Operacionalización de variables	40
Fig.15 Esquema del procedimiento de mitades partidas	41
Fig.16 Confiabilidad del instrumento	42
Fig.17 Clima Organizacional (aspectos positivos)	45
Fig.18 Clima Organizacional (aspectos positivos)	46
Fig.19 Clima Organizacional (aspectos negativos)	47
Fig.20 Clima Organizacional (aspectos negativos)	48
Fig.21 ¿Cuándo realiza una tarea, actúa mecánicamente?	49
Fig.22 ¿Siente que el trabajo que realiza se halla vinculado con el resto de la Universidad?	49
Fig.23 ¿Siente que el trabajo que realiza se halla vinculado con el trabajo de sus compañeros de área?	49
Fig.24 ¿Siente que se encuentra agobiado con deberes de rutina?	50

Fig.25 ¿Siente que se encuentra agobiado con requisitos que se consideran inútiles?	50
Fig.26 ¿Siente usted que se obstaculiza con el desarrollo normal de su trabajo?	50
Fig.27 ¿En su área de trabajo, existe espíritu de trabajo?	51
Fig.28 ¿Siente que sus necesidades sociales son atendidas?	51
Fig.29 ¿Siente que está gozando del sentimiento de la tarea cumplida?	51
Fig.30 ¿Goza de relaciones sociales amistosas en su trabajo?	52
Fig.31 ¿Se siente satisfecho con las relaciones sociales presentes en su trabajo?	52
Fig.32 ¿El comportamiento administrativo formal es el adecuado para el trabajo?	52
Fig.33 ¿El comportamiento administrativo impersonal es el adecuado para el trabajo?	53
Fig.34 ¿Existe una distancia fría entre la autoridad universitaria más cercana y usted?	53
Fig.35 ¿Existe una supervisión estrecha por parte del nivel superior?	54
Fig.36 ¿La administración de su área de trabajo es altamente directiva?	54
Fig.37 ¿La administración de su área de trabajo no acepta las sugerencias de los trabajadores (retroalimentación)?	55
Fig.38 ¿Su comportamiento se caracteriza por "motivar con el ejemplo"?	56
Fig.39 ¿Usted se esfuerza por "hacer mover la organización de su trabajo"?	56
Fig.40 ¿Es favorable dedicarse a las tareas específicas designadas a cada uno?	56
Fig.41 ¿Trata a sus compañeros (as) de trabajo con consideración?	57
Fig.42 ¿Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se dan en una atmósfera abierta e informal?	57
Fig.43 ¿Lo más importante son las reglas, reglamentos o procedimientos?	58
Fig.44 ¿Lo más importante es el reglamento regular y el papeleo?	58
Fig.45 ¿Sabe qué es su trabajo?	58
Fig.46 ¿Usted es su propio jefe?	58

Fig.47 ¿Consulta a alguien en la toma de sus decisiones?	59
Fig.48 ¿La administración le recompensa por hacer bien su trabajo?	59
Fig.49 ¿El salario que recibe es equitativo?	59
Fig.50 ¿La promoción que recibe es equitativa?	59
Fig.51 ¿Existe un reconocimiento positivo de su trabajo?	60
Fig.52 ¿Existe el sentido de correr riesgos en el oficio que realiza?	61
Fig.53 ¿Existe el sentido de correr riesgos en la organización?	61
Fig.54 ¿Es preferible no arriesgarse en nada?	61
Fig.55 ¿Existe camaradería en la atmósfera del grupo de trabajo?	62
Fig.56 ¿Pertenece desde hace bastante tiempo a un grupo social amistoso en tu trabajo?	62
Fig.57 ¿Existe el apoyo mutuo, desde arriba?	62
Fig.58 ¿Existe el apoyo mutuo, desde abajo?	63
Fig.59 ¿Existen normas claras sobre el trabajo ha realizarse?	63
Fig.60 ¿Existen normas claras sobre el desempeño ha realizarse?	64
Fig.61 ¿Existen normas claras de incentivo al buen trabajo?	64
Fig.62 ¿Existen normas claras de estímulo hacia las metas personales?	64
Fig.63 ¿Existen normas claras de estímulo hacia las metas de grupo?	64
Fig.64 ¿Las autoridades -por una parte- y tus colaboradores -por otra- quieren oír diferentes opiniones?	65
Fig.65 ¿Las autoridades -por una parte- y tus colaboradores -por otra- ponen énfasis en que los problemas salgan a la luz?	65
Fig.66 ¿Las autoridades -por una parte- y tus colaboradores -por otra- ponen énfasis en que los problemas permanezcan escondidos?	65
Fig.67 ¿Las autoridades -por una parte- y tus colaboradores -por otra- ponen énfasis en que los problemas se disimulen?	65
Fig.68 ¿Las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias?	66
Fig.69 ¿Las políticas, procedimientos, normas ejecución e instrucciones no se aplican uniformemente en su trabajo?	66

Fig.70 ¿Se formalizan explícitamente las políticas y las responsabilidades de cada quien?	67
Fig.71 ¿Los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo?	67
Fig.72 ¿Los criterios de selección en la UMSA se basan en la capacidad y el desempeño?	68
Fig.73 ¿Los criterios de selección en la UMSA se basan en cuestiones políticas?	68
Fig.74 ¿Los criterios de selección en la UMSA se basan en cuestiones de personalidad?	68
Fig.75 ¿Los criterios de selección en la UMSA se basan en grados académicos?	68
Fig.76 ¿Los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje?	69
Fig.77 ¿Los errores se tratan en una forma amenazante y punitiva?	69
Fig.78 ¿Los errores se tratan en una forma inclinada a culpar?	69
Fig.79 ¿El equipamiento en materiales, maquinas, herramientas es el adecuado para tu trabajo?	71
Fig.80 ¿La infraestructura es adecuada para el desempeño de tu trabajo?	71
Fig.81 ¿En tu área de trabajo, el liderazgo lo ejecuta la dirección?	71
Fig.82 ¿La dirección general de la UMSA tiene buen liderazgo sobre toda la comunidad universitaria?	72

Resumen

El presente trabajo investiga el clima organizacional y su influencia sobre el comportamiento de los trabajadores universitarios desde una perspectiva psico-laboral.

El tema de la influencia del clima organizacional sobre el individuo es un objeto de estudio importante para la Psicología, aunque no ha sido profundamente investigado. El clima organizacional comprende varias categorías (recompensa, riesgo, tolerancia a los errores, etc.) que son descritas en el marco teórico, y que guardan relación con varias teorías parciales que han venido a aportar a la Psicología Laboral (Capítulo 2 de la presente investigación).

En la mayoría de las organizaciones, como es el caso de la Universidad Mayor de San Andrés, se puede percibir la percepción que sus integrantes tienen sobre diversos temas relacionados con el ámbito laboral. Para una eficaz toma de decisiones, es conveniente alinear la decisión con las percepciones; de este modo, el clima organizacional permite "calificar" a una organización como conjunto, y proporciona un medio de comparación entre el estado pasado, actual y futuro de la organización.

Para observar el clima organizacional y su influencia sobre el individuo, se aplicó una encuesta validada a través de la prueba de mitades partidas (Bohrnstedt, 1976). En cuanto a la confiabilidad de la prueba, ella ha sido establecida teóricamente de acuerdo a los planteamientos metodológicos de Hernández Sampieri y otros autores (Hernández Sampieri, 1991). Para ampliar algunos de los aspectos del clima organizacional, se realizaron entrevistas a los trabajadores universitarios, una vez realizado el trabajo de sistematización de los datos de la encuesta, de tal manera que se pudo efectuar un análisis completo de las 24 categorías estudiadas.

La interpretación de los datos obtenidos se ha realizado según el ámbito investigado, para luego hacer un análisis general. El trabajo ha dado por resultado final que el clima organizacional y el comportamiento de los trabajadores con la UMSA es bueno; pero hay la necesidad de trabajar varios aspectos que son negativos, cuyo incremento podría perjudicar el medio laboral. También se hace una serie de recomendaciones para potenciar la organización apelando a criterios psicolaborales de intervención.

De lo expuesto, se desprende que se ha logrado cumplir los objetivos de la investigación, así como la validación de la hipótesis. Todos estos aspectos, son sintetizados en las conclusiones del trabajo.

Capítulo 1

Introducción

La historia de la evolución del ser humano, se remonta a más de cinco mil años, cuando, al inventar la escritura, las sociedades empiezan a registrar datos a cerca de su desarrollo.

Sin embargo, la historia laboral del hombre, en cuanto a las relaciones empresa-trabajador, es más cercana y se remonta al Siglo XVII cuando comienza la revolución industrial y aparecen las primeras fábricas, como conglomerados humanos adheridos a las máquinas y con tareas específicas.

En este entorno laboral, las universidades, antes función de la iglesia y con un sistema de relaciones sociales y económicas que no se veían, o se ocultaban, por su naturaleza religiosa aparecen como organizaciones primero a cargo del Estado y más adelante con autonomía de gestión.

La Universidad Mayor de San Andrés fue creada el 25 de octubre de 1830 mediante un Decreto Supremo firmado por el entonces Presidente de la República Mariscal Andrés de Santa Cruz con el nombre de Universidad Menor de La Paz. Adquiere el nombre definitivo y actual el 28 de mayo de 1927. La autonomía se instaura el 26 de julio de 1930.

El crecimiento vegetativo de la UMSA, en particular en la segunda mitad del siglo XX, refleja una verdadera explosión, que no solo define el desarrollo del número de estudiantes, sino que al mismo tiempo implica la multiplicación acelerada y a veces incontrolada del número de trabajadores administrativos, al margen del incremento de docentes.

Los trabajadores de la UMSA constituyen un grupo social, dependiente de una entidad u organismo que se desenvuelve como un sistema, semejante a cualquier otra empresa, con propósitos específicos.

Las relaciones al interior de este grupo y con la Institución constituyen el aspecto motivador para que se haya relacionado la investigación que se desarrolla a continuación, grupo del que la proponente del presente trabajo, es parte integrante.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo: quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la UMSA, etc. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: las normas, el empuje, la relación con el resto del personal, la formalización, la tolerancia a los errores de la organización, las opiniones de otros, la intimidad con su grupo de trabajo, etc. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo que llevan trabajando, van a conformar el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional es un factor relevante para el buen desempeño de la universidad, a la vez que un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen; esto incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su superior o jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Esta concepción puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, identidad, entre otras.

La inquietud de la presentante está referida a indagar a cerca de la influencia que puede tener el Clima Organizacional sobre el desenvolvimiento laboral de los individuos que prestan servicios como empleados de la UMSA y las dificultades que

cada sujeto comparte en un grupo determinado.

1 Planteamiento del problema

La presente investigación aborda la problemática del ***clima organizacional y la influencia sobre el comportamiento del individuo***. Se pone énfasis al identificar los aspectos del clima organizacional (presentes y ausentes) que influyen sobre el individuo y el grupo entre los trabajadores de la UMSA.

1.1. Problematización

Para la investigación del CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA SOBRE EL INDIVIDUO se han considerado las siguientes relaciones entre el objeto y los aspectos históricos, políticos, económicos, institucionales, jurídicos y culturales (Serrudo, 1996).

1.1.1. Aspectos Históricos.- El contraste que más sorprende a la psicología en el ejercicio de su tarea, consiste comprender que el individuo como tal no es sólo el actor principal de un drama que busca esclarecimiento a través de la intervención profesional, sino también que es el portavoz de una situación protagonizada por los miembros de un grupo social (su familia, su trabajo), con los que está comprometido y a los que ha incorporado a su mundo interior (Pichón Riviere, 1967:9).

Durante años, las ciencias llamadas "del espíritu" negaron al Hombre Total, fragmentándolo en su estructura y destruyendo su identidad. Así nació una psicología disociante y despersonalizada para la cual la mente se disgregaba en compartimentos estancos. Como resultado de esta división se trabajaba con la imagen de un hombre estático y aislado de su contorno social, quedando al margen del análisis, sus vínculos con el medio en que vivía

sumergido.

Investigadores más audaces se atrevieron a romper las normas vigentes y tomando como punto de partida las situaciones concretas y vivencias de lo cotidiano, ubicaron el acontecer psicológico en una nueva dimensión: lo social. Tal el descubrimiento de Herbert Mead, que concibió al hombre como un ser habitado y dinamizado por las imágenes de la realidad externa, que al ser incorporadas y actuadas en el interior, revisten en cada una una forma personal y se transforman en el signo de la identidad. La vieja oposición entre el individuo y sociedad se resuelve entonces en este nuevo campo -el de la psicología social- en la que sólo existe el hombre en situación. Mead desarrolló sus planteamientos en oposición al conductismo y fundándose en el evolucionismo de Darwin y el pragmatismo, describió en forma detallada y sistemática el proceso por el cual el sí-mismo se desarrolla como parte de la secuencia de maduración del organismo (identidad personal). La interacción que forma el sí-mismo se realiza fundamentalmente, a través del lenguaje. El lenguaje va atravesando distintas etapas: la conversación gestual, el gesto significativo y finalmente el gesto verbal (sonido). Por este último el hombre puede adquirir autoconciencia de sus gestos. El significado de un gesto es la respuesta por la cual otros se adaptan a ese gesto. Así, para comunicar (es decir para usar gestos o lenguajes simbólicos), se debe estar capacitado para anticipar la respuesta que el acto suscitará en el otro. Esto se hace, afirmó Mead, "asumiendo el rol del otro", viéndose uno a sí mismo desde el punto de vista de otra persona.

De otra parte, es importante aclarar que las investigaciones sobre el clima organizacional son posteriores a los aportes iniciales de la psicología social. Desde que el tema despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por

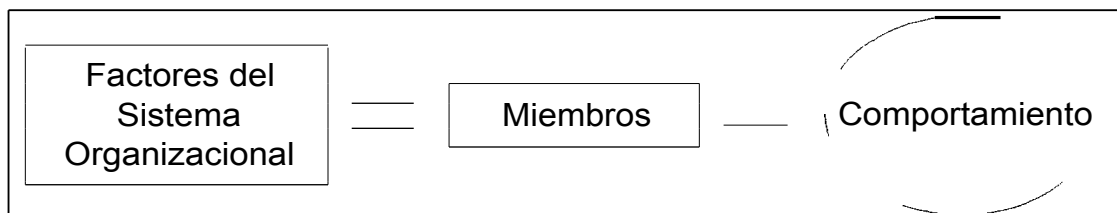
explicar su naturaleza e intentar medirlo.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Para la psicología, la percepción es uno de los procesos cognoscitivos, una forma de conocer el mundo. La percepción constituye el punto donde la cognición y la realidad se encuentran; es la actividad cognoscitiva más elemental, a partir de la cual emergen todas las demás.

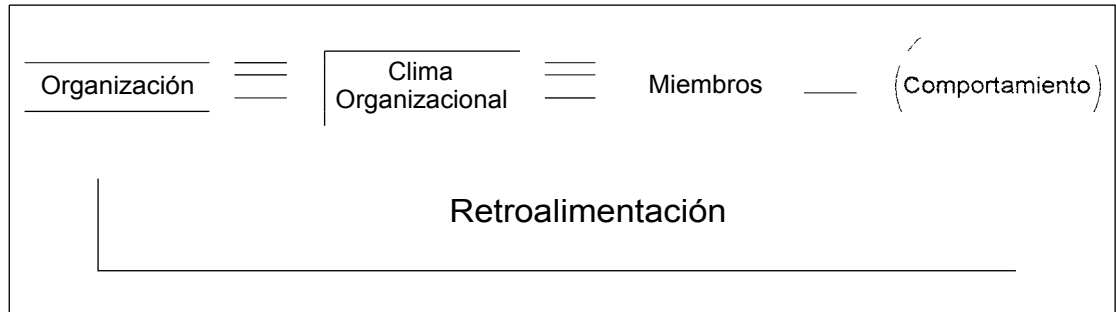
La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador es una resultante de los factores organizacionales existentes, (Figura 1), a la vez que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Gonzalves, 1998).

