



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO**

**“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ANTE LA SITUACIÓN PAÍS
VENEZUELA EN EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL TÁCHIRA- VENEZUELA”**

TESIS

Para Obtener el Grado de
MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

DIRECTORA:

Dra. Rebeca Muñoz Velázquez

ASESORAS:

Dra. Blanca Hortencia Morales Vázquez

Dra. Adriana Muñoz Velázquez

PRESENTA:

Yllen Victoria González Contreras

Puebla, Pue. septiembre de 2021.



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-020/2021
Asunto: Digitalización de Trabajo Terminal de Titulación

C. GONZÁLEZ CONTRERAS Y LLEN VICTORIA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ANTE LA SITUACIÓN PAÍS VENEZUELA EN EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA-VENEZUELA", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 20 de septiembre de 2021


DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

c.c.p. SIEP
RMV/BECA

Facultad
de Contaduría
Pública

Bvd. Capitán Carlos Comedero Esquivel,
No. 70 Col. Universitarios,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 65 00 Ext. 5553.

MTRO. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTINEZ
Director de la Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

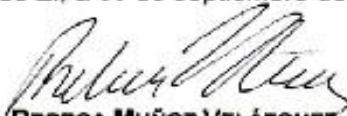
Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **"ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ANTE LA SITUACIÓN PAÍS VENEZUELA EN EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA-VENEZUELA"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

YLLEN VICTORIA GONZÁLEZ CONTRERAS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 09 de septiembre de 2021


DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

c.c.p. Alumna

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **"ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ANTE LA SITUACIÓN PAÍS VENEZUELA EN EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA-VENEZUELA"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

YLLEN VICTORIA GONZÁLEZ CONTRERAS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 09 de septiembre de 2021



DRA. BLANCA HORTENCIA MORALES VÁZQUEZ

c.c.p. Alumno (s)

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temático** de la tesis denominada: **"ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ANTE LA SITUACIÓN PAÍS VENEZUELA EN EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA-VENEZUELA"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

YLLEN VICTORIA GONZÁLEZ CONTRERAS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 08 de septiembre de 2021



DRA. ADRIANA MUÑOZ VELÁZQUEZ

DEDICATORIA

A mi noble pueblo venezolano, que tanta maldad y opresión han vivido, espero ver nuestra Venezuela libre y prospera. Tenemos una hermosa nación.

A México por permitirme alcanzar esta meta, en un país maravilloso y de gran bendición.

A mi familia quienes nunca me han dejado caer y han confiado en lo que hago, son parte importante en mi vida.

A mis hijos y sobrinos, todo esfuerzo tiene su recompensa, que esto les sirva de ejemplo para no desfallecer.

A la familia en la fe, por acompañarme en todo momento con su oración.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera me guiaron y colaboraron en este andar, mil gracias y que Dios les bendiga.

“La diferencia del pensamiento y la armonización de estos, permite crecer, crear y mejorar cada día a nuestro alrededor”

AGRADECIMIENTO

Al Consejo de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por permitirme lograr esta Maestría producto de su apoyo a través de la beca recibida.

A Dios por su cuidado y amor en todo momento, cuando sentía desfallecer, me sorprendía de grandes maneras, esto es parte de los milagros que el Señor ha hecho en mi vida.

Al Dr. Alejandro Louvier (+), por permitirme formar parte de este tren.

A mis padres, hermana, sobrinos, cuñados y primos, en la unión esta la fuerza, son mis motivadores. Mis primos-hermanos, Pérez Contreras quienes me apoyaron y colaboraron en todo momento.

A mi esposo quien me impulso a emprender este caminar y a mis hijos por entender el momento que vivía, en la unión está la fuerza, son mis amores.

A la familia Gómez García siempre animándome, tanto física como espiritualmente, me facilitaron los medios para seguir adelante en su bello país, México.

A mi gran familia UNET, al Rector Raúl Casanova, Vicerrector Administrativo Dr. Martín Paz y las integrantes del Departamento de Organización y Sistemas, por permitirme llevar a cabo esta tesis con su disposición y colaboración a pesar de las adversidades. Karina Torres y Heidy Varela, son una luz en este andar.

A mis compañeros de posgrado, por compartir su cultura, costumbres y aceptarme, son maravillosas personas, gracias Marisol, Marcos, Mike y Zamira, fuiste ese ángel que nos ayudó a seguir adelante cuando la pandemia nos alcanzó.

A mi comité tutorial, por su tiempo, orientación y dedicación en la elaboración de este trabajo.

Finalmente, al grupo de profesores de la Maestría, excelencia académica.

Proverbios 16:3

“Deja en manos de Dios todo lo que haces, y tus proyectos se harán realidad”.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	iii
II.	PROBLEMA.....	iv
II.1.	Planteamiento	iv
II.2	Pregunta de Investigación	viii
II.3	Sistematización de la Pregunta de Investigación	viii
III.	OBJETIVOS	viii
III.1.	Objetivo General.	viii
III.2.	Objetivos Específicos.	viii
IV.	JUSTIFICACIÓN.....	ix
V.	HIPÓTESIS.....	x
VI.	VARIABLES.....	x
VI.1.	Variables Independientes.....	x
VI.2.	Variable Dependiente.....	x
VII.	DISEÑO METODOLÓGICO	xi
VII.1.	Método	xi
VII.2.	Enfoque.....	xi
VII.3.	Tipo de Investigación	xi
VIII.	ALCANCES Y LIMITACIONES	xi
CAPÍTULO I.	DE LA ORGANIZACIÓN	13
1.1.	CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	13
1.2.	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
1.2.1.	Comunicación en la Organización	15
1.2.2.	Responsabilidad en la Organización	16
1.2.3.	Relaciones en la Organización	17
1.2.4.	Cooperación en la Organización	17

1.2.5. Conflicto en la Organización.....	18
1.2.5. Identidad o pertenencia	18
1.3. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	19
1.3.1. Misión	19
1.3.2. Visión.....	19
1.3.3. Objetivos	20
1.3.4. Valores	20
1.3.5. Organigrama	20
CAPÍTULO II. Los recursos humanos.....	22
2.1. CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS	22
2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS Recursos humanos.	25
2.3. TEORÍAS DE LOS recursos humanos.....	27
2.3.1. Teoría de las relaciones humanas.....	27
2.3.2. Teoría del comportamiento o teoría conductista.....	27
2.3.3. Teoría motivacional o Jerarquía de necesidades	27
2.4. MODELOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	28
2.4.1 Gestión por competencias.....	29
2.4.2 Gestión del conocimiento	29
2.4.3 Gestión del talento.....	30
2.4.4 Gestión de modelo basado en el Cuadro de Mando Integral (BSC).....	31
2.5. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSO HUMANO	32
2.6. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	35
2.7. PSICOLOGÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	36
2.8. LOS RECURSOS HUMANOS EN VENEZUELA	37

2.8.1. Situación de la clase trabajadora en el Estado Táchira	37
2.8.2. Características Socio-Demográficas	38
2.9. MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL MARCO TEÓRICO CONCERNIENTE AL RECURSO HUMANO.....	40
CAPÍTULO III. DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS ELEMENTOS.....	48
3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	48
3.1.1. Beneficios de evaluar el clima organizacional	52
3.1.2 Definición de clima organizacional	53
3.2. CARACTERÍSTICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	55
3.3. ELEMENTOS A EVALUAR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	56
3.4. MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	57
3.4.1. Modelo de Likert (1967).....	58
3.4.2. Modelo de Litwin y Stringer (1968)	59
3.4.3. Modelo de eficacia directiva. Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)	59
3.4.4. Modelo de Schneider y Hall (1972)	60
3.4.5. Modelo de Katz y Kahn (1981)	60
3.4.6. Modelo de Gibson y Colbs (1987)	60
3.4.7. Modelo de Robbins (1999)	61
3.4.8. Modelo de Bris (2000)	61
3.4.9. Modelo de Evan (2013)	61
3.5. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	63
3.5.1. Construcción de los instrumentos para la evaluación.....	67
3.6. RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTROS CONCEPTOS ORGANIZACIONALES	68

3.7. EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	72
3.8. MATRIZ DEL ESTADO DEL ARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	74
CAPÍTULO IV DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN VENEZUELA, CASO UNET.....	80
4.1. VENEZUELA, PAÍS DE SUELO RICO Y POLÍTICA GUBERNAMENTAL DE SUMISIÓN.	80
4.2. UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA (UNET)	84
4.2.1. Visión de la UNET	84
4.2.2. Misión de la UNET	85
4.2.3. Políticas Universitarias Aprobadas en el Consejo Universitario Sesión Extraordinaria N° 032-96 realizada el 6 de agosto de 1996	85
4.2.4 Valores	86
4.2.5 Organigrama de la UNET	87
4.2.6 Población Universitaria.....	89
4.2.7 Organigrama del Vicerrectorado Administrativo.....	89
4.3. IMPORTANCIA DEL ÁREA ORGANIZACIONAL PARA LA INVESTIGACIÓN DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS	91
CAPÍTULO V. DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS	93
5.1. VISION DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS	93
5.2. MISION DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS.....	93
5.3. POLITICAS DE FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS.....	94
5.4. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS ..	94
5.4.1. General.....	94
5.4.2. Específicos	94

5.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS.....	95
5.5.1. Organigrama del Departamento de Organización y Sistemas.....	95
5.6. POBLACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS .	97
CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	99
6.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	99
6.2. Investigación de campo	99
6.3. Instrumento para la recolección de información.....	102
6.4. METODOLOGÍA	102
6.5. ESTUDIO DE CASO.....	103
6.5.1. Análisis de la información del estudio de caso.	104
6.5.2. Metodología de la Investigación del Clima Organizacional en el Departamento de Organización y Sistemas.	107
6.6. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS DE LA UNIVERSIDAD deL TÁCHIRA	108
6.6.1. Del personal directivo de la Universidad.....	109
6.6.2. De los colaboradores del Departamento de OyS.....	116
6.7. ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)	127
PROPUESTA	128
CONCLUSIONES.....	137
REFERENCIAS.....	142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Proceso de la Organización.	14
Figura 2.1. El trabajador desde la perspectiva de las Ciencias Administrativas y de las Ciencias Económicas.....	25
Figura 2.2. “Gestión del Talento”.....	31
Figura 2.3. Consistencia del marco teórico de los Recursos Humanos.	47
Figura 3.1. Estado del Arte del Clima Organizacional	79
Figura 4.1 Estructura Organizacional UNET	88
Figura 4.2. Organigrama del Vicerrectorado Administrativo.....	90
Figura 5.1. Organigrama del Departamento de Organización y Sistemas.	96
Figura P1. Elementos necesarios para un buen clima organizacional	129
Figura P2. Propuesta de armonización del sistema para lograr la capacitación.	131
Figura P3 FODA.....	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Dimensiones y Resultados del Clima Organizacional.	62
Tabla 4.1 Personal de la Universidad.....	89
Tabla 5.1. Personal del Departamento y variables que lo caracterizan.....	98
Tabla 6.1 Bitácora de actividades de investigación de campo	102
Tabla 6.2 Respuestas del personal directivo.....	115
Tabla 6.3 Ambiente de compañerismo.....	116
Tabla 6.4 Actitud personal.....	117
Tabla 6.5 Estrés laboral.	118
Tabla 6.6 Percepción de la capacitación y expansión del conocimiento.	119
Tabla 6.7 Sugerencia de capacitación	120
Tabla 6.8 Cumplimiento con la legislación nacional.	121
Tabla 6.9 Motivación.	121
Tabla 6.10 Reconocimiento.....	122
Tabla 6.10 Compromiso.	122
Tabla 6.11 Liderazgo.....	122
Tabla 6.12 Estatus de las herramientas organizacionales.	123
Tabla 6.13 Estatus de los manuales de procedimiento de la Institución.	124
Tabla 6.14 Comunicación con los clientes.	124
Tabla 6.15 Decodificación de la información.....	125
Tabla 6.16 Conocimiento del puesto de trabajo.	125
Tabla 6.17 Autonomía individual.	126
Tabla 6.18 Satisfacción.	126
Tabla 6.19 Pertinencia.	127

LISTA DE ANEXOS

Anexo A Tipo de Preguntas.....	152
Anexo B Cuadro 1 Liderazgo positivo en el Clima Organizacional.....	154
Anexo C Venezolanos registrados que abandonaron su País.	155
Anexo D. Cuestionario a aplicar a los colaboradores del Departamento de Organización y Sistemas de la Universidad Nacional Experimental del Táchira.	156
Anexo E. Entrevista a realizar al Rector Vicerrector Administrativo y jefe del Departamento de Organización y Sistemas de la Universidad Nacional Experimental del Táchira.	161

RESUMEN

El clima organizacional permite identificar la percepción que tienen los involucrados en la organización o en una determinada área organizacional por lo que el objetivo del trabajo es: Identificar los elementos del clima organizacional que permitan al personal administrativo del Departamento de Organización y Sistemas de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, tener mayor pertinencia y responsabilidad en época de crisis económica, para así lograr los objetivos que persigue la Institución Pública de Educación Superior. La metodología empleada en el trabajo es cualitativa y analizada a través del estudio de caso, para lo cual se aplicó un cuestionario a los colaboradores y una entrevista al principal personal directivo de la Institución dando como resultado un personal comprometido con la institución a pesar de vivir situaciones desfavorables por la situación país, pero con una alta identificación con la Institución.

PALABRAS CLAVES: clima organizacional, personal administrativo, Universidad, Venezuela.

ABSTRACT

The organizational climate allows identifying the perception that those involved in the organization or in a certain organizational area have, so the objective of the work is: Identify the elements of the organizational climate that allow the administrative staff of the Department of Organization and Systems of the National University Experimental del Táchira, to have greater relevance and responsibility in times of economic crisis, in order to achieve the objectives pursued by the Public Institution of Higher Education. The methodology used in the work is qualitative and analyzed through the case study, for which a questionnaire was applied to the collaborators and an interview to the main managerial staff of the Institution, resulting in a staff committed to the institution despite living unfavorable situations due to the country situation, but with a high identification with the Institution.

KEY WORDS: organizational climate, administrative staff, University, Venezuela.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones cada día buscan mayor productividad y mejoras que le permitan maximizar sus ingresos económicos y posicionarse en el mercado. Son varios los estudios que en material organizacional, laboral, económico y social apuntan a que la manera de logra esto es atendiendo al principal capital de la organización como lo es el recurso humano, podrán existir las mejores máquinas, infraestructura, procesos, pero de no tener una buena atención con los colaboradores como tal, todo esfuerzo de mejora no surtirá el efecto esperado.

Por ello, dentro del clima laboral, ambiente laboral o como actualmente se le conoce clima organizacional se identifica y evalúan los factores que están afectando la obtención de los logros, por parte de los colaboradores, es decir la consecución de los objetivos planteados tanto en lo personal y organizacional.

En el siguiente trabajo se presenta el estudio de clima organizacional, el cual permite obtener la percepción de los involucrados de determinada organización o área organizacional, a través de la evaluación de las diferentes dimensiones que constituyen el mismo. Subsanan las fallas encontradas y fortalecer lo positivo conllevará a desarrollar un ambiente de trabajo agradable que a la larga se traduce en bienestar para el principal capital de cualquier organización como lo es el recurso humano.

En el capítulo I De la organización, se desarrolla la teoría de aspectos generales de la organización que enmarcan el contexto de la investigación acá planteada.

En el capítulo II De los Recursos Humanos, se presenta diversos conceptos respecto a este recurso de gran importancia para la organización y relevante para la investigación a realizar.

El capítulo III, se aborda el Clima Organizacional y sus Elementos, donde se exponen las diferentes opiniones respecto al concepto del mismo, sus elementos y los modelos realizados por diferentes investigadores

En el capítulo IV. De las Instituciones de Educación Superior en Venezuela, Caso UNET, da una idea general de la organización macro donde se encuentra ubicado el Departamento de Organización y Sistemas, dependencia donde se llevará a cabo el estudio.

El capítulo V, presenta al Departamento de Organización y Sistemas, en todo su contexto.

El capítulo VI corresponde a la descripción del plan sobre el cual se desarrollará y sustentará el estudio de Clima Organizacional del Departamento de Organización y Sistemas de la UNET.

Finalmente se presentará la propuesta, conclusiones, referencias y anexos concernientes a la referida investigación.

II. PROBLEMA

II.1. Planteamiento

El Clima laboral, ambiente laboral o como actualmente se le conoce clima organizacional permite identificar y evaluar los valores que están afectando la obtención de los logros entendiéndose producción u objetivos planteados en cualquier organización.

Expertos sugieren que dentro de las variables a evaluar en el clima organizacional se debe tener en cuenta la estructura organizacional, el estilo de liderazgo en la organización, la comunicación, la motivación, las normas y procedimientos que rigen la misma con lo cual se podrá identificar así también la satisfacción o insatisfacción y afiliación del colaborador con la organización.

Desde hace algunos años se viene presentando en la República Bolivariana de Venezuela, una situación económica nada ventajosa para una nación con la mayor reserva de petróleo y riqueza en minerales útiles para avances tecnológicos como lo es el Coltán. Informes realizados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), Human Rights Watch, Fondo Monetario Internacional presentan lo concerniente a la hiperinflación, pobreza extrema, mortandad por enfermedades erradicadas hace muchos años como lo es la difteria, entre otros, así como una emigración masiva de sus habitantes por falta de alimentos, medicamentos, seguridad, todo ello en busca de un mejor estilo de vida para sus familias.

Para el 2018, el Banco Mundial en su informe “Migración desde Venezuela a Colombia: impacto y estrategia de respuesta en el corto y mediano plazo” indicaba que cerca de 1,235,593 personas han ingresado a Colombia con intención de permanecer allí, esta cifra incluye cerca de 300 mil colombianos que están retornando a su país, sin embargo, es este país vecino el que posee mayor cantidad de migrantes venezolanos, seguido por Perú con 395,000. Anexo C.

Cada día la moneda venezolana se devalúa a pasos agigantados, los datos otorgados por el Banco Central de Venezuela, organismo oficial encargado de la política monetaria no son actualizados, a la realidad económica del país. El Banco Mundial en su informe “Migración desde Venezuela a Colombia: impactos y estrategia de respuesta en el corto y mediano plazo”, indicaba que la inflación para septiembre del año 2018 estaba cercana a los 500,000%. La tasa de inflación

acumulada en Venezuela ha ido para el año 2000 de 13.4% a 2,616% para el año 2017. De esta crisis económica no escapan las Instituciones de Educación Superior, lo cual ha traído como consecuencia que existan situaciones adversas que le permitan a su talento humano cumplir con el desarrollo normal de sus actividades dentro de la Institución.

Dentro de los factores que afectan el clima organizacional, se puede mencionar:

1) Económico: Existe una hiperinflación, dada por la impresión de la moneda sin un sustento real, políticas económicas y negocios equivocados o desviación de los recursos. Las políticas gubernamentales han disminuido el poder adquisitivo de sus habitantes.

2) Financiero: no se posee un presupuesto adecuado ni para mantenimiento, infraestructura y funcionamiento. Los sueldos de los trabajadores no son de acuerdo con la inflación, sino por el contrario están muy por debajo de otros ambientes laborales, es así como un vigilante privado está por encima de un docente universitario en su primer escalafón en forma descendente.

3) Servicios Públicos:

a) Transporte Público: en el caso de traslado a la institución, no se cuenta con un buen servicio continuo del mismo, circulan entre ciertas horas de la mañana y la tarde, colocar gasoil o gasolina dependiendo del vehículo es de horas y hasta días perdidos en las estaciones de servicio, las rutas universitarias ya son menos en función de que se han dañado y no hay ni repuesto ni presupuesto para repararlas.

- b) Internet: se trabaja en línea con algunas instituciones o dependencias, pero el enlace de la Red Académica Nacional (Reacciun) no está trabajando al 100% y actualmente desde el 22 de julio de 2019 dejó de funcionar, lo que hace más difícil el intercambio de información.
- c) Servicio Eléctrico: Mínimo al día falla el servicio entre 8 a 10 horas, sin programación alguna, lo cual imposibilita realizar una planeación adecuada de las actividades laborales y familiares.
- d) Mejoramiento continuo del personal: desde el año 2010 no existe presupuesto para realizar planes de capacitación.
- e) Seguridad: no existe ni seguridad personal ni seguridad social, en los últimos dos años tiene uno de los porcentajes más altos de homicidios en el mundo.
- f) Dotación de insumos: cada quien debe comprar sus herramientas de trabajo, plumas, lápiz, marcadores, masking tape, cinta, goma de borrar, entre otro; lo concerniente a la partida presupuestaria de materiales y herramientas de oficina es prácticamente nula con los precios del mercado.

Lo descrito acá, hace necesario evaluar el ambiente de trabajo, la satisfacción de sus empleados, los valores, la cultura organizacional, el liderazgo, entre otros factores que permitan identificar los elementos a mejorar y las estrategias a aplicar con el fin de lograr un mayor compromiso de su talento humano con la Institución, a pesar de las situaciones económicas adversas por los que está atravesando la Universidad y así lograr contar con un ambiente organizacional sano.

II.2 Pregunta de Investigación

¿De qué manera se puede identificar, a través del estudio del clima organizacional, los elementos que permitan al personal administrativo del de la Universidad tener mayor pertinencia y responsabilidad en época de crisis económica, para así lograr los objetivos que persigue la Institución Pública Universitaria?

II.3 Sistematización de la Pregunta de Investigación

1. ¿Qué es clima organizacional?
2. ¿Cuáles son los elementos que permiten identificar el clima organizacional de una Institución Pública?
3. ¿Qué es una Institución Pública Universitaria?
4. ¿Por quienes está constituido el talento humano de las Universidades?
5. ¿Cómo se identifica la crisis económica?

