

APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE FORMACIÓN DE *INGROUPS* Y *OUTGROUPS* AL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. CASO PERSONAL UNIVERSITARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA.

Pujol Cois, Lucas Joan y Mussano, Florencia Paula

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata. Funes 3250, ciudad de Mar del Plata, Código Postal 7600, Buenos Aires, Republica Argentina.

lucaspujolcois@gmail.com; florencia_m@live.com

<u>PALABRAS CLAVE</u>	<u>RESUMEN:</u> El estudio del Clima Organizacional a menudo se ha focalizado desde abordajes cuantitativos, destinados a medir la percepción de los participantes frente a distintas variables que componen el constructo teórico. Si bien algunos de ellos han propuesto complementar el análisis mediante un abordaje cualitativo, el análisis de los datos obtenidos se ha limitado casi exclusivamente al contenido del discurso. Lo que aquí se propone es la aplicación de una óptica complementaria, integrando el análisis discursivo a los análisis previamente mencionados, de modo de lograr un diagnóstico más completo de la realidad organizacional en términos de Clima.
Análisis discursivo	
Clima Organizacional	
Grupos sociales	
Membresía	
<i>Ingroups</i> y <i>Outgroups</i>	
Universidad	El presente trabajo tiene por objetivos identificar diferencias en la representación lingüística de distintas dimensiones que componen el constructo Clima Organizacional, por parte de individuos que participan de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCEyS) en su rol de Personal Universitario. Se procurará analizar la formación de grupos y subgrupos sociales y las variables discursivas principales que determinan su conformación, haciendo particular hincapié en una dimensión: las relaciones horizontales. Lo anterior permitirá comprender la manera en la que los individuos que integran el Personal Universitario se conceptualizan dentro del entorno de trabajo, y se relacionan entre sí. Se analizará la manera en la que determinadas características personales de los individuos influyen en su afiliación a ciertos subgrupos y limitan su acceso a otros. Finalmente, se buscará explorar la dinámica por la cual se producen relaciones de conflicto entre los subgrupos mencionados.

APPLICATION OF *INGROUP* AND *OUTGROUP* FORMATION THEORY IN THE STUDY OF ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: THE CASE OF THE ADMINISTRATIVE STAFF OF THE FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES OF MAR DEL PLATA'S NATIONAL UNIVERSITY.

<u>KEYWORDS</u>	<u>ABSTRACT:</u> The study of organizational environment has usually been focused through quantitative approaches, with the purpose of measuring the participants' perceptions associated with the main variables of the theoretical construct. Even though some of them have suggested complementing the analysis by using a qualitative approach, the interpretation of the data has taken into account almost exclusively the content of the discourse.
Discourse analysis	
Organizational environment	
Social groups	
Membership	
<i>Ingroups</i> and <i>Outgroups</i>	
University	This article aims to identify differences in the linguistic representation of organizational environment's dimensions from the perspective of those who work as part of the administrative staff. We will try to analyze the formation of social groups and the discursive variables that influence their formation, by focusing in one dimension: interpersonal relationships. This will let to comprehend the way in which members of the administrative staff conceptualize themselves in the workplace and interact with each other. We will analyze the way by which certain personal characteristics may affect membership to a group and limit their access to others. Finally, we will explore the dynamic of conflicts developed between the mentioned groups.

INTRODUCCION

El clima organizacional ha sido objeto de estudio del grupo de investigación Análisis del Sistema Universitario (del cual forman parte los autores del presente artículo) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCEyS) de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP), durante el cuatrienio 2009-2013. Así, en un primer proyecto de

investigación, se arribó a una definición conceptual del constructo, identificándose las dimensiones principales que lo componen. En dicho trabajo también se realizó un relevamiento de los participantes principales que dan vida a la realidad organizacional de la FCEyS de la UNMDP, siendo éstos el cuerpo Docente, los Estudiantes y el Personal de Apoyo. En los proyectos siguientes se procuró efectuar un estudio de abordaje mixto (que combinara estrategias cuantitativas y cualitativas) destinado a

relevar la percepción de los actores respecto a las distintas dimensiones constitutivas del constructo [1].

En el marco de los proyectos citados se propuso la siguiente definición de clima organizacional [1]:

“El concepto de clima organizacional remite al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente organizacional concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la entidad y que influyen sobre su conducta”.

El concepto de clima organizacional refiere a un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, su estructura formal, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, los grupos formales e informales que interactúan en ella, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, los estilos de autoridad y liderazgo, los criterios decisorios y su grado de aceptación compartida, entre otros.

La realidad organizacional se caracteriza por la convivencia de distintos subgrupos, cuya creación no necesariamente se desprende una de decisión directiva formal y deliberada, sino que emerge a través de las relaciones informales suscitadas entre los participantes. Incluso, puede ocurrir que, aún dentro de un grupo formalmente creado, aparezcan dos o más grupos de naturaleza informal. Estos subgrupos no sólo comparten, a menudo, saberes técnicos, formas de hacer las cosas, objetivos comunes a alcanzar, recursos, etc. sino que también tienden a compartir un *lenguaje* común. Particularmente interesante es la perspectiva que puede ofrecer el análisis del discurso a los efectos de estudiar la manera en la cual se constituyen discursivamente diversos subgrupos dentro del ámbito de las organizaciones y la forma en la que se llevan a cabo las relaciones entre quienes revisten el carácter de miembros en cada uno de ellos, sobre la base de un repertorio de caracteres personales que dichos individuos comparten. El análisis del discurso tiene por objeto el estudio del *lenguaje en uso*, el cual se extiende más allá de los límites de las oraciones en su sentido literal; el objetivo es comprender el significado pragmático de los términos. Así, el análisis del discurso se enmarca en una perspectiva más social en el uso del lenguaje y de los intercambios comunicacionales, e involucra el estudio tanto del discurso hablado como del escrito [2].