Figura 1. Sistema Organizacional



Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos que inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito (Figura 2)

Figura 2. Retroalimentación en el sistema Organizacional



1.1.2. Aspectos Políticos.- Es importante considerar que la Universidad Mayor de San Andrés al ser parte del Sistema Universitario Nacional y al estar regida por la autonomía universitaria, representa y asume una pluralidad política claramente definida con sus objetivos de servicio al pueblo. El Artículo 4o.- del Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana señala: *"La Universidad Boliviana en la realización de su política educativa es nacional, científica, democrática, popular y anti-imperialista, en un proceso dialéctico de vinculación y mutua influencia entre la Universidad y la sociedad"*.

1.1.3. Aspectos Económicos.- Se destaca la crisis general, económica y financiera, en la que se encuentran las universidades, debido a presupuestos austeros que hacen referencia a una economía nacional muy pequeña, sin activación y crecimiento importante, incapaz de generar mayores recursos a las áreas de educación, salud y servicios sociales. En realidad, la UMSA tiene

que acomodar sus necesidades al escaso presupuesto universitario que se le asigna, y todo lo anterior guarda relación con las deficiencias en cuanto a remuneraciones, infraestructura, equipamiento, etc., que repercuten sobre varios de los factores del clima laboral.

La Universidad Mayor de San Andrés es una institución educativa de gran prestigio, con muchos años de servicio en función de los intereses sociales y nacionales.

1.1.4. Aspectos Institucionales.- Prestigio, tradición, experiencia, etc., son elementos que influyen en el clima organizacional y la identidad grupal de los trabajadores universitarios, aspectos estos que deben tomarse en cuenta para abordar la presente investigación. ¿Se tiene claridad institucional en la organización del personal administrativo, o reina confusión? ¿En la UMSA, toda la comunidad administrativa funciona de forma armónica o se oyen con frecuencia expresiones que dan la sensación de que no todo está bien, de que no vale la pena luchar ya que los problemas no tienen remedio?

1.1.5. Aspectos Jurídicos.- Afectan al clima organizacional de la UMSA, ya sean estos de carácter interno como las normas y reglamentos, como aquellos externos referidos a la legislación nacional. Un ejemplo reciente del impacto de algunas normas y leyes sobre la vida laboral universitaria es el referido al "Estatuto del Funcionario Público", que de ser aplicado a la Universidad, violentaría disposiciones de la Constitución Política del Estado, de la misma autonomía universitaria, modificando el clima organizacional de la UMSA de manera significativa.

Es en base a lo sostenido, de manera resumida, que se pretende llevar a delante la investigación en torno a la problemática planteada.

2. Justificación

Cuando se hace referencia al clima organizacional de la UMSA, básicamente se plantea estudiar la problemática organizacional de los trabajadores universitarios, por lo tanto, la categoría a la que pertenecen es la de empleados. La investigación se justifica en la medida de que es a este sector al que se puede llegar a afectar, de manera directa, y al conjunto de empleados universitarios de manera indirecta.

De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadísticas (sólo hasta el año 1997), en Bolivia son más de 600.000 los empleados en general. De este universo, casi 200.000 residen en el departamento de La Paz, tal como se muestra en el Cuadro siguiente:

Figura 3. Bolivia: población ocupada por departamento de residencia, según período y categoría ocupacional (período: 1996 - 1997)

DESCRIPCIÓN	TOTAL	LA PAZ
TOTAL	3,569,741	1,092,136
Obrero	354,647	89,357
Empleado	609,508	197,599
Cuenta Propia	1,290,508	424,503
Patrón, Empleador o Socio	191,771	43,390
Trabajador Familiar	1,019,029	309,466
Profesional Independiente	16,860	3,553
Cooperativista por Dividendos	8,476	3,589
Empleado(a) del Hogar	78,942	20,679

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Elaborado con datos de la Encuesta Nacional de Empleo I, II III

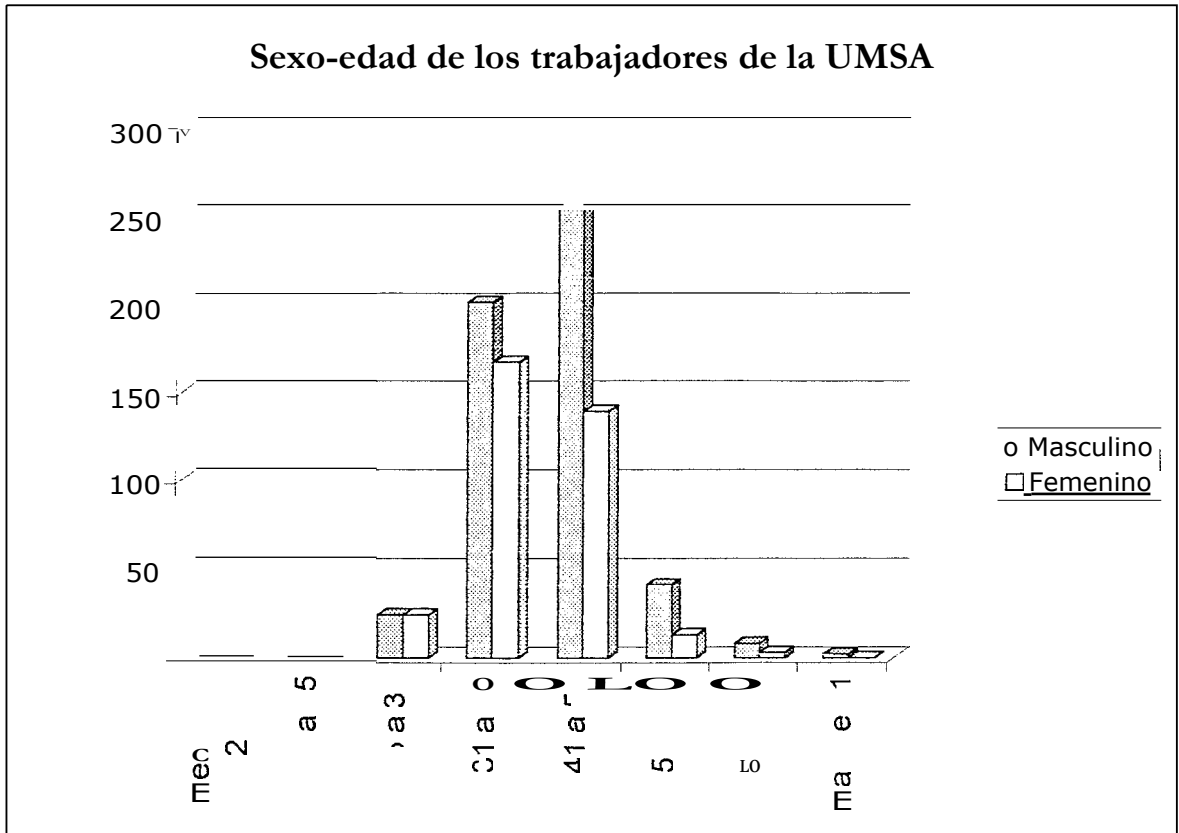
De acuerdo a los datos sobre el personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés, se tiene que de los casi 200.000 empleados que hay en el departamento de La Paz, casi 1.000 son trabajadores universitarios (Ver siguiente Cuadro y Gráfico). Sin embargo, no se cuenta con datos sobre las universidades privadas ni otras del Sistema Universitario que ayudaría a aclarar de mejor manera la relación que tienen los trabajadores universitarios dentro de la categoría de empleados.

Figura 4. Trabajadores universitarios por edad y sexo. UMSA-1999.

Sexo/edad	Masculino	Femenino	Total	%
Menos de 21	25	13	38	4
21 a 25	a	13	21	2
26 a 30	24	24	48	5
31 a 40	201	167	368	39
41 a 50	265	139	404	43
51 a 55	41	13	54	6
56 a 60	8	3	11	1
más de 61	2	0	2	0.2
Total	574	372	946	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Sexo de los trabajadores de la UMSA



Otro aspecto que destaca, en cuanto a la relación de sexo entre los trabajadores de la UMSA, es que en su mayoría son del sexo masculino. El sexo femenino únicamente es mayor en el rango de edad de 21 a 25 años, tal como se muestra en el Gráfico respectivo.

De todo lo expuesto se desprende que el tema investigado tiene actualidad; que es posible tener acceso al objeto de estudio ya que la investigadora es trabajadora universitaria; por otra parte se cuenta con acceso fácil a fuentes informativas así como a bibliografía específica sobre el tema.

3. Relevancia de la investigación

En el ámbito social es importante ofrecer aportes en cuanto al clima organizacional de la UMSA y su influencia sobre el individuo. De acuerdo a los datos por índices de empleo, se constata que el sector de los empleados universitarios se encuentra en crecimiento moderado, para ello se expone datos según los cuales el índice de empleo universitario creció de 101.5 a 102.7 y 112.7 en los años de 1996, 1997 y 1998 respectivamente, tomando como referencia el año de 1995 donde el índice era igual a 100. Para una mejor contextualización se muestra el Cuadro siguiente, con información detallada por grupo institucional.

Figura No.6. Bolivia: índice de empleo del sector público por año según grupo institucional (serie 1996 - 1998) (1995 = 100)

DESCRIPCIÓN	1996	1997	1998(P)
GOBIERNO CENTRAL			
ADMINISTRACIÓN CENTRAL	88.60	100.27	101.43
ADMINISTRACIÓN DESCENTRALIZADA	99.68	97.96	101.43
GOBIERNOS TERRITORIALES			
PREFECTURAS	101.57	108.03	126.07
MUNICIPIOS	101.52	92.38	96.30
SEGURIDAD SOCIAL Y UNIVERSIDADES			
INSTITUCIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	103.21	110.88	112.74
UNIVERSIDADES	101.57	102.79	112.71
EMPRESAS PÚBLICAS NO FINANCIERAS			
EMPRESAS PÚBLICAS	96.71	67.51	55.01
INSTITUCIONES PÚBLICAS FINANCIERAS			
INSTITUCIONES FINANCIERAS	i 94.46	89.58 1	74.76

Elaboración propia. FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (P): Cifras preliminares

4. Los trabajadores dentro del sistema la UMSA

La Teoría General de los Sistemas permite ver la realidad social como un sistema, dentro del cual se encuentra ubicado como uno de sus múltiples subsistemas, al subsistema "trabajadores universitarios" y que a su vez está ubicado dentro de un sistema más amplio, la educación superior.

El sistema de los trabajadores universitarios es un conjunto de relaciones que ligan una o varias organizaciones con comportamientos sociales correspondientes (isomorfos) a los modelos de comportamiento vehiculizados por otros sujetos (docentes, estudiantes, autoridades); este Sistema a su vez se integra con subsistemas de distinta configuración.

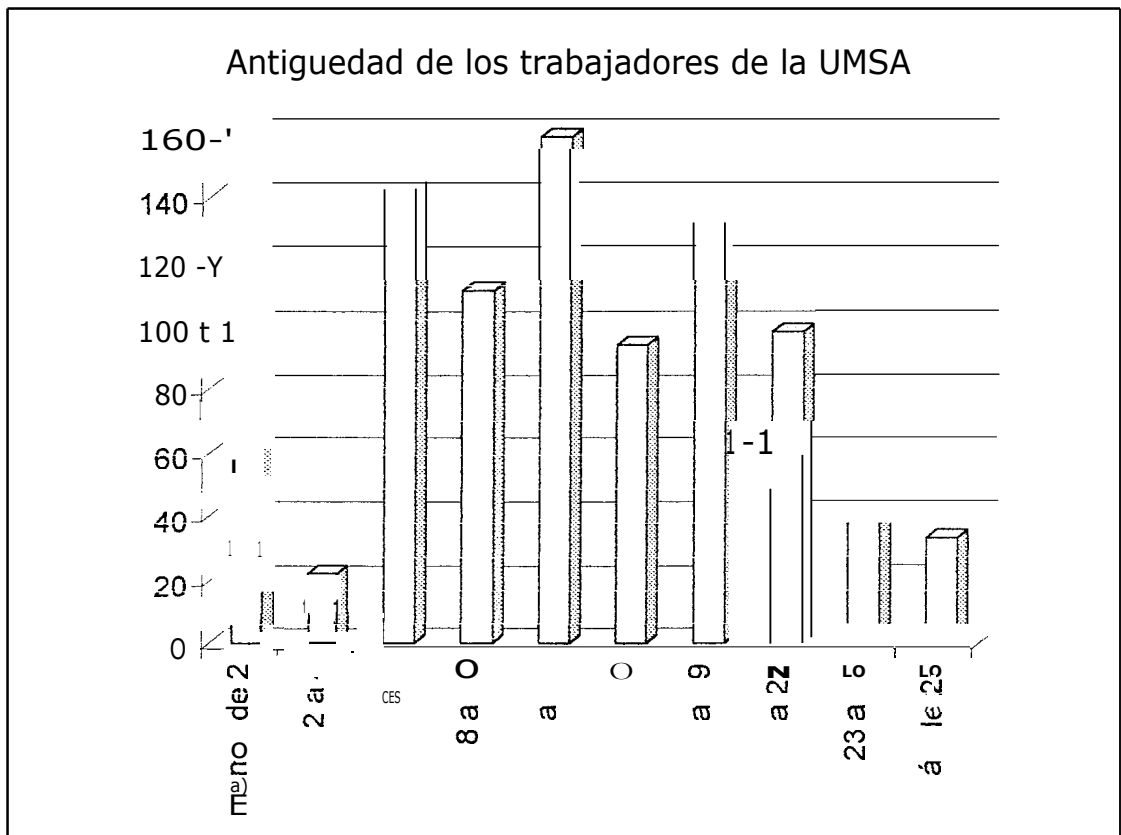
Se puede considerar el subsistema de los trabajadores universitarios como un subsistema cibernético, entendiendo éste término en su acepción etimológica griega "kybernetés" que significaba el timonel en las antiguas naves, por lo tanto el concepto está relacionado con el control y el gobierno; y consecuentemente, es fácil apreciar que las nociones cibernéticas tienen gran importancia en el ámbito de la psicología laboral porque tratan de un flujo de informaciones concernientes a la vida social cotidiana

Sin entrar en cuestiones de definición y de lo que se deba entender o no por trabajo, hoy nadie duda que el trabajar se acompaña de una serie de connotaciones y significados que trascienden la propia conducta laboral (producción o servicio). Sin embargo, para tener una mejor idea de las características del subsistema de trabajadores universitarios es importante conocer algunos datos sobre ellos.

Al nivel de antigüedad se tiene que el grupo más numeroso es de aquellos que trabajan en la UMSA entre 11 a 13 años (Ver Cuadro y Gráfico).

Este aspecto es importante debido a que existe una buena proporcionalidad entre los trabajadores nuevos y antiguos, entre los que tienen experiencia laboral acumulada y los nuevos, que tienen que capacitarse y irse perfeccionando en el desempeño de sus funciones, de manera que se guarden los equilibrios.

Figura 7 Antigüedad de los Trabajadores de la UMSA



Fuente: Planillas personal administrativo

Como grupo, las personas relativamente nuevas, hasta menos de 4 años representan el 13% de la fuerza laboral de la UMSA, mientras que las

personas relativamente antiguas (trabajadores con más de 20 años de antigüedad) representan un 17% de dicha fuerza.