III. OBJETIVOS

III.1. Objetivo General.

Identificar a través del estudio del clima organizacional los elementos que permitan al personal administrativo del Departamento de Organización y Sistemas de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, tener mayor pertinencia y responsabilidad en época de crisis económica, para así lograr los objetivos que persigue la Institución Pública de Educación Superior.

III.2. Objetivos Específicos.

1. Describir la Institución Pública de Educación Superior.
2. Definir el clima organizacional y sus elementos.

3. Identificar el área en estudio “Departamento de Organización y Sistemas”.
4. Analizar el clima organizacional en el Departamento de Organización y Sistemas.
5. Proponer mejora del clima organizacional en el Departamento de Organización y Sistemas de la UNET.

IV. JUSTIFICACIÓN

Las Instituciones Públicas de Educación Superior y por ende su personal, no escapan de la difícil situación país por la cual está atravesando Venezuela, es por ello que se hace oportuno estudiar las condiciones de trabajo, la motivación, el liderazgo, el compromiso y la afiliación del talento humano con la organización, es decir, tener una visión general de estos elementos con el fin de alcanzar sus objetivos, cumplir con la pertinencia que debe tener la institución con la población y así poseer un clima organizacional adecuado.

Al realizar la evaluación de clima organizacional, se logrará identificar los puntos débiles, mejoras a realizar y cambios que se deben dar con el objeto de proporcionar herramientas que conlleven a tener situaciones favorables para la consecución de los objetivos en un ambiente de trabajo saludable, de pertinencia y compromiso con la Universidad por parte de su personal, así como elaborar políticas institucionales que permitan a las autoridades lograr el fin para el cual fueron creadas las instituciones públicas de educación superior como lo es el proceso de formación integral de las personas, dar soluciones reales a los problemas que afronta la sociedad, innovar e incentivar la investigación y mejoras a la sociedad.

Para lograr lo anteriormente señalado se pretende aplicar un cuestionario al personal del Departamento de Organización y Sistemas, así como una entrevista al Rector y Vicerrector Administrativo de la Institución con fin de obtener información

acerca de los elementos negativos que influyen en el clima organizacional. Estas dos autoridades en función de que el Departamento de Organización y Sistemas depende del Vicerrectorado Administrativo y al Rector como representante legal de la Universidad en cualquier ámbito.

Aunado a lo anteriormente expuesto, y a objeto de cumplir con el requisito de elaborar la tesis de la maestría en Gestión Organización se consideró apropiado, así como de gran interés y motivación realizar la presente investigación en la UNET, ya que soy egresada de esta Institución y a su vez laboré en el Departamento por espacio de 20 años. Así mismo, se posee la autorización por parte del Vicerrector Administrativo y del jefe del Departamento para realizar el trabajo, lo cual facilita en gran medida llevar a cabo la investigación a pesar de la distancia geográfica de la Universidad.

V. HIPÓTESIS

Con el diseño de un programa de actividades intra o extrainstitucional, como parte del estudio de clima organizacional de una Universidad Pública se fomentará una mayor pertinencia y responsabilidad con la organización.

VI. VARIABLES

VI.1. Variables Independientes

Programa de actividades intra o extrainstitucional, como parte del estudio de clima organizacional.

VI.2. Variable Dependiente

1. Mayor pertinencia.

2. Mayor responsabilidad.

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

VII.1. Método

La investigación se realizó bajo el método mixto (deductivo-inductivo) ya que se presentó la explicación del tema de manera general y se aplicó a un estudio de caso para después validar la información y llevarla nuevamente a la generalidad que permitió cuantificar el efecto de investigación.

VII.2. Enfoque

El trabajo se realizó haciendo un análisis de la información en forma cualitativa para después cuantitativamente validarlo y así verificar la postura del investigador en el tema que se desarrolló.

VII.3. Tipo de Investigación

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva para la construcción del marco teórico que sirvió de apoyo al tema y permitió analizar las fuentes de información secundarias con el objeto de describir temas y subtemas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos, teorías, leyes y reglamentos, resoluciones, etc. con un tipo explicativo.

VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance del trabajo se contempló con la literatura que estaba vigente al 2019 y cinco (5) años atrás, así como fuentes o literaturas con mayor anterioridad, cuando fue necesario.

Geográficamente el trabajo se desarrolló en una Institución Pública de Educación Superior en el estado Táchira – Venezuela, con el contexto vigente en el año 2019 a 2020.

El trabajo se desarrolló bajo un corte transversal.

Las limitaciones identificadas para el trabajo fueron las siguientes: se desarrolló la parte de investigación de campo en una Institución Pública de Educación Superior ubicada en la ciudad de San Cristóbal, Estado Táchira-Venezuela, específicamente en el Departamento de Organización y Sistemas.

CAPÍTULO I. DE LA ORGANIZACIÓN

El presente capítulo expone en términos generales el marco teórico dentro del cual se describe en los siguientes capítulos, la organización en macro donde se encuentra ubicada la dependencia en estudio objeto de la investigación.

Entre otros se establece el concepto dado a la misma, los elementos presentes en toda estructura organizacional, así como los principios que componen la filosofía de la misma.

1.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Como actividad, es el segundo paso en el proceso administrativo, que permite definir las áreas necesarias para ordenar las actividades a desarrollar y así alcanzar los objetivos planteados, teniendo siempre presente la simplificación y optimización de los procesos.

Como sujeto, es una empresa, una institución, una agrupación, así entonces, se puede decir que es cualquier agrupación donde convergen las personas con un fin o propósito determinado puede ser descrito como una organización, la misma debe establecer lineamientos, que les permita diligenciar sus actividades a fin de lograr los objetivos para los cuales fue creada.

Las organizaciones deben buscar alcanzar el objetivo ganar-ganar con sus involucrados, partiendo del hecho de que las personas sientan que satisfacen sus necesidades y anhelos, así como la organización el cumplimiento de sus objetivos.

Para ello, dentro de la misma se definen las líneas de mando y responsabilidad de cada miembro, se debe establecer claramente la coordinación

de los esfuerzos y las actividades a realizar con el fin de lograr una armonía entre los mismos en función de lograr las metas y los objetivos propuestos.

Daft (2011) la define como una entidad social dirigida a las metas, diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada, vinculadas al entorno.

Por su parte, Camarena et al. (2012) define la organización como un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos, la misma se basa en cinco aspectos comunes como lo son:

1. Una organización siempre incluye personas.
2. Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan.
3. Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura.
4. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
5. Estas interacciones también pueden llegar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales. Figura 1.1.

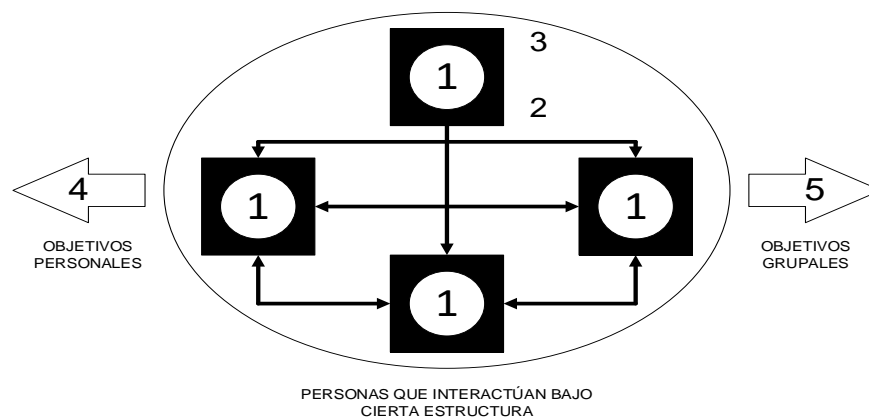


Figura 1.1. Proceso de la Organización.
Fuente: Camarena et al. (2012)

1.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Definir como está conformada la organización, es identificar las áreas que la componen, los canales de comunicación, así como las relaciones jerárquicas, donde los niveles de esta representan la autoridad a la cual se responde.

Es dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización, su representación se lleva a cabo a través del organigrama y en diferentes formas, entre ellas se puede mencionar la estructura organizacional, estructura funcional, estructura presupuestaria.

La división de una organización se realiza con base al análisis de actividades que se desarrollan, las mismas se agrupan de acuerdo a su similitud, alcance o técnica empleada para su desarrollo.

La estructura debe tender a ser lo más plana y de poca extensión. Una estructura de grandes niveles jerárquicos implica demoras para el momento de la toma de decisiones y poca comunicación entre los diferentes niveles existentes, lo cual afecta en forma directa las actividades que se realizan para llevar a cabo una tarea y por ende implicaría una organización con baja eficiencia y productividad (Franklin, 2009; Koontz, 2012).

1.2.1. Comunicación en la Organización

Este es uno de los elementos considerados claves y de gran importancia dentro de cualquier organización tanto a lo interno como a lo externo, forma parte del desarrollo y fortalecimiento institucional.

Desarrollar la comunicación dentro de la misma requiere la concientización de esta, a todos los niveles de la organización, donde cada uno de los involucrados

la practiquen y fomenten a su alrededor, con el fin de disfrutar los grandes beneficios de la misma.

La comunicación es una relación directa entre las personas, en forma bidireccional, donde las habilidades, los valores personales, la experiencia y el conocimiento se hacen presente independientemente del lugar que se ocupe en la organización, el buen manejo de las mismas permite establecer relaciones eficientes entre los individuos.

Una buena comunicación le permite a los responsables, superiores y directivos conocer información acerca de las vivencias que poseen los colaboradores y de cómo se relacionan sus intereses personales con los de la organización. De esta manera, a los mismos se les facilitará el manejo del personal en función de buscar una armonía entre dichos intereses (Guizar, 2004; Hernández, 2011; Londoño, 2014).

1.2.2. Responsabilidad en la Organización

La responsabilidad se deriva de los deberes de cada integrante en la organización, es la obligación de ejecutar los deberes asignados de acuerdo con las funciones de cada uno. Tiene carácter personal, por ende, la responsabilidad no se delega. Debes corresponder con la adecuada autoridad y con lineamientos claros que permitan identificar el alcance de cada acción.

Implica las acciones llevadas a cabo para el cumplimiento de una actividad realizada correctamente y con el conocimiento adecuado para el desarrollo de este, el cual está sujeto a la rendición de cuentas en todo momento.

La responsabilidad generalmente se tiende a evitar la misma cuando existe poca ambición, compromiso y seguridad, de allí la importancia de comunicar y

fomentar, que la misma existe tanto en lo personal como en lo laboral y en cualquier nivel y ámbito organizacional (Franklin, 2009; Koontz, 2012).

1.2.3. Relaciones en la Organización

Existen las relaciones por estructura dentro de la organización, como lo son de línea, de apoyo, asesoría, funcionales, de coordinación y por ende de dirección. Al definir las, deben ser precisas, identificando las vías de comunicación y la jerarquía existente en la misma.

Así mismo, existen los sistemas en relación con las personas:

1. De compensación, donde se estimulan convenientemente las partes.
2. De organización, las mismas permiten actuar ordenadamente.
3. De información gerencial, donde las decisiones se toman en forma oportuna, adecuada y concisa.
4. De control, para corregir y asegurarse del cumplimiento de las actividades.
5. De comunicación, para informar en forma acertada y oportuna.

Las relaciones se dan en función del cargo que se ocupa en la organización. La empatía y la solidaridad son aspectos favorables en las relaciones laborales, así mismo cada organización debe ir siempre a la búsqueda de una buena interacción entre su personal, creando mecanismo e instrumentos que permitan desarrollar las mismas e identificar el grado de afiliación existente, siempre en la búsqueda de un mejoramiento en las relaciones interpersonales de sus colaboradores (Franklin, 2009).

1.2.4. Cooperación en la Organización

Actividad de la organización, cuyos beneficios son valorados por organismos internacionales como la UNESCO, OEA, CEPAL y OEI de imprescindible. Dentro del campo de la economía y el desarrollo ha sido de gran importancia.

Para que se dé la cooperación debe existir un balance entre competencia y colaboración, la misma debe ir siempre a la búsqueda del beneficio de forma voluntaria entre las partes.

Infundir el sentido de premura de la cooperación de acuerdo con Hernández (2011), implica un mayor compromiso por las partes, de lo contrario, serán pocas las personas involucradas en la misma y muchas quienes se resistan a cooperar. Un buen entendimiento entre las partes conlleva a alcanzar los objetivos fomentados en la cooperación. La creación de alianzas y redes, entre diferentes sectores permite desarrollar mejores servicios y bienes a la comunidad en general.

1.2.5. Conflicto en la Organización

El conflicto es inherente a la naturaleza humana, lo importante es entenderlos y solucionarlos de la manera más favorable dentro de la organización. Lo ideal es visualizarlo como una actitud difícil en la persona, pero no etiquetarlo como lo que representa la persona en su totalidad.

Hernández (2011) lo define como el desacuerdo mediante el cual las partes involucradas perciben una amenaza hacia sus necesidades e intereses, sin embargo, indica que se pueden tomar como oportunidades de adentrarse en experiencias que rompen paradigmas, y que llevan a otro nivel de compromiso a los trabajadores en una organización.

1.2.5. Identidad o pertenencia

Pérez (2018), lo establece como las posibilidades de acción de la persona, tanto en lo requerido como en lo espontáneo que efectivamente puede desarrollar.

Quaresma y Zamorano (2016), mencionan a Maslow, quien establece en la pirámide de necesidades, el sentido de pertenencia como una necesidad fundamental del ser humano, luego de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

1.3. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Son los principios de la organización. Dan un panorama de lo ideal que se aspira de la misma, lo cual se materializa a través de la misión, la visión, los objetivos de la organización y los valores que deben prevalecer. Chiavenato (2017), lo define como “la forma de pensar” que caracteriza a un individuo, grupos de personas u organización”).

1.3.1. Misión

Se debe definir a objeto de conocer y actuar con base en la razón del ser de la organización, conociendo así el para qué fue creada.

Es la declaración del propósito central de la organización.

Serna (1994) define la misión como “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.

1.3.2. Visión

Es el conjunto de ideas convincentes, que describe u orienta hacia donde la organización aspira ser y lo que se espera de la misma en el futuro. Permite conocer el rumbo de la organización (Koontz, 2012: Chiavenato, 2017).

Serna (1994), la define como “el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro”.

1.3.3. Objetivos

Para identificar lo que se quiere alcanzar y en qué medida. Son los resultados a largo plazo que se esperan obtener para alcanzar la misión y la visión.

Indican la dirección, las prioridades de la organización, el sentido de la misma. Deben ser claros, medibles, razonables y estar en concordancia con los intereses de la organización.

Chiavenato (2011) indica que “es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado”

1.3.4. Valores

Franco (2012) cita a Ferrer y Clemenza (2007) como el conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales se debe manejar la empresa.

Existen valores individuales y organizacionales. Es así como Franco (2012) cita a Pérez (2018) para mencionar cuales son los valores organizacionales que generalmente se establecen: “calidez, innovación, trabajo en equipo, excelencia Institucional, liderazgo cooperativo, lealtad, disciplina laboral, mejoramiento continuo, cultura emprendedora, compromiso social y pluralidad”.

1.3.5. Organigrama

Muestra en forma gráfica la estructura de la organización, permite visualizar las dependencias que integran la misma, así como las líneas de autoridad y comunicación.

Existe diversidad de representación, de lo general de la organización a lo particular de un área; en función de su contenido, puede ser presentando las funciones de cada área o los cargos que se ubican en la misma, todo dependerá de las necesidades que posee la organización en comunicar lo que desee a la comunidad donde lo requiera presenta.

Para realizar la agrupación lógica de las actividades laborales se realiza la departamentalización, ubicándolas en función de su homogeneidad en un área de trabajo específico donde el elemento indispensable es el recurso humano, cuyo tema se desarrollará en el siguiente capítulo (Amaru, 2009).

CAPÍTULO II. LOS RECURSOS HUMANOS.

En este capítulo se definirá lo concerniente al recurso humano, principal actor y participante de la investigación con lo cual se busca conocer el mismo, a fin de lograr un desarrollo sano y agradable para el desarrollo de sus actividades.

A partir de diferentes conceptos dados al respecto se sintetiza el mismo, sus características, los modelos de gestión definidos para la administración, su importancia dentro de las organizaciones y finalmente el recurso humano en Venezuela, país donde se desarrolló la investigación.

2.1. CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS

El ser humano es la vida, el ser pensante, razonable y creativo, son los individuos que conforman la sociedad, se integran y se desarrollan en las organizaciones, permitiendo la operacionalización y actividad efectiva de la misma. Es el principal motor de una empresa, las cuales no existen sin al menos una persona que las conforme.

Para algunas empresas es simplemente la mano de obra, el pensar de esa forma, es errar en el concepto y la atención que realmente se le debe dar a los trabajadores.

Hablar de Recursos Humanos es referirse a una de las disciplinas dentro de las Ciencias Administrativas, así mismo engloba a las personas que conforman la organización en todos sus niveles.

Moreno y Godoy (2012), hacen una diferenciación entre recursos y talento humano. Indican que “el recurso está representado por el universo de la organización mientras que el talento lo caracteriza la individualidad y diversidad de

las profesiones u ocupaciones, con sus competencias y el potencial individual que posee cada quien”.

Señalan que actualmente se demanda que las personas posean conocimientos acordes con los avances de la tecnología, comunicación entre otros, en donde se le “exige al talento humano su fortalecimiento y desarrollo como parte de su propiedad intelectual, representando así el capital intelectual de cada individuo en las organizaciones”.

Desglosan el talento humano en capital intelectual, capital humano y capital social establecido dentro del análisis de las ciencias administrativas. (Figura 2.1)

Pérez (2014) cita a Morales Gutiérrez, quien hace un recorrido acerca de los términos utilizados a nivel empresarial para definir al hombre desde diferentes perspectivas:

1. Personal: es el conjunto de personas que se corresponden con determinada clase, corporación o dependencia.
2. Recurso humano: es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas que resuelven una necesidad o llevan a cabo cualquier actividad en una empresa.
3. Capital humano: conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.
4. Talento humano: la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

Chiavenato (2011), lo define como “las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. . . .

Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos”.

Sandoval & Candelas (2016), indican que “los recursos humanos son estratégicos para el desarrollo organizacional, y se ven ahora como capital intelectual de la organización, ya que son las personas quienes crean, innovan y manejan la información, constituyendo la fuente de conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencias, los cuales representan el punto medular para incrementar la productividad y con ella, la creación de una verdadera ventaja competitiva”.

Canós & Guerrero (2020), señalan que el término recursos humanos es relacionado como el conjunto de personas encargadas de realizar la gestión de diferentes labores dinamizadas y relacionadas con una misma misión y objetivos que a su vez van comprometidos a una determinada organización.

Así mismo indican que para la gestión de recurso humanos se deben definir políticas que incluyan el reclutamiento, selección, contratación, desafectación, retribución, valoración o evaluación y formación”.

Finalmente, para el presente trabajo se tomará como Recursos Humanos a los colaboradores que, con su talento, profesionalismo, entrega al trabajo y conocimiento realizan las actividades que conllevan al logro de los objetivos de la organización en estudio.

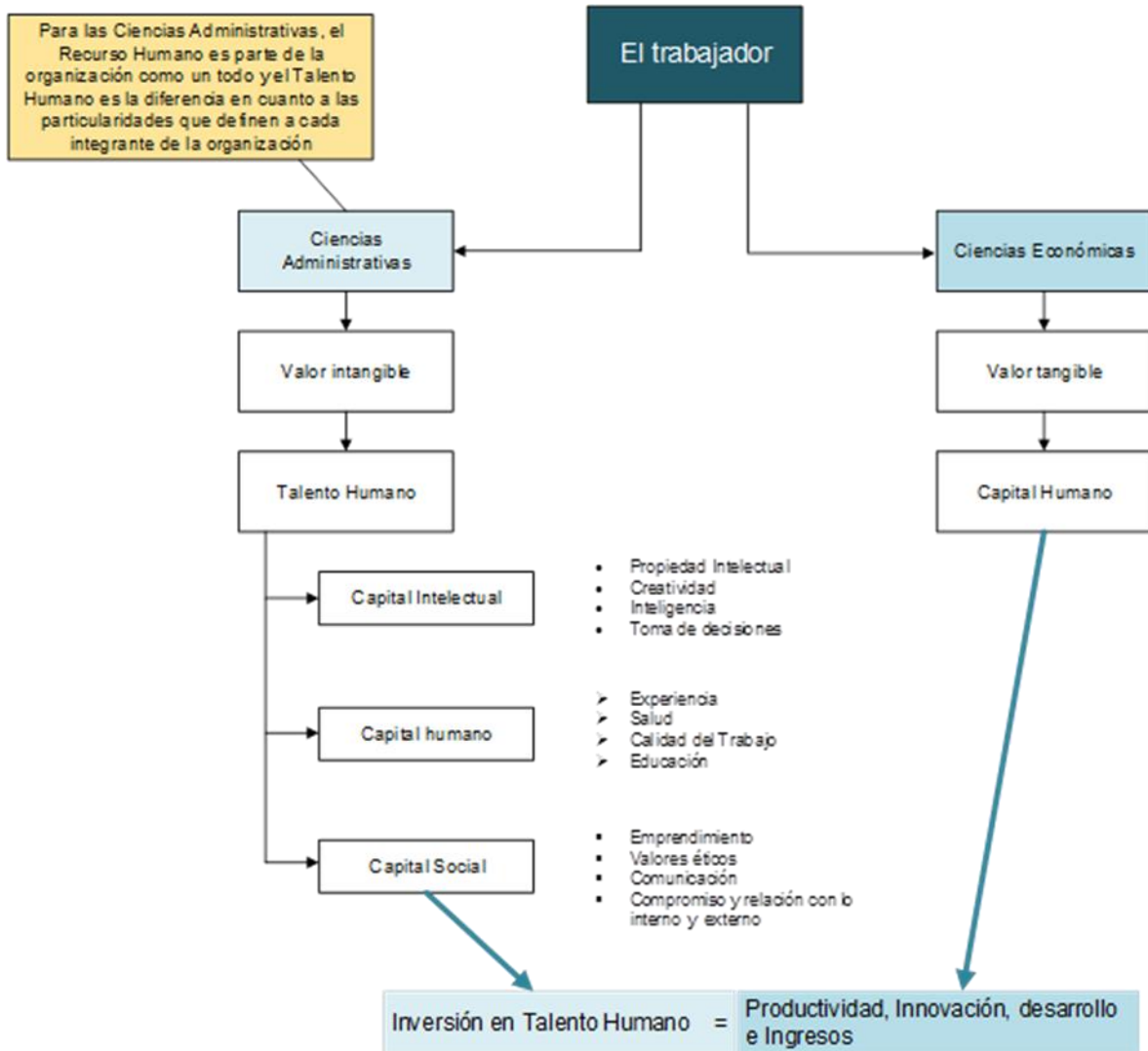


Figura 2.1. El trabajador desde la perspectiva de las Ciencias Administrativas y de las Ciencias Económicas.