Un *ingroup* es una categoría social o grupo con el cual un individuo se identifica fuertemente. Por el contrario, un *outgroup* será una categoría social o grupo con el cual el sujeto no se identifica. Una característica esencial de esta dicotomía *ingroup-outgroup* es que, a través del lenguaje distintivo y estilos discursivos que sus miembros crean y usan, los ritos y rituales que celebran, etc. aquellos van construyendo, en la comunicación, su propia identidad [3].

Consistentemente con lo anterior, la Teoría de la Identidad Social sugiere que cuando se crea la identidad de un *ingroup* o éste surge, las personas tienden a hacer hincapié en ciertas características *propias* de su grupo que aprecian [3].

Así, a través del análisis del discurso de los participantes es posible apreciar la manera en la que ellos se construyen a sí mismos como *parte* de un grupo del que se consideran miembros, en tanto no poseen características que los ubicaría en *otro* grupo del cual no se consideran

parte. Es posible visualizar cómo emerge una división clara entre un *ellos* y un *nosotros* (*grupos de pertenencia*), a través de un proceso de categorización social. De este modo, se van creando grupos de pertenencia (*nosotros*) y *outgroups* (*ellos*).

La hipótesis central de la Teoría de la Identidad Social es que los miembros del *ingroup* tratarán de encontrar aspectos negativos del *outgroup*, mejorando así su imagen de sí mismos [3].

Como se mencionó previamente, el *lenguaje* utilizado puede ser un factor determinante para que una persona vea a otra como un auténtico miembro de su grupo de pertenencia (*ingroup*) o como un *impostor*. Así, el uso de un lenguaje propio del *ingroup* o de un estilo discursivo particular puede ser una característica esencial que marque pertenencia a un grupo y no a otro. Tajfel y Turner [3] destacan la importancia de la lengua como un componente de la identidad social de una persona. Asimismo, sugieren la existencia de límites o fronteras que se erigen entre los subgrupos sociales aludidos. Estos límites son simbólicamente equivalentes a las fronteras geográficas, pero se reflejan en las dimensiones más psicológicas y comunicativas. Por ejemplo, es posible evidenciar las fronteras aludidas cuando los sujetos afirman que perciben la existencia de diferentes maneras de ver el mundo, señalan ritos y rituales particulares, normas que rigen la conducta, y así sucesivamente.

La identidad social de los sujetos contribuye en la manera en la que se sienten acerca de sí mismos, por lo que procuran la búsqueda de identidades sociales positivas que les permita mantener y mejorar su autoestima. Identidades sociales positivas pueden resultar del proceso de comparación social descrito en los párrafos anteriores, cual surgiría de comparar continuamente los *ingroups* con los *outgroups* de referencia. Este proceso de comparación social es puesto en movimiento por la necesidad de los sujetos de lograr una *diferenciación positiva*, buscando mostrar y demostrar la situación de superioridad “de nuestro propio grupo en comparación con otros” [3].

Tajfel y Turner (1979, citados por McLeod, 2008) [4] manifiestan la existencia de tres procesos mentales implicados en la evaluación de los sujetos como parte del “*nosotros*” o el “*ellos*” (es decir, *ingroup* o *outgroup*). El primero de ellos es la *categorización*, y refiere al proceso por el cual los sujetos clasifican objetos con el fin de identificarlos y comprenderlos. El segundo se denomina *identificación social*, donde el individuo adopta la identidad del grupo al que declara pertenecer. El proceso final es la *comparación social*. Una vez que el sujeto se ha clasificado a sí mismo como parte de un grupo y se ha identificado con aquel, entonces éste tenderá a comparar el grupo de referencia con *otros*. Asumiendo que desea mantener su autoestima, deberá percibir una comparación positiva en relación a los demás. Así, una vez que dos grupos se identifican como rivales se ven obligados a competir entre sí para que sus miembros mantengan su autoestima. La competencia y la hostilidad entre los grupos son, pues, no sólo una cuestión de competencia por los recursos, sino también el resultado de identidades en competencia.

Como menciona Van Dijk (2000, citado por Ararat Herrera, 2010) [5] la polarización de grupos se expresa y realza por una serie de medios conocidos que enfatizan “*cuán malos son ellos y cuán buenos somos nosotros*”, o que mitigan *sus éxitos* o *nuestros fracasos*. Cuestiones como las anteriores pueden verificarse a través del estudio del estilo léxico global,

peyorativo, el empleo de artificios retóricos (como metáforas e hipérbolos), movimientos semánticos locales o negaciones y concesiones aparentes, la retórica de la objetividad por medio del uso de estadísticas (seleccionadas) y muchas otras características lingüísticas. Así, se distinguen dentro del discurso adjetivos o sustantivos diferenciados usados por los sujetos para describir al grupo al que se pertenece (*ingroup*) y a los otros grupos (*outgroups*) y sus atributos, además de estructuras complejas que relacionan a estos grupos con acciones, objetos, lugares o acontecimientos específicos [6].

La manera en la cual se llevan a cabo las relaciones entre distintos individuos que participan en una organización es transversal a varias de las dimensiones que se configuran como determinantes del constructo Clima Organizacional, como pudieren ser: la participación, la gestión y liderazgo, la supervisión y las relaciones horizontales. En este trabajo se han seleccionado extractos de entrevistas (véase sección metodología) que permiten realizar análisis principalmente vinculados a la última de las dimensiones mencionadas: las *relaciones horizontales*, la cual contempla aspectos relativos a los vínculos entre pares, evaluándose también la predisposición a la solidaridad y la vocación asociativa.

