

**Fundamentos en Humanidades**  
**Universidad Nacional de San Luis – Argentina**  
*Año VIII – Número II (16/2007) pp.165/182*

# La Influencia del Entorno Laboral en el Personal no Docente de la Universidad Nacional de San Luis

**Influence of Work Environment on Administrative Staff of San Luis National University**

**Maria Fernanda Galarsi**  
Universidad Nacional de San Luis  
fgalarsi@unsl.eu.ar

**Cristina Marrau**  
Universidad Nacional de San Luis  
cmarrau@unsl.edu.ar

(Recibido: 10/11/06 – Aceptado: 04/09/07)

## Resumen

En el presente trabajo se reúnen un conjunto de ideas, a partir de las cuales se intenta analizar la manera en que el entorno laboral intercede en el desempeño del trabajo del personal no docente de la Universidad Nacional de San Luis.

En el transcurso del mismo y mediante el uso de diferentes técnicas, se trabajan aquellas variables relativas a nuestro objeto de estudio que podrían afectar la salud de los trabajadores.

En función de ello es que se proponen estrategias de intervención con la finalidad de mitigar los efectos del trabajo sobre la salud, en caso de que la institución así lo requiera.

## Abstract

This work studies how work environment influences the performance of administrative staff at National University of San Luis.

## **fundamentos en humanidades**

By different techniques, the variables that could affect workers' health at work are examined.

Thus, intervention strategies aimed at mitigating the effects of work on health are proposed, in case the institution would require them.

### **Palabras clave**

Institución - clima laboral - salud - trabajo

### **Key Word**

Institution - work climate - health - work

## **1- Introducción**

El presente trabajo surge a partir de la realización de mi tesis de maestría, en la cual se aborda el tema del clima laboral. El tema elegido constituye un factor fundamental a tener en cuenta para lograr un rendimiento eficaz en los diferentes ámbitos laborales.

Por ser docente de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de San Luis, se considera importante enfatizar en la necesidad de trabajar con el personal no docente de la universidad, solo en la ciudad de San Luis. Dicha selección de la población surge por el diario contacto que como docente se mantiene con el personal no docente, lo que nos permite visualizar el clima de trabajo en el que desempeñan su tarea diaria.

El tema que se desarrolla en el presente trabajo es: "La influencia del entorno laboral en el personal no docente de la Universidad Nacional de San Luis". Nuestro objetivo es conocer, analizar y diferenciar los distintos ámbitos de trabajo, detectar sus posibles riesgos y su incidencia en la salud del personal no docente.

A fin de llevar adelante la investigación, la metodología empleada fue la siguiente: realización de entrevistas, cuestionario de clima del proceso de las organizaciones y revisión bibliográfica.

Aclarado el objetivo del trabajo, nos parece importante introducirnos en la temática que deseamos investigar. Las instituciones son sistemas sociales; si se desea trabajar en ellas o dirigir las es necesario comprender su funcionamiento; combinan ciencia, tecnología y humanidad. No obstante, la sociedad debe entender las instituciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios

del progreso de la civilización, para el éxito de los sistemas educativos y otras metas que las personas desean alcanzar. El progreso de la sociedad se basa en instituciones eficientes.

Las instituciones tienen propósitos humanos, se constituyen y sostienen basándose en intereses mutuos que comparten los participantes. Las personas consideran a las instituciones como medios para alcanzar sus propias metas y al mismo tiempo, las instituciones necesitan personas que les ayuden para lograr los objetivos institucionales. Si no existen intereses mutuos, no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, porque no hay base común en la que se desarrolle tal estructura. El estudio del comportamiento humano dentro de las instituciones es imprescindible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas.

Las actividades que se desarrollan dentro de una institución -como son las comunicaciones que se establecen, los modos de actuar, de relacionarse, de evaluar desempeños y resultados, los estilos para dar órdenes, recomendaciones, aclaraciones, exigencias en cumplimiento de horarios, disposición física- van determinando la atmósfera que se respira, el modo en que se vive y se trabaja en esa organización. Todas estas variables enumeradas y varias más, conforman el Clima Institucional.

## **2 - Marco teórico**

Dado que el tema del clima institucional se plantea desde la necesidad sentida de atender los fenómenos institucionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la institución.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una institución constituye la “personalidad” de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una institución se conforma a partir de una configuración de características, que surgen del quehacer cultural de la institución.