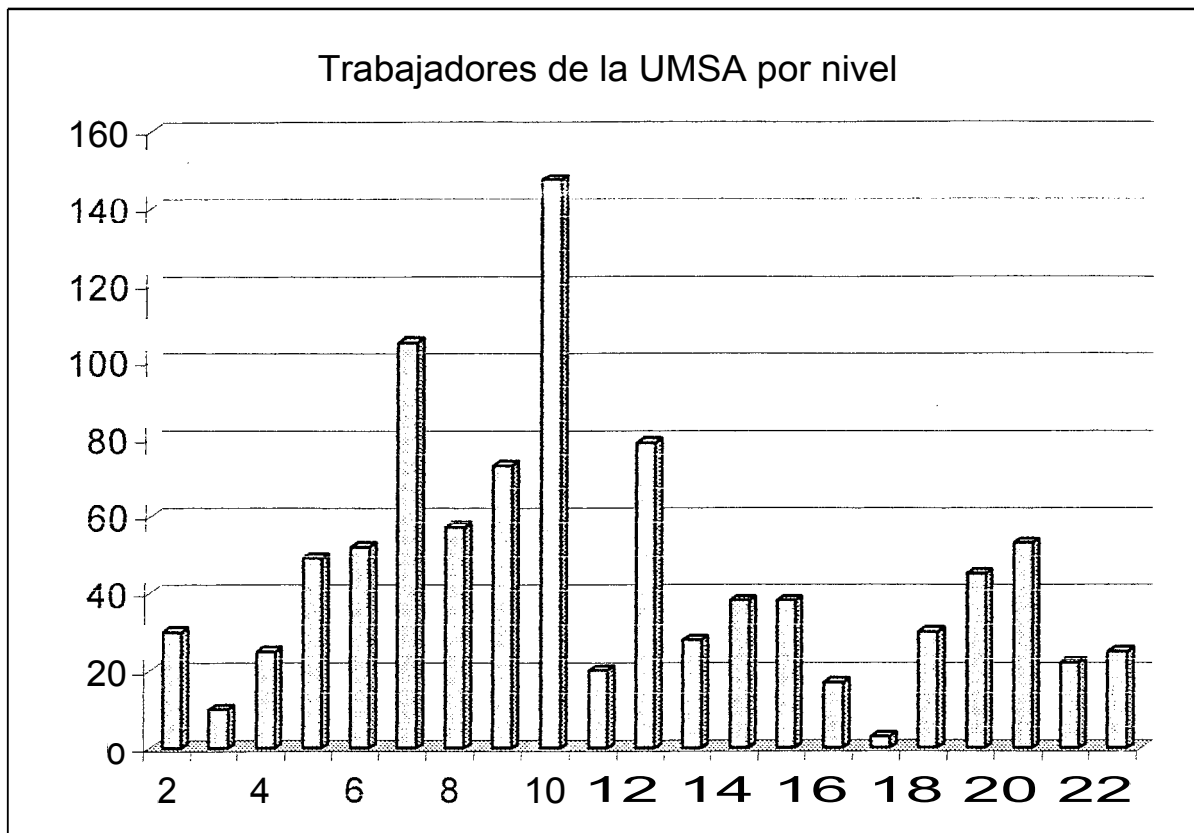
Figura 8. Antigüedad de los trabajadores de la UMSA

Antigüedad	N°	%
Menos de 2	110	11
2 a 4	22	2
5 a 7	142	15
8 a 10	111	12
11 a 13	159	17
14 a 16	94	10
17 a 19	135	14
20 a 21	98	10
23 a 25	42	4
Más de 25	33	3
Total	946	100

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a los niveles, estos también son variados, destacando una mayor presencia del nivel 10 (con el 15% de la población total de trabajadores).

Figura 9. Trabajadores de la UMSA por nivel



En segundo nivel más numeroso es el 7, el 12, el 9. El menos numeroso es el 17.

En el caso de los niveles más numerosos claramente se aprecia que se trata de las secretarias, que cumplen laborales administrativas de primer nivel. Así, ellas se encargan no sólo de la atención a los estudiantes y docentes, sino que tienen funciones específicas en cada área atendiendo aspectos de comunicación, organización de la documentación, ejecución de trámites, etc.

Figura 10. Relación de trabajadores por nivel

Cargo	Nivel	Cantidad	%
Portero 1	2	30	3
Portero II	3	10	1
Portero III	4	25	2
Ascensorista	5	49	5
Aux. Oficina	6	52	5
Secretaria	7	105	11
Oficinista	8	57	6
Secretaria II	9	73	8
Secretaria III – Oficinista I	10	147	15
Bibliotecario	11	20	2
Stria. Ejecutiva	12	79	8
Encargado Kardex - Téc. Investig.	13	28	3
Técnico Registro 1	14	38	4
Operador Computación I	15	38	4
Programador Computación	16	17	2
Técnico Investigación II	17	3	0.3
Administrador	18	30	3
Contador – Programador Comp. I	19	45	5
Auditor – Analista	20	53	5
Supervisor Auditoría	21	22	2
Jefe División	22	25	2
	Total	946	100

Fuente: Elaboración propia.

5. Hipótesis

La hipótesis de trabajo de la presente Tesis se formula de la siguiente manera:

"El clima organizacional afecta al comportamiento de los trabajadores universitarios de la UMSA".

6. Objetivos

1.6.1 Objetivo General

- ✓ Conocer la forma en que es percibida, por los trabajadores universitarios, el clima organizacional de la UMSA.

1.6.2 Objetivos Especificos

- ✓ Indagar sobre la influencia del Clima Organizacional en relación con el comportamiento del trabajador de la UMSA.
- ✓ Buscar algunos parámetros que oriente sobre la influencia del Clima Organizacional en relación con los trabajadores universitarios.

Capítulo II

Marco teórico

La Psicología laboral, es una concepción reciente dentro de la Psicología General, que busca estudiar y comprender las relaciones de las personas dentro de su espacio laboral (empresa) y las reacciones psicológicas que conllevan; formas y cambios de actitudes, emociones, afectos, cogniciones, etc.

Para encuadrar el presente trabajo en las teorías o criterios actuales acerca de la Psicología Organizacional y el Clima Laboral, se tratarán los siguientes aspectos:

- Campo de acción de la Psicología social.
- Clima organizacional y comportamiento del individuo
- Psicología organizacional y laboral y recursos humanos.
- Motivación

2.1 Campo de acción de la Psicología social

Aunque los antecedentes de la una visión de la psicología social, en cuanto al estudio o necesidad de corresponder, las relaciones entre los seres humanos y las interacciones emocionales, afectivas, cognoscitivas y otras, se remontan a la antigüedad, la psicología social moderna nació en las primeras décadas del siglo XX.

Mucho antes, las primeras explicaciones fueron instintivistas. Muchas explicaciones del comportamiento social se basaban en procesos tales como la simpatía, la imitación o la sugestión, consideradas instintivamente determinadas.

A mediados del año 1920 se empieza a definir la psicología social, se abandonan las antiguas concepciones y se rechaza la idea de lo instintivo en lo social, insistiéndose más en metodologías menos especulativas y más basadas en procedimientos empíricos, vigentes aún hoy en día.

Durante la década de los años 20 y comienzos de 1930 se hizo poco por relacionar lo observado empíricamente con nociones teóricas. Este paso se dio recién hacia fines de 1930 bajo el liderazgo de K. Lewin (1935), y desde entonces florecieron muchas teorías.

Lewin estaba originalmente ligado a la Gestalt, luego se apartó de los clásicos problemas de la percepción para empezar a estudiar las motivaciones y las metas de la conducta. Entre las aportaciones más importantes de Lewin se encuentran las siguientes:

- a) Conceptos dinámicos: siempre que hay una necesidad o una intención, hay un sistema en tensión, tensión que desaparece cuando se satisface la necesidad o la intención. En psicología social se aplica esta idea al estudio de las necesidades e intenciones socialmente derivadas. (Lewin, 1935)
- b) Conceptos estructurales: el "espacio hodológico" es cómo la persona considera su ambiente desde el punto de vista de sus posibilidades de comportarse según ciertas metas (estructura medio-fin) (Lewin, 1935). Este espacio estará más estructurado cuanto más y mejor sepa la persona qué conductas conducen a qué metas. En este contexto pueden darse tres tipos__ de conflictos: entre dos metas positivas o deseadas, entre dos metas

negativas o no deseadas, y una sola meta al mismo tiempo positiva y negativa (por ejemplo la ambivalencia).

- c) Cambios socialmente inducidos: la motivación no depende simplemente de un déficit fisiológico, sino que puede ser provocada socialmente, "impuesta" desde el medio. Por tanto hay dos clases de fuerzas: las propias y las inducidas.

- d) Nivel de aspiración: es el grado de dificultad de la meta que una persona trata de alcanzar. Lewin da una fórmula donde explica de qué factores depende el nivel de aspiración, como por ejemplo la probabilidad subjetiva de éxito, la valencia del fracaso, etc.

- e) Conceptos de dinámica grupal: un grupo es un todo dinámico, interdependiente, donde la modificación de una parte modifica al resto. En los grupos hay una tendencia a la cohesión, que se opone a las también existentes fuerzas desintegradoras. En el caso del tema de la identidad, está será de origen grupal.

La psicología social es aún una ciencia joven. De acuerdo con Allport, esta disciplina estudia las relaciones reales, imaginadas o anticipadas de una persona con otra, dentro de un contexto social, en la medida en que afectan a los individuos comprometidos en dicha relación.

2.2 Clima Organizacional.

Durante 1930 y 1940 diferentes teorías se proclamaban como poseedoras de la verdad absoluta. Hoy en día se acepta que la actividad humana- social debe abordarse desde varias perspectivas teóricas, ya que tiene múltiples facetas. Un ejemplo concreto de este aspecto multiteórico lo constituye el clima organizacional.

Uno de los aportes más importantes a recuperar, corresponde a las vertidas por Moscovici (1986), referidos a las percepciones o representaciones sociales. El clima organizacional está íntimamente vinculado al tema de la percepción y aspiración previa que tiene el trabajador respecto de su medio laboral. El propio Moscovici aclara que la representación no es una mediadora sino un proceso que hace que concepto y percepción de algún modo sean intercambiables porque se engendran recíprocamente.

"La percepción social. El término no se refiere a las características físicas observables sino a rasgos que la persona le atribuye al blanco de su percepción. La percepción es descrita como una instancia mediadora entre el estímulo y el objeto exterior y el concepto que de él uno se hace. La representación social no es una intermediaria sino un proceso que hace que concepto y percepción sean intercambiables puesto que se engendran recíprocamente" (Moscovici, 1986).

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, riesgos, etc.) y sus relaciones con las teorías sistémicas y de motivación son resaltadas en los siguientes elementos:

El Clima, siguiendo a Gozalves 1998, se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual (Gonzalves, 1998).

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se aproxima a la forma como es percibida la organización por sus agentes. Las características del sistema de organización generan un determinado Clima Organizacional; este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, cordialidad, intimidad, conflicto, tolerancia a los errores, etc.

2.2.1 Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional se destaca la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada institución o empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, Littwin y Stringer (1968) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

DIMENSIÓN	GENERA
1.- Estructura de la organización:	el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.
2.- Responsabilidad:	el sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.
3.- Riegos:	el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.
4.- Recompensas:	el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; es la sustitución de la crítica y de los castigos por la recompensa.
5.- Calor y apoyo:	el sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización.
6.- Conflicto:	el sentimiento de que la administración no tema diferentes opiniones o conflictos .Es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora.

Los climas organizacionales distintos pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado en la organización.

2.2.2 Escalas del clima organizacional

El clima organizacional, refleja varias reacciones de los individuos a los estímulos que representan las relaciones e interacciones que se dan dentro de una organización y se pueden establecer escalas.

Las escalas del clima organizacional son los aspectos que se pretende indagar en la presente investigación. Las escalas comprenden varias subcategorías que se expone a continuación:

Figura 11. Escalas de clima organizacional

Nombre en la Escala	Características
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de estar agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles; que no facilitan el trabajo.
3. Esprit. Término en inglés. Entendido como Espíritu de trabajo	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales son atendidas y al mismo tiempo gozan del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación al trato cordial, respetuoso, franco y cortés.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por la eficiencia del trabajo. Énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura que antecede, para considerar un clima laboral propicio al desarrollo individual y colectivo, se debe analizar los aspectos que llaman la atención por ser características negativas:

1.- *Desvinculación.*

2.- *Obstaculización.*

5.- *Alejamiento*

16.- *Conflicto.*

18.- *Conflicto e inconsecuencia*

Factores que antes que favorecer al desarrollo de la actividad, más bien constituyen razón de entramamiento o dificultad. Está claro que están reflejando necesidades no satisfechas.

2.3 Psicología Organizacional y Laboral y los Recursos Humanos

En el amplio campo de la psicología social, en los últimos años ha tomado la psicología organizacional cuyos postulados más relevantes se refieren a que toda organización deberá contar con adecuadas y determinadas estrategias en el área de Recursos Humanos que influyan en el tipo de personal contratado o a contratar y en la resolución de posibles conflictos.

Las organizaciones tienen políticas explícitas o implícitas sobre Recursos Humanos. Estas políticas deberán implementarse con sus correspondientes estrategias, una de ellas es la referida a la capacitación del personal en todas sus escalas y particularmente, el correspondiente a los mandos ejecutivos donde la tendencia alienta la autodirección y el autocontrol con el propósito de mejorar la satisfacción y el ánimo del personal.

La finalidad de estas estrategias es de mejorar la toma de decisiones y la eficacia del desempeño general de la Organización.

Estas estrategias están centradas y concebidas como la aplicación de un estilo participativo, humano y democrático de tratar con las personas que conforman la organización.

Se apunta a entrenar desde el modelo de los Recursos Humanos y a dotar de herramientas a los responsables de la conducción o supervisión de un esquema de intervención sustentado en tres niveles: individual, grupal y organizacional.

Desde estas posiciones se analizan e instrumentan esquemas de acción en los que tienen injerencia temas como la percepción, motivación, liderazgo, personalidad, valores y actitudes, habilidad, aprendizaje, comunicación, cultura organizacional y otros más que llevan a la concepción que *"en vez de administrar personas es más inteligente administrar con las personas"*.

El desarrollo de situaciones múltiples, con soluciones adecuadas hace necesario contar con instrumentos y metodología de trabajo, basadas en criterios operativos y prácticos que permitan al profesional o supervisor, la resolución cada vez más compleja del manejo de los Recursos Humanos dentro de las Organizaciones.

2.4. MOTIVACIÓN

Cuatro teorías de la motivación son importantes y útiles al presente estudio, ya que contienen aportes para poder interpretar cada uno de los elementos del clima organizacional:

2.4.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Las necesidades de una persona, según A. H. Maslow, son cinco:

Figura 12. Cuadro de Necesidades (Maslow)



Las necesidades fisiológicas conocidas también como primarias son motivadoras de la conducta en tanto la persona las tenga insatisfechas, sin embargo, cuando son satisfechas pierden su poder motivador.

Aquí se da una situación muy particular, el satisfacer las necesidades primarias no produce comodidad, por el contrario desata una serie de disgustos. Es en este momento donde las necesidades secundarias cobran valor en el aspecto motivacional, las personas no dejan de desear cuando tienen alimento, aire y agua; comienzan a desear seguridad, afecto, estima y autorrealización. La pérdida o disminución de alguna de estas cuatro necesidades puede provocar que aumente su importancia relativa. Si se desea motivar al personal para que contribuya con su esfuerzo al cumplimiento de las tareas de la

organización, será necesario que se resuelva sus necesidades insatisfechas a través de su trabajo.

2.4.2 La teoría de la motivación y la higiene (Herzberg)

Esta teoría menciona que cuando los trabajadores hablan de sentirse bien o satisfechos, se refieren a factores intrínsecos del trabajo mismo. Estos factores incluyen logros, reconocimiento, responsabilidad, progreso y crecimiento.

También menciona que cuando las personas se sienten insatisfechas con el trabajo, hablan acerca de factores externos como la política, la administración de la empresa, la supervisión, la relación con el jefe, las condiciones del trabajo, las relaciones con los compañeros, la vida privada, la relación con los subordinados, la posición y la seguridad. Se denominan de higiene porque alteran el medio ambiente de trabajo.