Lógicamente, la percepción que los participantes tengan de sus compañeros de trabajo y del modo en el cual se producen las relaciones entre ellos, tendrá gran incidencia en la percepción que aquellos tengan del clima organizacional en su conjunto. Así, el modo en que se construyen los *ingroups-outgroups* aludidos condicionará la dinámica de las relaciones que se verifiquen dentro de los subgrupos (entre miembros) y entre miembros de distintos subgrupos sociales. La dinámica de dichas relaciones será determinante en la percepción de mayor nivel de colaboración o antagonismo entre grupos. A su vez, el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. En consecuencia, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste, existiendo una retroalimentación recíproca entre estado motivacional de las personas y clima organizacional [7].

METODOLOGÍA

En el marco del proyecto citado en el acápite “*introducción*”, se realizaron siete entrevistas en profundidad de carácter semi-estructurado, cada una de ellas con una duración promedio de 45 minutos, a un grupo de sujetos que integran el Personal de Apoyo Universitario de la FCEyS de la UNMdP, seleccionados en función de un *muestreo teórico*. El aludido grupo de informantes se conformó por individuos con diferentes edades, categorías y formación académica, lográndose así la *representatividad teórica* [8] deseada.

En el presente trabajo se procedió a realizar un análisis discursivo a cinco de las siete entrevistas mencionadas (dada la riqueza de su contenido y por haberse tocado en aquellas los puntos principales sobre los que versa

este artículo), a los efectos de comprender de manera más profunda: 1) la forma en la que se llevan a cabo las relaciones entre los individuos que componen el personal de apoyo, 2) los factores que determinan el surgimiento de subgrupos y la afiliación de sus miembros, y 3) la manera en la cual se producen, a menudo, relaciones conflictivas entre los miembros de los distintos subgrupos.

Convenciones de transcripción: Se ha optado por el empleo de mayúsculas en aquellos casos en los que el entrevistado hubiese efectuado énfasis o elevado el tono de voz. Cuando existieran pausas verbales, las mismas han sido identificadas con el símbolo “#”. Cada extracto fue separado en líneas para su análisis, a las cuales se les asignó un número escrito entre paréntesis (e.g. (1)).

RESULTADOS Y DISCUSION.

Apego a valores tradicionales y nivel de profesionalización.

A los efectos de iniciar el análisis considérese el siguiente extracto de entrevista, en el que interviene quien, a los efectos de reservar su anonimato, denominaremos Entrevistado 1.

Extracto 1:

Entrevistador: ¿Considerás que en esta Facultad las normas se cumplen?

1. Entrevistado 1: Sí, en esta Facultad las normas se cumplen. Sí. Se cumplen.

Entrevistador: ¿Ligado eso a la existencia de algún mecanismo de control o bien al hecho de que las personas saben cómo tienen que hacer su trabajo, etc.?

2. Entrevistado 1: Las personas saben. Yo creo que es básicamente por las personas que trabajan acá desde años y nosotros venimos con ESTA ESCUELA. No es que yo entré a trabajar acá y bueno se empezó a cumplir. No. Cuando yo ingresé acá en el año 96' ya tenía así gente de años trabajando acá desde el año 73', 69' y uno va siguiendo la Escuela. Por lo menos lo que es la camada de la que te digo yo, desde que ya me considero yo una EMPLEADA VIEJA DE LA UNIVERSIDAD Pero sí, tratamos de ir cumpliendo.

Entrevistador: ¿Considerás entonces que hay diferencias entre estos empleados de “la vieja Escuela” y los más recientes?

3. Entrevistado 1: Sí # hay diferencias. No se si son buenas o malas. Pero sí, hay diferencias. Son formas diferentes de trabajar. Sí. Son distintos, ya vienen con un título universitario. Ya ingresaron con un título universitario, entonces ante determinado trabajo no lo hacen porque son # Acá tenemos todos los gremios: abogados, contadores, economistas # Acá tenemos en el personal no docente todos los gremios. Y si vos acá de repente tenés que fichar, foliar un expediente “no, no es mi función, porque mi título no amerita que yo me ponga a foliar”. Y de repente me parece que se concursó por un cargo administrativo, por un cargo de base TOTALMENTE ADMINISTRATIVO y, dentro de las tareas administrativas está el foliar un expediente, sacar una fotocopia o lo que fuere # pero bueno #

El Entrevistado 1 manifiesta, en principio, que considera que se evidencia un nivel general de cumplimiento de las normas establecidas en la Facultad. Atribuye este cumplimiento, no a la existencia de estrictos

controles y acciones de supervisión, sino a la existencia de valores y principios que hacen a la forma de trabajar y que son compartidos por muchos de quienes conforman el Personal de Apoyo Universitario: “*las personas saben*”. Lo interesante es que sugiere que estos principios o valores que guían las decisiones y las acciones cotidianas de los miembros no son compartidos de manera igual por todos ellos.

El entrevistado se define y conceptualiza a sí mismo como miembro de “*la Vieja Escuela*” (*ingroup 1*), subgrupo integrado por individuos con mayor cantidad de años de antigüedad, que siguen formas de trabajo que han sido transmitidas por empleados más antiguos: “*Cuando yo ingresé acá en el año 96’ ya tenía así gente de años trabajando acá desde el año 73’, 69’ y uno va siguiendo la Escuela. Por lo menos lo que es la camada de la que te digo yo, desde que ya me considero yo una EMPLEADA VIEJA DE LA UNIVERSIDAD*”; y continúa: “*Pero sí, tratamos de ir cumpliendo*”. La frase anterior, en la cual se emplea el verbo en primera persona del plural “*tratamos*” podría estar haciendo referencia a un colectivo formado exclusivamente por quienes conforman “*la Vieja Escuela*” (construcción del “*nosotros*”), o bien por el Personal de Apoyo en su conjunto. Se cree que hace referencia a la primera de las interpretaciones por varias razones. En primer lugar, al inicio de la conversación y en lo referente a su percepción del grado de cumplimiento de normas y reglamentos, el entrevistado expresa: “*Las personas saben. Yo creo que es básicamente por las personas que trabajan acá desde años y nosotros venimos con ESTA ESCUELA (...) Por lo menos lo que es la camada de la que te digo yo, desde que ya me considero yo una EMPLEADA VIEJA DE LA UNIVERSIDAD*”. Obsérvese que el entrevistado podría estar empleando, a su vez, una estrategia lingüística para mitigar el tener que arriesgarse a afirmar que “*todos las cumplen*”, en lugar de eso responde por el grupo del cual se considera parte (*ingroup 1*): “*por lo menos lo que es la camada de la que te digo*”. En segunda instancia, ante la solicitud del entrevistador de clarificación, continúa su discurso indicando algunas de las diferencias que el *ingroup 1* aludido mantiene con el *outgroup 1*, del cual no se considera parte.