Fuente: elaboración propia, con base en Moreno y Godoy (2012).

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Aguirre (2016) cita a Arias (1984) en cuanto a algunas características que diferencian al recurso humano de los demás recursos de la organización, indicado que:

1. No son propiedad de la organización, ya que ellos realizan su trabajo en base a una disposición voluntaria.
2. Las actividades llevadas a cabo por una persona se hacen de acuerdo al sentir de cada uno, dependiendo si el resultado será provechoso para ellos mismos.
3. Desarrollan actividades intangibles, tales como las habilidades, el conocimiento y la experiencia.
4. Pueden ser incrementados a base del descubrimiento y el mejoramiento, así como de ser disminuidas por enfermedades y accidentes.
5. Aún en una población grande, los recursos humanos son escasos y limitados, ya que no todos poseen los mismos atributos.

Existen otras diferencias tales como:

1. Son generadores de ideas, lo cual repercute en ganancias monetarias para la organización.
2. Son de espíritu motivador y con un gran potencial de desarrollo.
3. Son primordiales en el desarrollo de la empresa, de ellos depende el funcionamiento de los otros.

Así mismo, Agudelo & Saavedra (2016), exponen:

1. Son el elemento fundamental para la consecución de los objetivos de la organización.
2. Son únicos e inimitables.
3. Son una ventaja competitiva, sostenida y perdurable en el tiempo.
4. Dan validez y uso a los demás recursos.

Es así como Treviño en el libro “Relaciones Laborales y Productividad” escrito por Quintanilla (2018), establece que “el HUMANO es el único CAPITAL desarrollable, si nos decidimos a invertir para despertar toda la energía y la capacidad intelectual que hay en cada uno de nuestros trabajadores”.

2.3. TEORÍAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Diversas teorías se han desarrollado en lo que respecta a los recursos humanos, la percepción del ambiente, desarrollo de sus actividades, motivación, liderazgo, entre otros, todos estos en la búsqueda de mejorar relaciones y lograr obtener el potencial máximo de las personas en cualquier ámbito.

2.3.1. Teoría de las relaciones humanas

Generada por Elton Mayo, da inicio al término de Recursos Humanos, donde se le da valor al hombre por su importancia en lo concerniente dentro del ambiente laboral enmarcado en un sistema social.

Garzón et al (2018) expone como esta teoría establece la importancia dentro de la productividad lo concerniente al “clima organizacional y su impacto en el comportamiento y eficiencia de las personas que conforman la empresa”.

2.3.2. Teoría del comportamiento o teoría conductista

Chiavenato (2011) expone que esta teoría se da como resultado a la oposición dada a la Teoría de Relaciones Humanas respecto a la Teoría clásica.

Indica que la misma se “fundamenta en la conducta individual de las personas”, a objeto de identificar la motivación de estos para “mejorar la calidad de vida” en el ámbito organizacional donde se desarrolla el individuo.

2.3.3. Teoría motivacional o Jerarquía de necesidades

Fue propuesta por Abraham Maslow. Su enfoque, está orientado a que las personas poseen una estructura de necesidades organizadas a través de una pirámide, donde

se establece la jerarquía de las mismas, agrupadas en dos secciones. Refleja la importancia que tiene la motivación en la vida de cada quien, donde al satisfacerse una necesidad de tipo inferior surge la de tipo superior y así sucesivamente.

Las necesidades primarias o básicas o de orden menor, son las relacionadas con lo filosófico y la sobrevivencia como la alimentación, sueño y sexo. Las necesidades secundarias o de orden superior son las dadas por la experiencia, las cuales cambian dependiendo de las personas y en el último escalafón se encuentran las necesidades de autorrealización. En resumen, las necesidades se engloban en fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización.

Diversos estudios se han realizado con el fin de evaluar el comportamiento humano y su interacción con el ambiente.

De estas áreas en estudio no se escapa el ámbito empresarial, organizacional y por supuesto con la mira en la productividad, eficiencia y desarrollo. De allí se desprende una serie de teorías, sin embargo, las acá descritas han sido el eje general concernientes a los recursos humanos (Chiavenato, 2011).

2.4. MODELOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Los modelos de gestión son mecanismos de actuación que permiten la administración, desarrollo y uso racional y adecuado del principal capital de toda organización como lo es el recurso humano.

Canós & Guerrero (2020), indican que “independientemente de la aplicación de un modelo u otro, la gestión de personas se basa en integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar o controlar”.

2.4.1 Gestión por competencias

Resalta que además de los títulos y credenciales profesionales, se debe tener en cuenta tanto las habilidades como la motivación de la persona con las actividades a realizar.

Moldes (2012) cita a Porret Gelabert (2010) quien define las competencias como “rasgos o indicadores profesionales de la conducta de los empleados” y ellos por su parte la definen como “la combinación del “saber técnico” y “rasgos de conducta” que tiene como objetivo un desempeño superior del trabajo”.

Las competencias son clasificadas en tres modalidades:

1. Emocionales, como la iniciativa, responsabilidad, productividad, capacidad de aprendizaje, flexibilidad, autocontrol, comunicación y deseo al logro.
2. Técnicas, relacionadas con el aspecto productivo o de servicio.
3. Corporativas, al combinar las emocionales y técnicas, se genera una ventaja competitiva.

Implantar este tipo de gestión requiere tener presente la visión y misión general de la empresa, así como lo concerniente a la definición de las competencias que poseen los integrantes de la organización y las competencias de la organización.

2.4.2 Gestión del conocimiento

Se basa en la búsqueda y uso de las mejores prácticas y procesos, convertidas en ventaja competitiva a objeto de transformarla en información oportuna y accesible por parte de los colaboradores permitiéndoles actuar eficazmente. Crear, capturar y distribuir el conocimiento es la forma de desarrollarla.

Rodríguez et al. (2018) define este tipo de gestión como “el proceso que apoya a las organizaciones para encontrar la información relevante, seleccionar, organizar y comunicarla a todo el personal activo”, estas acciones son necesarias para “la resolución de problemas, dinámica del aprendizaje y la toma de decisiones”.

Indica que cada quien crea su propia realidad de acuerdo a sus estructuras mentales, al interactuar con la sociedad, se da una retroalimentación lo que conlleva a la generación del conocimiento.

Concluye “que la gerencia en un entorno cambiante debe identificar y analizar dentro del clima organizacional toda generación de conocimiento y aprovechar al máximo los mismos” para así alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

2.4.3 Gestión del talento

Las personas son el centro de adaptación de la organización, por ende, es el activo más importante de la misma, así lo expone (Moldes, 2012).

El talento humano es un factor diferenciador que permite la ventaja competitiva de la organización.

Rondón (2016) lo define como “el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva”.

Alles (2005) cita a Pilar (2001) quien establece una ecuación de la suma de las partes como lo son las capacidades más el compromiso y la acción dando como resultado el talento, si el profesional se identifica con la organización, a través de un

sincero compromiso y actúa, pero no posee las capacidades requeridas identificadas por él, los resultados alcanzados sólo quedarán en buenas intenciones deficientes. “Si, por el contrario, dispone de las capacidades y actúa en el momento”, pero con desmotivación y falta de compromiso con el proyecto, existirá la posibilidad de que alcance el objetivo, pero no con los resultados esperados, ya que existirá ausencia de innovación e interés para la generación de propuestas de mejoras y su actuar será simplemente mecánico. “Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso”, pero no actúa en el momento, su falta de interés no le permitirá desarrollar su potencial. En definitiva, el talento está conformado por la conjunción de las capacidades, el compromiso y la acción, es decir el puedo, quiero y actúo en un mismo momento (Figura 2.2).

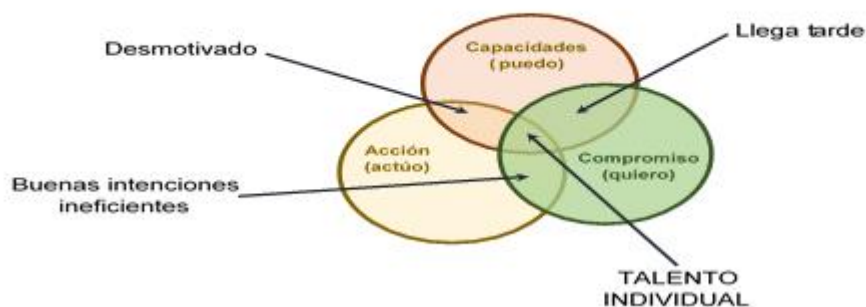


Figura 2.2. “Gestión del Talento”.

Fuente: Jericó Pilar Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid 2001.

2.4.4 Gestión de modelo basado en el Cuadro de Mando Integral (BSC).

Propuesto por Tabatabaei et al. (2017), plantean “que la gestión sostenible de recursos humanos y el BSC brindan más oportunidades para lograr el éxito empresarial y organizacional a largo plazo, especialmente en el contexto empresarial complejo y dinámico”.

Igualmente “consideran que el modelo fortalece el equilibrio entre las capacidades internas de la organización y el entorno externo”, así mismo señalan

que ha sido “efectivo en la identificación y descripción de componentes que conforman el enfoque integrador para la gestión estratégica y la gestión sostenible de los recursos humanos utilizando BSC”.

2.5. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSO HUMANO

Actualmente, se le define como el principal capital de cualquier organización, su administración puede ser la más difícil de todas, pero no imposible de llevar a cabo (Hellriegel et al., 2009; Chiavenato, 2011).

En ella se conjugan individuos con diversidad de pensamiento, preparación, desarrollados en diversos ambientes y con diferentes necesidades, de allí, la importancia de que los líderes o quienes la ejerzan, sean cuidadosos en la toma de decisiones y trato para con los mismos.

Mondy (2010) lo define como la coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.

En toda organización debe existir un área importante dentro de la misma, encargada de la atención de sus clientes internos, de no ser tomada en consideración la atención preferencial que se le debe dar al personal, de no buscar las mejoras en cuanto a la aplicación de sistemas de competencia y desempeño como corresponde, se dice, que dicha área está enfocada solo a la administración de personal y no a la del Capital Humano.

Quintanilla (2018) expone que si existe un gran secreto en la administración del RRHH es fomentar la sana estructura de comunicación entre los trabajadores y la administración.

Así mismo establece que existen “siete factores claves de los procesos de Capital Humano como lo son: atracción de talento, inducción, capacitación para el trabajo, condiciones de trabajo, trato, compensación y relación sindical”. Igualmente se debe atender “dos momentos críticos que tienen implicaciones colectivas: la revisión del contrato colectivo y el reparto de utilidades”.

En el proceso de la contratación se debe tener presente a la persona con conocimiento y actitud positiva, esto asegurará en gran parte un buen desempeño, desarrollo de las habilidades y un rápido ajuste al trabajo encomendado.

En la inducción se debe asegurar que el trabajador este claro en cuanto al conocimiento general de la empresa, sus beneficios valores, estructura, comunicación, políticas y normas de la misma, lo cual asegurará una buena adaptación al ambiente de trabajo.

Una buena capacitación repercutirá en un mayor compromiso y adecuación del personal a las labores encomendadas. Se debe entender que cada actividad presenta su propia dificultad y de un buen proceso de capacitación se derivará una rápida inclusión e identificación del nuevo integrante con su equipo de trabajo.

Quintanilla (2018), expone “la salud y seguridad del personal no son negociables”, de allí la importancia de concientizar a los trabajadores en cuanto a las normas de seguridad que se deben tener y la importancia de comunicar a sus superiores cualquier situación en su área que este perjudicando a la persona y por ende la productividad. Toda mejora parte de cada uno de los integrantes de la organización.

Un buen y sano liderazgo es esencial en cualquier organización. La forma de comunicar, relacionarse e inspirar confianza, facilitará un ambiente de trabajo libre de conflictos en gran parte. Los supervisores deben ser habilidosos en conocer a

su personal y saber adecuar, su forma de actuar en la búsqueda de alcanzar los objetivos y mantener una relación cordial con el personal a su cargo.

Actualmente se debe tener un equilibrio entre el llamado salario emocional y el salario de carácter económico. El salario emocional está compuesto por actividades de carácter no económico, en donde se compensan las necesidades personales, familiares y laborales con la búsqueda de un mejor estilo de vida, en cuanto a bienestar y calidad se refiere. El salario económico es dado por la compensación monetaria recibida por la actividad realizada.

Cada quien le pone precio a su labor, de allí la importancia de que el empleado encuentre un balance entre sus necesidades, la remuneración recibida y la satisfacción percibida por el trabajo efectuado, lo que da un valor extra y necesario como lo es la motivación e identificación del trabajador con su organización. Trabajar debe ser una actividad de disfrute emocional, enriquecimiento personal y mental.

El pago, compensación económica o remuneración es importante, sin embargo, estudios realizados al respecto han indicado que no es lo primordial al momento de definir una buena relación laboral entre el empleado y empleador. Es así como anteriormente se consideraba a las personas por lo que hacían, ahora se considera al individuo más por lo que piensa y lo hace competitivo, es decir su talento.

Generalmente la ley del trabajo en cada nación establece la libre conformación de sindicatos en las empresas. Para los empresarios la constitución del mismo es sinónimo de problemas laborales, sin embargo, la conformación de los mismo y la necesidad de estos se debe dar en un ambiente sano, siempre y cuando se constituya como un ente con respeto hacia la empresa, sin demagogia

ni exigencias fuera de la realidad o contexto que se vive y donde se busque siempre el ganar-ganar de los trabajadores y de la empresa.

Quintanilla (2018) establece que la estabilidad laboral se sostiene en tres columnas, como lo son: los supervisores o jefes operativos, el área de capital humano y el sindicato. De allí la importancia de una buena orientación y capacitación al personal de supervisores en cuanto al trato, comunicación, liderazgo e interpretación de la información percibida de sus colaboradores.

2.6. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Londoño & Arcila (2014) establecen que el desarrollo organizacional es directamente proporcional al desarrollo de sus recursos humanos.

Por su parte, Moreno y Godoy (2012), exponen como las organizaciones al invertir en su capital humano, el mismo se transforma en valor para la organización lo cual se manifiesta en experiencia, calidad de trabajo y educación. Esto justifica el gasto transformado en capital intelectual.

Son muchos los factores que influyen en el comportamiento de las personas, su cultura, estudios, creencias religiosas, aspiraciones personales, interrelación con los demás, entre otros, de allí la importancia de los estudios de clima organizacional con el fin de conocer los aspectos positivos o negativos que están afectando al principal motor de cualquier organización.

Las empresas podrán invertir en las mejores maquinarias, herramientas, tecnologías, infraestructura entre otros, pero de no atenderse de manera pertinente y correcta a los individuos que laboraran en las mismas, toda esa inversión pasará a ser un simple gasto en detrimento de la misma.

Una organización que tenga registrado el talento humano con el que cuenta, es decir sus conocimientos técnicos, profesión, habilidades, destrezas, forma de actuar y los valores que lo diferencian de los demás, es una empresa que podrá elaborar planes y estrategias de crecimiento global tanto en innovación y mejoras de sus procesos, así como de movilidad interna dentro de la organización con el fin de plantearse rumbos de crecimiento aprovechando el potencial humano que posee.

Finalmente, el talento humano es un valor intangible, que se vuelve tangible en la organización y se mide a través de los productos que generan y en función de la calidad de los mismos.

2.7. PSICOLOGÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para la Psicología su objeto principal de estudio es la conducta y al conjugarse con la Administración de Recursos Humanos, se complementan la una con la otra ya que, al momento de surgir alguna situación objeto de evaluación de su personal en una organización, se debe evaluar el contexto de la situación y los grupos de personas donde se presentan las mismas.

Existe la psicología del trabajo, donde se tiene una rama de desarrollo enfocada en el desempeño, por su parte la psicología social es la pionera en el estudio organizacional.

Quintanilla (2018) indica como las buenas relaciones laborales contribuyen a la productividad y desarrollo de cualquier organización.

El combinar la psicología con la administración de recursos humanos se verá reflejado positivamente en la productividad y desempeño de los integrantes de la organización.

2.8. LOS RECURSOS HUMANOS EN VENEZUELA

Las Universidades cuentan con personal Docente, Administrativo y Obrero. En el caso de la UNET, por ser una Universidad autónoma, de acuerdo a la Ley de Universidades, la institución como tal, está facultada para elegir y designar a su personal administrativo. Sin embargo, la Ley del Estatuto de la Función Pública, así como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establecen que todo ingreso a la administración pública debe darse por concurso público. El personal administrativo de las Universidades es considerado funcionario público, por ende, su ingreso debe ser de acuerdo a lo establecido anteriormente

El desarrollo organizacional es directamente proporcional al desarrollo evolutivo, gradual y sistemático del recurso humano. En Latinoamérica, los profesionales emprenden capacitarse por su propia cuenta, así lo expresan Moreno y Godoy (2012), aun cuando la organización no lo requiera, ya “sea con la esperanza de mejorar sus sueldos” o buscar otras oportunidades. Dentro de esta realidad se ubica exactamente la población venezolana, donde buscan su mejoramiento profesional

2.8.1. Situación de la clase trabajadora en el Estado Táchira

Sustentar la situación del recurso humano en Venezuela con información oficial creíble y real es difícil, ya que el gobierno se contradice con la situación vivencial del país, lo cual se puede evidenciar con el informe del libro “Perfil Social 1999-2018” del INE, donde exponen que “Durante el Gobierno Revolucionario, se han mejorado las condiciones de la calidad de vida de los venezolanos, debido a una

política económica y social orientada a la satisfacción de las necesidades de la población” así como también “ Desde el sabotaje petrolero (año 2003) hasta el cierre del año 2018, la tasa de desocupación se redujo en 10.1 puntos porcentuales”, cuando informes de diversos organismos internacionales, ya mencionados en el capítulo I, reflejan la diáspora venezolana, en la búsqueda de oportunidades de empleo y calidad de vida que les permita garantía en alimentos, salud, vivienda y educación (Instituto Nacional de Estadística, 2018).

Se están dando tiempos difíciles y así lo evidencia la publicación “Venezuela: políticas públicas y relaciones de trabajo” realizado por Lucena (2015), en la cual expone la difícil situación en esta área que vive el país y donde se ha dado un “discurso anti empresa” por parte del gobierno, así como la falta de cumplimiento de compromisos contractuales incluso por empresas públicas, de lo cual no escapan las de origen privado, como consecuencia del modelo económico que vive la nación.

Lucena (2015) comenta la situación de inestabilidad que vive el país y donde las manifestaciones públicas de protestas han sido recurrentes ya sean “motivadas por necesidades y problemas de aguda repercusión en la vida familiar y social, como lo son la inflación, el desabastecimiento, la inseguridad, el deterioro de los servicios públicos, o la violación de los derechos humanos”

2.8.2. Características Socio-Demográficas

El Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de la República Bolivariana de Venezuela, de acuerdo al estudio del 2011 indica, para el Estado Táchira una población de 1.168.908 personas. Se caracteriza por tener un volumen alto de “población nacida en el exterior”, al ser territorio limítrofe con Colombia, teniéndose como resultado que 96,8% de los extranjeros son de origen colombiano (Instituto Nacional de Estadística, 2014).

Los tachirenses en su mayoría son personas jóvenes, con una edad promedio de 28 años y una relación de “10 adultos mayores por cada 100 personas activas y donde la relación de hombres por mujeres es de 98,4 hombres por cada 100 mujeres (Instituto Nacional de Estadística, 2014).

Para el año 2011 la tasa de alfabetismo se ubicó en 95.2%, y las más altas en los municipios Córdoba, San Cristóbal y Cárdenas, demostrándose que cada día para el Estado Táchira se disminuye el analfabetismo para esta región (Instituto Nacional de Estadística, 2014).

En lo que respecta a la educación, para el año 2013, de acuerdo al INE, indicaba que el sistema universitario había logrado un “aumento en la población ocupada universitaria” cuyas cifras eran de 2.829.520 estudiantes en el Sistema Universitario, sin embargo el Programa Venezolano de Educación – Acción en Derechos Humanos (PROVEA), muestra como de un crecimiento entre los años 2005 y 2006, para los años de 2009 a 2011, existió un decrecimiento de 16,3%, donde en las Instituciones oficiales fue de 25.8%, mientras que en las privadas ocurrió lo contrario con un crecimiento de 8.8%.(Instituto Nacional de Estadística, 2018).(Provea, 2015).