La cultura de las instituciones universitarias es una variable que modela la conducta tanto del personal docente como no docente, es decir que las prácticas habituales desarrolladas en su entorno de trabajo, influyen en la calidad de la interacción de la institución.

La adecuada administración de la cultura institucional se constituye en un elemento unificador de la práctica laboral universitaria favoreciendo el

logro de los objetivos que la unidad educativa se propone (Osborne en Rivera, 2000). La sensación de pertenencia de docentes y no docentes, generada por la cultura institucional, los compromete respecto a los resultados de la institución y el éxito de los proyectos que emprende (Mells en Rivera, 2000).

Se ha postulado que más que los diferentes modelos de cultura, tomado el término en un sentido amplio que puede existir en las diferentes universidades, es la fuerza de su cultura institucional la que determina el éxito del desempeño de las mismas. Una de las formas en las cuales se hace presente la cultura institucional es a través del clima institucional.

Por otra parte, a pesar de que el estudio del clima institucional se encuentra enfocado en la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la institución, su aproximación a estas variables es a través de la percepción que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima institucional son (Davis y Newstron, 2000):

- 1 - Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias.
- 2 - Variables estructurales, tales como tamaño de la institución, estructura formal, estilo de dirección.
- 3 - Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones.
- 4 - Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- 5 - Variables propias del comportamiento institucional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés.

Todas estas variables configuran el clima de una institución, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma (Davis y Newstron, 2000).

El concepto de clima institucional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una institución respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Se relaciona, también, con el concepto de Salud Mental de los individuos, entendido como la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto a los demás, y ser capaz de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida. Finalmente, se define “como la cualidad o propiedad del ambiente institucional que experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento” (Ardila, 1986).

Ornstein (en Peiró y Prieto, 1996) hace referencia a distintos factores ambientales que influyen sobre la conducta de las personas en el trabajo, centrándose exclusivamente en el nivel individual de análisis, atendiendo a las condiciones físicas, los espacios geográficos y a la configuración del espacio de trabajo.

Para Ornstein (en Peiró y Prieto, 1996) ciertas condiciones de trabajo pueden producir sobrecarga, lo que puede motivar distracciones por parte de los trabajadores o mecanismos que traten de combatir esa sobrecarga. Es por eso que resalta la importancia del diseño del puesto de trabajo, el cual puede ser la razón principal por la cual la satisfacción y el rendimiento pueden verse afectados.

Hombrados (1997) refiere “al hacinamiento en los lugares de trabajo como un estado subjetivo, unas experiencias psicológicas, originadas por la demanda de espacio en las instituciones por parte de los sujetos, demanda que en ciertos casos excede del espacio disponible”.

Por sobrecarga se entiende la exposición a excesivos niveles de estimulación perceptual o informal. El hacinamiento se produce cuando hay más personas de las necesarias para la realización de una actividad dentro del escenario conductual.

La experiencia negativa del hacinamiento se produce por una incapacidad del individuo para controlar la información proveniente del exterior, o por las condiciones socio espaciales que restringen la libertad de acción, centrándose sobre la relación entre el número de personas que forman parte del escenario y las demandas originadas para cumplir una actividad.

El hacinamiento disminuye las relaciones interpersonales, convirtiéndolas en anónimas, transitorias y superficiales, las cuales generan problemas de identidad social y personal entre los miembros de una comunidad. Esta pérdida de identidad aumenta la tendencia al aislamiento de los individuos, tomándolos como estrategias para salvaguardar el equilibrio personal frente a la sobrecarga de estímulos (Hombrados, 1997). Dicho de otra manera, esta forma de aislarse constituye una estrategia para la protección del trabajador, porque de no ser así el trabajador pasa a formar parte del mobiliario de la oficina como un objeto más.

Gil - Monte y Peiró (1997), plantean que un clima de trabajo desfavorable es generado a través de la sobrecarga laboral que se producen en las instituciones. La sobrecarga puede surgir a partir de la falta de especificidad en las funciones, tareas, falta de preparación, incompetencia y falta de autonomía a la hora de tomar decisiones.

Un clima laboral satisfactorio, es un proceso que se genera entre los miembros de una institución, que se transmite entre los empleados por

medio de mecanismos de modelado, aprendizaje o por observación de los procesos de socialización laboral a través de escala de valores, normas, pautas de conducta.