Como puede visualizarse en el párrafo final del extracto de entrevista presentado, el entrevistado 1 reconoce enfáticamente la existencia de las mismas en cuatro oportunidades: “*Sí # hay diferencias (...) pero sí, hay diferencias. Son formas diferentes de trabajar. Sí. Son distintos*”; y, por medio de dos breves frases, intenta posiblemente mitigar¹ los efectos de tal reconocimiento: “*No sé si son buenas o malas (...) son formas diferentes de trabajar*”. Adviértase, a su vez, que en este caso se ha optado por conjugaciones verbales en tercera persona del plural (construcción del “*ellos*”), empleándose palabras como “*son*”, “*vienen*”, “*ingresaron*”, “*no lo hacen*”. El empleo de tales conjugaciones puede ser concebido como una manera a través de la cual el sujeto busca reafirmar su no pertenencia al *outgroup 1*, y reconocer su pertenencia al *ingroup 1*.

En primer lugar, el entrevistado 1 parece definir al *outgroup 1* como aquellos que no cumplen con la condición de ser de la “*Escuela*”, que no siguen las “*formas de trabajo*” transmitidas por los empleados más antiguos y que, en definitiva, no serían portadores de los valores que,

1 La mitigación es una estrategia discursiva que se emplea a los efectos de atenuar lo dicho durante una conversación. Se utilizan mitigadores lingüísticos (*mitigators*) cuando se tiene que decir algo que podría no ser bien recibido por el oyente. La intención que subyace a su empleo resulta la de suavizar o atenuar los efectos que podrían derivarse del mensaje emitido, y de ese modo evitar posibles tensiones, malentendidos, amenazas a la imagen propia y, sobre todo, ajena [9].

desde su percepción, son propios de la Escuela aludida. Continúa su exposición indicando que, quienes forman parte del *outgroup 1*, “*vienen con un título universitario*”, de lo que se infiere que la tenencia de un título de educación superior podría no ser una regularidad característica dentro del *ingroup 1*. Nótese que la “*tenencia de un título universitario*” es percibida por el entrevistado 1 como una excusa empleada por los miembros de *outgroup 1* para, a menudo, no realizar algunas de las tareas que “*les correspondería*” en función del puesto de trabajo que desempeñan: “*entonces ante determinado trabajo no lo hacen*”. Finalmente, luego de brindar una opinión sólida, el entrevistado 1 emplea la frase “*pero bueno*”, la cual puede actuar como un mitigador de lo anteriormente expuesto, utilizada como una manera de restar importancia a lo enunciado previamente, o bien, como una expresión de resignación ante una situación que percibe propia de la realidad organizacional y de difícil modificación. También podría ser analizado como un indicador de cierre de tema por el cual invita a su interlocutor a que continúe la indagación y se exprese al respecto. Véase una síntesis de lo expuesto previamente en la tabla 1.

Tabla 1 (confeccionada en función de lo expuesto por el entrevistado 1)

Ingroup 1	Outgroup 1
Mayor antigüedad	Empleados más recientes
Educación básica	Títulos profesionales
Mayor compromiso institucional	Menor compromiso institucional

Fuente: elaboración propia.

Esta “*cultura de transmisión de formas de trabajar*” de los empleados más antiguos a los más recientes se evidencia, también, en el extracto 2 que surge de la entrevista realizada a quien denominaremos Entrevistado 3.

Extracto 2

Entrevistador: En general, ¿pensás que las normas se cumplen? ¿En qué casos esto no ocurre?

Entrevistado 3 Acá se cumplen a rajatabla. Es una cultura de trabajo de acá. Por ahí es porque hay gente que hace muchos años que trabaja acá y planteó una modalidad de trabajo que se ha mantenido. Se va heredando la manera de trabajar. El nuevo se pone en contacto con gente que le transmite la manera de trabajar.

A continuación se presenta un extracto que corresponde a un miembro que, bajo la visión presentada por el entrevistado 1, podría formar parte del *outgroup 1*. En el extracto 3, se observará la opinión del entrevistado 2 ante la pregunta del entrevistador sobre si considera que la Facultad podría brindarle alguna forma de capacitación que le ayude a desempeñar mejor las tareas que hacen a su puesto de trabajo.

Extracto 3:

1. “Entrevistado 2: La Universidad generalmente organiza cursos de capacitación, que a mi gusto están buenísimos desde el punto de vista SOCIAL. Con la preparación que tenemos, yo Lic. en Economía, mi compañera CP/LA, la Jefa de Docencia que es Abogada, que se yo, no necesitan un curso para aprender a escribir administrativamente. No lo necesitan (...)”

2. (...)Entrevistado 2: Ya te digo, depende para quién y cómo. Ahora

se está gestionando la posibilidad de hacer una Tecnicatura en Gestión Universitaria. Para una persona que tiene sólo el Secundario eso es oro en polvo. Eso es muy valioso, porque le permitiría hacer una Carrera, de pregrado todo lo que vos quieras, pero que lo haría, si se quiere, una persona más calificada para su trabajo. Para quienes tienen ya una carrera de Grado... o sea para las cosas que hay que hacer, no hay una capacitación que se requiera. Sí, que las cosas estuvieran más formalmente diseñadas ayudaría a que se generen menos conflictos.