Cada día es una situación de incertidumbre para quienes laboran en estas instituciones públicas de educación superior, ya que, al existir una disminución de la población estudiantil, no existe razón alguna para mantener las Universidades abiertas sin su principal cliente como lo son los estudiantes. Por lo anteriormente expuesto, es necesario evaluar el clima organizacional dentro del cual se desenvuelve el principal capital como lo es el recurso humano, lo cual permitirá identificar la percepción que tienen los mismos respecto a la situación que viven en lo laboral.

2.9. MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL MARCO TEÓRICO CONCERNIENTE AL RECURSO HUMANO.

La literatura de mayor incidencia en la presente investigación respecto al Recurso Humano, se especifica a continuación:

AUTOR(ES) QUE FUNDAMENTAN Y AÑO	TÍTULO	TEORÍAS, MODELOS Y SISTEMAS	CATEGORÍAS Y CONCEPTOS QUE SE APLICAN EN ESTA INVESTIGACIÓN
Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012)	El Talento Humano: Un Capital Intangible que otorga valor en las Organizaciones	Sistema del RH y Talento Humano	Características del recurso y talento humano, así como interés individual por capacitación en Latinoamérica
Pérez Y. (2014)	Clima Organizacional en el ámbito empresarial cubano	Sistema Empresarial y el recurso humano	Definición del recurso humano a nivel empresarial
Chiavenato, I. (2011)	Administración de recursos humanos	Sistema del Recurso Humano.	

AUTOR(ES) QUE FUNDAMENTAN Y AÑO	TÍTULO	TEORÍAS, MODELOS Y SISTEMAS	CATEGORÍAS Y CONCEPTOS QUE SE APLICAN EN ESTA INVESTIGACIÓN
Sandoval Pérez, E., & Candelas Ramírez, L. (2016)	Sugerencias en la gestión de los recursos humanos de las Pyme's constructoras para la mitigación de problemas presentes en sus actividades ligadas a la dirección y la toma de decisiones.		Definición dada a las personas en general dentro de las organizaciones.
Canós Darós, L., & Guerrero Madera, L. (2020).	Modelos de gestión de recursos humanos focalizados en las personas.	Modelo de gestión del Recurso Humano.	Denominación dada a las personas en general dentro de las organizaciones.
Aguirre Cerón, M. (2016)	El clima organizacional en la empresa Logomundo	Sistema del RH	Características que deben poseer las unidades

AUTOR(ES) QUE FUNDAMENTAN Y AÑO	TÍTULO	TEORÍAS, MODELOS Y SISTEMAS	CATEGORÍAS Y CONCEPTOS QUE SE APLICAN EN ESTA INVESTIGACIÓN
Agudelo, C. A. M., & Saavedra, M. R. B. (2016).	El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Revista Científica" Visión de Futuro"		organizacionales que gestionan el recurso humano.
Quintanilla, L. F. (2018)	Relaciones laborales y productividad: En las relaciones humanas 2+2 también son 4, pero no sabes cuándo		
Garzón et al (2019)	Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones	Teoría de las relaciones humanas.	Relación del CO con los conceptos de comportamiento y eficiencia de las personas

AUTOR(ES) QUE FUNDAMENTAN Y AÑO	TÍTULO	TEORÍAS, MODELOS Y SISTEMAS	CATEGORÍAS Y CONCEPTOS QUE SE APLICAN EN ESTA INVESTIGACIÓN
Chiavenato, I. (2011)	Administración de recursos humanos.	Teoría del comportamiento o teoría conductista. Teoría motivacional o Jerarquía de necesidades	Relación de la motivación con calidad de vida Una necesidad cubierta genera una nueva por cubrir.
Moldes Farelo, R. (2012)	De la gestión de recursos humanos a la dirección de personas.	Gestión por competencias.	La conducta de los empleados se relaciona directamente con el conocimiento de la filosofía institucional
Rodríguez, K. T., Pistillo, P. L., & Fernández, B. H. (2018)	Clima organizacional como gestión del conocimiento.	Gestión del conocimiento.	El aprovechamiento de la fortaleza del conocimiento de los colaboradores
Moldes Farelo, R. (2012), Alles (2005) y Rondón, M. A. M. (2016).	De la gestión de recursos humanos a la dirección de personas, Gestión del	Gestión del talento humano.	El talento es una ventaja competitiva donde convergen las

AUTOR(ES) QUE FUNDAMENTAN Y AÑO	TÍTULO	TEORÍAS, MODELOS Y SISTEMAS	CATEGORÍAS Y CONCEPTOS QUE SE APLICAN EN ESTA INVESTIGACIÓN
	talento humano en organizaciones educativas y Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos		capacidades, el compromiso y la acción para la consecución de los logros de la organización.
Tabatabaei, S. A. N., Omran, E. S., Hashemi, S., & Sedaghat, M. (2017)	Presenting Sustainable HRM Model Based on Balanced Scorecard in Knowledge-based ICT Companies (The Case of Iran).	Gestión de modelo basado en el Cuadro de Mando Integral (BSC).	La gestión estratégica y la sostenible interrelacionadas garantizan el éxito empresarial y organizacional.
Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum Jr, J. W., (2009)	Administración: un enfoque basado en competencias.	Sistema de administración del Recurso Humano	Complejidad en cuanto a la atención del principal

AUTOR(ES) QUE FUNDAMENTAN Y AÑO	TÍTULO	TEORÍAS, MODELOS Y SISTEMAS	CATEGORÍAS Y CONCEPTOS QUE SE APLICAN EN ESTA INVESTIGACIÓN
			recurso de toda organización.
Quintanilla L. F. (2018)	Relaciones laborales y productividad: En las relaciones humanas 2+2 también son 4, pero no sabes cuándo		Importancia de la seguridad industrial y de la comunicación entre el recurso humano y la administración.
Londoño & Arcila (2014), Moreno y Godoy (2012),	Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad y El Talento Humano: Un Capital Intangible que otorga valor en las Organizaciones	Importancia del Recurso Humano.	Valor del recurso humano dentro de la organización.

AUTOR(ES) QUE FUNDAMENTAN Y AÑO	TÍTULO	TEORÍAS, MODELOS Y SISTEMAS	CATEGORÍAS Y CONCEPTOS QUE SE APLICAN EN ESTA INVESTIGACIÓN
Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley del Estatuto de la Función Pública	Legislación del Recurso Humano en Venezuela.	Normativa que rige la administración del Recurso Humano en Venezuela.
Gobierno de Venezuela	Instituto Nacional de Estadística	Datos estadísticos del territorio nacional.	Situación de la población de Venezuela y del Estado Táchira.
Lucena, H. (2015)	Venezuela: políticas públicas y relaciones de trabajo. Cuadernos del CENDES	Situación país y laboral.	Situación actual.
Programa Venezolano de Educación – Acción en	Informe Anual Enero-Diciembre 2013	Estadísticas de la población estudiantil.	Situación actual

AUTOR(ES) QUE FUNDAMENTAN Y AÑO	TÍTULO	TEORÍAS, MODELOS Y SISTEMAS	CATEGORÍAS Y CONCEPTOS QUE SE APLICAN EN ESTA INVESTIGACIÓN
Derechos Humanos (PROVEA)			

Figura 2.3. Consistencia del marco teórico de los Recursos Humanos.

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO III. DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS ELEMENTOS

Garantizar al principal capital de toda organización un ambiente agradable, de armonía con las condiciones idóneas para la realización de sus actividades, es asegurar la productividad y eficiencia de toda organización, por esto, en el presente capítulo se expone el concepto de clima organizacional, las características del mismo, su relación con diferentes términos organizacionales, los elementos que lo componen, así como modelos más resaltantes y aspectos generales que permiten realizar este tipo de evaluación y descripción del tema en cuestión.

3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde hace años se viene realizando investigaciones en la búsqueda de aumentar la productividad, mejorar el ambiente de trabajo, lograr la identificación del empleado con su empresa, así como lograr los objetivos estratégicos de la organización en un ambiente sano, por lo cual se han realizado diversos estudios acerca del ambiente laboral, entorno organizacional, atmósfera psicológica, clima laboral, entre otros, a lo que finalmente hoy se le conoce como clima organizacional.

El gestionar un buen clima es garantizar un ambiente de trabajo que permita una mejor productividad y por ende un producto o servicio de calidad. Es la interacción diaria de sus trabajadores con el ambiente donde se desarrolla la mayor parte de su vida, es así como algunas empresas incluyen dentro de sus indicadores de gestión, la medición del clima organizacional.

Dentro de la Teoría General de la Administración, se le da cabida al clima organizacional en función de lo importante del ambiente de las empresas para la conducta de las personas. Elton Mayo en sus estudios indicaba la especial atención que debían poseer los gerentes hacia los trabajadores como lo era la motivación,

satisfacción, frustración y liderazgo. Luego se da la escuela del pensamiento administrativo, donde el comportamiento o conductismo reivindicaba los postulados humanistas, es así como Maslow y Herzberg, la teoría sobre la motivación humana junto con los estilos de gerencia de las teorías X y Y de McGregor y los cuatro sistemas de administración de Likert; a raíz de la interacción entre organización e individuo, toma auge el clima organizacional (Galarza, 2015).

Con la aplicación de la Teoría de los Sistemas a la Administración, se establece que las organizaciones son sistemas sociales compuestos por subsistemas que interactúan entre sí con el entorno. En el subsistema psicosocial (actitudes, aspiraciones, motivos y valores) debe existir un clima organizacional diferente a los demás; por otra parte, el enfoque de la Gestalt, movimiento de la psicología iniciado en suelo alemán, sostiene que la percepción del medio tiene gran influencia sobre la acción práctica de la persona, mientras que el enfoque funcionalista establece que las personas con su actuar contribuyen a la modificación de su entorno; de la combinación de las personas con su entorno nace el clima (Galarza, 2015).

Diversos estudios señalan que uno de los componentes que generan mayor estrés en la organización es la actuación de los jefes o supervisores, mientras que la cohesión entre los compañeros directos de trabajo permitió en muchos casos sobrellevar el mismo en un ambiente de cooperación, es así como el clima organizacional se ve influenciado en gran medida por los líderes de la organización, se dice que un comportamiento propicio es parte del liderazgo y así mismo por los componentes de la alta gerencia, McGregor en El aspecto humano de las empresas (1960) considera que el nivel directivo es el encargado de crear un clima adecuado para las que los subordinados puedan desarrollar su trabajo adecuadamente. A su vez, los valores, las buenas costumbres, las normas, los procedimientos, la motivación, son parte del clima organizacional.

El ambiente laboral refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; comprende la organización, estructura y funcionamiento, donde el individuo realiza su trabajo, la actividad donde se relaciona con el objeto de trabajo, el resto de las personas, entre otros, las cuales constituyen un sistema interdependiente altamente dinámico que influye en el rendimiento de los trabajadores.

El resultado de la evaluación del clima organizacional permitirá a nivel directivo, tomar decisiones, realizar cambios y mejoras para ganancia de la organización de no ser utilizada y tomada en cuenta como tal, traerá pérdida de oportunidades para el logro de los objetivos.

No hay un estándar como tal para establecer un clima organizacional perfecto, el mismo viene dado en función del comportamiento de sus elementos y la cultura que se posea en la organización, toda empresa, institución, es diferente, bien sea por su ramo de producción, su ubicación geográfica, entre otros.

Cada día toma mayor importancia la evaluación del clima organizacional, es así como se puede visualizar que, dentro de los estudios de comportamiento y desarrollo organizacional, se encuentra la evaluación del clima organizacional. El Desarrollo Organizacional, centra su estudio en el clima organizacional, mientras para el Comportamiento Organizacional, el clima es tomado como un aspecto esencial más no visible o cuantificable.

En los estudios de clima organizacional se puede detectar la percepción que tienen los colaboradores por sus jefes, el tipo de comunicación establecida en la organización, si creen estar bien remunerados o no, así como la relación existente entre los niveles organizacionales, entre otros.

Cada organización cuenta con sus propias características y propiedades, únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el

ambiente interno de las organizaciones repercute en el comportamiento del trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa. El clima es una característica distintiva y central de toda organización.

Se ha encontrado en organizaciones de gran tamaño, muy jerarquizadas y formalistas, que sus integrantes experimentan alienación y poco compromiso con su trabajo mientras que, en empresas de menor tamaño, el trato se hace más personalizado y solidario. Por otra parte, líderes democráticos suscitan sensación de bienestar entre los subordinados, al contrario de aquellos autoritarios. Por último, se ha visto que climas propicios parecen elevar la satisfacción. Sobre esto último, los escépticos objetan que tal vez hay una tercera variable que condiciona al clima y la satisfacción.

Los pioneros en este tipo de evaluación son psicólogos entre los que se puede nombrar a Kurt Lewin y Douglas McGregor.

Powell y Butterfield, 1978 (citado por Hernández, Gallarzo y Espinosa ,2013) opinan que el clima organizacional puede fluctuar dentro de la organización como tal, ya sea a través de estratos de la organización y de la formación de un clima organizacional general, o como diversos subclimas de grupos de trabajo departamentales, donde son menores las diferencias de los factores individuales.

Mañas, González y Peiró (1999) establecen que los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo, al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento, es decir tan sólo lo perciben y reflejan. El clima desde esta postura es una descripción individual o personal del entorno organizacional (Galarza, 2015).

De lo anteriormente expuesto se puede observar que el clima es influido por el contexto general de la organización y, a su vez, repercute sobre la satisfacción, la motivación y el desempeño del personal.

Se debe considerar que, al momento de realizar un estudio de clima organizacional, es con el fin de implementar un plan de acción que permita mejorar la satisfacción de los empleados, de lo contrario se aconseja no realizar el mismo ya que esto puede crear en el personal incredulidad y falta de confianza hacia el personal directivo, en función de las expectativas positivas creadas por los integrantes de la organización.

3.1.1. Beneficios de evaluar el clima organizacional

Realizar un estudio de clima organizacional permite identificar factores de la organización que interfieren en el desempeño, la creatividad y la satisfacción de sus integrantes.

Pereda, Berrocal y Alonso, 2008 (citado por Galarza, 2015) establecen algunos beneficios que proporciona el estudio de clima organizacional:

- a. Permite detectar lo que piensa el personal de la empresa y no se atreven a exponerlo abiertamente. Desde este punto de vista, el clima lleva a conocer el grado de compromiso, acuerdo o identificación de la plantilla con la administración de la compañía.
- b. En función de lo anterior, es un medio de comunicación entre directivos y trabajadores. El personal descubre, tiempo después de la medición de clima, si su opinión es valorada y considerada importante por la dirección. Es decir, si se producen o no cambios organizacionales.
- c. Los estudios de clima orientan las acciones de mejora. Al señalar cuáles deben ser según los colaboradores, los aspectos de la empresa que

deben reformarse, los estudios de clima tornan a la administración en un ente más eficiente y conectado con la realidad.

3.1.2 Definición de clima organizacional

Powell y Butterfield, 1978 (citado por Hernández, Gallarzo y Espinosa ,2013) opinan que el clima organizacional puede fluctuar dentro de la organización como tal, ya sea a través de estratos de la organización y de la formación de un clima organizacional general, o como diversos subclimas de grupos de trabajo departamentales, donde son menores las diferencias de los factores individuales.

Rousseau 1988 (citado por Hernández, Espinoza y Aguilar, 2013) define el clima como una descripción general de la situación social o del medio ambiente de trabajo.

Mañas, González y Peiró (1999) establecen que los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo, al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento, es decir tan sólo lo perciben y reflejan. El clima desde esta postura es una descripción individual o personal del entorno organizacional (Galarza, 2015).

Chiavenato (2001), indica que “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento”; para el 2009, lo define como la “calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable).

Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas.

Guisar (2004), define al clima organizacional como “un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones)”; cuando se realiza el estudio del mismo “se mide la forma en la que es percibida la organización”.

Caraveo (2004) infiere que el clima organizacional es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p.84).

Guerrero (2006) indica, “en el ambiente laboral el trabajador realiza su actividad, se relaciona con su objeto de trabajo, los instrumentos de producción, el puesto de trabajo, la zona de trabajo, la zona respiratoria y los elementos del medio físico o natural que intervienen en el proceso productivo, entre los que se encuentran los factores de riesgo nocivos y peligrosos, que pueden alterar su salud y producir enfermedades relacionadas con su trabajo” (p.2).

Por su parte Alles (2008), llama a los estudios de clima organizacional, estudios de satisfacción laboral.

Maximiano (2009) afirma que el clima organizacional es esencialmente una medida de cómo se sienten acerca de la compañía y su gestión, y su concepto evolucionado hacia el concepto de calidad de vida en el trabajo.

Es así, como Hernández, Gallarzo y Espinosa (2013), citado por (Hernández, Gallarzo y Espinosa 2011; Kozlowski y Doherty, 1989) creen que el clima organizacional sería el vínculo funcional entre la persona y las características objetivas del entorno de trabajo, como las políticas formales e informales, los procedimientos y las prácticas.

Nava (2016) señala que “uno de los conceptos que ha mostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructura y procesos que ocurren en el medio laboral”

3.2. CARACTERÍSTICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se compone de diferentes elementos que lo hacen tener características particulares, es así como Brunet (1987) cita a Tagiuri con las siguientes:

1. Se constituye por diferentes situaciones que lo hacen particular en cada caso.
2. Sus elementos pueden ser modificados pero el clima puede continuar siendo el mismo.
3. No es fácil conceptualizarlo, pero si identificarlo.
4. Está influenciado por características personales, actitudes, la cultura, la conducta, expectativas, necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
5. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos de la conducta del individuo.
6. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
7. El clima, junto con las estructuras y características institucionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
8. Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, tanto internas como externas.
9. Tiene consecuencias sobre el comportamiento de los individuos.

3.3. ELEMENTOS A EVALUAR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro de los principales aspectos a considerar se tiene la estructura organizacional, el liderazgo, las políticas y valores existentes, la toma de decisiones, la motivación, el comportamiento individual, y la dinámica que se genera al interior de la organización. Dentro de los mismos, existe una gran lista de criterios a tomar en cuenta.

Se tiende a considerar en la mayoría de las evaluaciones los procesos de liderazgo y ejercicio de autoridad, la comunicación, los factores motivacionales, los procesos de interacción social, los procesos de decisión, los procesos de formulación de objetivos y planes, y los procesos de control.

Brunet (2004) y Silva (1996) citan a Campbell con las dimensiones básicas que debe poseer todo cuestionario de clima organizacional como lo es: la autonomía individual; el grado de estructura del puesto, la recompensa, consideración, el agradecimiento y apoyo (Galarza, 2015, p. 356).

Brunet (2004) establece que la estructura organizacional, el tamaño de la compañía, los reglamentos y políticas, estilos de dirección, la comunicación, son variables que actúan sobre el clima organizacional y definen la personalidad de la misma. (Galarza, 2015, p. 359).

Es así, como con cada estudio se han diseñado modelos particulares para la medición del clima, por ejemplo, se creó el IMCOC, instrumento para medir el clima organizacional en Colombia, el cual toma en cuenta la autoridad, racionalidad, división del trabajo, los estándares de producción, la supervisión, la motivación, dinámica de grupo, el comportamiento organizacional y estilos de liderazgo.

Alles (2008), sugiere adicionar a los estudios de clima, aspectos tales como los valores y proyectos del individuo como tal. Así mismo indica que estos aspectos deben ser constantemente evaluados por los supervisores, a fin de conocer la “. . . correlación/correspondencia” de los mismos con los de la organización donde se desempeñan.

Cabe destacar la importancia de la confidencialidad y uso dado a las respuestas suministradas en los cuestionarios, encuestas o entrevistas realizadas en el marco de la evaluación del clima organizacional.

Elementos fijos y determinados como tal, no existen, ya que cada organización es particular, los elementos a evaluar se deben corresponder con la influencia que los mismos tienen respecto al comportamiento de los integrantes de la organización, es así como una evaluación dentro de la misma organización se puede diferenciar entre las diversas unidades que conforman la misma.

3.4. MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen diversos modelos de clima organizacional que permiten identificar cuales factores predominan mayormente en el mismo. Cabe destacar que cada modelo tiene su particularidad, sin embargo, las 8 dimensiones más comunes entre los mismos son: toma de decisiones, estructura organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.

De la revisión realizada a diversos estudios se diseña la Figura 3, con las dimensiones más comunes y resultados esperados en la evaluación del clima organizacional

3.4.1. Modelo de Likert (1967).

El personal actúa de acuerdo a las condiciones que percibe, su actuar es por reacción. Define tres tipos de variables que influyen en la percepción individual del clima organizacional, como lo son:

- a) Variables causales o variables dependientes, se enfocan en la evolución de las organizacionales y la obtención de sus resultados.
- b) Variables intermedias, identificadas con los procesos organizacionales, miden a lo interno de la empresa, en cuanto a motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- c) Variables finales, resultantes de las dos anteriores, orientadas a la obtención de resultados.