En esta teoría, la satisfacción es afectada por los motivadores y la insatisfacción por los factores de higiene, siendo que los motivadores y los factores de higiene son dos dimensiones aparte.

2.4.3 Las necesidades de poder, afiliación y logro (Herzberg)

Estas tres necesidades secundarias o necesidades adquiridas socialmente, (poder, logro y afiliación), tienen similitud con las necesidades analizadas en el punto anterior. El poder puede ser analizado como una clase de necesidad de estima o social, debido a que se refiere a las relaciones con las personas y a la posición. La afiliación es similar al afecto y el logro puede compararse con algunos

patrones de conducta relacionados con la autoestima o la autorrealización; debido a que están conectados con formas identificables de conducta, que pueden aumentar o reducir las oportunidades de éxito en el trabajo.

2.4.4 La teoría de las expectativas

A pesar del valor que tiene el enfoque de las necesidades para poder comprender la motivación, ninguna de las teorías antes mencionadas sobre las necesidades ofrece una visión completa de la motivación. Otro aspecto importante de la motivación que debe ser incluido, es el denominado lado mental, los psicólogos hablan de percepción y cognición. Los administradores hablan de que una necesidad insatisfecha o un conjunto de éstas pueden hacer que alguna actividad tendiente a satisfacer esa necesidad se perciba como atractiva, pero la motivación para lograr ese algo o para iniciar el esfuerzo para desarrollar esa actividad será mayor o menor, dependiendo de las creencias y expectativas acerca de las probabilidades de que las acciones conduzcan al resultado que se desea.

Las necesidades se combinan con las creencias y expectativas de las oportunidades de éxito en una situación dada. Es esta combinación la que produce cierto nivel de motivación, ese nivel puede ser muy alto, si la necesidad subyacente es muy fuerte y si las creencias y expectativas son:

** Yo tengo habilidad para hacer lo que se necesita*

** Si me esfuerzo, puedo desempeñarme bien en esta situación*

** Si lo hago, obtendré la recompensa que busco*

** La recompensa que busco satisface mi necesidad*

El ser humano es objeto fundamental de estudio, en lo que se refiere a conflictos y paradojas para poder entender porqué las empresas o instituciones son eficientes a la hora de generar compromisos e innovación constante en decenas o incluso de millares de personas. Debemos tener en cuenta el modo en que actúan las empresas, tomando las contradicciones inherentes a la naturaleza humana.

Todos desean que se los alabe y por lo general les gusta verse como triunfadores. La parte imaginativa y simbólica del cerebro es tan importante como la parte racional y deductiva.

Como procesadores de información los seres humanos son a la par defectuosos y maravillosos, ya que es poco lo que pueden retener en la parte consciente y la parte inconsciente puede almacenar enorme cantidad de información.

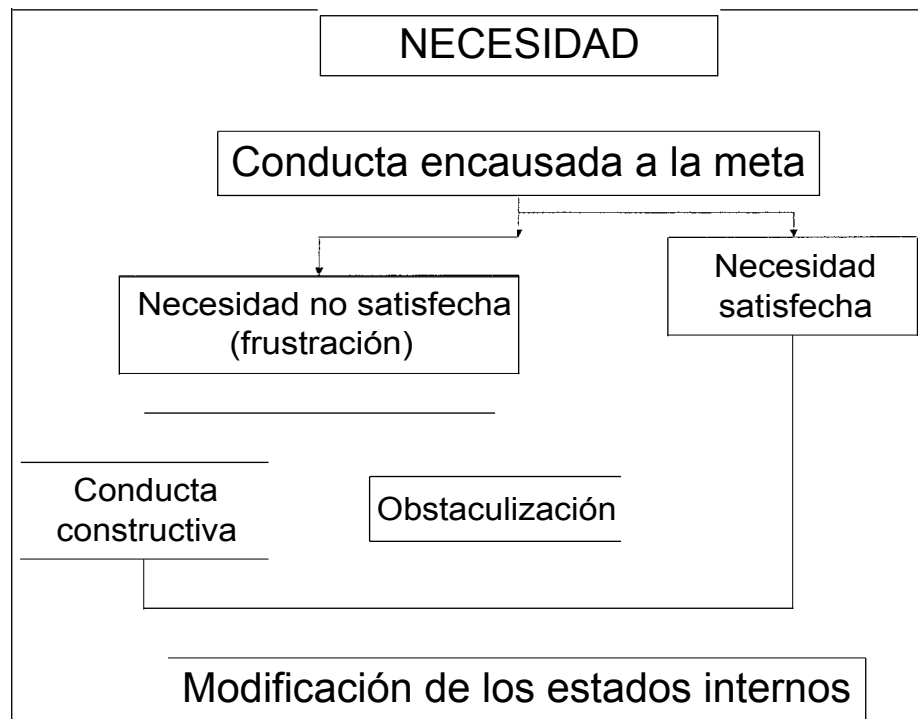
El ser humano es una criatura de su ambiente, por tanto es sensible a los castigos y a las recompensas externas. Es desconfiado por naturaleza y necesita dar un significado a su vida, ser independiente y tener capacidad de destacar.

Finalmente, es importante considerar que el aspecto intuitivo y creador es utilizado por las organizaciones con éxito.

2.4.5. Necesidad satisfecha y no satisfecha

Esto trae como consecuencia diferentes reacciones o conductas típicas, que se mencionan enunciativamente en el siguiente diagrama.

Figura 13. Necesidades satisfechas y no satisfechas



Si no se supera la frustración de manera constructiva o defensiva (mediante la utilización de un mecanismo de ajuste psicológico temporal), ésta se refleja en actitudes o conductas destructivas, que se manifiestan en agresión, dentro o fuera del entorno laboral, o en depresión que se expresa también, en fenómenos destructivos que afectan al propio individuo o a la vitalidad organizacional.

El ser humano frustrado no es productivo, por lo tanto conviene prevenir y evitar la insatisfacción de las necesidades motivacionales humanas, hasta donde sea posible, o bien, educar para que el hombre aprenda a lidiar con sus frustraciones, aceptando la frustración como tal, tomando conciencia de la experiencia vivida y fortaleciendo su "yo" para obtener un mínimo de desequilibrio psicoafectivo (el mínimo daño a su autoestima) derivado de los sentimientos frustrantes. Si la persona no puede manejar su frustración, se necesitara apoyarla para que busque y obtenga ayuda profesional.

El riesgo, por su parte, debe entenderse a partir de las relaciones y factores sociales que actúan tanto en la generación de situaciones de riesgo como en la gestión y manejo del mismo. El riesgo es resultado de la modificación social del entorno.

Capítulo III

Método

3.1 Diseño

Es un diseño de investigación no experimental, por cuanto no se manipularán las variables independientes, es decir, es una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes, lo que hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979: 116) "La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, éste no tiene control directo sobre las variables independientes, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Hernández 1991).

La investigación es transeccional o transversal ya que se recolecta datos en sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En el caso presente, abarca a varios grupos o sub-grupos de personas.

A su vez, el diseño transeccional es descriptivo ya que se indagó la incidencia y los valores en el que se manifiesta una o más variables. El

procedimiento consiste en medir en un grupo de personas y objetos una o más variables y proporcionar su descripción.

3.1.1. Contexto de la investigación

La investigación fue realizada en el espacio de la Universidad Mayor de San Andrés, ámbito en el que a diario, la población que motivó el estudio, realiza su actividad laboral.

3.2. Sujetos

3.2.1. Población

La población total de trabajadores de la Universidad Mayor de San Andrés para el año 1999 es de 946 empleados.

3.2.2. Selección de la muestra

Para determinar la escala del clima organizacional de los trabajadores de la UMSA se aplicaron 88 encuestas de las cuales el 52,3% de los encuestados correspondían al sexo femenino; 47.7% eran del sexo masculino y 22 entrevistas.

La Selección de la muestra fue no probabilística, ya que la investigadora arbitrariamente seleccionó al grupo al que se aplicó las encuestas, tomando para ello criterios personales en base a su experiencia como trabajadora universitaria con más de 20 años de servicio.

3.3. Instrumentos

Se utilizaron los siguientes instrumentos:

3.3.1. Cuestionario

Se considera que el Cuestionario es un instrumento cuantitativo válido y que además, las preguntas se hallan elaboradas en estricta referencia a los objetivos de la presente investigación. Se deja de lado, cualquier otra pregunta que no enfoca las variables trabajadas.

El procedimiento típico de las encuestas por sondeo es la consulta, basándose en cuestionarios empleados sobre todo en la observación intensiva.

El cuestionario, es de elaboración propia y ajustado a los objetivos del estudio, a través de preguntas cerradas. (Ver Anexo 1).

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado, son objeto de análisis psicológico y de comparación. Para la interpretación se utilizó elementos de análisis estadístico como las tablas de frecuencias y el cruce de variables.

3.3.2. Entrevista

Es un procedimiento cualitativo que permite realizar preguntas a los entrevistados de cara a cara, abarcando temas específicos, donde las preguntas buscan esclarecer las percepciones, puntos de vista, aspectos estos que conforman la subjetividad de los entrevistados. Las entrevistas fueron realizadas a través de preguntas abiertas, que permiten al entrevistado por emitir su opinión sobre el tema.

3.3.3. Descripción de las variables que se investiga

Las variables que se investigarán se refieren al clima organizacional y el comportamiento del trabajador.

3.3.4. Definición, concepción y operacionalización de las variables

En el cuadro siguiente se propone una operacionalización de las variables independiente y dependiente.

Figura 14: Operacionalización de Variables

	INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
VARIABLE	clima organizacional	afecta el comportamiento laboral en la UMSA
CONCEPTUAL	vínculo u obstáculo para el buen desempeño, factor de distinción e influencia en el comportamiento, expresión personal de los trabajadores y directivos de la organización a la que pertenecen	debilidad o fortalecimiento de inclusiones y recorrido caracterizado por diversas y singulares vicisitudes
OPERACIONAL	aplicación de la escala de clima organizacional	aplicación de cuestionario
INDICADORES	las 24 subcategorías	Comportamiento laboral compromiso institucional realizaciones laborales refuerzos

Elaboración propia.

3.4. Validez y Confiabilidad

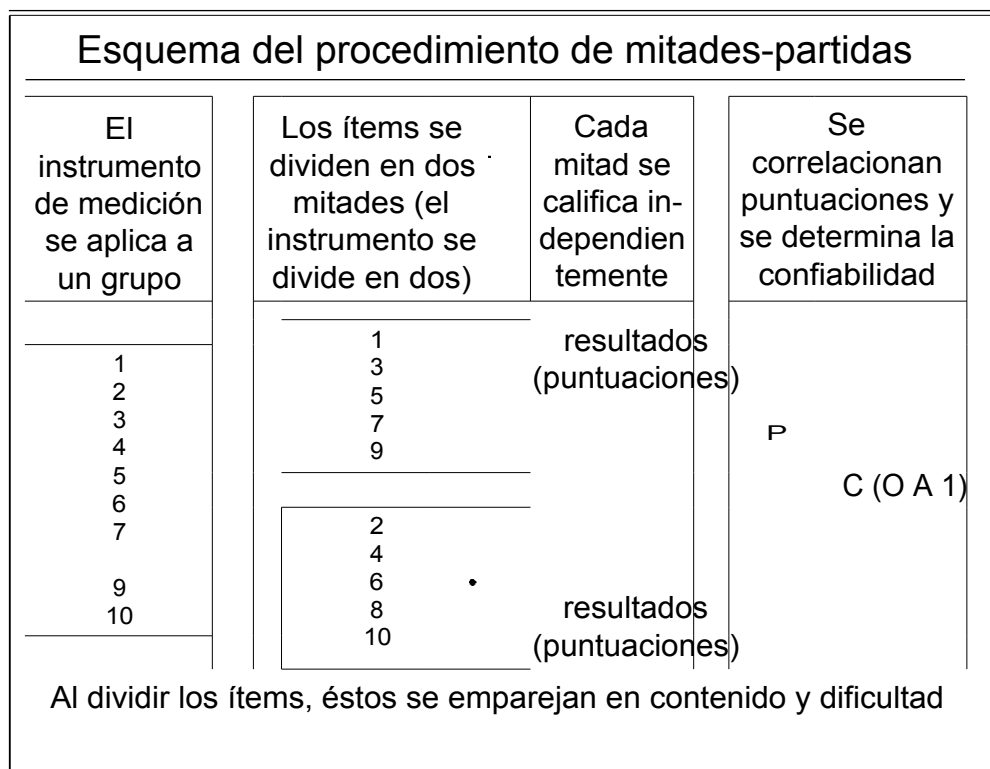
Para validar el instrumento elaborado se siguió los siguientes pasos:

- 1 Se aplicó el cuestionario a una población piloto perteneciente a una Organización No Gubernamental (ONG).

- Se utilizó la validez de criterio, es decir, se correlacionó la medición con el criterio (Bohrnstedt, 1976).

En cuanto a la confiabilidad del cuestionario elaborado, se utilizó el método de mitades-partidas. Específicamente, el conjunto total de ítems (o componentes) es dividido en dos mitades y las puntuaciones o resultados de ambas son comparados. Si el instrumento es confiable, las puntuaciones de ambas mitades deben estar fuertemente correlacionadas. Un individuo con baja puntuación en una mitad, tenderá a tener también baja puntuación en la otra mitad (Hernández, 1991).

Figura 15: Esquema del procedimiento de mitades partidas



3. Posteriormente, se ajustó aquellas preguntas que en la aplicación del cuestionario produjeron confusión a la persona encuestada.

Para medir la confiabilidad del instrumento se hizo la corrección y se dividió la prueba en respuestas pares y respuestas impares, de acuerdo al método de mitades partidas.

En la siguiente tabla se observa los resultados y se determina un alto grado de confiabilidad, ya que el resultado del cuestionario es de $0.93 > 0$, es decir, de buena confiabilidad.

Figura 16.- Confiabilidad del instrumento

Cuestionario elaborado				
	Puntuación	P y P'	C	Confiabilidad
Respuestas pares	16	1	$(1/16)/(1/15) = 0.0625/0.0666 = 0.93$	0.93 > 0
Respuestas impares	15	1		

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Procedimiento

3.5.1. Evaluación de los resultados

Los datos obtenidos en el trabajo de campo, fueron organizados por temas, de manera que el trabajo de gabinete se procedió a analizarlos de acuerdo a los diferentes temas del clima organizacional, utilizando para ello una escala en porcentajes de manera que los

aspectos negativos se midieron del 1 al 100 por ciento y de igual manera los aspectos positivos. Tomando en cuenta los resultados de cada tema, se procedió a elaborar los cuadros de resumen, para posteriormente hacer la interpretación de esos resultados, de manera que se fue agrupando los temas más afines para evitar un análisis disperso de los datos.

La evaluación de los resultados es la conjunción de porcentajes y sus interpretaciones en cuanto constituyen un indicador importante o una tendencia manifiesta.

3.6. Método de Análisis

En la presente investigación se aplicó inicialmente el método descriptivo y en la segunda fase, el método correlacional (Hernández, 1991).

La primera fase establece y describe determinadas características de cada uno de los elementos de la escala de clima organizacional.

La segunda fase correlaciona las escalas entre sí, determinando cuáles son positivas y cuáles negativas. Para esta segunda fase es fundamental la segmentación, entre las escalas positivas y negativas de acuerdo a la magnitud de cada una de ellas.

Capítulo IV

Resultados

Los resultados son expuestos por orden, primero se detallan los correspondientes a la técnica cuantitativa, para luego exponer los concernientes a la técnica cualitativa, concluyendo con un interpretación de todas las categorías.