### **2 - 1 Características del clima institucional**

El clima institucional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la institución acerca de su devenir. La experiencia institucional que tienen los miembros es auto observada por éstos, que la evalúan colectivamente.

El clima institucional tiene las siguientes características (Davis y Newstron, 2000):

- 1- Hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la institución.
- 2- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- 3- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución.
- 4- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la institución con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una institución cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- 5- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la institución y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su institución es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable.
- 6- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- 7- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- 8- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima institucional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que éste sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la institución se establezca en una nueva configuración.

En las primeras investigaciones realizadas sobre clima institucional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la institución se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma.

En efecto, Maslow, con su influyente escala de necesidades, ha indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste ve relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad (Ardila, 1986).

Las necesidades que siguen en la escala a la seguridad, son las de pertenencia. El saberse perteneciente a un grupo, el sentirse integrado a una institución, podría ser altamente motivador para una persona que ha superado sus necesidades de seguridad. Este sentimiento de pertenencia puede ser fomentado en una institución que se preocupe de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo, miembro de la institución, podría percibir que es parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Una vez satisfechas las necesidades de pertenencia comienzan las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas. Mead (1972) ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema institucional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser parte de un sistema de recompensas y también parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la institución a la que pertenece.

Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. La autorrealización está muy relacionada con la autodeterminación y la autoexpresión, vale decir, que la persona sienta que es ella la que determina sus actividades y que en ellas puede expresarse creativamente.

En los niveles de participación, como lo sugiere Maslow (Ardila, 1986), el énfasis no está puesto totalmente en la productividad. Si bien el interés está fundamentalmente centrado en el individuo y en conseguir un clima laboral más grato para él, la preocupación por la productividad continuó evolucionando, hasta que el recurso humano pasó a ser considerado como

un factor central. La proliferación de modelos institucionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos, significó también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la institución.

Así, el tema de la participación y del clima vuelven a estar en el tapete de la discusión institucional. El interés ya no viene de la Psicología ni de grupos políticos, sino de la ingeniería, de sectores empresariales y de asesores de instituciones. Los círculos de calidad, las fuerzas de tarea y otros tantos esquemas grupales de resolución de problemas y de generación de soluciones y sugerencias, aparecen como alternativas interesantes a ser exploradas. El desafío del momento es lograr un adecuado clima laboral, con la finalidad de procurar una producción eficiente.

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su institución, generando un clima adecuado, donde se preserve la salud mental y física del trabajador.

Según Donnelly, Gibson y Ivancevich (2001), “una característica importante en toda institución es la de que frecuentemente presentan conflictos, los mismos surgen, entre otros, cuando las personas, en una organización, reciben mensajes incompatibles en relación a una conducta apropiada. Los grupos existentes dentro de una institución entran en conflicto por varias razones y las consecuencias del mismo pueden ser positivas o negativas para la institución”. Estos conflictos ocurren cuando las exigencias transgreden los valores básicos, las actitudes, las necesidades y las expectativas del individuo. Un individuo confrontado con un conflicto puede experimentar una tensión psicológica que podría desencadenar en problemas emocionales e indecisiones, dificultándole expresar directamente sus sentimientos sin poder identificar claramente los estresores internos o externos que dan lugar a conflictos.

Fernández, L. (1998) plantea que “todo individuo, grupo u organización mantienen intercambios con el medio más allá de sus propios límites”. Estos intercambios pueden llevar a desencadenar conflictos, los cuales pueden estar dirigidos:

- a las contradicciones entre los impulsos, necesidades individuales y sociales.
- a las tensiones creadas por las necesidades de actuar, según modalidades de funcionamiento y ansiedades de tipo primarias.
- a relacionarse con hechos más generales del ámbito institucional, el cual puede referir a la división del trabajo o a la distribución de responsabilidades.

Todos estos conflictos pueden llevar a los empleados a sentirse divididos, obstaculizados o vivenciar una profunda alienación, al no poder autodirigir su propia función o tarea, como también a generar interferencias en las redes de comunicación establecidas en la institución.

Según Davis y Newstrom (2000), “cuando hablamos de instituciones es imposible no hablar de comunicación. La comunicación es la actividad siempre presente por ser el medio a través del cual las personas se relacionan entre sí, es indispensable para una institución. Es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas, es una manera de conocer ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo, los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él”.