Entrevistador: ¿Crees que el puesto que actualmente estás ocupando es congruente con tu formación, tus competencias, tus intereses?

3. Entrevistado 2: No, nosotros estamos sobrecalificados para lo que hacemos" (4 segundos)

El entrevistado 2 manifiesta que los cursos de capacitación que periódicamente le brinda la Facultad en la que se desempeña, no resultan adecuados considerando a) su nivel de formación previa, y 2) las características de las tareas que debe realizar: "para las cosas que hay que hacer, no hay una capacitación que se requiera". Como se observa en el extracto presentado previamente, el entrevistado 2, se define y muestra a sí mismo como un profesional: "con la preparación que tenemos, yo Lic. en Economía", trayendo al campo el peso simbólico de su capital cultural (en los términos de Pierre Bourdieu) [10]. Asimismo, exhibe su condición de portador de un título profesional como una característica que permite diferenciarlo de otros grupos que componen el Personal de Apoyo Universitario: "para una persona que tiene sólo el secundario eso es oro en polvo. Eso es muy valioso".

Adicionalmente, de su discurso se desprende que el entrevistado 2 asocia el nivel de formación, principalmente académico, al nivel de cualificación de los individuos. Siguiendo esta línea, a niveles menores de formación académica (considérese, por ejemplo, educación básica) corresponderían menores niveles de cualificación: "Para una persona que tiene sólo el Secundario eso es oro en polvo. Eso es muy valioso, porque le permitiría hacer una Carrera, de pregrado todo lo que vos quieras, pero que lo haría, si se quiere, una persona más calificada para su trabajo". Interesante resulta el empleo de la palabra "sólo" en el contexto de la frase anterior. No se dispone de información suficiente como para realizar interpretaciones de carácter conclusivo. Sin embargo, podría tratarse de un caso de reafirmación identitaria, en donde el sujeto se presenta frente al público como un profesional y marca nuevamente la diferencia que existe entre él, como miembro del subgrupo al que pertenece ("el de los profesionales", llámese *ingroup 2*), y el *outgroup 2* (formado por aquellos que no revisten la característica antes enunciada). Podría, incluso, tratarse de una forma de posicionar al *outgroup 2* en un nivel simbólico inferior frente al *ingroup 2*, siendo el capital intelectual, producto de la formación académica, la unidad de medida.

Finalmente, en las últimas líneas del extracto presentado se le solicitó al entrevistado 2 que responda sobre si considera que el puesto que actualmente está ocupando es congruente con su nivel de formación, sus competencias e intereses. Lo interesante es que, si bien se le consultó por su opinión individual, el entrevistado respondió empleando la primera persona del plural "nosotros" reafirmando su pertenencia al *ingroup 2* y su no pertenencia al *outgroup 2*. Asimismo, manifiesta sentirse sobre-

cualificado para las tareas que desempeña en su actual puesto de trabajo, característica que hace extensiva a otros individuos del Personal de Apoyo Universitario que, en su carácter de profesionales, también los reconoce como pertenecientes al *ingroup 2* mencionado.

La tabla 2 pretende sintetizar algunas de las cuestiones mencionadas previamente.

Tabla 2 (confeccionada en función del discurso del Entrevistado 2)

Ingroup 2	Outgroup 2
Profesionales	No profesionales
Sobrecalificados	Menos calificados

Fuente: elaboración propia.

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

Conflictos *ingroups-outgroups*.

En este apartado se pretende analizar la manera en la que las relaciones *ingroups-outgroups* mencionadas en el acápite anterior pueden implicar la generación de conflictos entre quienes revisten la calidad de miembros en los distintos subgrupos.

Extracto 4:

Entrevistador: O sea que si bien hay personal universitario en distintas áreas, ¿no tienen asignada una función, una tarea en particular?

1. Entrevistado 1: No, no tenemos funciones. Entonces partiendo de esa base muchos: "no es mi función", "no me corresponde", "no soy jefe, no te puedo avalar esto", "no soy responsable", "no te bajé los servicios de tal persona en esa fecha porque bueno yo soy una empleada administrativa, no tengo la solución de... y bueno...".

Entrevistador: Es decir que al no haber asignación de tareas, tampoco hay asignación de responsabilidad...

2. Entrevistado 1: No. Y se olvidan de esa parte ¿no? Que es la responsabilidad que uno tiene de trabajar. Digamos yo estoy acá cumpliendo mi función con consentimiento digamos de la Contadora, pero hay muchos que "no, no me corresponde". El tema de manejo de dinero, acá es # yo no cobro por fallo de caja # NO, vos le tenés que dejar un cheque para un docente que va a venir a las 6 de la tarde y yo no voy a estar "no porque yo no manejo". Si esa persona no puede venir en el horario donde tenemos a las personas que manejan la caja, se te complica mucho.

Entrevistador: ¿Y consideras que esto te produce algún grado de insatisfacción?

3. Entrevistado 1: Entre nosotros, quizás. Entre nosotros siempre hay roces.

Entrevistador: ¿Se han producido conflictos?

4. Entrevistado 1: Sí, sí. Muy poquitos. Pero sí # hay ROCES. “Lo que te corresponde o lo que no te corresponde” o “que tonta sos vos porque lo hacés”, ¿no? Ese tipo de cosas, sí. Somos mayoría igual los que FUNCIONAMOS y funcionamos muy bien. Somos mayoría. Pero hay.

En el extracto 1, el Entrevistado 1 manifestó que, en ocasiones, quienes no compartían los valores y formas de trabajar propios de la “Escuela” se amparaban en su título profesional para evitar realizar tareas que, a su modo de ver, no eran propias de su profesión. El extracto 4 constituye una continuación del extracto 1.