La interacción de estas variables trae como consecuencia los siguientes tipos de clima organizacional:

1. Clima autoritario-explotador: compuesto por el sistema I y donde no hay confianza en los empleados por parte de la gerencia, se dan más las amenazas que las recompensas, las decisiones y objetivos de establecen solo por la alta gerencia y la comunicación es vertical, cargada de directrices e instrucciones específicas.
2. Clima autoritario-paternalista: corresponde al sistema II. Hay confianza entre la dirección y sus subordinados, como mecanismo de motivación se da la recompensa y el castigo, las decisiones se toman en gran parte por la alta gerencia y en algunas se considera a los niveles inferiores. Con respecto a la comunicación prevalece la descendente sobre la ascendente.
3. Clima participativo-consultivo: es el sistema III. Hay confianza entre los supervisores y subordinados, "se satisfacen las necesidades de prestigio y autoestima, utilizando las recompensas y castigos ocasionalmente, los

empleados tienen la libertad de tomar decisiones específicas y la comunicación es descendente donde el control es de arriba hacia abajo.

4. Clima de participación en grupos: es el sistema IV y último de los tipos de clima organizacional. Existe plena confianza por parte de la dirección, “la motivación de los empleados se da por su participación e implicación en el establecimiento de objetivos de rendimiento” la toma de decisiones se da en todos los niveles de la organización y la comunicación se da en forma general y bidireccional (Acuña et al., 2018).

3.4.2. Modelo de Litwin y Stringer (1968)

En la organización se dan las dimensiones de estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgos o desafíos, relaciones, apoyo o cooperación, normas o estándares, conflictos e identidad, las cuales traerán consecuencias en la motivación y comportamiento de los integrantes de la misma.

“Definieron tres tipos de liderazgo que generan tres” variedades de clima organizacional:

- a) Clima de poder: con el estilo de liderazgo autocrático, estimula la necesidad de poder y actitudes negativas hacia el grupo.
- b) Clima de afiliación: a partir del estilo democrático- amistoso estimula el sentimiento de afiliación y motivación.
- c) Clima de logro: incentiva la productividad y la “necesidad de logro de los individuos” (Guerrero y Chamochumbi, 2018).

3.4.3. Modelo de eficacia directiva. Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)

La eficacia directiva afecta directamente el desarrollo de la conducta organizacional, para lo cual definen cuatro variables que tienen relación directa con la eficiencia directiva:

- a) Programas de entrenamiento
- b) Diferencias individuales obtenidas antes de la selección para el puesto de trabajo.
- c) Recompensas dadas por la organización
- d) Situaciones ambientales.

3.4.4. Modelo de Schneider y Hall (1972)

El comportamiento del individuo viene dado por la interacción entre las características personales y la percepción de la organización, lo cual define su comportamiento viéndose reflejado en el clima y la organización.

3.4.5. Modelo de Katz y Kahn (1981)

Aplicando la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones, desarrollaron un modelo de organización abierto y libre de enfoques previos. Para ellos el clima y la cultura organizacional, “son la identidad misma de la organización y el reflejo de su sistema de comunicación como resultado de sus niveles de efectividad para motivar a su persona en todos los procesos y cómo se comportan los grupos que conforman dicha organización” (Ponce 2014).

3.4.6. Modelo de Gibson y Colbs (1987)

Todo cambio depende de los movimientos realizados en la organización en cuanto a estructura organizacional, conducta y procesos repercutirá en el desempeño individual y organizacional ya sea en forma negativa o positiva.

3.4.7. Modelo de Robbins (1999)

La percepción de los trabajadores viene dada por el entorno, las actividades, relaciones y experiencias de cada individuo con la organización.

3.4.8. Modelo de Bris (2000)

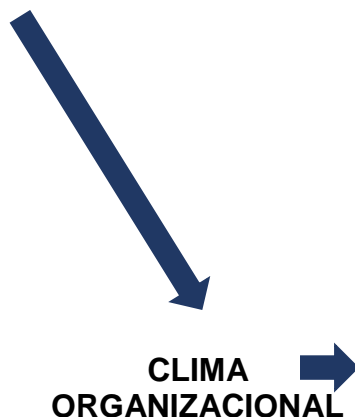
Se basa en cuatro dimensiones, la comunicación, motivación, confianza y participación. Su investigación se realizó sobre clima de trabajo y organizaciones que aprenden.

3.4.9. Modelo de Evan (2013)

“Ofrece una vista más holística de los procesos organizacionales y de la interacción de los colaboradores con la organización. Destacando dimensiones como lo son: el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, roles y desempeño, remuneraciones, comunicación y trabajo en equipo. Sí bien es cierto que Evans menciona el desempeño organizacional como el resultado de la percepción del clima organizacional, no establece con claridad los impactos que estos tienen en los resultados de la organización (González, 2019).

DIMENSIONES

Comportamientos
<i>Individual</i>
Actitudes
Percepciones
Personalidad
Estrés
Valores
Aprendizaje
<i>Motivación</i>
Motivos
Necesidades
Esfuerzos
Compensación
<i>Liderazgo</i>
Poder
Influencia
Estilo
<i>Estructura</i>
Normas
Formalismo
Jerarquías
Procedimientos
<i>Comunicación</i>
Diálogo
Libertad de Expresión



RESULTADOS

Rendimiento
<i>Individual</i>
Alcance de los objetivos
Satisfacción en el trabajo
Satisfacción en la carrera
Comportamiento adecuado
<i>Grupo</i>
Alcance de los objetivos
Coordinación
Resultados
Entorno del trabajo
<i>Organización</i>
Producción
Satisfacción
Calidad del trabajo
Retroalimentación

Tabla 3.1. Dimensiones y Resultados del Clima Organizacional.

Fuente: elaboración propia con base al Modelo de Gibson y Colbs.

3.5. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Son las herramientas usadas para conocer el clima organizacional, las más comunes son los cuestionarios, las entrevista, así como la observación directa. No existe un instrumento ideal que se ajuste a todas las organizaciones ya que cada una posee sus propias características por lo cual existen modelos que deben ser ajustados a la organización como tal.

Dentro de los cuestionarios más utilizados se tienen:

1. Cuestionario de Litwin y Stringer: permite identificar la relación entre liderazgo y el clima organizacional, como afecta la motivación, la satisfacción y el desempeño. Se estructura en cincuenta (50) puntos, divididos en nueve aspectos o divisiones:
 - a. Estructura: es el conocimiento de la organización, como se divide la misma, sus niveles de autoridad y mecanismo de comunicación, todos estos son representados en la estructura organizacional. Así mismo la definición de políticas, procedimientos y normas, los cuales establecen el desenvolvimiento de las actividades de la misma.
 - b. Responsabilidad: es la representación de hasta donde se es autónomo en la toma de decisiones sin necesidad de aprobación por parte de sus superiores, esto depende del mecanismo de supervisión implementado. Acá, toma fuerza lo concerniente a la satisfacción laboral en cuanto al tipo de actividad que se realiza, si la misma es placentera para el trabajador, dará lo mejor de sí sintiéndose identificado y comprometido con la organización en gran parte.
 - c. Recompensa: Si se reconoce la buena labor desarrollada haciendo hincapié en lo positivo, tomando en cuenta que el mayor incentivo es una remuneración justa y adecuada con la labor desempeñada, sin embargo, esta no satisface en su totalidad, el ser humano por su

naturaleza requiere de reconocimiento verbal en cuanto al esfuerzo y esmero realizado en la actividad desempeñada.

- d. Riesgo o desafíos: enfoque en la toma de riesgos calculados, donde la organización apoye la toma de decisión de los mismos con el fin de mantener un sano ambiente de competitividad.
 - e. Relaciones: el buen trato en todos los niveles y compañerismo siempre en un ambiente de respeto y cooperación, tomando en consideración si se posee extrema supervisión, donde el trabajador perciba un ambiente de acoso laboral o mobbing.
 - f. Apoyo o cooperación: la colaboración a nivel general de la organización, creación de equipos de trabajo con miras en el logro de los objetivos, encaminados al alcance de las metas de la organización.
 - g. Normas o estándares: conocimiento de las mismas, permiten identificar hasta donde se puede llegar, y deben ser establecidas con base a la racionalidad y la justicia.
 - h. Conflicto: se da en función de la diferencia de pensamiento y percepción, tanto en lo laboral como en lo social dándosele importancia a la resolución de los mismos en forma abierta y objetiva.
 - i. Identidad: la pertinencia como tal que se tiene con la organización. El agrado de sentirse identificado con la organización, el ser partícipe de sus desavenencias y de sus logros en el alcance de los objetivos institucionales.
2. Cuestionario de Rensis Likert: el comportamiento de los integrantes de la organización se basa en su percepción general de la misma, la posición organizacional en la que se encuentra, la remuneración, satisfacción con la labor realizada entre otros. Existen tres (3) variables que definen la organización y su clima:
- a. Variables causales o independientes: puede ser modificada por los integrantes de la organización y responden a la situación causa –

efecto, si cambia una repercute en la modificación de otra, como lo son la estructura, normas, decisiones, entre otras.

- b. Variables intermedias: evidencia la situación interna de la organización, dentro de las mismas se encuentran las actitudes, la comunicación, la motivación y otras.
- c. Variables finales o dependientes: son el resultado de las dos anteriores reflejando la eficacia de la organización, la cual viene dada por la productividad, así como la ganancia y pérdida de la misma.

La combinación de estas variables da lugar a dos tipos de clima organizacional y sus subdivisiones, aclarando que un clima cerrado se caracteriza por ser burocrático y un clima abierto por ser una organización dinámica:

1. Clima de tipo autoritario: clima cerrado y desfavorable con una estructura rígida. Se divide en autoritarismo explotador donde las decisiones se toman en los niveles superiores sin tomar en cuenta al personal, con casi nula comunicación desde el nivel superior a los niveles bajos; los empleados viven en un ambiente de miedo y amenaza y autoritarismo paternalista, similar a la relación entre un amo y su siervo, el reconocimiento y el castigo son los mecanismos de motivación o sanción, los superiores se aprovechan de las necesidades de sus empleados.
2. Clima de tipo participativo: clima abierto y favorable, con una estructura flexible. Se divide en consultivo, se permiten algunas decisiones en los niveles medios y bajos, donde la responsabilidad es repartida en todos los niveles y la motivación pocas veces se fundamenta en la recompensa y el castigo. La segunda división en este tipo de clima es la participación en grupo, en el cual se toman en consideración todos los niveles para la toma de decisiones, la comunicación se da en todos los sentidos, la cultura de trabajo en equipo prevalece a nivel general.

Otro modelo de medición es el de John Sudarsky-Test de clima organizacional, el cual se fundamentó en la teoría motivacional de McClelland y Atkinson, su pregunta es ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Permite conocer como las normas, tecnología y las decisiones influyen en el comportamiento de los equipos y personas. Es un cuestionario de noventa (90) preguntas de falso o verdadero, con algunas preguntas de control.

Guizar (2004) indica la importancia de la retroalimentación, la cual permite “...evaluar las actitudes de los miembros de una organización, identificar las discrepancias entre sus percepciones y resolverlas”, lo cual es de gran importancia dentro de la evaluación de clima organizacional y donde plantea a su vez que la misma se debe realizar de forma frecuente a través de diversos instrumentos como lo son “...entrevista de orientación, cuestionario breve, encuestas sobre eficacia del grupo...”

Barría-González et al. (2021) desarrollaron una escala llamada “Escala de Clima Organizacional del ambiente laboral Subjetivo (ECALS)”. En la misma se evalúan cinco dimensiones específicas como lo son confianza organizacional, tensión laboral, apoyo social, retribución y satisfacción laboral y una dimensión general del Clima Organizacional.

El resultado fue un sistema de medición “fiable y válido para el contexto chileno”. El estudio se realizó con trabajadores de organizaciones públicas, privadas con fines de lucro y privadas sin fines de lucro. El hallazgo en el sector público fue “mejores niveles de confianza, relación con jefaturas directas, niveles de tensión aceptables que favorecen el compromiso y la percepción de estabilidad laboral a pesar de que perciben menores niveles de reconocimiento”. Los trabajadores públicos tienen “mayor nivel de implicación y de satisfacción que los trabajadores de organismos privados”.

3.5.1. Construcción de los instrumentos para la evaluación

Actualmente se aplican cuestionarios vía online, y para el estudio del caso se utilizará esta vía por la ubicación geográfica con la organización en evaluación.

Alles (2008), sugiere cuestionarios con preguntas cerradas, de tipo binario o de opción múltiple, con un pequeño espacio donde el trabajador pueda plasmar en forma resumida su opinión (Anexo A). Se debe tener en cuenta que la redacción de las preguntas debe ser realizada en forma clara y precisa, sin llevar a respuestas inducidas.

Las preguntas abiertas permiten conocer la percepción del personal al permitirle expresarse en su propio lenguaje, teniendo presente colocar solo unas pocas y bien estructuras sobre un tema en particular.

Los resultados y el análisis de la aplicación de los instrumentos proporcionarán la situación del clima organizacional en cuestión, todo lo representado, así sea considerado de mucha o poca importancia deberá ser tomada en cuenta para accionar las medidas correctivas.

El personal, luego de participar en el proceso estará ansioso por ver las acciones que se tomen y de allí es donde se puede generar un ambiente de confianza y credibilidad en los niveles directivos de cualquier institución, de no poder realizar las acciones esperadas y reflejadas en la encuesta, corresponderá dar una explicación al personal del por qué no se pueden realizar porque de lo contrario recuperar de nuevo la confianza deberá ser un trabajo arduo y difícil de realizar por parte de la gerencia de dicha organización.

La aplicación de estos instrumentos no solo es aplicable a los bajos, también se debe considerar a los niveles medios y altos de la estructura organizacional. Un

mal clima organizacional en estos últimos niveles traerá consecuencias nefastas ya que los mismos reflejarán su inconformidad en el personal a su cargo.

3.6. RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTROS CONCEPTOS ORGANIZACIONALES

Dentro del clima organizacional existen diversos aspectos y variables del entorno a evaluar. Así mismo, se da una relación directa con diversos conceptos en materia gerencial, los cuales en gran medida influyen en forma directa en el desarrollo de las actividades y donde algunos evaluadores tienden a identificar los mismos como clima organizacional dejando al lado algunas variables que podrían alterar los resultados reales del estudio realizado.

Satisfacción: Alles (2008), por su parte llama a los estudios de clima como las encuestas de satisfacción laboral de los empleados. Una alta satisfacción laboral conduce a un mayor compromiso e identificación con la organización donde se desarrolla la persona. La misma es diferente entre cada trabajador de la organización y depende muchas veces de la labor que realiza, su comportamiento y actuar lo conduce a desarrollar sus potencialidades o por el contrario lo conlleva al ausentismo, alta rotación, impuntualidad, los cuales son indicadores de baja satisfacción laboral.

Así mismo, existen diferencias culturales en cuanto a la satisfacción, por ejemplo, las personas en las culturas occidentales se sienten más satisfechos con las tareas que realizan mientras que los ubicados en las culturas orientales no. Las culturas occidentales son más expresivas y tienden a resaltar mayormente las emociones positivas, así como la felicidad individual contrariamente a las personas de cultura oriental quienes son menos efusivos.

Al momento de realizar la evaluación se debe tener presente la etapa laboral donde se encuentran los trabajadores, ya que los resultados han demostrado que la satisfacción no necesariamente aumenta con los salarios y las posibilidades de ascenso sino con las actividades que realizan las personas, el trato dado por sus superiores y compañeros de trabajo.

Lo anterior, indudablemente repercute en forma directa en el clima organizacional, tanto así que diversos estudios se inclinan a afirmar que a mayor satisfacción laboral existirá un buen clima organizacional, independientemente de otros factores.

Motivación: Cada persona posee diferentes motivadores en su andar, la misma no es inyectada o inducida por otros, en su totalidad. Alles (2008) la define “. . . en el trabajo como el combustible para un motor”. La misma es fundamental en cualquier organización, se puede contar con tecnología de punta, equipos de última generación, pero si el personal no se encuentra motivado, los mismos no serán aprovechados en su máxima operación.

Alles (2008) afirma que existen tres “. . . sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano”:

1. Las personas con alta motivación de logro buscan tener responsabilidad personal por el resultado, por superar desafíos, ser reconocidas por el éxito alcanzado, el cual, siempre va de la mano con la consecución de los objetivos esperados.
2. El poder como motivación, involucra sentimientos de fortaleza física y psicológica, donde las buenas costumbres internalizadas prevalecen al influenciar y tratar de controlar el comportamiento de la persona y así de alguna manera obtener prestigio y reconocimiento.
3. La pertenencia o afiliación, se basa en la necesidad de relacionarse y sentirse respetado por el grupo donde se relaciona.

Alles (2008) cita a Davis y Newstrom, quienes consideran que “son muy pocas las acciones humanas que ocurren sin motivación”. Su relación con el clima organizacional es que donde no hay motivación el clima suele ser apático y monótono, no hay entusiasmo por el desarrollo de las actividades ni un ambiente agradable para el desarrollo de actividades. La motivación conlleva a la satisfacción y el liderazgo puede inducir motivación.

Calderón (2019) señala la “relación significativa que existe entre el grado de motivación laboral y el grado de satisfacción personal”.

Liderazgo: es la facultad de influir que posee un individuo, en cuanto a la motivación que genera en un número de personas, esto a su vez tiene que ver con el tipo de supervisión y las prácticas de dirección aplicadas en la organización. Un liderazgo innovador, que impulse a la mejora, la productividad, por ende, conduce al personal a la participación y creatividad.

Los líderes son personas que saben transmitir el rumbo de la organización y conducen a su equipo de trabajo al logro de las mismas. Alles (2008) indica que serlo o no, “dependerá de la conducta o comportamiento de las acciones apropiadas, que de los rasgos personales en sí”, a la vez, identifica diversas cualidades que debe poseer un líder:

1. Ser influyente y dar apoyo.
2. Inyectar entusiasmo y motivar a conductas voluntarias naturales.
3. Define e impulsa la consecución de las metas.
4. Da ejemplo.
5. Promueve el trabajo en equipo.
6. Inspira respeto y confianza.
7. Ser honesto.
8. Demostrar capacidad técnica y de conceptualización.

No existe un comportamiento fijo e ideal en un líder, lo anterior son particularidades que generalmente poseen los mismos, ya que su actuar dependerá del contexto y momento donde se encuentre. En el anexo 2, se puede visualizar un cuadro que presenta los tipos de liderazgos positivos para el clima organizacional.

Orellana & Portalanza (2014) exponen que el liderazgo es una gran determinante en el clima organizacional, ya que una buena práctica del mismo genera motivación, satisfacción por el trabajo aunado a que facilita y promueve una buena percepción por parte de los trabajadores respecto al ambiente y actividades que desarrollan en su lugar de trabajo.

Salguero & García (2017) presenta a la credibilidad como la “base del liderazgo”, donde quienes cumplen este rol en la organización, son los encargados de crear un pensamiento futurista sobre la base de la “visión compartida”, un “ambiente de trabajo” ameno y de colaboración, donde la motivación se vea infundada por el logro del bienestar de la empresa y por ende de las personas.

El estilo de liderazgo es un “factor determinante” en la “percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional” y por ende en el alcance de los objetivos de la organización. Sus buenas prácticas conllevaran a “fomentar el desarrollo de habilidades y competencias en los miembros y equipos” de la misma, incentivándolos a que “trabajen con entusiasmo y disposición para el logro de las metas”. (Salguero & García, 2017)

Díaz y Carrasco (2018), señalan que la mala calidad del liderazgo, la poca claridad del rol y las exigencias psicológicas, afectan de manera negativa la felicidad en el trabajo.

Cultura: definir la misma no es sencillo. La cultura es una característica que diferencia a cada organización y le otorga una identidad en particular a los

trabajadores. Robbins (2013), la define como “el mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados”.

En general define las reglas del juego en la organización, en forma descriptiva.

Una cultura donde se fomente el sentido de pertenencia y el compromiso con las actividades a desarrollar, lo denomina Maldonado (2017) como una “ventaja competitiva” que repercute en la calidad del producto, la productividad y el desempeño del personal.

Las personas tienden a sentir afinidad por aquellas organizaciones donde su personalidad y valores concuerdan con estas. Así mismo indica que las personas extrovertidas se ubican en la “cultura dinámica y orientada a los equipos” y que las personas cordiales, amables buscan “climas organizacionales de apoyo...”, así también “...las personas abiertas a la experiencia se acoplaran a las organizaciones que enfatizan la innovación más que la estandarización”.

Los valores, las políticas, las normas, el lenguaje, el trato son características que definen a una organización, las mismas influyen en forma directa en la organización y por ende en el clima organizacional.

3.7. EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional involucra tanto condiciones físicas como aspectos emocionales, espirituales y morales. Las organizaciones como tal deben buscar la realización de su personal, donde el mismo encuentre satisfacer sus aspiraciones tanto en lo personal como en lo laboral, lo que a largo plazo repercutirá positivamente en el desarrollo y crecimiento de estas.

Dentro del ambiente físico se encuentra la infraestructura, los equipos, mobiliario, la iluminación, la temperatura ambiental, los sonidos, los colores, para lo cual, se debe considerar que cada lugar de trabajo tiene sus particularidades y que en los mismos se debe propender a su acondicionamiento para la búsqueda de la calidad de vida laboral de los trabajadores.

Un ambiente social ameno, donde se respeten los pensamientos religiosos sin menoscabo de las actividades que debe llevar a cabo el trabajador, siempre y cuando se obtenga el resultado esperado para el cual fue contratado, propicia un lugar acorde para trabajar, el intercambio de ideas, compartir conocimiento, buena comunicación entre los integrantes de la organización es otro aspecto que considerar para la evaluación del clima organizacional.

OIT (2020) indica que el “clima organizacional es un factor relevante para mejorar las prácticas de gestión”, conllevando al “crecimiento de la productividad y el desempeño de las empresas”.