Según Donnelly, Gibson y Ivancevich (2001), “dentro de una institución, la comunicación fluye de individuo a individuo en ambientes de grupos o cara a cara. Este flujo de información puede variar desde órdenes directas a expresiones causales”. La comunicación interpersonal que se da en una institución es el medio primario de comunicación. El estilo interpersonal se refiere a cómo un individuo prefiere relacionarse con otro. La comunicación en una institución debe proporcionar información precisa con los matices emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de la comunicación.

Birkenbihl (1979) plantea que “toda comunicación y toda relación interhumana se desarrolla en dos niveles: un nivel racional y un nivel emocional. El nivel emocional es el más importante de los dos, ya que condiciona al aspecto del contenido, esto sería por ejemplo que, si un empleado no logra crear una atmósfera de trabajo armónica y favorable, no logrará rendir satisfactoriamente en su trabajo”.

En función de lo señalado es que Knapp (1988) se refiere a la comunicación no verbal, planteándola como las señales no verbales que pueden tener múltiples usos y significados. Un mensaje relacionado con una actitud, o la respuesta de un interlocutor puede servir para comprender la interacción entre dos personas. El comportamiento no verbal puede repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar o regular el comportamiento verbal.

Knapp (1988) toma también como comportamiento no verbal a todo aquello que tiene que ver con el diseño arquitectónico y objetos móviles de un lugar de trabajo, como por ejemplo, color, iluminación, sonido, ventilación, disposición de mobiliario; todo esto impactaría en las interacciones humanas provocando cambios en la conducta verbal, en las pautas de

comunicación, en la percepción, según sean las condiciones confortables o no del ambiente en que se desempeñen.

En síntesis, el tema “clima institucional” se estudia en un momento adecuado para dar cuenta de la totalidad de los fenómenos complejos que tienen lugar en la institución desde una mirada holística; la detección de estos fenómenos nos permitirá poder intervenir en las instituciones.

### **3 - Método**

#### **3 - 1 Objetivos**

- 1- Analizar el tipo de trabajo y diferenciar las actividades laborales incluidas dentro de las categorías no docentes.
- 2- Conocer el lugar físico de trabajo en los que se desempeñan los diferentes agrupamientos del personal no docentes de la U.N.S.L. a efectos de visualizar las condiciones ambientales en las que se desempeñan.
- 3- Detectar los posibles riesgos derivados del tipo de trabajo y su incidencia sobre la salud física de los trabajadores.
- 4- Elaborar programas de prevención que posibiliten condiciones de trabajo saludables.

#### **3 - 2 Muestra**

Se tomó una muestra no probabilística accidental de los empleados no docentes que ejercen sus actividades en la Universidad Nacional de San Luis. Por tal motivo el trabajo fue de tipo descriptivo - exploratorio.

La muestra fue de 70 personas; la conformaron 34 mujeres y 36 hombres que se desempeñan como personal no docente en los diferentes agrupamientos de la Universidad Nacional de San Luis.

#### **3 - 3 Instrumentos**

Los instrumentos de evaluación que se aplicaron fueron:

- 1- Entrevista semiestructurada: permite recabar datos sobre la historia laboral de cada sujeto entrevistado (categoría a la que pertenece, tipo de trabajo que desempeña, etc.).
- 2- Cuestionario: “Clima del Proceso de las Organizaciones” (adaptación de Likert, en Manning y Curti, 1988).

El cuestionario evalúa cada dimensión del clima del proceso de la organización. Las dimensiones (Manning y Curti, 1988) son:

## **fundamentos en humanidades**

- 1- Explotador: El clima del proceso es autocrático y jerárquico, los empleados prácticamente no participan en él. Los climas explotadores raramente sobreviven porque los empleados los evitan.
- 2- Empobrecidos: El clima del proceso de la organización intenta evitar ser completamente autocrático, pero el poder sigue estando en la cumbre y los empleados sólo pueden participar en contadas ocasiones. Los climas empobrecidos raramente prosperan porque los empleados nunca están motivados para hacerlo.
- 3- De Apoyo: En esta dimensión, el clima del proceso de la organización mantiene el poder en manos de los gestores, hay un buen nivel de comunicación, de motivación y de participación.
- 4- De Calidad Total: En el clima del proceso de la organización hay un nivel muy alto de madurez laboral en todos los grupos. Los empleados tienen un alto nivel de autonomía para iniciar, coordinar e implementar planes para concebir objetivos. El clima del proceso de calidad total da como resultado el mayor nivel de productividad laboral de una organización y el nivel más alto de calidad de vida laboral para los empleados responsables.