4.1. Exposición de resultados

Los resultados son expuestos en cuadros generales que permite la comparación de elementos obtenidos, para luego ser tratados ítem por ítem.

De los 24 elementos considerados como clima organizacional, la mayoría (15 que corresponden al 62%) son elementos positivos. Sólo 10 elementos son aspectos negativos (Ver Cuadros de Resumen de Aspectos Positivos y Aspectos Negativos).

Hay cinco elementos del clima organizacional positivos y que son superiores en puntaje al resto de elementos negativos: Empuje, consideración, responsabilidad, intimidad y cordialidad. Existen dos elementos, que al ser positivos, han sido clasificados con nombres diferentes: así, desvinculación aparece clasificada como vinculación y riesgo como seguridad.

En cuanto a la interpretación de los primeros elementos positivos (empuje, consideración y responsabilidad) se podría comprender como que los trabajadores perciben estos acontecimientos e intentan desarrollar una concepción ordenada y coherente de su acción y su medio y construye así una "psicología ingenua" como lo sugiere Heider (Teoría de la Gestalt).

Figura 17.- CLIMA ORGANIZACIONAL. Aspectos Positivos

ASPECTOS POSITIVOS	Porcentajes parciales					TOTAL
	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	
Empuje	100	100	100			100
Consideración	100					100
Responsabilidad	100	100	75			91
Intimidad	100	79				89
Cordialidad	100	79				89
Identidad	100	100	56			85
Vinculación	100	77	68			81
Formalización	79					79
Conflicto e inconsecuencia	54	100				77
Esprit	100	77	56			77
Seguridad	56	100	75			77
Obstaculización	79	100	31			70
Estructura	54	100	52			68
Acercamiento	77	56	68			67
Normas	79	79	56	56	25	61

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los aspectos de intimidad y cordialidad, coincidiendo con Newcomb (Teoría de la Gestalt), estos son entendidos a partir de la necesidad de la gente por reducir diferencias entre las personas, hay una "presión hacia la uniformidad", e importan mucho las percepciones de semejanzas en las actitudes para entablar vínculos amistosos.

De acuerdo a Merton (Teoría del rol) se puede catalogar a los trabajadores como un grupo conformista, ya que acepta metas y medios (en el caso del ítem de estructura), no se desempeñan como grupos innovadores que aceptan las metas pero cambian los medios.

Figura 18.- Aspectos positivos

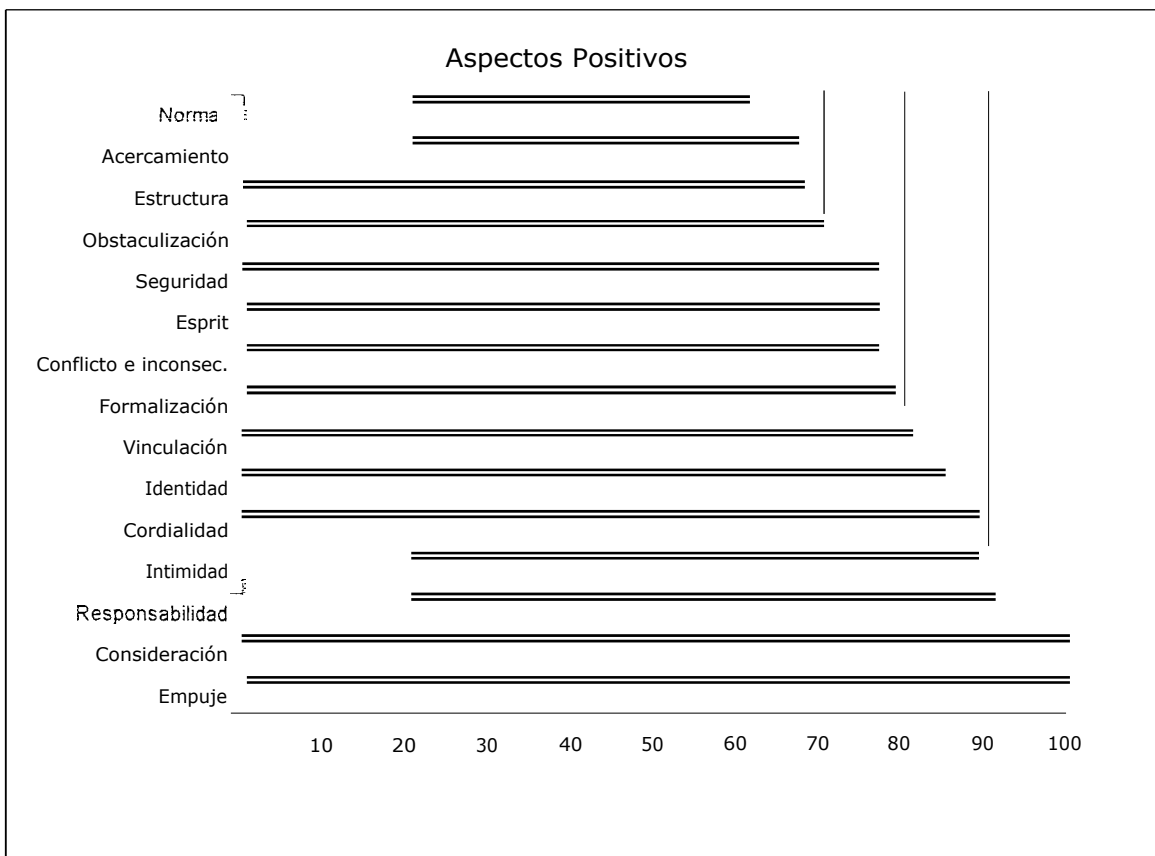


Figura 19.- CLIMA ORGANIZACIONAL. Aspectos Negativos

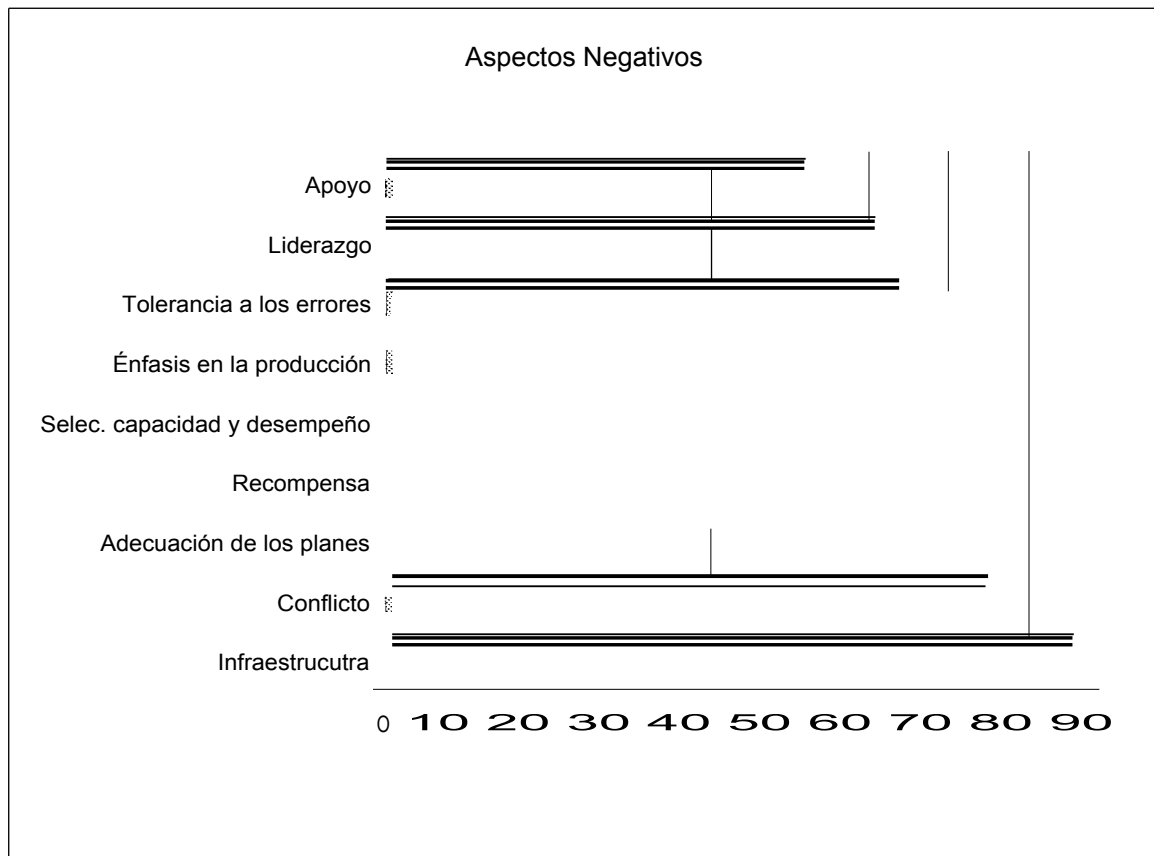
ASPECTOS NEGATIVOS	Porcentajes parciales				Total
	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	
Infraestructura	100	73			86
Conflicto	75	75	75	75	75
Adecuación de los planes	75				75
Recompensa	100	75	43	75	73
Selección basada en capacidad y desempeño	43	75	100	75	73
Énfasis en la producción	100	56	43		66
Tolerancia a los errores	75	75	43		64
Liderazgo	54	68			61
Apoyo	52	52			52

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los porcentajes sobre los conflictos, este presenta una característica coherente con la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger (Teoría del campo), que supone una necesidad de conocer y expresarse en forma "congruente", no contradictoria. Si entre los elementos cognitivos hay disonancia, se genera una presión para reducir la disonancia y evitar su aumento. En este caso, la forma de describir el conflicto es bastante simétrica (congruente) con porcentajes parciales de 75% respectivamente.

El tema de la percepción que tienen los trabajadores acerca de la recompensa permite señalar, coincidentemente con la Teoría de Maslow, que existen niveles importantes de insatisfacción en cuanto al salario, reconocimiento del trabajo y promoción.

Figura 20.- Aspectos Negativos



A continuación, se realiza la exposición de cada uno de los ítemes desarrollados en el presente trabajo:

4.1.1. Desvinculación

Se toman en cuenta los parámetros:

Figura 21.- ¿Cuándo realiza una tarea, actúa mecánicamente?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	28	31.8
Negativas	60	68.2
Total	88	100

Figura 22.- ¿Siente que el trabajo que realiza se halla vinculado con el resto de la Universidad?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	68	77.3
negativas	20	22.7
Total	88	100

Figura 23.- ¿Siente que el trabajo que realiza se halla vinculado con el trabajo de sus compañeros de área?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	88	100
Total	88	100

Los trabajadores manifiestan estar muy vinculados al trabajo de su área (100%), posteriormente al del resto de la universidad (77%), siendo menos enfáticos respecto de realizar un trabajo creativo (68%). El trabajo creativo se lo entiende como lo contrario del trabajo mecánico, que en caso de estar presente de manera acentuada significaría mayor desvinculación. En este caso no hay desvinculación, existe vinculación fuerte en el área local (100% de

respuestas positivas) y menor cuanto se aleja.

La creatividad es el principio básico para el mejoramiento de la inteligencia personal y del progreso de la sociedad y es también, una de las estrategias fundamentales de la evolución natural.

4.1.2. Obstaculización

Figura 24.- ¿Siente que se encuentra agobiado con deberes de rutina?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	18	20.5
negativas	70	79.5
Total	88	100

Figura 25.- ¿Siente que se encuentra agobiado con requisitos que se consideran inútiles?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	60	68.2
negativas	28	31.8
Total	88	100

Figura 26.- ¿Siente usted que se obstaculiza con el desarrollo normal de su trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
negativas	88	100
Total	88	100

La rutina y el desarrollo normal del trabajo (79% y 100% respectivamente) no son obstáculo para el normal desempeño del trabajo, pero si se evidencia, que ciertos requisitos -considerados inútiles- agobian a los

trabajadores (68% de respuestas positivas en este sentido).

4.t3. Esprit

Figura 27.- En su área de trabajo, existe espíritu de trabajo?

Respuestas	Frecuencia.	Porcentaje
Positivas	88	100
	88	100

Figura 28.- ¿Siente que sus necesidades sociales son atendidas?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	50	56.8
negativas	38	43.2
Total	88	100

Figura 29.- ¿Siente que está gozando del sentimiento de la tarea cumplida?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	68	77.3
negativas	20	22.7
Total	88	100

Nuevamente, sobresale el área de trabajo, como lugar positivo donde se desarrolla el espíritu de trabajo (Esprit del 100%) y donde se reconoce la labor cumplida (77%). También la institución universitaria es reconocida por atender las necesidades sociales (56%). Es decir, que se reconoce y fomenta la participación individual y en equipo, para aportar ideas y acciones. Lo anterior permite suponer una participación libre, decidida y con entusiasmo en la mejora constante del trabajo, para responder a los retos y oportunidades que demanda la institución.

4.1.4. Intimidad

Figura 30.- ¿Goza de relaciones sociales amistosas en su trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	88	100
Total	88	100

Figura 31.- ¿Se siente satisfecho con las relaciones sociales presentes en su trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	70	79.5
negativas	18	20.5
Total	88	100

Existe satisfacción por la intimidad alcanzada, las relaciones son amistosas (100%) y existen niveles importantes de satisfacción (79%). tina política laboral orientada hacia la satisfacción de las necesidades, entendidas en el sentido amplio trasciende la racionalidad económica convencional porque compromete al ser humano en su totalidad. Las relaciones que se establecen -y que pueden establecerse- entre necesidades y sus satisfactores, hacen posible construir una filosofía y una política de desarrollo humanista.

4.1.5. Alejamiento

Figura 32.- ¿El comportamiento administrativo formal es el adecuado para el trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	68	77.3
negativas	20	22.7
Total	88	100

Figura 33.- ¿El comportamiento administrativo impersonal es el adecuado para el trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	50	56.8
Negativas	38	43.2
Total	88	100

Figura 34.- ¿Existe una distancia fría entre la autoridad universitaria más cercana y usted?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	28	31.8
negativas	60	68.2
Total	88	100

Se evidencia una inclinación que pondera el comportamiento administrativo formal e impersonal (77% y 56% respectivamente) como positivo, y se señala al mismo tiempo, que no existe una distancia "fría entre la autoridad más cercana y el trabajador" (68%). Lo anterior muestra que no hay un alejamiento emocional entre la dirección y los trabajadores. Las emociones, revisten especial importancia para el ser humano y su desarrollo dentro de las organizaciones. Por lo menos existen cinco áreas de influencia de las emociones a nivel organizacional: la supervivencia; la toma de decisiones; el establecimiento de límites; la comunicación; y la unidad o la integración (Toffler, 1986). A nivel organizacional las emociones impulsan a los individuos a diseñar planes, estrategias, tácticas, y programas que permitan la sobre vivencia y el desarrollo de la organización; la organización es vista como un vehículo que garantiza la satisfacción de las necesidades individuales y grupales.

En términos psicológicos, la organización se transforma en la madre que procura a sus hijos, pero en forma simultánea en aquella que los castiga con la asignación de tareas, la aplicación de reglas y el cumplimiento de normas. El estudio de estos movimientos ha desembocado en algo que los psicólogos denominan sincronía interaccional. Sí el individuo es verbalmente diestro, también será capaz de expresar más claramente sus necesidades emocionales y por este medio quizás tenga una mejor oportunidad para su satisfacción. Si el ser humano es efectivo al escuchar los problemas emocionales de otros, podrá entender mejor los que a él le aquejan.

De igual forma si la organización comprende las emociones de los individuos que la integran, quizás el logro de sus objetivos y metas se lograría de mejor manera, y en consecuencia evitaría los perjuicios generados por un conflicto.