El estudio de clima organizacional no es la solución total a los problemas y situaciones negativas de una organización, pero si es el inicio e identificación de las situaciones adversas que influyen desfavorablemente en el buen desarrollo de sus actividades.

El aplicar encuestas, entrevistas o cuestionarios al personal permite identificar las situaciones positivas o negativas, sin embargo, corresponderá al evaluador analizar las mismas y plantear las soluciones.

Dependerá de los directivos el diseño e implantación de los sistemas necesarios para crear un clima organizacional adecuado al resultado dado en la evaluación.

Definidas las teorías dentro de las cuales se enmarca el Clima Organizacional, así como los diferentes aspectos que abarca el mismo se procederá en el siguiente capítulo a describir la institución macro dentro del cual se desarrollará el presente trabajo de investigación.

3.8. MATRIZ DEL ESTADO DEL ARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para la realización de la investigación se llevó a cabo la revisión sobre **EL ESTADO DEL ARTE** del clima organizacional: sus elementos, modelos y aspectos que se analizan dentro de éste.

AUTOR(ES) QUE FUNDAMENTAN Y AÑO	TÍTULO	TEORÍAS, MODELOS Y SISTEMAS	CATEGORÍAS Y CONCEPTOS QUE SE APLICAN EN ESTA INVESTIGACIÓN
Hernández Palomino, J., Espinoza, J. D. J., & Aguilar Arellano, M. (2013)	Clima laboral: la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados	Influencia del entorno dentro del clima organizacional	Analiza la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados en empresas pyme de México.

AUTOR(ES) QUE FUNDAMENTAN Y AÑO	TÍTULO	TEORÍAS, MODELOS Y SISTEMAS	CATEGORÍAS Y CONCEPTOS QUE SE APLICAN EN ESTA INVESTIGACIÓN
Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014).	Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional	El liderazgo como determinante del clima organizacional	Se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización.
Ponce Arteaga, C. R. (2014).	La Comunicación como elemento de fortalecimiento del clima organizacional en el área administrativa de la Empresa Panelec S.A.	Modelo de Katz y Kahn	Importancia de los sistemas de comunicación efectivos en el clima organizacional.
Galarza, A. O. (2015)	Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión	Aspectos comunes entre los modelos y sus dimensiones.	Revisión actualizada del concepto desde sus orígenes a la fecha

AUTOR(ES) QUE FUNDAMENTAN Y AÑO	TÍTULO	TEORÍAS, MODELOS Y SISTEMAS	CATEGORÍAS Y CONCEPTOS QUE SE APLICAN EN ESTA INVESTIGACIÓN
Da Cruz Barbosa, S., Souza, S., Martins, K. Y. N., & Souza, J. (2017)	Clima organizacional y estrés laboral en funcionarios técnico-administrativos universitarios	Influencia del estrés en el clima organizacional.	Importancia de la calidad en las relaciones interpersonales, donde entre los mismos colaboradores existe apoyo mientras que el personal directivo por su parte son generadores de estrés.
Salguero, N., & García, C. (2017)	Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior.	Influencia del liderazgo como factor motivante para el logro de las metas.	El liderazgo como parte esencial en el desempeño laboral y su incidencia en el clima organizacional.
Chavarría, A. I. M. (2018).	Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte	Modelos de clima organizacional.	Vertientes respecto al clima organizacional

AUTOR(ES) QUE FUNDAMENTAN Y AÑO	TÍTULO	TEORÍAS, MODELOS Y SISTEMAS	CATEGORÍAS Y CONCEPTOS QUE SE APLICAN EN ESTA INVESTIGACIÓN
Guerrero Díaz, G. F., & Chamochumbi Constantino, J. A. (2018)	Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los coordinadores académicos y directores de carrera en una universidad privada de Lima Metropolitana	Modelo de Litwin y Stringer	Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral de los coordinadores académicos y los directores de carrera de la Universidad San Ignacio de Loyola
Acuña Márquez, J. M., & Quinto Pita, R. E. (2018)	Diagnóstico de la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert como predictor del desempeño de los trabajadores de la industria "La Fabril".	Modelo de Likert.	Evaluación del clima organizacional aplicando el modelo de Likert.

AUTOR(ES) QUE FUNDAMENTAN Y AÑO	TÍTULO	TEORÍAS, MODELOS Y SISTEMAS	CATEGORÍAS Y CONCEPTOS QUE SE APLICAN EN ESTA INVESTIGACIÓN
Díaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garces, M. E. (2018).	Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo	Clima Organizacional-Liderazgo	Influencia del liderazgo ejercido en el Clima Organizacional.
Calderón Saldaña, N. M. (2019)	Clima y desarrollo organizacional en personal de entidades universitarias.	Motivación-Desempeño laboral	Importancia de la motivación en la administración del recurso humano.
Organización Internacional del Trabajo (2020)	Impulsando la Productividad. Una breve reseña de la Guía para Organizaciones Empresariales	Clima Organizacional-Productividad.	Un buen Clima Organizacional genera un mejor desempeño en los colaboradores.
Barría-González, J., Postigo, Álvaro, Pérez-	Evaluación de Clima Organizacional:	Instrumentos de medición.	Escala de Clima Organizacional del

AUTOR(ES) QUE FUNDAMENTAN Y AÑO	TÍTULO	TEORÍAS, MODELOS Y SISTEMAS	CATEGORÍAS Y CONCEPTOS QUE SE APLICAN EN ESTA INVESTIGACIÓN
Luco, R., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021)	Propiedades psicométricas del ECALS.		Ambiente Laboral Subjetivo (ECALS)

Figura 3.1. Estado del Arte del Clima Organizacional

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN VENEZUELA, CASO UNET

Este capítulo presenta aspectos generales de la situación actual de Venezuela, así como la filosofía institucional de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, la cual se encuentra dentro del 46% de las instituciones públicas de educación superior del país. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece en su Capítulo VI, Artículo 102 y 103, que la educación es un derecho de sus ciudadanos y será gratuita desde maternal hasta el pregrado universitario.

4.1. VENEZUELA, PAÍS DE SUELO RICO Y POLÍTICA GUBERNAMENTAL DE SUMISIÓN.

Desde 1999, llamada República Bolivariana de Venezuela, posee como idioma oficial el castellano. Este país se encuentra al extremo norte de Suramérica, consta de 916.445 km² y 32.219.521 millones de habitantes (datos de Población Proyectada al 30/06/2019, Base Censo 2011). A la fecha, no hay cifras reales de la población que aún está dentro del país, se conoce que en su mayoría son personas de la tercera edad quienes por su condición física se les hace difícil emigrar, así como generar ingresos en otras naciones que le permitan sostenerse (Consejo Nacional de Promoción de Inversiones, s.f.) (Instituto Nacional de Estadística, 2013).

Venezuela está inmersa en una crisis económica, social y política sin precedentes por políticas públicas que han producido mayor pobreza, violencia y fricciones entre distintos grupos de la sociedad. Un orden institucional que no protege los derechos de los ciudadanos, ejercicio del poder altamente discrecional y que otorga privilegios de unos sobre otros con altos grados de corrupción es la verdadera explotación del hombre por el hombre (Mundiario, 2017).

Desde hace algunos años se viene presentando una situación económica difícil donde ya se habla de hiperinflación, en función de la devaluación de la moneda, la cual, cada día pierde su valor. Los datos otorgados por el Banco Central de Venezuela, organismo oficial encargado de la política monetaria no están actualizados, la última entrega de estos fue en el año 2014.

El Fondo Monetario Internacional, en su informe Perspectivas Económicas: Las Américas, no dan un buen resultado para Venezuela, donde habrían estimado que “el PIB real caía un 35 por ciento” para el 2019 como consecuencia del desplome de la producción de petróleo, el empeoramiento de las condiciones en el sector no petrolero, y una escasez generalizada de energía eléctrica”. Es importante destacar que para el 20 de septiembre de 2019 el Directorio Ejecutivo del FMI informó que las reuniones acerca del Artículo IV con Venezuela “se encuentra demorada 163 meses” y para el 2021 la tasa de inflación es de 5.500 de variación porcentual anual (FMI, 2019, 2021).

Es una nación donde la corrupción, el narcotráfico, la falta de todo tipo de artículo, enfermedades como la malaria y difteria habían sido erradicadas y de nuevo aparecieron en la población, la delincuencia organizada sigue cada día en aumento. El gobierno apoya a grupos terroristas, esto ya ha sido verificado por muchas naciones, donde dichos individuos poseen pasaportes diplomáticos de Venezuela así mismo familiares de sus gobernantes están presos en otros países por tráfico de drogas.

El desplome de la economía de Venezuela ha superado desastres como el colapso de Zimbabue con Robert Mugabe, la caída de la Unión Soviética, la desastrosa crisis de Cuba en la década de los noventa. Se puede decir que el país experimenta el mayor colapso económico sucedido en un país sin guerra en al menos 45 años, según los economistas (NYT, 2019).

El Instituto de Finanzas Internacionales (IIF) calcula que, durante el gobierno de Maduro, la caída en el rendimiento económico de Venezuela ha experimentado el declive más pronunciado que haya tenido un país que no está en guerra desde 1975. La energía eléctrica ha sido esporádica desde entonces, lo que acrecienta la escasez de agua y gasolina y deja a las poblaciones sin sistemas bancarios ni cobertura de telefonía celular durante días enteros (República, 2019).

No obstante, Venezuela, fue el país más rico de América Latina, no vivió un conflicto armado. Según los economistas, el mal gobierno, la corrupción y las políticas erróneas del presidente Nicolás Maduro y su predecesor, Hugo Chávez, desataron una inflación desenfrenada que clausuró empresas y destruyó al país (NYT, 2019).

Se encuentra entre los países del mundo con una gran biodiversidad y variedad de minerales en su territorio, esto ha sido aprovechado por otros países para explotar los mismos de una manera nada ventajosa para la nación sino para sus gobernantes quienes en forma desorganizada y desproporcionada han producido uno de los mayores ecocidios en América.

Los art. 8, 9, 21 y 23 de la Ley Orgánica de Educación (LOE), establecen que la educación impartida en los institutos oficiales será gratuita en todos sus niveles, modalidades y obligatoria en los niveles de preescolar y primaria, sin embargo, existen instituciones privadas fundadas, sostenidas y dirigidas por personas particulares, las cuales deben adherirse a la LOE las cuales son llamadas Colegios. El ciclo básico es de nueve (9) años y el diversificado de dos (2). Lo concerniente al sistema de educación superior como lo son las Universidades o Institutos Universitarios, se desarrolla con una duración de cinco (5) años y en el segundo de tres años (3), igualmente existen públicos y privados. Para los estudios del cuarto nivel, entiéndase por especialización, maestría y doctorado, también se otorga en públicos y privados, en los primeros sus costos no son tan elevados como en los

segundos, pero independientemente de donde se dicten deben devengarse un monto para poder optar y estudiar los mismos.

Las instituciones de educación superior cumplen un papel importante en toda nación, no solo la de formar profesionales, sino de dar respuestas a los diversos problemas y situaciones para el desarrollo, innovación y mejoras de toda nación. Así lo indica el art. 2 de la Ley de Universidades de Venezuela: “las Universidades son Instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales”.

Dávila (2019) sostiene que “la Calidad de la Educación Superior no puede entenderse al margen de la Pertinencia, ya que la relación Región-Sociedad conjuga una serie de situaciones que deben atenderse, siendo la Universidad uno de los organismos con mayor responsabilidad en la satisfacción de necesidades con criterios de Calidad y Pertinencia Educativa en la formación de los futuros profesionales que prestarán su servicio dentro de un contexto social específico que los requiere” (p.15).

En 2008 Días Sobrinho (citado por Vigo, 2019) menciona, respecto a la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de 1998, que “ha ofrecido una contribución de enorme relevancia al vincular la calidad a la pertinencia y a la equidad. En general, en los distintos textos producidos bajo los auspicios de la UNESCO, la palabra pertinencia se refiere al papel y el lugar de la educación superior en la sociedad, como un lugar de investigación, enseñanza, aprendizaje, sus compromisos con el mundo laboral, etc.”

A su vez Vigo, indica en la Declaración de la Conferencia de 1998, pertinencia se refiere al papel y el lugar de la educación superior en la sociedad. Ella debe

apuntar a la participación de las instituciones en todos los aspectos referidos a la vida social, económica y cultural.

Es por ello que, así como las Universidades deben dar respuesta a los problemas de la nación, más aún a la comunidad universitaria, ante la situación de crisis socio-económica que vive Venezuela y por ende al Estado Táchira, donde el problema de electricidad, comunicación, combustible y abastecimiento de alimento es mayor comparándolo con otros estados del país.

4.2. UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA (UNET)

La institución donde se realizará la presente investigación será en la UNET creada en 1974, por Decreto Presidencial de la República de Venezuela N° 1630. Está ubicada al suroeste de Venezuela en el estado Táchira, ciudad de San Cristóbal. Se imparten carreras de Ingeniería, Arquitectura, Música y carreras técnicas en el área de la salud. Llegó a contar con doce (12) mil estudiantes, pero por lo mismo de la situación país actualmente solo asisten cinco (5) mil personas entre las carreras de pregrado y postgrado.

Tiene como lema: **¡Somos del Táchira . . . su Universidad!**

4.2.1. Visión de la UNET

Ser la Institución universitaria de excelencia del Táchira, comprometida con el desarrollo local, regional y nacional, y la integración fronteriza; que genera y fomenta la aplicación del conocimiento científico, tecnológico y humanístico, impulsando la vinculación permanente entre la institución, las comunidades y los entes públicos y privados.

4.2.2. Misión de la UNET

“La Universidad Nacional Experimental del Táchira es una Universidad del Estado venezolano, plural y democrática, que genera, cultiva, integra y difunde el conocimiento científico, humanístico, tecnológico y artístico; formadora de ciudadanos con elevada calificación profesional y con valores espirituales, éticos, estéticos y ecológicos; que participa activamente en el desarrollo sustentable de las comunidades en su ámbito local, regional, fronterizo, nacional y universal; todo lo cual se realiza en apego a criterios de excelencia y calidad, en un marco de solidaridad, justicia social, respeto a los derechos y la paz; consustanciada y comprometida con la defensa y protección del medio ambiente, y con la difusión y preservación de los valores trascendentales del ser humano y la cultura.”

4.2.3. Políticas Universitarias Aprobadas en el Consejo Universitario Sesión Extraordinaria N.º 032-96 realizada el 6 de agosto de 1996

- Adoptar como prioridad básica en la gestión universitaria, la elevación del nivel profesional humanístico y ético de la comunidad UNET.
- Asumir la excelencia en el desempeño personal y grupal, como elemento permanente del deber ser universitario.
- Establecer la meritocracia como elemento fundamental para el logro de la excelencia universitaria, en un ambiente de competitividad y calidad.
- Asumir el reto de conquistar la confianza, como elemento de la más alta estima en la nueva cultura universitaria. Confianza en la competencia de los universitarios para cumplir cada uno su misión. Confianza, además, en la buena fe y elevado espíritu universitario, como elemento clave para mejorar la calidad del desempeño institucional en todos los niveles.
- Asumir la competitividad institucional y personal en el quehacer universitario como elemento paradigmático de la cultura universitaria.

- Descentralizar los procesos académicos y administrativos, a fin de facilitar la toma de decisiones oportunas y efectivas en todas las instancias del sistema universitario.
- Asumir las funciones universitarias de investigación, extensión y la competencia de producción de bienes y servicios, como elementos diferenciadores de la UNET del futuro, base fundamental para mejorar la calidad y pertinencia social de la docencia universitaria.
- Velar por el mejoramiento continuo del proceso enseñanza - aprendizaje y garantizar su íntima relación con la investigación y la extensión universitaria.
- Promover el trabajo del estudiante como elemento formativo fundamental. Todo trabajo al interior de la institución que pueda ser realizado por estudiantes en condiciones de calidad apropiada, será promovido y apoyado por la Institución.

4.2.4 Valores

- **Responsabilidad:** Cumplimiento de compromisos, actos y obligaciones, así como la aceptación de sus consecuencias.
- **Honestidad:** Comportamiento coherente y sincero en el cumplimiento de las obligaciones; apegado a normas; que respeta la verdad y en el que prevalecen los intereses colectivos.
- **Respeto:** Capacidad de reconocimiento, aprecio y valoración que se tiene hacia los demás, el entorno y hacia sí mismo. Base de la convivencia social.
- **Libertad:** Autonomía del ser para alcanzar su realización, en un ambiente donde las capacidades y potencialidades puedan ser desarrolladas abiertamente.
- **Justicia:** Acto de conceder a cada quien lo que le corresponde según el mérito de su labor, procurando una mejor distribución de oportunidades.

- **Solidaridad:** Sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes; referido a los lazos sociales que unen a los miembros de una comunidad.
- **Ética:** Conjunto de valores morales que permiten al ser humano, adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado; valores basados en lo que es correcto, lo cual puede ir más allá de lo que es legal.

4.2.5 Organigrama de la UNET

La estructura organizacional es parte fundamental del proceso de Administración, y se basa en la división de las principales actividades que van a participar en el proceso productivo. La jerarquía, funciones, departamentalización, líneas de autoridad, de comunicación, de coordinación, entre otros, son elementos de la estructura organizacional que dan un direccionamiento estratégico enfocado a los objetivos tanto de la gestión como de la organización como tal, es decir, la importancia de establecer una estructura organizacional diseñada en base a objetivos es palpable y totalmente favorecedora para con la gestión.

La Figura 4.1. muestra el organigrama general de la UNET, donde se puede evidenciar al Vicerrectorado Administrativo, autoridad universitaria a la cual está adscrito el Departamento de Organización y Sistemas.

4.2.6 Población Universitaria

Para noviembre de 2016, se cuenta con una población de 4.180 estudiantes inscritos.

Respecto al personal se tiene:

TIPO DEL PERSONAL	FIJOS Y CONTRATADOS	JUBILADOS Y PENSIONADOS
Docentes	387	314
Interinos	65	0
Docentes libres	74	0
Administrativos	523	351
Servicios especiales administrativos	67	0
Obreros	134	52
Servicios especiales obreros	37	0

Tabla 4.1 Personal de la Universidad
Fuente: Vicerrectorado Administrativo (noviembre 2020)

4.2.7 Organigrama del Vicerrectorado Administrativo

El Vicerrectorado Administrativo está conformado por tres direcciones como lo son la Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Servicios y Dirección de Finanzas, así como cuatro unidades organizacionales de apoyo que son Consejo de Fomento, el Departamento de Seguros y Pisunet (Plan Integral de Seguros de la Universidad

Nacional Experimental del Táchira), Centro de Computación y el Departamento de Organización y Sistemas.

Es la autoridad responsable de las áreas administrativas y financieras de la Universidad, así lo establece el artículo 18 del Reglamento de la UNET. El ítem 2 del mismo, indica lo concerniente a la función que involucra directamente al Departamento de Organización y Sistemas como lo es el “establecer de acuerdo con el Rector, los lineamientos generales de la política administrativa y financiera de la Universidad y someterlos a consideración del Consejo Universitario” para su aprobación. Figura 4.2.

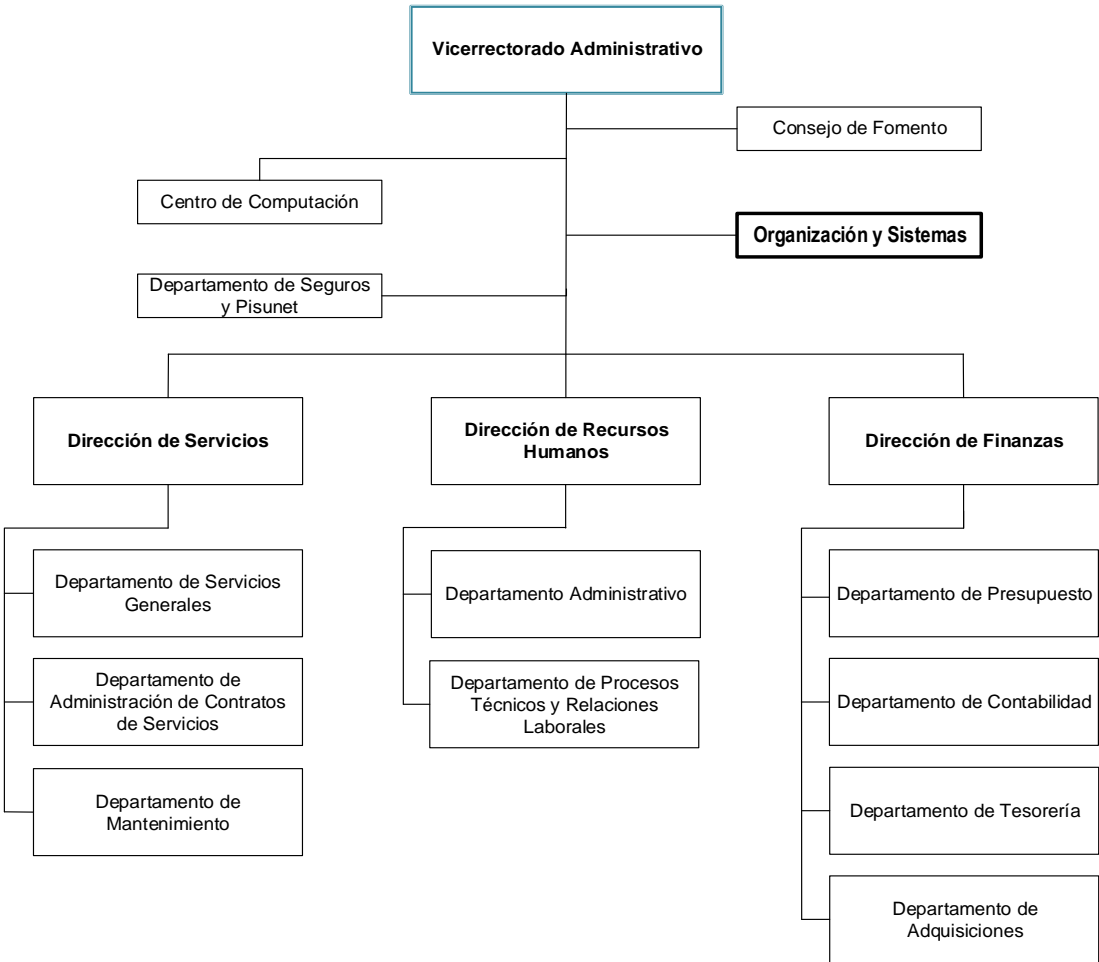


Figura 4.2. Organigrama del Vicerrectorado Administrativo
 Fuente: Departamento de Organización y Sistemas. UNET (2019)

4.3. IMPORTANCIA DEL ÁREA ORGANIZACIONAL PARA LA INVESTIGACIÓN DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

El área específica será en el Departamento de Organización y Sistemas, adscrito al Vicerrectorado Administrativo y encargado de asesorar a las distintas dependencias académicas o administrativas en materia organizacional, realizar los manuales administrativos u otras herramientas que le permitan a la organización como tal desarrollar sus actividades de manera ordenada, sistemática y en forma eficiente.