Los datos obtenidos se representaron a través del diagrama de columnas. Es una representación gráfica que se realizó en el primer cuadrante del sistema octogonal, utilizando rectángulos verticales para representar cada categoría.

El total de los sujetos queda representado por la superficie de todos los rectángulos. Las columnas correspondientes a cada una de las categorías se grafica desde el eje "X" y se elevan paralelas al eje "Y", hasta la frecuencia.

El diagrama tendrá tantas columnas como categorías tenga el sistema de clasificación del factor.

### **3 - 4 Criterio operacional**

Previa presentación y solicitando su colaboración y sinceridad al contestar, se les tomó una entrevista a cada trabajador no docente; una vez culminada la misma, se les hizo entrega de un cuestionario, el cual debía ser completado de forma individual; posteriormente, fue retirado para realizar la evaluación correspondiente de los datos.

### **3 - 5 Análisis de los datos**

Se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo, en función de la información obtenida de las entrevistas y cuestionario.

#### 4 - Análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación

Los resultados obtenidos en las entrevistas expresaron que la comunicación que se establece en el entorno inmediato es buena (por ejemplo, el informarse diariamente de las tareas a realizar o trabajos que deben entregar), pero consideran que no es así con la información que descende del personal jerárquico. La información que es emitida desde este sector de la institución puede tomar diferentes caminos y resultar no lo suficientemente clara, que pierda el sentido de la misma o que sea modificada al pasar por diferentes emisores hasta llegar al receptor correspondiente. Las personas entrevistadas expresan que la comunicación debe ser más directa para que, de esta forma, no se generen conflictos entre los miembros. Por ejemplo, manifiestan que reciben información de una secretaria solicitando que un expediente o resolución debe ser entregado un determinado día, y, a la vez, otra secretaria les dice que no, que ese mismo expediente o resolución debió haber sido entregado hace dos días. Estas contradicciones generan malestar, expresando ellos mismos que, si estas situaciones fuesen habladas con claridad, esto no sucedería. El problema es que una misma información pasa por varias personas a la vez y el mensaje que salió en un primer momento termina siendo otro cuando llega al receptor correspondiente.

Existe una discordancia entre el que emite un mensaje y el que lo recibe. Esta discordancia puede estar teñida por ciertos aspectos subjetivos depositados en la información y en la interpretación que se haga de la misma.

En la Facultad de Química, Bioquímica y Farmacia, como en la Facultad de Físico, Matemática y Ciencias Naturales, se pudo observar la negación a responder, actuando incluso en algunos casos de forma agresiva. Esta conducta por parte del personal podría generarse por cierta resistencia a responder o tal vez a ofrecer información, considerando que por aportar determinados datos podrían ser identificados, ocasionándoles la eventual pérdida del trabajo. Esta resistencia, además, podría surgir a partir de una falta de sentimiento de pertenencia del personal a la institución universitaria en la que se desempeñan.

La negación a hablar o a responder podría ser que no esté sólo centrada en el miedo a perder el trabajo, podría deberse a una falta de motivación o interés de colaborar ante el instrumento aplicado, considerando que este pedido no redundaría en un beneficio personal.

Cabe señalar que el acceso a datos sobre el número del personal no docente que se desempeña en la U.N.S.L. fue permanentemente negado, recibiendo como respuesta que dicha información no puede ser otorgada por el temor a que la misma se filtre fuera de la institución y se manipule incorrectamente.

### **4 - 1 Disposición del ambiente físico de trabajo**

Parte de la muestra, el 48,6% (se incluyen acá los sectores que expresan recibir Apoyo y Calidad total en el trabajo), no expresó disconformidad hacia la tarea, como tampoco hacia los espacios en que ésta es desempeñada, transmitiendo comodidad en lo que hacen, como también en el manejo que pueden establecer del tiempo para realizar y entregar los trabajos.

A partir del análisis realizado de las entrevistas y del cuestionario aplicado, se pudo observar que la institución cuenta con una infraestructura con disponibilidad de espacio, para que el personal desarrolle de forma cómoda sus tareas; no siendo sentida así por otro sector del personal entrevistado, el 51,4% (se incluyen acá los sectores que perciben su lugar de trabajo como Empobrecido o Explotador), que manifiesta que desempeñan sus tareas hacinados, lo que les impide poder desarrollar bien su trabajo.