4.t6. Énfasis en la producción

Figura 35.- ¿Existe una supervisión estrecha por parte del nivel superior?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	38	43.2
Negativas	50	56.8
Total	88	100

Figura 36.- ¿La administración de su área de trabajo es altamente directiva?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Negativas	88	100
Total	88	100

Figura 37.- ¿La administración de su área de trabajo no acepta las sugerencias de los trabajadores (retroalimentación)?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	38	43.2
Negativas	50	56.8
Total	88	100

La administración del área no es altamente directiva (100% de respuestas en este sentido), no realiza una supervisión estrecha (56%) y no acepta las sugerencias de los trabajadores (retroalimentación negativa). Se observa la existencia de un sistema impositivo de trabajo y que las sugerencias, si se pueden dar al nivel de área de trabajo, jamás llegan a niveles superiores. La retroalimentación negativa debe entenderse como aquel proceso crítico que busca el cambio, mientras que una retroalimentación positiva marcha al cumplimiento de las metas y objetivos ya trazados sin cuestionar dichas metas.

Respecto a la supervisión se reclama la falta de comunicación y las críticas excesivas. La falta de comunicación genera diversos problemas basados en malas interpretaciones, una comunicación clara permite que los mensajes lleguen a los receptores.

Debe remarcar que los espacios o áreas de trabajo están interrelacionados dentro de todo el sistema de la institución universitaria. El sistema es una entidad autónoma dotada de una cierta permanencia, constituida por elementos interrelacionados que forman subsistemas estructurales, funcionales y se transforman dentro de ciertos límites de estabilidad, gracias a regulaciones internas que le permiten adaptarse a las variaciones de su entorno específico. Un sistema comporta partes que son subsistemas funcionales y estructurales a la vez (La UMSA es el sistema y los

trabajadores un subsistema). Un subsistema se caracteriza por el hecho de que su existencia se justifica y es posible solo dentro del sistema y en relación con los otros subsistemas (Francois, 1986).

La retroalimentación negativa es cuando su función consiste en contener o regular el cambio igual a fuerza estabilizadora. Por lo tanto la retroalimentación negativa disminuye y la positiva aumenta las desviaciones del sistema de lo que podría admitirse como su logro adaptativo o meta viable (Grün, 1998).

4.1.7. Empuje

Figura 38.- ¿Su comportamiento se caracteriza por "motivar con el ejemplo"?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	88	100
Total	88	100

Figura 39.- ¿Usted se esfuerza por "hacer mover la organización de su trabajo"?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	88	100
Total	88	100

Figura 40.- ¿Es favorable dedicarse a las tareas específicas designadas a cada uno?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	88	100
Total	88	100

Los esfuerzos que realizan los trabajadores universitarios son reconocidos con la máxima ponderación (100%), tanto a nivel del ejemplo; de las tareas específicas, como el empuje en poner en movimiento la organización del trabajo. Este aspecto es muy positivo ya que desempeña el papel de reforzamiento de los esfuerzos considerados positivos para la institución universitaria.

4.1.8. Consideración

Figura 41.- ¿Trata a sus compañeros (as) de trabajo con consideración?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	88	100
Total	88	100

Se reconocen como trabajadores que otorgan trato considerado a sus compañeros (as) de trabajo. Este aspecto posibilita la generación de un buen clima laboral.

4.1.9. Estructura

Figura 42.- ¿Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se dan en una atmósfera abierta e informal?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	48	54.5
negativas	40	45.5
Total	88	100

Figura 43.- ¿Lo más importante son las regias, reglamentos o procedimientos?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	88	100
Total	88	100

Figura 44.- ¿Lo más importante es el reglamento regular y el papeleo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	46	52.3
negativas	42	47.7
Total	88	100

Las personas encuestadas manifiestan un relativo apego hacia la estructura del clima organizacional de la universidad, de esta manera un 54% se inclina por afirmar que las opiniones de los trabajadores se dan en una atmósfera abierta e informal, además de respetarse las reglas, reglamentos y procedimientos (100% y 52%). Se está frente a un sistema abierto donde fluye la información y las relaciones de mutua influencia.

4.1.10. Responsabilidad

Figura 45.- ¿sabe qué es su trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	88	100
Total	88	100

Figura 46.- ¿Usted es su propio jefe?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	22	25
Negativas	66	75
Total	88	100

Figura 47.- ¿Consulta a alguien en la toma de sus decisiones?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	88	100
Total	88	100

Existe un alto grado de dependencia y responsabilidad, así, el 100% sabe en qué consiste su trabajo, consulta siempre a alguien en la toma de sus decisiones (100%) y no actúa como si fuera su propio jefe (75%). El conocimiento de las funciones es muy importante para el logro de un buen desempeño laboral.

4.1.11. Recompensa

Figura 48.- ¿La administración le recompensa por hacer bien su trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Negativas	88	100
Total	88	100

Figura 49.- ¿El salario que recibe es equitativo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	22	25
Negativas	66	75
Total	88	100

Figura 50.- ¿La promoción que recibe es equitativa?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	50	56.8
Negativas	38	43.2
Total	88	100

Figura 51.- ¿Existe un reconocimiento positivo de su trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	22	25
Negativas	66	75
Total	88	100

En el aspecto de la recompensa se encuentran datos importantes que apuntan a señalar que no existe una buena política de promoción: El 100% admite que la administración no les recompensa bien por su trabajo; el 75% señala que el salario que reciben no es equitativo; porcentaje similar (75%) señala que no existe un reconocimiento positivo de su trabajo; y finalmente, el 43% dice que la promoción que reciben no es equitativa.

Esta situación se da por que no existe sistemas de evaluación del desempeño laboral y por que simplemente no interesa este aspecto. *"En 20 años de trabajo, no observé que se haya recompensado a alguien por su trabajo"*, dice un testimonio recogido de un trabajador de la UMSA.

Respecto a cuanto debería aumentarse los salarios, existen respuestas dispares estableciendo aumentos de entre el 20% al 100%.

Por último, todos perciben reconocimiento impersonal del trabajo realizado; algunos relacionan este aspecto con el hecho de no haber sido despedido, especialmente los que tienen mayor antigüedad.

4.1.12. Riesgo

Figura 52.- ¿Existe el sentido de correr riesgos en el oficio que realiza?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	38	43.2
Negativas	50	56.8
Total	88	100

Figura 53.- ¿Existe el sentido de correr riesgos en la organización?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Negativas	88	100
Total	88	100

Figura 54.- ¿Es preferible no arriesgarse en nada?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	66	75
Negativas	22	25
Total	88	100

El riesgo, entendido como un proceso construido y determinado socialmente, no es una característica del trabajador universitario. El 100% de los encuestados manifiestan que no existe el sentido de correr riesgos en la institución; en cuanto hace a sus oficios particulares, el 56% manifiesta que no existe ese sentido; y finalmente, el 75% señala que es preferible no arriesgarse en nada.

4.1. 13. Cordialidad

Figura 55.- ¿Existe camaradería en la atmósfera del grupo de trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	88	100
Total	88	100

Figura 56.- ¿Pertenece desde hace bastante tiempo a un grupo social amistoso en tu trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	70	79.5
Negativas	18	20.5
Total	88	100

En cuanto a la cordialidad, esta se muestra como positiva ya que todos afirman desempeñar sus funciones en un clima de camaradería (100%), así como pertenecer a un grupo amistoso en su trabajo (79%), aspectos estos que son positivos para el ambiente laboral.

4.1.14. Apoyo

Figura 57.- ¿Existe el apoyo mutuo, desde arriba?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	42	47.7
Negativas	46	52.3
Total	88	100

Figura 58.- ¿Existe el apoyo mutuo, desde abajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	42	47.7
Negativas	46	59.3
Total	88	100

Con relación al apoyo mutuo, este es considerado negativo, tanto del que proviene de arriba como del que proviene de abajo (52% cada uno respectivamente).

Con relación al apoyo desde arriba este es considerado como poco relevante, diluido a niveles superiores, únicamente importa el trabajo pero no se dan condiciones para realizar favorablemente ese trabajo, existiendo excesiva competencia. Aunque se reconoce que se atienden solicitudes administrativas.

El apoyo entre pares o de abajo se reduce a un apoyo moral, existiendo poca profesionalización y ambición inescrupulosa.

4.1.15. Normas

Figura 59.- ¿Existen normas claras sobre el trabajo a realizarse?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	70	79.5
negativas	18	20.5
Total	88	100

Figura 60.- ¿Existen normas claras sobre el desempeño ha realizarse?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	70	79.5
negativas	18	20.5
Total	88	100

Figura 61.- ¿Existen normas claras de incentivo al buen trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	50	56.8
negativas	38	43.2
Total	88	100

Figura 62.- ¿Existen normas claras de estímulo hacia las metas personales?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	22	25
Negativas	66	75
Total	88	100

Figura 63.- ¿Existen normas claras de estímulo hacia las metas de grupo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	50	56.8
Negativas	38	43.2
Total	88	100

Las normas acerca del desempeño del trabajo, conforme abarcan la generalidad, son más claras (trabajo 79% y desempeño 79%). Las normas que se dirigen a estimular el buen trabajo (56%), las metas grupales (56%) e individuales (25%), son menos claras. Parece que esta forma de trabajo es generalizada y no sólo comprende al clima organizacional de la universidad.

4.1.16. Conflicto

Figura 64.- ¿Las autoridades -por una parte- y tus colaboradores -por otra- quieren oír diferentes opiniones?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	22	25
Negativas	66	75
	88	100

Figura 65.- ¿Las autoridades -por una parte- y tus colaboradores -por otra- ponen énfasis en que los problemas salgan a la luz?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	22	25
Negativas	66	75
Total	88	100

Figura 66.- ¿Las autoridades -por una parte- y tus colaboradores -por otra- ponen énfasis en que los problemas permanezcan escondidos?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	66	75
Negativas	22	25
Total	88	100

Figura 67.- ¿Las autoridades -por una parte- y tus colaboradores -por otra- ponen **énfasis** en que los problemas se disimulen?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	66	75
Negativas	22	25
Total	88	100

Si existe un nivel alto de conflicto, ya que es coincidente el hecho de que no se quieran oír diferentes opiniones, que estas no salgan a la luz, que los problemas permanezcan escondidos y que los problemas se disimulen. En los 4 ítem se responde positivamente en un 75%.

4.1.17. Conflicto e inconsecuencia

Figura 68.- ¿Las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	40	45.5
negativas	48	54.5
Total	88	100

Figura 69.- ¿Las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones no se aplican uniformemente en su trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
negativas	88	100
Total	88	100

Las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones no son contradictorias (54%) y se aplican uniformemente (100%).

Se establece niveles de conflicto por la falta de coordinación, resoluciones dispares, descuido de los mandos superiores, falta de motivación al personal y en la relación establecida con los estudiantes.

4.1.18. Formalización

Figura 70.- ¿Se formalizan explícitamente las políticas y las responsabilidades de cada quien?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	70	79.5
negativas	18	20.5
Total	88	100

En el mundo laboral de la UMSA si existe formalización explícita de las políticas y responsabilidades de cada quien (79%). El mismo desempeño del trabajo dentro de la UMSA ha exigido la especialización de las funciones, operando este como un principio ordenador de las actividades de cada quien.

4.1. 19. Adecuación de la planeación

Figura 71.- ¿Los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	22	25
negativas	66	75
Total	88	100

De acuerdo a la percepción de los trabajadores, los planes no son adecuados para alcanzar los objetivos del trabajo (75%).

La planeación se realiza a niveles superiores, no hay participación, especialmente de los trabajadores administrativos. Gran parte de los encuestados manifiesta no conocer los planes y que *"cada autoridad plantea cosas diferentes respecto de las anteriores gestiones"*.

4.t20. Selección basada en capacidad y desempeño

Figura 72.- ¿Los criterios de selección en la UMSA se basan en la capacidad y el desempeño?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	50	56.8
negativas	38	43.2
Total	88	100

Figura 73.- ¿Los criterios de selección en la UMSA se basan en cuestiones políticas?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	66	75
negativas	22	25
Total	88	100

Figura 74.- ¿Los criterios de selección en la UMSA se basan en cuestiones de personalidad?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
negativas	88	100
Total	88	100

Figura 75.- ¿Los criterios de selección en la UMSA se basan en grados académicos?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	22	25
negativas	66	75
Total	88	100

La selección del personal en la Universidad se debe a varios factores que no son de manera absoluta referidas a cuestiones de personalidad (100%), la capacidad y el desempeño (solo el 56%). En la Universidad prima, como criterio de selección del personal, las cuestiones políticas (75%) y tan sólo en un 25% los grados académicos, generando estos aspectos descontento.

Para la totalidad de los encuestados, existe anarquía ya que el personal se establece según criterios de favoritismo político, amistad, e influencias. Se da este fenómeno principalmente en los casos del personal contratado recientemente.

4.1.21. Tolerancia a los errores

Figura 76.- ¿Los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	50	56.8
negativas	38	43.2
Total	88	100

Figura 77.- ¿Los errores se tratan en una forma amenazante y punitiva?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	66	75
Negativas	22	25
Total	88	100

Figura 78.- ¿Los errores se tratan en una forma inclinada a culpar?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	66	75
Negativas	22	25
Total	88	100

La política respecto de los errores es clara, de una parte se tratan de forma amenazante (75%) e inclinada a culpar (75%), y un 43% señala que ante los errores no se busca formas de apoyo y aprendizaje.

En la mayoría de los casos, se considera que los reglamentos se cumplen estableciendo sanciones según los errores cometidos, llegando incluso a una rigidez desmesurada ya que se los antepone incluso ante situaciones que presentaban justificaciones personales válidas " *Trabajo 22 años en la UMSA, siempre entro temprano y salgo tarde, una vez me olvide marcar mi tarjeta, no tuvieron consideración, no me entendieron y me multaron*" (Testimonio de trabajador de la UMSA).

También es cierto y notorio que hay "tolerancia" en función del favoritismo político. La mayoría de las veces y dependiendo del error, se generan culpas morales que aumentan a medida que el cargo tiene niveles inferiores.

Las faltas que se sancionan generalmente se relacionan con los atrasos, perdidas de objetos, o no rendir cuentas. Existe una oficina de acciones y control que a veces cumplen una función de policía. Las faltas se sancionan con memorándum de llamadas de atención, suspensiones y despidos. De manera soslayada también existe una divulgación de errores en forma de comentarios destructivos o mal intencionados.

4.1.22. Infraestructura

Figura 79.- ¿El equipamiento en materiales, maquinas, herramientas es el adecuado para tu trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	22	25
negativas	66	75
Total	88	100

Figura 80.- ¿La infraestructura es adecuada para el desempeño de tu trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
negativas	88	100
Total	88	100

La infraestructura de la UMSA no es adecuada para el desempeño del trabajo (100%) y el equipamiento tampoco(75%), siendo que estos aspectos son formales y estructurales para el buen desempeño de la actividad laboral de los trabajadores universitarios.

4.1.23. Liderazgo

Figura 81.- ¿En tu área de trabajo, el liderazgo lo ejecuta la dirección?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Positivas	40	45.5
Negativas	48	54.5
Total	88	100

Figura 82.- ¿La dirección general de la UMSA tiene buen liderazgo sobre toda la comunidad universitaria?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
positivas	28	31.8
Negativas	60	68.2
Total	88	100

De acuerdo a la opinión de los trabajadores, el liderazgo de los niveles de dirección de la UMSA es malo (68%), aunque tiende a bajar en las áreas específicas de trabajo (54%).

En la mayoría de los casos se opina que el liderazgo está devaluado por la ambición personal, la injerencia partidista y por que cuando se llega a un puesto de dirección, se cambian las actitudes que precisamente fueron la base de la promoción. Esto último genera relaciones autoritarias: *"se aplican reglamentos sin consulta, no se impulsan procesos ampliamente participativos y se tienen que atener a la jerarquía imperante"*. (Testimonio de un trabajador de la UMSA).