Las leyes y normas de la República Bolivariana de Venezuela establecen la obligación de que cada institución posea herramientas organizacionales que le permitan realizar el control de la gestión administrativa, es así que la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal establece en su artículo 37 “Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, **las normas, manuales de procedimientos**, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás **instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno**”, así mismo las Normas Generales de Control Interno en su artículo 22 establece:

“Artículo 22. Los manuales técnicos y de procedimientos deben ser aprobados por las máximas autoridades jerárquicas de los organismos y entidades. **Dichos manuales deben incluir los diferentes pasos y condiciones de las operaciones a ser autorizadas, aprobadas, revisadas y registradas, así como lo relativo al archivo de la documentación justificativa que le sirva de soporte”.**

“Artículo 23. Todas las transacciones y operaciones financieras, presupuestarias y administrativas deben estar respaldadas con la suficiente documentación justificativa. En este aspecto se tendrá presente lo siguiente:

- a) **Los documentos deben contener información completa y exacta, archivarse siguiendo un orden** cronológico u otros sistemas de archivo que faciliten su oportuna localización, y conservarse durante el tiempo estipulado legalmente.
- b) **Las autoridades competentes del organismo o entidad adoptarán las medidas necesarias para salvaguardar y proteger los documentos** contra incendios, sustracción o cualquier otro riesgo, e igualmente, para evitar su reproducción no autorizada”.

“Artículo 27. Las formas pre-impresas tales como recibos de caja, órdenes de compra y venta, facturas, cheques, comprobantes de asientos de contabilidad y demás documentos que se utilicen para la sustentación de operaciones, serán numerados correlativamente al momento de su impresión y su uso será controlado permanentemente”.

Luego de describir la organización en general donde se llevará a cabo la investigación, se procederá en el siguiente capítulo a establecer lo concerniente a al marco teórico que permitirá definir los conceptos bajo los cuales se llevará a cabo la evaluación del Clima Organización.

CAPÍTULO V. DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

En el presente capítulo se describe el Departamento de Organización y Sistemas, unidad organizacional de la UNET, donde se realizará la evaluación a objeto de conocer el clima organizacional percibido por su personal.

5.1. VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

Ser el Departamento encargado de hacer de la Universidad Nacional Experimental del Táchira una institución adaptable a los cambios, pionera de modernidad y eficiencia con la renovación constante de los procesos de acuerdo a las necesidades del entorno, propiciando la idea de realizar estudios sistémicos continuos para afrontar los problemas organizativos de la Institución.

5.2. MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

El Departamento de Organización y Sistemas de la Universidad Nacional Experimental del Táchira tiene como responsabilidad fundamental el adecuar su estructura funcional realizando estudios organizacionales, administrativos y de procedimientos, asesorando las diversas dependencias y evaluando la operatividad y vigencia de los manuales, normas y procedimientos, así como los formatos e instructivos implantados con miras a la simplificación, agilización y actualización de los procesos, todo esto con el fin de aumentar la eficiencia y mejorar el desempeño de las actividades universitarias.

5.3. POLÍTICAS DE FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

1. Las asesorías serán prestadas solo cuando sean requeridas por las diferentes dependencias de la Universidad.
2. Las solicitudes para la elaboración de manuales, formatos, sellos o cualquier otro servicio prestado por el Departamento serán procesados por orden de llegada.
3. Se realizarán reuniones por lo menos una vez a la semana con la finalidad de informar acerca de los trabajos que se encuentran en proceso.
4. El personal adscrito al Departamento de Organización y Sistemas podrá ejercer funciones en las diferentes áreas de esta dependencia cuando así lo requiera la actividad a realizar.

5.4. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

5.4.1. General

Realizar estudios y colaborar en la implantación de medidas y mejoras organizacional es en las diferentes dependencias de la Universidad mediante el suministro de instrumentos organizativos tales como: manuales, normas, sistemas y procedimientos, organigramas y flujogramas.

5.4.2. Específicos

1. Asesorar a las Autoridades de la Universidad en cuanto a la operatividad y viabilidad de las políticas, normas, instructivos y procedimientos a ser emitidos por ellos.

2. Diseñar y llevar un control de formatos y sellos utilizados en las diferentes dependencias de la Universidad.
3. Elaborar manuales de organización, procedimientos administrativos, normas y de cargos.
4. Actualizar los manuales de la Institución de acuerdo a nuevas leyes y reglamentos emanados por el gobierno venezolano y demás resoluciones legales.
5. Analizar y evaluar las diferentes dependencias administrativas y docentes de la Universidad acerca de los procedimientos administrativos, organización y reorganización estructural y funcional, métodos de trabajo y cualquier otra actividad afín, con el propósito de asegurar las condiciones adecuadas para la prestación del servicio.
6. Colaborar con otras dependencias en trabajos que involucren estudios en áreas afines que de una u otra forma se relacionen con el Departamento en materia organizativa

5.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

El Departamento de Organización y Sistemas se encuentra adscrito al Vicerrectorado Administrativo, ante el cual es responsable del cumplimiento de sus funciones.

5.5.1. Organigrama del Departamento de Organización y Sistemas

Internamente está estructurado en una Jefatura y dos unidades organizacionales, lo cual se puede evidenciar en la Figura 5.1.

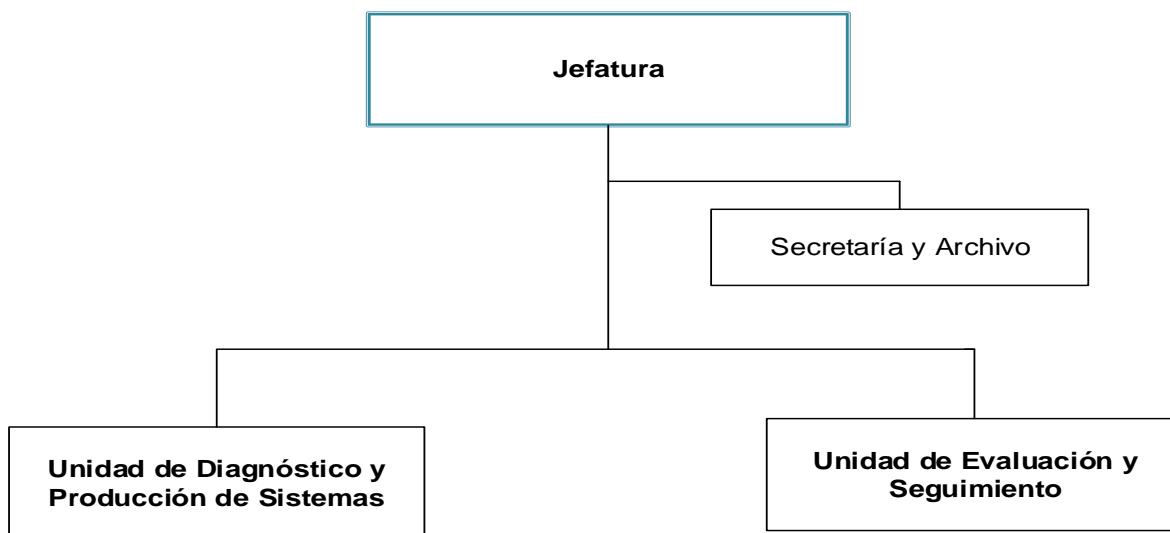


Figura 5.1. Organigrama del Departamento de Organización y Sistemas.
Fuente: Departamento de Organización y Sistemas de la UNET (2007).

La Unidad de Diagnóstico y Producción de Sistema, es la encargada de desarrollar nuevos proyectos organizacionales solicitados o que surjan de necesidades institucionales.

Por su parte la Unidad de Evaluación y Seguimiento, es responsable de la actualización de los manuales y sistemas organizacionales aprobados por el Consejo Universitario.

Actualmente existe un área organizacional encargada del diseño y diagramación de los elementos ilustrativos que acompañan a las normas y sistemas de la institución.

5.6. POBLACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

Los perfiles requeridos para la realización de las actividades del Departamento son los establecidos en el grupo 15 del Manual de Cargos CNU-OPSU, así como lo referentes al diseño - diagramación y área secretarial de la organización.

Los perfiles en general del Departamento requieren de personal con estudios en el área de Administración o Ingenieros Industriales, esta última profesión es la que poseen mayormente las personas que allí se desempeñan.

Así mismo, existe un funcionario con conocimientos y manejo de herramientas para el diseño y diagramación de formatos, organigramas, sellos e instructivos necesarios para el desarrollo y normal desenvolvimiento de la universidad.

A continuación, se presentan los cargos que para el momento poseen los funcionarios del Departamento de Organización y Sistemas, así como variables que los identifica como lo es el tiempo en la organización, nivel de instrucción, entre otros.

CARGOS QUE OCUPAN	NÚMEROS
Especialista Organizacional	2
Administrador	1
Analista de Organización	1
Secretaria	1
Tiempo en la Organización	
0-5 años	0
6 a 10 años	1

CARGOS QUE OCUPAN	NÚMEROS
11-15 años	3
15 años o más	1
Sexo	
Masculino	0
Femenino	5
Estado Civil	
Casado	2
Soltera	3
Edad	
25-30 años	0
31-35 años	2
36-40 años	2
Más de 40 años	1
Nivel de instrucción	
Técnico Superior Universitario	2
Profesional	3
Postgrado	
Posee	1
No posee	4

Tabla 5.1. Personal del Departamento y variables que lo caracterizan.

Fuente: elaboración propia, con base a información suministrada por la jefe del Departamento.

Identificada el área objeto de la evaluación del Clima Organizacional se procederá en el siguiente capítulo a definir el modelo a aplicar, así como el método e instrumento de evaluación a utilizar para realizar la misma.

CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo establece el mecanismo y las directrices mediante las cuales se obtendrán y evaluarán los datos concernientes al estudio del Clima Organizacional del Departamento de Organización y Sistemas de la Universidad Nacional Experimental del Táchira.

6.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Para la investigación documental se procedió a la búsqueda de información relacionada con el tema en diversos materiales como lo son libros, estudios de investigación, páginas web, libros electrónicos, marco legal que sustenta el área de investigación, vivencias propias, así como información suministrada por personal de la Institución donde se procedió a realizar el estudio en cuestión con lo cual se ha construido el marco teórico referencial para la elaboración del presente trabajo.

La información recopilada fue analizada y seleccionada para conformar lo referente a la construcción teórica del trabajo.

6.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo se realizó a partir de la construcción teórica para lo cual se operacionalizan las variables y con base a ello se construyen los instrumentos que permitieron obtener la información.

Los mismos fueron piloteados con el fin de obtener el instrumento definitivo, y así recabar información acerca del estudio de caso sobre el cual se trabajó el instrumento construido que involucra a la institución, personal directivo y colaboradores quienes manifestaron su percepción acerca del clima organizacional.

Para determinar las fases de la investigación se tomó como patrón las establecidas por Martínez (2018), correspondientes a la investigación cualitativa y dentro de la cuales se tiene:

1. Fase exploratoria o de reflexión: donde se identifica la situación a investigar, eligiendo el tema a desarrollar, para lo cual en el presente trabajo corresponde al “Clima Organizacional”.
2. Fase de planificación: en la misma se realiza la selección del escenario y definición de la estrategia de investigación, en este caso sería en el “Departamento de Organización y Sistemas de La UNET”, aplicando encuestas y entrevistas a los involucrados.
3. Fase de entrada en el escenario: en la misma se delimita la población objeto de estudio y se realiza la aplicación de los instrumentos definidos para la recolección de la información. En esta etapa efectúan las entrevistas y cuestionario diseñado a los funcionarios adscritos al Departamento de Organización y Sistemas de la UNET, así como a las autoridades involucradas directamente dentro de los procedimientos del Departamento.
4. Fase de retirada del escenario: finalizada la recolección de la información, se procederá al análisis de los instrumentos aplicados.
5. Fase de elaboración del informe: etapa en la cual se realizarán las conclusiones y recomendaciones que se desprendan de la valuación de la información obtenida en la etapa 4.

Lo anterior se puede evidenciar a través de la siguiente bitácora, tabla 6.1:

FECHA	ACTIVIDAD	RESULTADO
08 de agosto de 2019	En la materia Taller de Trabajo terminal se analizan los posibles temas de Tesis.	Se define como tema de Tesis el de Clima Organizacional.
13 de agosto de 2019	Se establece comunicación con el Vicerrector Administrativo a objeto de solicitar su permiso para desarrollar el trabajo en el Departamento de Organización y Sistemas.	Aprobado el permiso.
13 de septiembre	Comunicación con la jefe del Departamento de Organización y Sistemas, informándole de la decisión tomada respecto a la evaluación del Clima Organizacional de esa Unidad.	Disposición en cuanto a su colaboración para la realización del estudio.
Del 13 al 25 de noviembre de 2021	Elaboración y piloteo de los instrumentos a aplicar.	Aprobado por el equipo de asesores.

FECHA	ACTIVIDAD	RESULTADO
19 de enero de 2021	Aplicación de los instrumentos para el estudio de caso.	Respondido por todos los involucrados (Directivos y colaboradores)
Del 2 al 25 de febrero de 2021	Obtención y análisis de resultados	

Tabla 6.1 Bitácora de actividades de investigación de campo
Fuente: elaboración propia con base a Martínez (2018).

6.3. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Partiendo de la operacionalización de variables, para la obtención de la información de campo se diseñó un cuestionario de 26 preguntas con alternativas de respuestas dicotómicas, escala de Likert o de respuestas abiertas, así como una entrevista que consta de 4 preguntas principales. Estos instrumentos se muestran en los anexos E y F.

Cabe destacar que, para la realización del trabajo y recolección de información, se solicitó la autorización a los ciudadanos Rector y al Vicerrector Administrativo de la Universidad, así como la también a la Ingeniero Jefe del Departamento, los cuales dieron su aprobación sin objeción alguna.

6.4. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del trabajo se inicia con una construcción teórica a través de la documentación referida en el capítulo III “Del Clima Organizacional y sus Elementos”.

Respecto a la investigación de campo esta permitió obtener la información directamente de los actores, lo cual evitará la distorsión o alteración de esta, para ello, se aplicará el instrumento del cuestionario al personal del Departamento y la entrevista al personal directivo conformado por el Rector, Vicerrector Administrativo y la jefe del Departamento. Se utilizará como mecanismos de la tecnología actual para la comunicación, los sistemas de Google Forms y Microsoft Forms, los cuales permiten acortar distancias geográficas

Cabe destacar que este es el método más viable y oportuno a objeto de obtener la información necesaria para materializar la respectiva investigación.

6.5. ESTUDIO DE CASO.

Se define como un método de estudio de caso, al efectuarse en una sola unidad de análisis y en función de las bondades de este como lo es el análisis exhaustivo concerniente a aspectos donde se desarrolla el diario vivir de las personas llámese educación, política, salud, dados en un momento determinado.

Hernández et al. (2014) la define como el enfoque de “estudio directo de los acontecimientos en el lugar y tiempo en que ocurren, por lo que es la más indicada para indagar sobre los procesos y fenómenos tanto naturales como de carácter social”.

Para el presente trabajo se considera como estudio de caso a: el Departamento de Organización y Sistemas de la Universidad Nacional del Táchira, presentado en el capítulo V.

6.5.1. Análisis de la información del estudio de caso.

Realizándose la investigación documental se observó que en el escenario de la educación universitaria en Venezuela sobresale la figura de un Estado autoritario, que controla y regula el sector, mediante planes y decretos, negando en la práctica la participación de actores que disientan de su orientación ideológica, mientras las universidades autónomas aceptan resignadamente el deterioro de su autonomía. Lo cual dibuja un escenario donde prevalece tal sesgo ideológico y la trivialización del conocimiento, impuestos a la formación y a la investigación (Parra Sandoval, 2014).

Por su parte, el rector de la Universidad Raúl Casanova, h denunciado públicamente como la institución sigue laborando a pesar de los inconvenientes presentados tanto por la situación país, entiéndase, falta de combustible, energía eléctrica, delincuencia, entre otros, así como por el ahogo presupuestario y deficiencias presentadas en cuanto a infraestructura y funcionamiento de las instalaciones.

El 16 de abril de 2020 en nota de prensa, el Diario “La Nación”, principal periódico de la región, daba a conocer “Colapsó “cerebro” de la UNET que guarda toda la información”, es decir a raíz de las continuas fallas eléctricas, inconstancia en el voltaje y falta de gasoil para la planta que mantiene los servidores del Centro de Teleinformática (CETI), se quemó uno de los mismos, quedando la Universidad incomunicada en su totalidad, así lo afirmaba el Rector “Lo más complicado es que la administración central, cualquier persona que quiera acceder a la página de la UNET para buscar un servicio, un apoyo, una fuente de información, una data, constancia de trabajo, e incluso para buscar a un estudiante dentro del estatus de carrera es prácticamente imposible”, a la vez indicaba que el hacía un llamado de atención al “Ministerio de Educación Universitaria a fin de que envíe los gastos de

funcionamiento, tanto del año pasado, ya que desde abril no se entregan como los que van en el transcurso de este año”.

Esta casa de estudios de educación superior ofrece trece carreras como lo son arquitectura, ingeniería agronómica, industrial, agroindustrial, ambiental, civil, electrónica, informática, mecánica, producción animal, además de psicología, licenciatura en música y técnico superior en entrenamiento deportivo, siendo la principal del Estado Táchira con instalaciones de primera en cuanto a las carreras de ingeniería.

Nuevamente, el día 20 de junio en nota de prensa del Diario “La Nación”, el Rector exponía “Cada día que pasa se complica más la situación de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), porque el Gobierno nacional, a través del Ministerio de Educación Superior, no envía los recursos correspondientes para mantenimiento y funcionamiento de esta casa de estudios superiores”, lo cual reafirma el déficit presupuestario y lo difícil de la situación para mantener la Universidad activa cuando cada día se acrecienta el deterioro de las instalaciones universitarias.

A través de una campaña llamada “Un dólar mensual por la UNET”, donde la Asociación de Profesores Jubilados y la iniciativa de Amigos Egresados de la UNET, la institución logró obtener recursos para solventar la situación del principal servidor que había sufrido una baja en abril del 2020. Es así, como el 22 de julio el ciudadano Rector, logra anunciar nuevamente en Diario La Nación, “La UNET adquiere dos baterías y tres protectores de voltaje”, donde nuevamente arranca el servicio de teleinformática, no en un cien por ciento, pero sí a través de actividades programadas y en ciertas horas donde la Universidad tiene activo algunos servicios dados a través de la web.

Es importante mencionar que para esa fecha el Rector señalaba que el Ministerio no había “honrado los compromisos con la institución, deudas que son bien importantes, a pesar de la devaluación, monto que supera los dos mil millones de bolívares para el contrato de vigilancia, pago de servicio de la repetidora de la universidad, servicio de limpieza, mantenimiento, transporte, impresión y fotocopiado, comedor, becas”.

El Departamento de Organización y Sistemas es la única dependencia de la Universidad encargada de suministrar herramientas e instrumentos organizacionales a toda la comunidad universitaria, compuesta por docentes, administrativos, obreros y estudiantes.

Al inicio de cada año, para el mes de febrero, se evalúan las solicitudes realizadas al Departamento, así como los trabajos pendientes del año anterior y aquellos necesarios de actualización, esto con el fin de programar y distribuir entre todos los analistas el trabajo a desarrollar y los compromisos a cumplir.

Los analistas programan su trabajo e informan al jefe del Departamento de OyS, el cronograma a seguir para la realización de este, el cual debe desarrollarse dentro de lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos del Departamento, que, dicho sea, se encuentra a disponibilidad de toda la comunidad universitaria, en la intranet de la Universidad y puede ser consultado libremente.

Cada funcionario es responsable directo del trabajo realizado, sin embargo, debe llevarse un historial de las actividades desarrolladas e informar de manera continua al jefe como ha sido el desenvolvimiento del trabajo asignado.

La situación país de Venezuela, implica un gran compromiso de entrega y responsabilidad para el desarrollo de las actividades concernientes a OyS, ya que

no es un trabajo mecánico, donde, de no realizarse un registro o cargar el sistema afectaría el normal desenvolvimiento de la Universidad, pero sí es de penalización y cumplimiento ante las exigencias de una auditoría y en función del orden y obligación impuesto por la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal.