De los porcentajes obtenidos en la muestra, el 17,1 % expresa sentirse explotado, y un 34, 3% empobrecido. Se podría inferir que en estos dos grupos se encuentran incluidos aquellos sujetos que manifiestan sentirse disconformes con la tarea, con la forma en cómo es manejada la comunicación dentro de la institución universitaria. Estos porcentajes expresados podrían estar mostrando la presencia de un mal clima de trabajo, lo que dificulta la conducción y coordinación de la tarea, así como también a los trabajadores les impide alcanzar una identificación con la institución. En función de los datos recavados a través de la aplicación de las entrevista, se puede inferir que el personal no siente cubiertas las necesidades primarias como para poder generar en ellos un sentimiento de pertenencia a la institución universitaria, lo que les permitiría trabajar con más dedicación y con más comodidad.

El otro porcentaje de la muestra un 44,3 % manifiesta recibir apoyo en su lugar de trabajo y un 4,3 % manifiesta recibir calidad total en su lugar de trabajo, podría deberse a que reciben lo que necesitan de la institución, situación que les permitiría sentirse partícipes de la misma. Una institución con un buen clima de trabajo tiene una alta probabilidad

de conseguir un nivel significativo de identificación de los miembros con la institución (Ver gráfico 1).

La muestra fue dividida en segmentos de diez años cada uno; los dos primeros segmentos, que van de 30 a 39 y de 40 a 49, expresaron no sentirse cómodos al tener que realizar más de una tarea a la vez, sintiéndolo como una sobrecarga de trabajo que genera la imposibilidad de poder realizar bien las cosas. Si a esto lo tomamos como carga mental, definida la misma en términos de procesamiento de información, se podría decir que esta sobrecarga que ellos sienten podría ser resultado de un trabajo repetitivo, automatizado, estereotipado, el cual podría generar, con el tiempo, un estado de aburrimiento que estaría influenciado por variables personales, ambientales y, en este caso, por la tarea misma. Existen tareas que requieren un alto nivel de atención y esfuerzo perceptivo, las cuales son consideradas como de elevado nivel mental. En este caso la variable temporal puede ser un factor importante para caracterizar la carga mental.

El personal que forma parte del último segmento, de 50 a 59 años, no manifestó desagrado con lo que hacen, en estos casos podría estar influyendo el tiempo que pertenece el personal a la institución (Ver gráfico 2).

## 5 - Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación se puede arribar a las siguientes conclusiones:

- 1- El 51,4 % de la muestra total corresponde a las dimensiones de explotados o empobrecidos; manifestaron sentir malestar por las falencias presentadas en la forma en cómo se emite la información desde los niveles jerárquicos, considerándola como una barrera para realizar un trabajo eficaz y productivo.
- 2- El 42,9 % del personal administrativo entrevistado expresó no sentirse cómodo en su lugar de trabajo, sintiéndose hacinado con los miembros que comparten la oficina y el material de trabajo, generando esto un mayor esfuerzo en la tarea.
- 3- El 48,6 % de la muestra total expresó recibir apoyo, sentirse cómodo y conforme en el lugar de trabajo, las condiciones ambientales y las relaciones interpersonales, pero no descartó la posibilidad de generar cambios en la institución que lleven a obtener un clima de trabajo mucho más confortable; configurándose estos cambios sobre nuevas variables, tales como, tecnología adecuada, distribución de los espacios, que les

permitan preservar tanto la salud física como mental.

Esto nos permitió plantear que si bien estos fueron datos obtenidos de lo manifestado a través de las entrevistas, cuestionario y de las observaciones realizadas, se pudo ver un buen clima de trabajo con algunas falencias que fueron resaltadas anteriormente, las cuales podrían mejorarse a través de una revisión en determinados sectores o en la institución en general.

Las limitaciones con las que nos encontramos al realizar este trabajo fueron, en un primer momento, por parte de la Universidad; se negó dar información con respecto al número del personal no docente que tiene la U.N.S.L., fundamentando que los datos podían ser mal utilizados. Por otro lado, al momento de la recolección de los datos, la negación por parte del personal no docente a contestar los instrumentos de aplicación, fundamentando que podían ser detectados y por lo cual correr el riesgo de perder el empleo.