Las sugerencias para cambiar esta situación pasan por evitar el favoritismo político, atenerse a los consensos, mayor comunicación, mejorar las relaciones humanas, mayor profesionalismo y que prime el interés institucional por encima del individual.

Para poner en práctica estas sugerencias hay que respetar la autonomía, generar procesos de planificación participativa, generar formas que incrementen el autofinanciamiento y enfrentar la problemática académica

4.2. Análisis general de los resultados

Es importante tomar en cuenta, al momento de interpretar los diferentes elementos investigados del Clima Organizacional de la UMSA, que dichos resultados son fruto de la conjunción de dos técnicas complementarias: cualitativas y cuantitativas; por una parte se recogió datos cualitativamente, mediante entrevistas un grupo específico de trabajadores de la UMSA con el objetivo particular de aclarar aspectos subjetivos, de opinión acerca de algunos elementos del clima organizacional poco claros, y por otra parte se investigó cuantitativamente dichos elementos mediante el cuestionario, de manera que se pudo cuantificar la escala del clima organizacional.

Este procedimiento confirma la importancia y complementariedad de ambas técnicas que no son excluyentes, sino por el contrario, complementarias en el área de la investigación en las ciencias humanas y sociales.

4.2.1. Análisis del cuestionario

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retro información 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.

El trabajo se ha convertido en un medio esencial para la satisfacción de muchas necesidades. Algunas se suele calificar de básicas, pero existen otras

que pocas veces se toman en consideración. Se trata de necesidades con un elevado componente sociocultural que, debido precisamente a la inseparabilidad real y profunda que se da entre lo biológico y lo socio-cultural, que tanto caracteriza al ser humano adulto y socializado, se han vuelto tan básicas y tan primarias como muy pocos se hubieran podido imaginar jamás. Se hace referencia a necesidades como la autoestima, la necesidad de respeto por parte de los otros, la necesidad de actividad creadora, etcétera. El trabajo es también una manifestación de la propia capacidad creadora y una plataforma fundamental para el establecimiento de relaciones sociales. Todo ello ha llevado a un importante cambio en la concepción del significado del trabajo: de ser considerado como una maldición o, a lo menos, como un deber; ha pasado a ser tratado como un derecho que la propia legalidad ha de proteger.

La teoría de la motivación y la higiene (Herzberg, 1967) permite comprender, de mejor manera, el tema de la selección del personal, esta teoría menciona que cuando los trabajadores se sienten insatisfechos con el trabajo, hablan acerca de factores externos como la política. El no disponer de los factores de higiene (insatisfactores) puede provocar una merma en la productividad del trabajo, sin embargo para lograr un aumento en la productividad es necesario adicionar motivadores que contribuyan a la satisfacción de necesidades de alto nivel como la estima y autorrealización.

4.2.2. Análisis de las entrevistas

Las entrevistas permitieron obtener datos cualitativos acerca de 24 aspectos referidos al parecer del clima organizacional de parte de los trabajadores, mismos que se resumen de la siguiente manera:

Las opiniones fueron divididas respecto de si los trabajadores reciben apoyo desde "arriba"; desde las instancias superiores; unos afirman que existe este apoyo especialmente de las instancias más cercanas (jefe inmediato superior), mientras la mayoría de los trabajadores afirma que este apoyo va desapareciendo conforme se aleja de instancia de dirección.

Por el contrario, existe apoyo desde "abajo", desde las instancias inferiores cuando los trabajadores coordinan actividades con sus colegas de puestos inferiores, esta colaboración se manifiesta con una buena labor en equipo, especialmente en algunas áreas en la que es muy importante el trabajo coordinado, como por ejemplo en tareas de limpieza, imprenta y algunas labores administrativas.

Existe una fuerte opinión respecto de que las diferentes Jefaturas no recompensan el trabajo bien hecho, no existe un reconocimiento social por el desempeño que muestran los trabajadores y más bien, las sanciones y llamadas de atención se hacen con mucha rapidez

En cuanto a las cuestiones salariales, los entrevistados le dan mucha importancia, especialmente a la posibilidad de un aumento del salario, que además de ser equitativo debería ser un mecanismo para compensar la actual crisis económica. El aumento salarial es asociado a la justicia y la necesidad de dar a los trabajadores universitarios una remuneración dignificante ya que ellos consideran que los trabajadores universitarios, en el pasado, han sido un sector muy importante dentro de la fuerza laboral del país.

El principal conflicto que se tiene en el trabajo es la falta de comunicación entre la dirección y los niveles inferiores, como mecanismo relacional que permitiría mejor la calidad del trabajo realizado, cumpliendo los planes, mejorando las funciones desempeñadas por el conjunto, pero también

por cada uno de los trabajadores.

Dentro de todo este contexto de valoración del clima organizacional de la UMSA, se preguntó a los trabajadores si los planes de la UMSA eran adecuados para lograr los objetivos del trabajo, siendo positivas las respuestas cuando se habla del área local del trabajo y es menos positiva cuando se trata de los niveles de dirección.

La mayoría, a excepción de un entrevistado, manifiesta duras críticas al liderazgo de los niveles de dirección de la UMSA. Se sostiene que hay mucha injerencia política y de camarillas, es decir, que el liderazgo no funciona bien, porque los niveles de dirección prefieren trabajar con gente de su confianza antes que con gente con antigüedad y experiencia en las funciones, ello ha llevado a constantes postergaciones en la carrera administrativa de los empleados que tienen años de servicio en esta Institución.

Los mejores consejos que dan los trabajadores entrevistados de la UMSA a los que liderizan la Institución tiene que ver con mejorar los ingresos salariales principalmente de los trabajadores, así como mayor participación en la vida organizacional de la Universidad ya que debería tomarse en cuenta la experiencia adquirida por cada trabajador en su área de trabajo.

Para que las entrevistas no se limiten únicamente a aspectos de crítica, también se sugirió que los trabajadores pudieran ponerse en el papel del líder del nivel de dirección de la UMSA, para preguntarles luego, qué harían primero?. La mayoría de los trabajadores señalaron "organizar mejor el trabajo", "subir los sueldos y rebajar los gastos", "hacer que la Universidad sea más productiva", "recuperar el prestigio que tenía la UMSA hace años atrás", "dignificar la carrera administrativa del trabajador universitario".

Los trabajadores de la UMSA rememoran el pasado y consideran que ser pertenecer al sector administrativo era más una ventaja antes que en la actualidad. igualmente consideran que antes eran mejor vistos por la población en su conjunto, se veía a la UMSA como un sector unido y luchando por los intereses populares y nacionales.

Capítulo V

Conclusiones

Las conclusiones más importantes del presente trabajo, se exponen a continuación, indicando -previamente- que se logró dar respuesta a la pregunta de investigación en el sentido de que el clima organizacional afecta al comportamiento de los trabajadores de la UMSA, al mismo tiempo de cumplir con los objetivos propuestos, demostrándose la pertinencia y validez de la hipótesis planteada.

5.1. Relaciones de las categorías investigadas

En cuanto a los aspectos que permitieron un avance importante del trabajo se tiene la relevante participación de los trabajadores de la Universidad Mayor de San Andrés, quienes aportaron con sus respuestas y se ofrecieron para absolver cualquier duda posterior que el trabajo requiriera.

También es de rescatar, la presencia activa de los trabajadores de la universidad, quienes aportaron por igual, sin importar las condiciones de edad, género, cultura y nivel laboral.

5.1.1. Percepción del clima organizacional y comportamiento del trabajador de la UMSA

El clima organizacional refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su interpretación en el sistema informal, así como refleja las presiones internas y externas de las personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución, de las

modalidades de comunicación, recompensas, del ejercicio de la autoridad y liderazgo dentro del sistema.

Se puede concluir que el clima organizacional es percibido como determinante de la forma de comportamiento, por los empleados de la UMSA.

El clima organizacional es determinante para expresar la forma de articulación del proceso laboral al interior de la universidad, siendo este un proceso dinámico, en construcción y tendiente a consolidar los procesos de distribución de la organización.

En estos espacios, los sectores más activos lo constituyen los niveles locales, inmediatos de trabajo, presentándose una diferenciación con los niveles de dirección, aspecto este característico de una gran organización.

A nivel del clima organizacional, no se encuentran grandes segmentos laborales diferenciados entre sí, sino que se encuentran elementos comunes entre las diversas instancias, caracterizadas por aspectos positivos y negativos.

Percepciones positivas y negativas del clima organizacional

Las categorías positivas expresan virtudes, cualidades de la organización laboral de la UMSA, mientras que los aspectos negativos expresan limitaciones, falencias y deficiencias, de manera que ambos elementos se encuentran interrelacionados, sin embargo, sería un grave error interpretar que los aspectos positivos y los aspectos negativos destacados comprenden bloques estancos, que se mueven uno en

función proporcional respecto del otro. En realidad se tratan de elementos, que pueden influir en los otros elementos de manera positiva o de manera negativa, en función de cómo se desarrolla los elementos en sí mismo.

Parecería que las categorías positivas remiten a cualidades propias del grupo laboral de la UMSA, es decir, el empuje, la responsabilidad, la cordialidad parecen desarrollarse espontáneamente, hay una tendencia en los trabajadores universitarios por ser ellos mismos sus jefes; hacer mover la organización universitaria con el ejemplo propio; ser atentos y cordiales con los demás. Ahora bien, estos factores que parecen ser naturales de los trabajadores de la UMSA, podrían mejorar y consolidarse si es que los elementos negativos sufrieran alguna modificación de importancia, como por ejemplo una mejora en la infraestructura para el trabajo; mejores recompensas y un mejor liderazgo.

La mejora de aspectos relativos a la selección del personal, una mayor tolerancia respecto de los errores de los trabajadores, así como una mejor adecuación a los planes, podría generar cambios positivos, ya no sólo en los elementos positivos consolidados, sino con una presencia mediana, así por ejemplo, podría mejorarse las normas, la formalización, la vinculación, el espíritu de trabajo, etc.

Liderazgo

El liderazgo es uno de los temas percibidos como deficitarios, debido a la ausencia de políticas organizacionales explícitas y destinadas al perfeccionamiento del sistema como cuerpo organizacional.

Los elementos más determinantes del clima organizacional, después de lo expuesto hasta aquí, se muestran presentes y proporcionales en las diversas instancias laborales, destacándose un gran logro de trabajo de cuerpo que no llega a ser un empoderamiento por no ser este un objetivo del liderazgo de la UMSA respecto del segmento laboral.

En todo caso, el cruce de las variables demuestra que los grandes problemas laborales de la UMSA se encuentran en los niveles de dirección más que en la base misma de los trabajadores, tal vez por un grave déficit de liderazgo, déficit en las políticas de recompensas, así como déficit en las políticas de selección del personal.

Si la dirección universitaria pone énfasis en superar los déficit señalados, el clima organizacional de la UMSA podría mejorar favorable y significativamente, alcanzando de una mejor manera sus metas institucionales.

5.2. Influencia del clima organizacional sobre el comportamiento

De la observación de los resultados del cuestionario expuesto en el capítulo respectivo, se puede concluir que el clima organizacional es un determinante del comportamiento laboral, por cuanto los trabajadores reflejan en su tarea diaria las condiciones en las que se desenvuelve la universidad, tanto como institución de educación superior así como fuente de trabajo.

El trabajador es no sólo un empleado, sino un miembro "activo" del sistema universitario, que actúa como reflejo-dinámico de la organización donde trabaja.

Aspectos ambientales, comportamentales y de gratificación

Se puede indicar, que el clima organizacional de la universidad investigada aporta fuertes elementos ambientales, comportamentales y gratificadores sobre los trabajadores, que también retroalimentan este sistema, con su participación cotidiana.

En términos ambientales, el clima organizacional de la UMSA corresponde a una representación institucional importante, grande y con peso histórico específico en el contexto de la vida urbana de la ciudad de La Paz. La actividad académica, la presencia de la juventud estudiantil, la trascendencia de los conflictos políticos y sociales, de la que es participe la comunidad universitaria en su conjunto, aportan elementos de esa cotidianidad ambiental cargada de elementos positivos.

Comportamentalmente, el clima organizacional influye sobre la actividad cotidiana del trabajador, especialmente en la consolidación de determinadas habilidades sociales, especialización de actividades específicas y otras.

En cuanto a las gratificaciones, estas son múltiples, sin embargo no llegan a ser plenas, debido a las limitaciones, especialmente en el reconocimiento del desempeño laboral, reconocimiento que no sólo corresponde a aspectos salariales y que llegan al amplio espectro de las motivaciones no materiales.

5.3. Las escalas del clima organizacional.

En el contexto de la investigación y particularmente en el marco teórico, se establecieron 24 ítem que comprenden la escala del clima organizacional

de la UMSA y que repercuten en el comportamiento de los trabajadores universitarios en diversos grados.

De los 24 ítem, las positivas por excelencia, giran alrededor de la percepción de que el grupo de los trabajadores tienen empuje, consideración, responsabilidad, se desempeñan con intimidad, cordialidad y vinculación, habiéndose explicado ampliamente los alcances de cada uno de estos aspectos.

A nivel de los aspectos negativos sobresalen las deficiencias de la infraestructura, además de los elementos relacionados al conflicto, mala adecuación de los planes, insatisfacción por la política de recompensas, inadecuada selección del personal, inadecuado énfasis en la producción, así como mala tolerancia frente a los errores, falta de liderazgo de parte de la dirección y mala política de apoyo.

Como aspectos que no son negativos, pero que siendo positivos tienen poca puntuación aparecen los aspectos de formalización, conflicto e inconsecuencia, espíritu, seguridad, obstaculización, estructura, acercamiento y normas.

Como conclusión final, se puede aseverar que el clima organizacional en la UMSA es óptimo y que éste se refleja en el comportamiento de los trabajadores de manera positiva.

La percepción de los trabajadores hacia su fuente de trabajo es de seguridad y satisfacción por el trabajo que desarrollan cotidianamente.

Capítulo VI

Recomendaciones

Priorizar intervenciones que en función de las condicionantes internas, atenúen los aspectos negativos, con resultados visibles de cambio y mejoramiento. Esto no significa necesariamente acciones costosas o prolongadas, sino aquellas, que modifican los modelos mentales en los niveles de decisión, ejecutivos y jefaturas. Hay necesidad de realizar cambios en la infraestructura y encarar los conflictos, para luego dar lugar a un plan de desarrollo de mayor alcance. Con frecuencia las organizaciones definen su "misión", hacen "planes estratégicos" y "definen compromisos de cambio", pero ellos se diluyen -no sólo por falta de respaldo-, sino por la insuficiencia en la internalización de modelos de pensar, actuar y trabajar diferentes; tampoco se incorporan técnicas para realizar concretamente la alineación de los distintos componentes del sistema.

En todo caso, corresponde a la dirección de la UMSA considerar los aspectos negativos para encarar transformaciones y apuntalar los aspectos positivos, tomando en cuenta la necesidad de una política coherente y sistematizada en el terreno de la psicología laboral y la administración de los recursos humanos. Debe remarcarse, que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su clima o cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Clima organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias y con un sistema de valores.

Puntualmente, para mejorar el clima organizacional de la UMSA se sugiere:

6.1. Desarrollar el potencial de la organización de la UMSA como fuente del Cambio

La idea de trabajar el Potencial de la Organización de la UMSA, implica algo que existe. En parte se manifiesta y en parte permanece en una forma latente esperando la oportunidad para explicitarse-descubrirse. Existe convergencia de acciones y condiciones apropiadas que permitirán lograr niveles de mayor desempeño, innovación y adaptación al ambiente cambiante.

Lo anterior supone, por una lado, que existen niveles de dicho potencial que no se manifiestan en un momento dado por restricciones en la interacción de los componentes de los subsistemas y, por otro, que dicho potencial tiene límites y varía de una organización a otra. Sin embargo, la propia organización y sólo ella, a través de sus componentes interactuantes -humanos, tecnológicos y estructurales- tiene la posibilidad de desplegar tal potencial y evolucionar en forma continua, incorporando adaptaciones y transformándose para cumplir sus objetivos y responder activamente a las demandas de su entorno.