En (1)² el Entrevistado 1 señala que el Personal Universitario no cuenta con una Estructura definida formalmente. Entiéndase por el concepto de Estructura como la manera en la que el trabajo se divide y se asignan las funciones y tareas a las unidades de trabajo, así como el modo en que se logra la coordinación de las mismas. En definitiva este concepto implicará la asignación formal de funciones (conjunto de tareas relacionadas) y de la correlativa responsabilidad de la unidad de trabajo por el adecuado desempeño de las mismas. Esta cuestión de la Estructura *difusa* que caracteriza al Personal Universitario se identificó como motivo de insatisfacción en todas las entrevistas realizadas. Sin embargo, no será objeto de análisis en el presente trabajo. Lo que sí resulta relevante y por lo tanto sí será tenido en consideración, es la manera en la que este nivel de difusión estructural es condición desencadenante de conflictos entre los *ingroups-outgroups* analizados en el acápite anterior. En (1) el Entrevistado 1 brinda ejemplificación posiblemente para situar al Entrevistador en situaciones cotidianas de trabajo así como para consolidar su argumentación.

En (2) el Entrevistador solicita clarificación, repitiendo la parte relevante de lo expuesto por el Entrevistado 1 e indagando sobre un tema vinculado, la “responsabilidad” por el desempeño de las funciones. Al respecto, el sujeto responde en forma negativa y de una manera que podría ser interpretada como una invitación al Entrevistado a que se sume a su posición: “Y se olvidan de esa parte ¿no?”. Lo anterior también podría ser entendido como una manera de reducir la brecha entrevistador-entrevistado y lograr mayor acercamiento. Podría, incluso, ser visto como una expresión de duda respecto a lo dicho por el mismo. Sin embargo, el Entrevistado 1 continúa su exposición recurriendo nuevamente a la ejemplificación, brindándole al Entrevistador imágenes de situaciones comunes de trabajo, como una manera de sostener su posición argumentativa. El empleo de la conjugación en tercera persona del plural “se olvidan” indica que el Entrevistado 1 no se considera parte del grupo “que se olvida de la responsabilidad que uno tiene por trabajar”.

En (3) el Entrevistador anima al Entrevistado 1 a que indique si la situación bajo análisis (falta de asignación formal de tareas y de responsabilidad asociada, derivadas de una estructura difusa) le genera algún tipo de insatisfacción. El Entrevistado 1 no contesta en forma directa

o explícita la pregunta, sino que admite la existencia de “roces” entre miembros del Personal de Apoyo. Utiliza la palabra “nosotros” (“entre nosotros siempre hay roces”), la cual puede ser interpretada de al menos tres modos. Por un lado, podría estar refiriéndose a la existencia de conflictos interpersonales (i.e. individuo vs. individuo) dentro del Personal de Apoyo de la FCEyS considerado en su conjunto. Podría también estar haciendo referencia a la existencia de conflictos interpersonales entre miembros de una unidad de trabajo (e.g. dentro de una Oficina). Otra interpretación válida sería que el Entrevistado 1 emplee el término “nosotros” para referirse al *ingroup 1* y su relación conflictiva con el *outgroup 1*. Interesante resulta también la elección y empleo de la palabra “roces” en lugar de otras más cargadas de valor connotativo (e.g. “conflictos”, “peleas”, “discusiones”, “problemas”). El empleo de la palabra “roces” puede ser visto como un “mitigador”, como un intento de “restar importancia” a los conflictos sucedidos, o bien, como una manera de admitir que los mismos no han sido graves. Incluso, la elección del término en cuestión podría basarse en que generalmente se ve de manera negativa el hecho de que alguien critique a sus compañeros de trabajo, lo cual justificaría que el sujeto elija palabras más atenuantes del fenómeno social a fin de evitar usar otras con connotación más negativa como sería el caso de “peleas”. En lo que refiere al grado de insatisfacción derivado de la percepción de relaciones conflictivas, el Entrevistado 1 menciona que “quizás” se genere algún grado. Nuevamente, aquí podría estar empleando un mitigador.

En (4) el Entrevistador indaga particularmente por situaciones de conflicto, aunque el Entrevistado 1 nuevamente opta por calificar de “roces” a las relaciones aludidas. Confirma la existencia de aquellas, pero al mismo tiempo “mitiga” el valor connotativo del término empleado. El lector será capaz de apreciar que, en contraste con lo enunciado en (3), en donde se menciona que “siempre hay roces”, en (4) expresa que las situaciones conflictivas a las que se ha hecho referencia son infrecuentes: “muy poquitos”, aunque continúa indicando que los mismos efectivamente ocurren: “pero sí # hay ROCES”. El empleo de letras mayúsculas en la frase anterior implica que el Entrevistado 1 ha hecho énfasis en una palabra en particular, en este caso “roces”. Nuevamente recurre al empleo de ejemplificación posiblemente para situar al Entrevistador en situaciones cotidianas de trabajo así como para consolidar su argumentación. Advértase nuevamente el uso de la expresión “¿no?”. Ésta es una muletilla idiomática que puede adoptar muchos usos y significados pragmáticos. Puede ser empleada, por ejemplo, como un modo de conocer si el Entrevistador había logrado comprender la situación planteada. Interesante resulta el uso de la palabra “corresponde” (que también aparece en la ejemplificación del fragmento 1), la cual se utilizó muy probablemente en el sentido de “obligación” o de “responsabilidad”, la obligación que tiene un empleado de realizar las tareas que se le han encomendado y que son un aspecto intrínseco del puesto de trabajo que reviste. Al no existir una asignación formal de funciones y responsabilidades, a ninguno de ellos le “correspondería” una tarea *per se*. Sin embargo, parece haber existido una distribución informal e implícita de tareas, y en algunos casos formal (a través de las instrucciones de los Jefes), lo cual hace que resulte socialmente sancionable el no cumplir con las tareas aludidas, más allá de no existir una Estructura clara.

² Línea 1 del extracto. Se empleará esta convención de ahora en adelante.