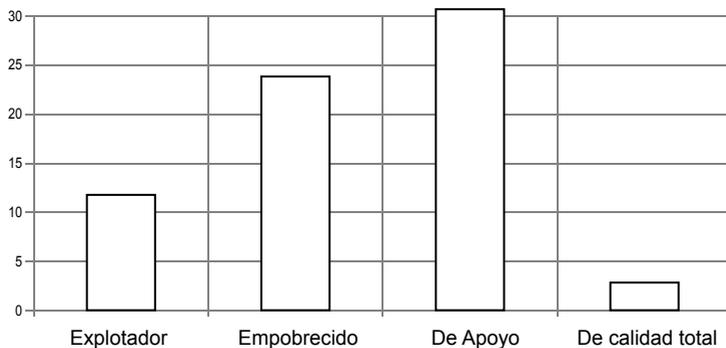
### **6 - Estrategias de intervención**

En relación con los resultados obtenidos en la presente investigación se observó que la comunicación es uno de los aspectos mas débiles entre el personal no docente. Con la intención de hacer notar la necesidad de reflexionar sobre el tema, es que se propone la importancia de implementar como estrategia de intervención el Entrenamiento en Asertividad, que podría ser implementada desde la institución ♦

## fundamentos en humanidades

Gráfico 1: Distribución en frecuencia de las dimensiones obtenidas del Cuestionario “Clima del Proceso de las Organizaciones”.

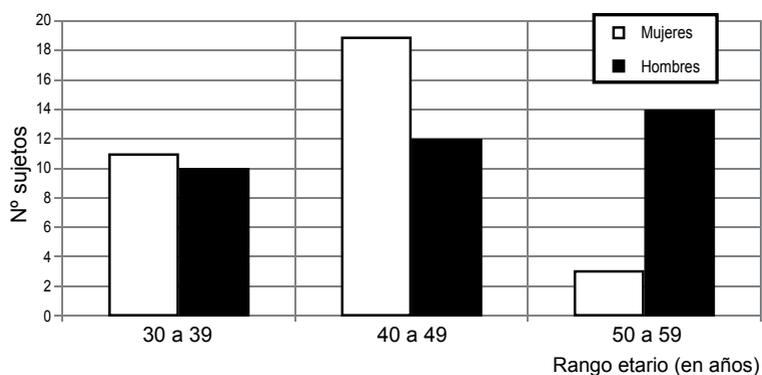
	f	f%
Explotador	12	17,1
Empobrecido	24	34,3
De Apoyo	31	44,3
De calidad total	3	4,3
	70	100,0



## fundamentos en humanidades

Gráfico 2: Distribución de la muestra por edad, segmentado en periodos de diez años.

Edad	Mujeres	%	Hombres	%
30 a 39	11	32,3	10	27,7
40 a 49	19	55,8	12	33,3
50 a 59	4	8,8	14	38,8
	34	100,0	36	100,0



## Referencias Bibliográficas

Ardila, R. (1986). La motivación. En *Psicología del Trabajo*. Santiago, Chile: Edición Universitaria.

Birkenbihl, M. (1979). *Aprender a Dirigir. Manual Práctico para Educadores, Profesores y Directores de Formación de Personal en las Empresas*. Madrid: Paraninfo.

Manning, G. y Curti, K. (1988). *Moral: Calidad de vida laboral* (pp. 74 – 81). Cincinnati, South – Western Publishing.

Davis, K. y Newstron, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc. Gras Hill.

Fernández, L. (1998). *Instituciones Educativas. Dinámica Institucional en Situaciones Críticas*. Buenos Aires: Paidós.

Donnelly, J.; Gibson, J. y Ivancevich, J. (2001). Las Organizaciones. En *Administrando los Procesos de Comunicación Efectiva*. Mc. Graw – Hill Interamericana.

Gil - Monte, P. y Peiró Silla, J. (1997). *Desgaste Psíquico en el Trabajo. El Síndrome de Quemarse*. Madrid: Síntesis S. A.

Hombrados, M. I. (1997). *Estrés y Salud*. Valencia: Promolibro.

Knapp, M. L. (1988). *La Comunicación no Verbal*. El Cuerpo y el Entorno. Barcelona: Paidós.

Mead, M. (1972). *Motivation and Job*. New York: Andrews Inc.

Peiró, J. M. y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. II. Madrid: Síntesis S. A.

Rivera Lam, M. (2000). El Clima Organizacional de Unidades Educativas y la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa. Tesis de Maestría en Educación. Mención Gestión Educativa. Facultad de Educación y Ciencias Humanas. Universidad de Antofagasta Chile.