Este enfoque no busca generar un paradigma en el campo teórico, sin embargo resulta apto para hacer converger las diferentes intervenciones organizacionales que la UMSA requiere.

Esta estrategia para canalizar el potencial organizacional contribuiría a lo siguiente:

Alineación de los diferentes niveles en torno a un enfoque común liderado y respaldado por la Dirección Superior, instancia que

con sus decisiones puede explicitar y utilizar una amplia parte del potencial o por el contrario restringir fuertemente su desarrollo.

- Facilitar el compromiso del personal y las jefaturas, que en este estado motivacional aumenta su participación y despliega potencial individual.
- Aumento de la sinergia en los grupos de trabajo, en el nivel donde radica la mayor fuente de cambio e innovación así se facilitan las condiciones para que se manifieste todo el potencial de interacción.

Rediseño estructural de la organización y de procesos claves de trabajo que mejoran el desempeño y establecen un pilar de sustento del desarrollo del potencial humano, el único capaz de renovarse e incrementarse de modo autónomo, como resultado de la interacción y el aprendizaje.

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos

- El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio).
- El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
- Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones

específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas: Diagnóstico de la situación, determinación de la situación deseada, determinación de los cauces de acción a seguir, ejecución de las acciones y la evaluación de los resultados.

Diagnóstico de la Situación

Si realmente existe la necesidad de cambiar en la dirección de transformar infraestructura, conflicto, etc.

Determinación de la situación deseada

La situación ideal, si bien en ocasiones puede ser idéntica a la situación del diagnóstico, la diferencia radica en lo que se podría llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que se puede alcanzar, aunque no represente lo óptimo. Esta situación ideal significa superar los aspectos negativos de manera paulatina.

Determinación de los cauces de acción a seguir

Los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que se desea cambiar, son la transformación del liderazgo de la dirección de la UMSA en función de mejorar los niveles de recompensa, eliminar los conflictos y mejorar la infraestructura, además de lograr una adecuada selección del personal.

Ejecución de las Acciones

Es la puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos debe ser desarrollada por los niveles de dirección administrativa de la UMSA.

Evaluación de los Resultados

Los resultados obtenidos deberán ser evaluados para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

Los elementos del Clima Optimo para el Cambio son:

Sentido de identificación e influencia en la organización de la UMSA. Donde en el trabajador se percibe como parte del sistema, es consciente de que ejerce una influencia auténtica sobre las modificaciones que se hacen al sistema de trabajo en su conjunto, que se le toma en cuenta y que puede contribuir cuando se trata de cambiar. El que tiene la capacidad de influir se siente cómodo, aceptando responsabilidades y aportando sugerencias.

Apertura a la actitud creativa. Experiencias de transformaciones anteriores que hayan derivado en resultados positivos, mantienen en la organización el mensaje de interés por la innovación y la creatividad. En su defecto, cuando menos el estímulo y la aceptación formal de éstas cualidades como parte del desempeño, son propiciar para la aceptación de cambios culturales en la organización.

Deseo de cambio. Un razonable y sano nivel de insatisfacción con lo existente y en consecuencia la expectativa que lleva implícita el deseo de cambio. No es en una atmósfera de crisis donde tiene lugar el mejor cambio. El clima ideal es aquél donde no prevalezca la frustración.

Reconocimiento. Aún siendo incipientes los sistemas de reconocimiento, como antecedentes son favorables para avanzar en los procesos de transformación, ya que la situación a vencer es la indiferencia de los superiores para reconocer el esfuerzo y la aportación de su personal.

Trabajo en equipo. Los antecedentes de trabajo en equipo significan por una parte, que los trabajadores confían mutuamente y que pueden compartir entre sí esfuerzos y decisiones. Por otro lado la presencia del trabajo grupal es excelente para cimentar futuros equipos de trabajo.

Visión común. La presencia de un sistema de valores/creencias es tierra fértil para asumir con base en éstos una nueva cultura organizacional. A la vez que se propicia la concentración de esfuerzos y recursos.

Bibliografía

Bohrnstedt, G. W.

- 1976 "Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes". En G. F. Summers (comp) Medición de actitudes. Ed. Trillas Primera edición en español. México.

Comité Ejecutivo de la Universidad Bolivia.

- 1985 "Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana". La Paz.

Davis, K. y Newstrom, J. W.

- 1988 "El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional". MacGraw Hill. México.

De Quijano, D. S.

- 1987 "Introducción a la psicología de las organizaciones". PPU. Barcelona.

Fleishman, E. A. y Bass, A. R.

- 1976 "Estudios de psicología industrial y del personal". Trillas. México.

Gellerman, Saul. W.

- 1979 "Motivación y productividad". Diana, México.

Gilmer, B. H.

- 1986 "Tratado de psicología empresarial". Martínez Roca. Madrid.

Gonzalves, Alexis P.

- 1998 "Dimensiones del Clima Organizacional". Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Gutiérrez Pantoja, Gabriel.

1984 "Metodología de las Ciencias Sociales - 1". HARLA. México.

Hernández Sampieri y otros.

1991 "Metodología de la investigación". Primera Edición. MacGraw Hill.
México.

Herzberg, F.

1967 "La Motivación para Trabajar". Nueva York.

Kaës, René.

1998 "El grupo y el sujeto del grupo". Amorrortu. Buenos Aires.

1996 "El estatuto teórico-clínico del grupo. De la psicología social al psicoanálisis". Conferencia dictada el 16 de Abril 1996 en la Universidad Autónoma de México - Xochimilco. México.

Katz, D. y Kahn, R. L.

1977 "Psicología social de las organizaciones . Trillas. México.

Kolb David.

1977 "Psicología de las organizaciones, experiencias". Prentice-Hall
Hispanoamericana, S.A.

Litwin, George y Stringer, Jr.

1968 "Motivación y Clima Organizacional". División of Research. Harvard
Business School. Boston.

Mancilla S. Carlos, Fuentes G., A. Roberto y Peter Me Coll C.

1996 "Análisis y resultados del estudio comparativo del clima organizacional en consultorios municipalizados y no municipalizados". XV' Jornadas Chilenas de Salud Pública. Servido Salud Valparaíso-San Antonio. Chile.

Moscóvici, Serge.

1986 "Psicología Social II: pensamiento y vida social; Psicología social y problemas sociales". Editorial Faldas. Buenos Aires.

Pichón Rivière, Enrique.

1967 "La psicología cotidiana". Buénos

Péiro, J. M.

1983 "Psicología de la organización". UNED. Madrid.

Peña, M.

1987 "La psicología y la empresa. Tratamiento del factor humano". Hispanoeuropea. Barcelona.

Rivera, D., Serrat, A., y Soler, P.

1992 "Qué motiva al profesional?" Generalitat de Catalunya. España.

Robbins. S. P.

1988 "Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones". Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Rosémbaum, B.

1983 "Cómo motivar a los empleados de hoy". Ed.

Schneider, Michael.

1979 "Neurosis y lucha de clases". Siglo XXI, México.

Schultz, D. P.

1985 "Psicología industrial". Interamericana. México.

Siliceo Aguilar, Alfonso.

1999 "Liderazgo para la Productividad en México". Fondo de Cultura Económica. México.

Simón, P.

1979 "Las relaciones interpersonales". Ed. Herder.

Smith, A. D.

Thomsett, M. C.

1989 "Las reuniones de trabajo". Ed. Norma.

Toffler, A.

1986 "La empresa flexible", Plaza y Janés. México.

UMSA. Departamento de Personal.

1990 "Reglamento Interno de Personal Administrativo". La Paz.

UMSA. Sindicato de Trabajadores de la UMSA "STUMSA"

1997 "Estatuto Orgánico". La Paz.

Vroom, V. H.

1990 "El nuevo liderazgo". Ed. Díaz de Santos.

Weinert, A. B.

1985 "Manual de psicología de las organizaciones". Herder. Barcelona.

OTRAS FUENTES:

ARCHIVOS Y DOCUMENTOS DE LA UMSA.

ANEXOS

ANEXO 1.-

CUESTIONARIO: ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente es una encuesta destinada a medir el clima de trabajo de la institución a la que pertenece. Es completamente confidencial y no interesa que llene su nombre.

La forma de respuesta es marcando con una "X" si estás de acuerdo o no.
Gracias.

Edad: Sexo:

N°	Preguntas	SI	NO
1	¿Cuando realiza una tarea, actúa mecánicamente?		
2	¿Siente que el trabajo que realiza se halla vinculado con el resto de la Universidad?		
3	¿Siente que el trabajo que realiza se halla vinculado con el trabajo de sus compañeros de área?		
4	¿Siente que se encuentra agobiado con deberes de rutina?		
5	¿Siente que se encuentra agobiado con requisitos que se consideran inútiles?		
6	¿Siente usted que se obstaculiza con el desarrollo normal de su trabajo?		

7	En su área de trabajo, existe espíritu de trabajo?		
8	¿Siente que sus necesidades sociales son atendidas?		
9	¿Siente que está gozando del sentimiento de la tarea cumplida?		
10	¿Goza de relaciones sociales amistosas en su trabajo?		
11	¿Se siente satisfecho con las relaciones sociales presentes en su trabajo?		
12	¿El comportamiento administrativo formal es el adecuado para el trabajo?		
13	¿El comportamiento administrativo impersonal es el adecuado para el trabajo?		
14	¿Existe una distancia fría entre la autoridad universitaria más cercana y usted?		
15	¿Existe una supervisión estrecha por parte del nivel superior?		
16	¿La administración de su área de trabajo es altamente directiva?		
17	¿La administración de su área de trabajo no acepta las sugerencias de los trabajadores (retroalimentación)?		
18	¿Su comportamiento se caracteriza por "motivar con el ejemplo"?		
19	¿Usted se esfuerza por "hacer mover la organización de su trabajo"?		

20	¿Es favorable dedicarse a las tareas específicas designadas a cada uno?		
21	¿Trata a sus compañeros (as) de trabajo con consideración?		
22	¿Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se dan en una atmósfera abierta e informal?		
23	¿Lo más importante son las reglas, reglamentos o procedimientos?		
24	¿Lo más importante es el reglamento regular y el papeleo?		
25	¿Sabe qué es su trabajo?		
26	¿Usted es su propio jefe?		
27	¿Consulta a alguien en la toma de sus decisiones?		
28	¿La administración le recompensa por hacer bien su trabajo?		
29	¿El salario que recibe es equitativo?		
30	¿La promoción que recibe es equitativa?		
31	¿Existe un reconocimiento positivo de su trabajo?		
32	¿Existe el sentido de correr riesgos en el oficio que realiza?		
33	¿Existe el sentido de correr riesgos en la organización?		
34	¿Es preferible no arriesgarse en nada?		
35	¿Existe camaradería en la atmósfera del grupo de trabajo?		
36	¿Pertenece desde hace bastante tiempo a un grupo social amistoso en tu trabajo?		

37	¿Existe el apoyo mutuo, desde arriba?		
38	¿Existe el apoyo mutuo, desde abajo?		
39	¿Existen normas claras sobre el trabajo ha realizarse?		
40	¿Existen normas claras sobre el desempeño ha realizarse?		
41	¿Existen normas claras de incentivo al buen trabajo?		
42	¿Existen normas claras de estímulo hacia las metas personales?		
43	¿Existen normas claras de estímulo hacia las metas de grupo?		
44	¿Las autoridades -por una parte- y tus colaboradores -por otra- quieren oír diferentes opiniones?		
45	¿Las autoridades -por una parte- y tus colaboradores -por otra- ponen énfasis en que los problemas salgan a la luz?		
46	¿Las autoridades -por una parte- y tus colaboradores -por otra- ponen énfasis en que los problemas permanezcan escondidos?		
47	¿Las autoridades -por una parte- y tus colaboradores -por otra- ponen énfasis en que los problemas se disimulen?		
48	¿Siente que pertenece a la UMSA?		
49	¿Siente que es un miembro valioso de un equipo de trabajo?		
50	¿Las autoridades de su área de trabajo le atribuyen importancia a los trabajadores valiosos?		
51	¿Las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias?		

52	¿Las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones no se aplican uniformemente en su trabajo?		
53	¿Se formalizan explícitamente las políticas y las responsabilidades de cada quien?		
54	¿Los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo?		
55	¿Los criterios de selección en la UMSA se basan en la capacidad y el desempeño?		
56	¿Los criterios de selección en la UMSA se basan en cuestiones políticas?		
57	¿Los criterios de selección en la UMSA se basan en cuestiones de personalidad?		
58	¿Los criterios de selección en la UMSA se basan en grados académicos?		
59	¿Los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje?		
60	¿Los errores se tratan en una forma amenazante y punitiva?		
61	¿Los errores se tratan en una forma inclinada a culpar?		
62	¿El equipamiento en materiales, maquinas, herramientas es el adecuado para tu trabajo?		
63	¿La infraestructura es adecuada para el desempeño de tu trabajo?		
64	¿En tu área de trabajo, el liderazgo lo ejecuta la dirección?		
65	¿La dirección general de la UMSA tiene buen liderazgo sobre toda la comunidad universitaria?		

ANEXO 2.-

GUÍA DE ENTREVISTAS

La presente guía de entrevistas pretende recoger la opinión de trabajadores de la UMSA acerca del clima organizacional de la institución a la que perteneces, es decir, aspectos referidos al trabajo, las relaciones humanas, identidad con la Universidad, etc. Es completamente confidencial.

- 1.- En tu trabajo, existe apoyo desde "arriba", desde las instancias superiores?
Explica tu punto de vista.
- 2.- En tu trabajo, existe apoyo desde "abajo", desde las instancias inferiores?
Explica tu punto de vista.
- 3.- En la UMSA el liderazgo de los niveles de dirección es bueno o malo? Explica tu punto de vista.
- 4.- El liderazgo en la UMSA es democrático o autoritario?
- 5.- Qué consejo darías a los que liderizan la UMSA?
- 6.- Si fueras líder del nivel de dirección de la UMSA qué harías primero?
- 7.- Cuando cometes algún error en el desempeño de tus funciones, la política de la UMSA es tolerante? Explica tu punto de vista.
- 8.- Cuando se comete un error, tus compañeros o los superiores tienden a culparte? Explica tu punto de vista.

- 9.- Los errores en la UMSA se tratan de forma amenazante y punitiva? Explica tu punto de vista.
- 10.- En la UMSA y en tu área de trabaja se aceptan las sugerencias de los trabajadores? Explica tu punto de vista.
- 11.- Existe una supervisión estrecha por parte del nivel superior?
- 12.- Los criterios de selección para trabajar en la UMSA guardan relación con la personalidad, las cuestiones políticas o la capacidad? Explica tu punto de vista.
- 13.- ¿Por qué la administración de la UMSA no recompensa por hacer bien el trabajo?
- 14.- ¿Cuánto deberían aumentarte para que tu salario sea equitativo? Por favor responde en porcentajes.
- 15.- La UMSA reconoce positivamente tu trabajo? Explica tus puntos de vista.
- 16.- Participas en la definición de los planes de la UMSA?
- 17.- Los planes de la UMSA son adecuados para lograr los objetivos del trabajo?
- 18.- Cuál es el principal conflicto que tienes en tu trabajo?
- 19.- Te sientes identificado con la UMSA?
- 20.- Consideras que ser trabajador de la UMSA es una ventaja o una desgracia?
- 21.- Si te pagaran mejor trabajarías en una Universidad privada?

- 22.- Los trabajadores de la UMSA son bien vistos por la población en su conjunto?
- 23.- Hace años atrás el trabajador universitario se encontraba en mejor situación que ahora?