En la frase final de (4) el Entrevistado 1 manifiesta que, a pesar de las situaciones previamente planteadas, esto no impide el normal funcionamiento de la entidad. Sin embargo, pareciera atribuir el éxito de tal funcionamiento efectivo al trabajo del *ingroup 1*: “somos mayoría igual los que **FUNCIONAMOS** y *funcionamos muy bien*”. Nótese el uso que se le da al término “*funcionando*”. El sujeto, que se presenta a sí mismo y se construye como parte del *ingroup 1* (uso de tiempos verbales en primera persona del plural: “somos”, “funcionamos”) y no del *outgroup 1*, indica que el primero de ellos “funciona” (por el apago que declaran revestir a las normas y formas de trabajar “aceptables” por ellos, lo cual los mueve a desempeñar las tareas “que les corresponde”, permitiendo que la entidad “funcione”). Lo anterior permite inferir una cierta percepción por parte del Entrevistado 1 de que el *outgroup 1* “no funciona”, en los aspectos mencionados. Inclusive, alude a que el *ingroup 1* es “mayoría”, quizás razón que permite que la entidad “funcione” correctamente a pesar de la existencia de situaciones conflictivas, la cual es reafirmada nuevamente al finalizar (4): “*pero hay*”.

Véase, a continuación, un extracto de la entrevista realizada al Entrevistado 2 de manera tal de comprender de manera más profunda las relaciones, a menudo conflictivas, que se dan en los *ingroups-outgroups* aludidos.

Extracto 5

Entrevistador: ¿Crees que esta cuestión personal profesionalizado vs. personal no profesionalizado genera algún tipo de conflicto?

Entrevistado 2: Genera conflictos. Genera conflictos. Era notorio lo poco que nos querían cuando empezamos a trabajar. Había un resentimiento. Yo creo que a medida que vamos empatando, vamos llegando a ser mayoría...se va a ir cerrando. Porque nosotros no competimos contra los demás. Yo lo que veo en mi oficina es una competencia: “yo quiero hacer las cosas mejor que vos”. Y uno quiere hacer las cosas, para que salgan bien, porque uno quiere que salgan bien, no para uno, no para decir “no yo lo hice mejor que vos”. Entre todos hagámoslo bien y dejémonos de joder.

El Entrevistado 2 manifiesta explícitamente su percepción de existencia de conflictos entre Personal Universitario profesionalizado y no profesionalizado, derivados de la tenencia o no tenencia de un título profesional (“*genera conflictos*”). Expresa que el “*resentimiento*” sentido por los segundos acerca de los primeros era “notorio” en los inicios, pero que conforme fueron creciendo en cantidad, tal relación de tensión se fue suavizando.

En principio se emplea la conjugación verbal en primera persona del plural (donde se presenta a sí mismo y se construye como miembro del *ingroup 2*: personal profesionalizado), haciéndose referencia a que el sentimiento de resentimiento estaba dirigido no hacia un miembro en particular, sino a un subgrupo concreto, que en este caso estaba formado por sujetos profesionales que ingresaron a la FCEyS a través de un régimen de Concursos.

Destaca que cree que la relación de tensión se irá suavizando progresivamente a medida que el grupo (de su pertenencia) vaya “*empatando*” en número. Esta terminología competitiva también se ha detectado en dos oportunidades en el extracto 4, en (4), correspondiente a la entrevista realizada al Entrevistado 1. Declara percibir tal situación

competitiva entre subgrupos pero a la vez indica que quienes “*compiten*” son en realidad los miembros que hemos incluido dentro del *outgroup 2*: “*porque nosotros no competimos contra los demás*”.

Posiblemente a los efectos de situar al Entrevistador en la manera en la que se produce este tipo de relaciones, recurre a la ejemplificación introduciendo un diálogo hipotético que lo involucra a él y a un miembro referente del *outgroup 2*: “*yo quiero hacer las cosas mejor que vos*”. En las frases siguientes el Entrevistado 2 utiliza el término “uno”, el cual se trata de una construcción impersonal que generalmente indica afiliación a un grupo en particular, expresando así valores y normas del grupo: “*uno quiere hacer las cosas, para que salgan bien, porque uno quiere que salgan bien, no para uno, no para decir “no yo lo hice mejor que vos”*”.

En el siguiente extracto es posible visualizar cómo el Entrevistado 2 percibe la existencia de conflictos entre los subgrupos mencionados.

Extracto 6

Entrevistador: ¿Considerás que las normas en general se cumplen en la Facultad?

1. Entrevistado 2: (Piensa) Las normas se cumplen. Puede llegar a haber un dejo de... Estamos en una Facultad MUY particular. Cuando la adhesión a los paros es de un 95%, acá vienen a trabajar. Y no solamente vienen a trabajar. Nosotros mes a mes vamos juntando dinero para quienes van cumpliendo años, entre un grupo que somos más de 20, entonces todos los meses vamos recolectando, y cuando llega tu cumpleaños te hacen un regalo. Y cuando paso a decir buenas tardes te dicen “este mes son \$60, te los pido ahora porque si no después haces paro y no venís más” (imita tono negativo). A ver si quiero hacer paro, hago paro. A ver, las normas se cumplen. Nadie te va a decir que no, pero te puedes comer palitos.

Aquí el Entrevistado manifiesta que las normas se cumplen en la FCEYS y a la vez la caracteriza enfáticamente como “*muy particular*”. Indica que en días declarados gremialmente como “de paro”, en dicha unidad académica en particular el Personal de Apoyo, concurre igualmente a trabajar, como un rasgo distintivo respecto del resto de las unidades académicas (“*acá*”). Empero, el uso del tiempo verbal en tercera persona del plural (“*vienen*”) sugiere que el Entrevistado 2 no se percibe como parte de dicha realidad. De hecho, recurre a la ejemplificación para ayudar al Entrevistador a que comprenda la manera en la que la adhesión/no adhesión a los paros puede ser causal de relaciones conflictivas. Aclara que si bien ninguno de sus compañeros de trabajo manifestaría desaprobación explícita ante la decisión de alguien de adherirse, si podría hacerlo de manera más implícita: “*nadie te va a decir que no, pero te puedes comer palitos*”. El término “*palitos*” en este contexto se emplea para referirse a comentarios negativos realizados por un agente A (sea un sujeto o un grupo) a otro agente B, mitigados mediante el empleo de estrategias lingüísticas, que hagan que el sujeto B capte el mensaje y su intención, pero sin que lo perciba como una agresión directa. Lo anterior sugiere que existen miembros que perciben en forma negativa la adhesión de algunos a medidas de fuerza, lo cual marca, en principio, una separación entre “quienes se adhieren y quienes no”.

Del extracto anterior se deduce que, así como la adhesión a las normas vigentes, posesión de un título profesional y antigüedad parecían configurarse como categorías que permitían distinguir la membresía o

pertenencia de un sujeto a un grupo o a otro, la adhesión a paros o “medidas de fuerza” se configura como una nueva categoría, la cual se adiciona a las previamente indicadas.

CONCLUSIONES.

En tanto constructo complejo, el estudio del Clima Organizacional requiere de un adecuado diagnóstico, el cual no puede ser sustentado sólo desde un análisis de tipo cuantitativo sino que resulta menester enriquecer tal análisis (así como triangular los resultados obtenidos) con información de tipo cualitativa. En este artículo estudiamos la manera en la cual los clásicos análisis de Clima Organizacional pueden complementarse a través de análisis discursivo, focalizándonos en una de las dimensiones determinantes del constructo: las relaciones horizontales.

El estudio del discurso de los cinco participantes permitió visualizar al Personal de Apoyo Universitario de la FCEYS como un grupo altamente heterogéneo, a pesar de estar constituido por un número reducido de individuos. Se distinguen en él sujetos con edades, mecanismos de ingreso a la institución, formación académica, intereses, formas de pensar y de trabajar diversas, que determinan diferencias claras de percepción y la aparición de relaciones conflictivas. Permitted, por otra parte, comprender de manera más profunda la manera en la cual se llevan a cabo las relaciones entre miembros que componen el Personal de Apoyo, en tanto miembros de distintos subgrupos, donde su admisión y membresía estaba condicionada por distintas variables personales de dichos sujetos. Adicionalmente se observó la forma en la que a menudo se producían relaciones conflictivas o enfrentamientos, que implicaban a miembros de los distintos subgrupos, los cuáles demostraban poseer percepciones diferentes respecto de la misma realidad fáctica.

Del análisis de subgrupos practicado se pudieron reconocer las variables discursivas principales que conducían a trazar límites entre los *ingroups-outgroups* identificados. En la tabla 3 es posible observar los resultados principales a los que se ha realizado detallada alusión en la sección anterior.

Tabla 3: Subgrupos sociales

Variable discursiva	La "Vieja Escuela"	"Los Jóvenes Profesionales"
Antigüedad	Mayor	Menor
Formación Académica	Menor	Mayor
Percepción del <i>outgroup</i>	Son no profesionales	No comparten formas tradicionales de trabajo

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, el subgrupo identificado bajo el rótulo “vieja escuela” (haciendo principal alusión a la adhesión de sus miembros a “formas tradicionales de trabajo”) parecía estar conformado por sujetos con mayor antigüedad en la organización y menor formación académica. El *outgroup* de referencia tendía a hacer alusión a la carencia de título profesional como un factor distintivo de dicho subgrupo, en lugar de hacer alusión al apego a valores tradicionales (como sí mencionaban los miembros del subgrupo en cuestión). Por otro lado, quienes hemos denominado con el rótulo de “jóvenes profesionales” (haciendo principal énfasis en su

condición de “profesionales”, como característica distintiva), se distinguían por poseer menor antigüedad en el cargo y mayor formación académica.

REFERENCIAS.

[1] R. Vega y otros, “Clima Organizacional: Un modelo explicativo de los resultados obtenidos en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Proyecto de Investigación, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, **2012**.

[2] M. Celce-Murcia y E. Olshtain, *Discourse and context in language teaching, a guide for language teachers*, Primera Edición. Estados Unidos de Norteamérica: Cambridge University Press, **2000**.

[3] H. Tajfel, J. Turner, “The social identity theory of inter-group behavior”, en *Psychology of Intergroup Relations*, S. Worchel y L. W. Austin, eds. Nelson-Hall: Chigago, **1986**.

[4] S. McLeod, “Social Identity Theory”, *SimplyPsychology*, 2008. Disponible en: <http://www.simplypsychology.org/social-identity-theory.html> Visitado en diciembre de 2013.

[5] J.A. Ararat Herrera, “La ideología del emprendimiento. Una mirada desde el análisis crítico del discurso”, *Ad-minister*, Medellín-Colombia, **17**, **2010**, 5-33.

[6] T. Van Dijk, “Análisis del discurso ideológico”, *Versión 6*, México, **1996**, 15-43.

[7] I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones*, Novena Edición. México: McGraw Hill, **2011**.

[8] A. De Sena y otros, “La entrevista como modo de indagación social. Una experiencia compartida”, *Clave Metodológica. Reflexiones de la Investigación Social*, **n/d**, 75-98.

[9] A. Lucassen, “La repetición pragmática, la intensificación y la mitigación en el discurso oral de hispanohablantes y aprendices holandesas del español a través de la videocomunicación”. Memoria de Máster. Bloque cuatro del año 2010-2011, **2011**.

[10] Bourdieu, *Campo de poder, campo intelectual* [online], Buenos Aires: Folios, **1983**. Disponible en: http://www.upv.es/laboluz/leer/books/bourdieu_campo_poderintel.pdf Visitado en diciembre de 2013.