Lo anterior, aunado a la situación de incertidumbre y diferencias que viven las universidades y el gobierno central, hace imperante el actuar y cumplir con la función propia de OyS.

A raíz de la falta de combustible, servicio de transporte público y condiciones laborales desfavorables, las autoridades universitarias han colocado horario de asistencia especial a las instalaciones de la Universidad, por lo cual ya no converge todo el personal de una misma unidad organizacional en todo momento y por ende, esta situación es general en toda la institución.

Obedeciendo a lo anterior es donde el personal de OyS, debe definir sus propias estrategias a objeto de lograr concurrir a la Universidad en el mismo horario de las personas con las cuales están desarrollando el manual, formato, sello o cualquier otro instrumento organizacional asignado para su elaboración.

6.5.2. Metodología de la Investigación del Clima Organizacional en el Departamento de Organización y Sistemas.

Para la obtención de la información, se buscó conocer la percepción que se tiene respecto a los elementos que conforman el clima organizacional, los pensamientos y vivencias del personal del Departamento de OyS. Con los datos obtenidos se procedió a dar respuesta a las preguntas de investigación y finalmente plantear las

recomendaciones oportunas para el bienestar de la institución, de las personas y por ende el mejoramiento del clima organizacional.

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información se aplicaron en el mes de enero del año 2021, al personal del Departamento de OyS siendo un total de 5 participantes, así como al Jefe del Departamento, al Vicerrector Administrativo, por ser la autoridad a la cual está adscrito el Departamento y en las mismas condiciones al Rector, quien es el representante legal de la Universidad.

Es importante mencionar que aún persisten las fallas de electricidad e internet por lo cual los instrumentos fueron contestados en diferentes fechas tanto por el personal directivo como por los colaboradores, tomándose prácticamente tres semanas para realizar los mismos.

6.6. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS DE LA UNIVERSIDAD DEL TÁCHIRA

Con base en las tablas que anteceden y el capítulo III y V, se hace el análisis de la información correspondiente al clima organizacional que se detecta en el Departamento de OyS.

Es importante resaltar que para la evaluación se tomaron en cuenta aspectos tanto en lo individual como en lo grupal relacionados con la organización, así como también la valoración del estrés, capacitación, motivación, liderazgo, comunicación e identificación con la organización.

6.6.1. Del personal directivo de la Universidad

A continuación, el análisis correspondiente al cuestionario realizado por este personal, donde los resultados que se integran corresponden a 3 participantes del nivel directivo:

PREGUNTA		DIRECTIVO 1	DIRECTIVO 2	DIRECTIVO 3
1	¿Cuál es su percepción respecto al funcionamiento del Departamento?	En los actuales momentos es ineficiente pues el tema de suspensión de las actividades por la pandemia causada por el COVID-19. No obstante de normalizar las condiciones de funcionamiento de la Universidad, indudablemente que es una dependencia muy necesaria para la organización institucional.	Funciona adecuadamente tomando en cuenta las limitaciones de personal y de recursos que tenemos	En términos generales el funcionamiento del Departamento de Organización y Sistemas es buena. Independientemente de las circunstancias que caracterizan la situación actual sanitaria, entre otros aspectos.
2	¿Qué mejora le gustaría materializar en la dependencia en estudio y por qué?	La incorporación de profesionales como RH capacitado y actualizado; así como también internalizar dentro de la comunidad universitaria como de la misma estructura dirigen	Nuevos equipos para instalar programas que permitan visualizar mejor el trabajo, mayor capacitación para adaptarnos a los cambios	El departamento objeto de estudio, en resumen, se concentra fundamentalmente en elaborar, formular, y actualizar manuales de

PREGUNTA	DIRECTIVO 1	DIRECTIVO 2	DIRECTIVO 3
	<p>el rol y la importancia de esta dependencia y así mejorar la gobernanza y la misma gobernabilidad institucional</p>		<p>normas y procedimientos; además de revisar y actualizar la estructura organizacional de la universidad, entre otros aspectos, para mejorar la gestión universitaria de acuerdo a las directrices de sus autoridades o solicitudes que realicen otras dependencias, tales como decanatos, direcciones, coordinaciones y departamentos. Para ello debe existir una buena comunicación entre estos entes de la universidad y ud. e igualmente las reuniones de aclaratorios, presentación final del producto y en común acuerdo elevarlo al consejo</p>

PREGUNTA		DIRECTIVO 1	DIRECTIVO 2	DIRECTIVO 3
				<p>universitario para su aprobación como máxima autoridad de la universidad. Estas dos últimas dimensiones, Comunicación y Trabajo en Equipo son los aspectos que se deben mejorar. Recuerde que en los últimos años los cambios en cuanto los modelos de gestión, leyes y reglamentos nacionales, así como las actualizaciones de los productos que genera el Departamento deben ser ajustados para ir minimizando el exceso de burocracia universitaria.</p>
3	Se le solicita definir un FODA del Departamento	Indudablemente que es necesario	No	El recurso humano de la universidad y del departamento es excelente

PREGUNTA	DIRECTIVO 1	DIRECTIVO 2	DIRECTIVO 3
			<p>y dispuesto siempre a superarse en lo personal y lo profesional, por lo tanto, lo considero una fortaleza esencial, maneja y domina muy bien los saberes y asesorías que en estas materias se requieren y siempre dispuestos a aprender; e igualmente, las relaciones interpersonales y otros de los aspectos fuertes del departamento es que siempre tiene una actitud propensa al Cambio. Las Oportunidades son esencialmente las tecnologías de información de comunicación que permiten acceder a nuevas formas organizacionales, nuevos formatos, nuevos</p>

PREGUNTA	DIRECTIVO 1	DIRECTIVO 2	DIRECTIVO 3
			<p>dispositivos e incluso intercambiar ideas y sugerencias de sus pares venezolanos y extranjeros de otras universidades. Las debilidades del departamento no sin propias en sí misma, son institucionales e integrales, la falta de apoyo logístico y de capacitación son consecuencia del presupuesto deficitario (amenaza recurrente) que tienden a obstaculizar la celeridad de los productos que se generan. Y el asunto de motivación y satisfacción laboral también son debilidades, pero como consecuencia, repito, de las políticas universitarias</p>

PREGUNTA		DIRECTIVO 1	DIRECTIVO 2	DIRECTIVO 3
				centralistas del gobierno nacional. El déficit presupuestario es severo y al igual que los salarios de los trabajadores. Los incentivos internos son buenos pero no suficientes.
4	¿Considera oportuno que el Departamento preste capacitación a otros organismos o instituciones externas?	Al estar bien estructurado, con el RH calificado y formado, la Institución puede prestar servicio a otras instituciones, así como lo ha hecho y siguen haciendo otras dependencias de la Universidad.	Si	Si por supuesto, este aspecto es necesario, esencial para una universidad. Tenemos muchas fortalezas y con las oportunidades que existen para la mejora de la gestión pública es fundamental. En nuestro estado existen muchas instituciones universitarias públicas y privadas y nuestro personal calificado puede gestionar, asesorías, cursos, diplomados, talleres,

PREGUNTA		DIRECTIVO 1	DIRECTIVO 2	DIRECTIVO 3
				servicios a otras instituciones. Es importante en estos tiempos.

Tabla 6.2 Respuestas del personal directivo.
Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta al nivel directivo, los tres entrevistados convergen en indicar que el Departamento funciona correctamente a pesar de tener faltantes en cuanto a personal y equipos de computación donde aunado a estas se encuentra la deficiente situación por la que atraviesa el país y por ende la Universidad, en cuanto a electricidad, agua, personal de limpieza de las instalaciones, transporte, entre otros.

Dentro de las mejoras que les gustaría realizar al Departamento es la de fortalecer el mismo con RRHH capacitado, así como dotar de nuevas técnicas y conocimientos al ya existente en cuanto a las nuevas tendencias de gerencia y cambios en el sistema legislativo que rige al país y por ende a las instituciones de educación superior, concientizar a la comunidad universitaria de la importancia del Departamento en cualquier organización y por ende en la Universidad, donde los principales promotores de esta idea deben ser la dirigencia gerencial de la Institución. Sumado lo anterior es necesaria la dotación de equipos y sistemas informáticos propios para cumplir apropiadamente con la función principal de OyS.

Uno de los directivos apuntó en forma acertada a la demanda de atención que se requiere en cuanto a la necesidad de mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.

En lo que concierne al FODA, solo un directivo definió el mismo. Su percepción encaja perfectamente con las mayores necesidades del Departamento como lo son el trabajo en equipo y la comunicación.

Y finalmente, acerca del tema de llevar al Departamento de OyS fuera de las instalaciones de Paramillo como un servicio a la comunidad, los tres directivos opinan favorablemente la realización de dicha actividad, lo cual se traduce en un avance importante ya que al tener el apoyo por parte de las autoridades directamente involucradas con el Departamento para realizar los convenios se podrían obtener recursos económicos y de intercambio de conocimiento, con otras instituciones así como adquirir nuevas prácticas lo que conlleva a la larga a un mejor desarrollo de las actividades de los colaboradores.

6.6.2. De los colaboradores del Departamento de OyS.

En total fueron 5 personas a quienes se les realizó el cuestionario. En las tablas 6.3 a la 6.19 se presentan los resultados de las preguntas cerradas:

PREGUNTAS		Respuestas en %		
		SI	NO	NO OPINA
1	¿Existe un ambiente de compañerismo y solidaridad en el Departamento?	100	-	-

Tabla 6.3 Ambiente de compañerismo.
Fuente: elaboración propia.

En cuanto al ambiente de compañerismo y actitud personal, se puede apreciar en las tablas 6.3 y 6.4, que existe un 100% de valoración positiva respecto a estos dos aspectos, lo cual conlleva a un mejor desarrollo de las actividades del equipo de trabajo y la buena disposición entre los mismos.

PREGUNTAS		Respuestas en %		
		POSITIVO	NEGATIVO	NO OPINA
2	¿Considera su trabajo en el Departamento positivo o negativo para su desarrollo profesional?	100	-	-
3	¿Cómo percibe el ambiente de trabajo?	100	-	-

Tabla 6.4 Actitud personal.
Fuente: elaboración propia.

La buena empatía entre los integrantes del Departamento es un síntoma de que existe buen clima organizacional, el tener buena aceptación con respecto a lo que hace, es sentirse a gusto en su área de trabajo

La tabla 6.5, presenta lo relacionado al estrés donde se considera que el valor respecto al mismo no es relevante para el estudio en cuestión, en función de que la percepción lo ubica en un punto de baja intensidad sin afectación para el personal y por ende al clima organizacional. Este resultado es coherente con el estilo de liderazgo que aplica el jefe de la dependencia.

PREGUNTA		Respuestas en %				
		SIN ESTRÉS	ESTRÉS BAJO	ESTRÉS MEDIO	ESTRÉS ALTO	ESTRÉS GRAVE
4	¿Cuál considera es el nivel de estrés en su puesto de trabajo?	40	40	20	-	-

Tabla 6.5 Estrés laboral.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 6.6 representa la opinión que se tiene respecto al tema de la capacitación, la cual demanda ser atendida.

Dentro de este contexto se les solicitó a los colaboradores su opinión en cuanto a cuáles podrían ser las alternativas que faciliten la capacitación a pesar de la situación crítica presupuestaria por la que está atravesando el país y por ende la Institución, dando como resultado diversas opiniones alineadas a que, si es necesario estar actualizados y preparados en el ámbito laboral, permitiéndoles por ende mejorar y aprovechar al máximo el desarrollo profesional de los colaboradores.

Así mismo, existe una disposición significativa por parte del personal en cuanto a prestar servicios externos a otras instituciones, lo cual alimentaría el conocimiento al establecer intercambio de información y generación de recursos económicos para la Institución.

PREGUNTAS		Respuestas en %	
		SI	NO
5	¿Posee un programa de capacitación acorde con sus actividades?	40	60

7	¿Está de acuerdo en ofrecer capacitación a organizaciones externas para la elaboración de instrumentos y herramientas organizacionales?	80	20
---	---	----	----

Tabla 6.6 Percepción de la capacitación y expansión del conocimiento.

Fuente: elaboración propia.

PREGUNTA	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	COLABORADOR 4	COLABORADOR 5
6 ¿A pesar de la crisis económica que vive la Universidad sugiere alguna opción para lograr mejorar sus habilidades y conocimientos?	SI	Las Autoridades y Departamentos responsables en esa área desarrollar una serie de Convenios con empresas o instituciones que se encarguen en el desarrollo y capacitación de diferentes áreas del personal en la que se necesite la actualización de conocimientos	Pues como la pregunta lo dice creo que en estos momentos se hace difícil. Pero la universidad siempre debería estar capacitando al personal para lograr junto a nuestros conocimientos un trabajo óptimo y eficaz en el cumplimiento de las funciones.	Muchos Cursos	Talleres de retroalimentación o intercambios de conocimientos entre los integrantes del Departamento.

Tabla 6.7 Sugerencia de capacitación

Fuente: elaboración propia.

En este punto es importante resaltar que a pesar de existir un descontento en cuanto a la preparación que la institución debe ofrecer a su personal y a pesar de que se requiere de capacitación y actualización, los documentos

emitidos por el Departamento cumplen con todas las exigencias que el gobierno central establece a las Instituciones Públicas dentro de las cuales se encuentra la Universidad, lo anterior se traduce en la emisión de un trabajo bien desarrollado y elaborado con calidad (Tabla 6.8).

PREGUNTAS		Respuestas en %	
		SI	NO
18	¿Los documentos emitidos por el Departamento cumplen con las exigencias de las leyes a nivel nacional que rigen la materia?	100	-

Tabla 6.8 Cumplimiento con la legislación nacional.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 6.9 presenta el resultado obtenido en el ámbito motivacional, el resultado viene dado por la relación que existe directamente entre la motivación y el reconocimiento, así como la importancia de establecer una buena gerencia por parte del jefe del Departamento. Lo anterior se puede evidenciar en los resultados obtenidos en las preguntas 8 y 10 (tablas 6.9 y 6.10), donde el reconocimiento por las labores indica que es realizado en todo momento, sin embargo, llama la atención que no existe por todo el equipo del Departamento una identificación total con las actividades, así lo muestra la tabla 6.11.

PREGUNTA	Respuestas en %				
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	RARA VEZ	
8	¿Se siente motivado para cumplir con sus actividades laborales?	100	-	-	-

Tabla 6.9 Motivación.

Fuente: elaboración propia.

PREGUNTAS		Respuestas en %	
		SI	NO
10	¿Recibe reconocimiento verbal por las actividades que realiza?	100	-

Tabla 6.10 Reconocimiento.
Fuente: elaboración propia.

PREGUNTAS		Respuestas en %		
		ALTO	NORMAL	DESMOTIVADO
9	¿Se siente comprometido con su trabajo?	75	25	-

Tabla 6.10 Compromiso.
Fuente: elaboración propia.

En cuanto al liderazgo ejercido por el jefe del Departamento se evidencia con los datos arrojados en las preguntas 11 y 12, que existe un liderazgo afiliativo, ya que hay una tendencia por parte del jefe a la integración y acercamiento del personal, así como una actitud positiva y clara por su parte y evidenciado en la gráfica 6.11 y reafirmado con respecto a la comunicación en la pregunta 16.

PREGUNTA		Respuestas en %		
		SI	NO	NO OPINA
11	¿El jefe del Departamento promueve el trabajo en equipo?	100	-	-
12	¿El jefe del Departamento es coherente entre su hablar y actuar?	100	-	-
16	¿Se le informa periódicamente los objetivos que debe alcanzar?	100	-	-

Tabla 6.11 Liderazgo.
Fuente: elaboración propia.

En lo concerniente a una de las actividades propias del Departamento, la tabla 6.10 evidencia que existe cumplimiento en gran medida con la elaboración de los manuales, sin embargo, en lo que respecta al organigrama, solo depende del Departamento la diagramación, la cual se alimenta de la información recibida por el Consejo Universitario, órgano institucional encargado de aprobar las sugerencias dadas por el Consejo de Planificación, todo esto de acuerdo a lo indicado en el reglamento de la Universidad.

PREGUNTAS		Respuestas en %	
		SI	NO
13	¿El organigrama de la UNET, está al día?	60	40
15	¿Se tienen actualizado los manuales del Departamento?	80	20

Tabla 6.12 Estatus de las herramientas organizacionales.

Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar respecto a este aspecto que el Departamento como tal, posee sus herramientas organizacionales al día siendo un ejemplo para todas las dependencias organizacionales, cumpliendo así con lo establecido en la legislación nacional en cuanto a cómo se debe y puede llevar esta actividad, todos los elementos que sustentan organizacionalmente las actividades de cualquier dependencia de la Institución.

PREGUNTA		COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	COLABORADOR 4	COLABORADOR 5
14	¿A su consideración, cuál es el porcentaje de actualización de los manuales de procedimiento de la Institución?	100%	70%	50%	100%	10%

Tabla 6.13 Estatus de los manuales de procedimiento de la Institución.

Fuente: elaboración propia.

La evaluación concerniente a la comunicación por su parte con los clientes arroja resultados normales donde la principal causa apunta a la imprecisión en el mensaje transmitido lo cual por ende repercute en la atención eficaz que debe prestar el Departamento a su insumo directo y necesario para el cumplimiento de sus objetivos, por ello el resultado diverso arrojado en la pregunta 14 respecto al estado actualización de los manuales de procedimiento de la Institución.

PREGUNTAS		Respuestas en %		
		EXCELENTE	BUENA	DEFICIENTE
17	¿Cómo considera es la comunicación del Departamento con las diferentes dependencias de la Universidad?	25	75	-

Tabla 6.14 Comunicación con los clientes.

Fuente: elaboración propia.

PREGUNTAS		Respuestas en %	
		SI	NO
19	¿Las dependencias con las que trabajas son claras y concretas con la información que suministran?	75	25

Tabla 6.15 Decodificación de la información.

Fuente: elaboración propia.

Trabajar en el Departamento de Organización y Sistemas es conocer la organización en toda su extensión, lo cual, para cualquier profesional es enriquecedor porque a través de la labor desarrollada se conoce la Institución en un todo. Las actividades demandan análisis y respuestas factibles que le permitan al cliente solucionar correctamente cualquier situación al otorgársele herramientas organizacionales y jurídicas diseñadas por los analistas de OyS. Quienes cuentan con mayor tiempo dentro del Departamento, realizan sus actividades sin complicaciones ya que desarrollan como cultura laboral, el solucionar cualquier situación que se les presente independientemente del ámbito en el que se estén desempeñando.

PREGUNTAS		Respuestas en %	
		SI	NO
20	¿Tiene conocimiento claro de sus funciones?	100	-
21	¿Considera que son complejas sus funciones?	75	25
22	¿Conoce las leyes a nivel nacional que establecen la necesidad de existencia del Departamento?	75	25

Tabla 6.16 Conocimiento del puesto de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Toda actividad posee normativas para su realización, sin embargo, otorgar libertad para la realización de estas genera confianza, mayor participación y compromiso por parte de los colaboradores, de allí que esta limitante podría estar afectando la satisfacción del personal, lo cual puede ser evidenciado en los resultados de la pregunta 24, gráfico 6.18

PREGUNTAS		Respuestas en %	
		SI	NO
23	¿Posee autonomía en el desarrollo de su trabajo?	75	25

Tabla 6.17 Autonomía individual.

Fuente: elaboración propia.

PREGUNTAS		Respuestas en %		
		ALTA	MEDIA	BAJA
24	Indique el nivel de satisfacción con las actividades que realiza	75	25	-

Tabla 6.18 Satisfacción.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la pertinencia con la organización es un resultado satisfactorio, lo cual se corrobora con los resultados obtenidos en las preguntas 24 y 25, y representados en las tablas 6.18 y 6.19, lo cual definitivamente arroja una identificación total con la institución.

PREGUNTAS		Respuestas en %	
		SI	NO
25	¿Conoce la visión de la UNET?	100	-

26	¿Te identificas con el prestigio que tiene la Universidad a nivel nacional?	100	-
----	---	-----	---

Tabla 6.19 Pertinencia.

Fuente: elaboración propia.

6.7. ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

La hipótesis enunciada como:

Con el diseño de un programa de actividades intra o extrainstitucional, como parte del estudio de clima organizacional de una Universidad Pública se fomentará una mayor pertinencia y responsabilidad con la organización.

Se puede señalar que existe una gran afiliación e identificación con la organización, según lo demuestran las respuestas presentadas en las tablas 6.4, 6.6, 6.9, 6.10, 6.11, 6.18 y 6.19.

Sin embargo, se hace mención que la prueba de la hipótesis abarca lo correspondiente al estudio para la identificar la percepción del clima organizacional por parte del personal del Departamento de OyS de la Universidad Pública. Queda pendiente lo que corresponde a fomentar una mayor pertinencia y responsabilidad con la organización; debido a que únicamente se maneja como una propuesta, misma que se integra a continuación y la cual se espera pueda ponerse en marcha, para valorar su efectividad.

PROPUESTA

Esta propuesta parte de los hallazgos de la investigación de campo y de la construcción teórica.

Partiendo del resultado obtenido respecto al ambiente de compañerismo y de la actitud persona (tablas 6.3 y 6.4), se determina que existe una buena interacción entre los integrantes del Departamento de OyS, lo cual es un punto positivo con respecto al Clima Organizacional y es vital mantener el mismo, para esto se sugiere continuar con las diferentes actividades que han logrado esta cohesión, dentro de lo cual se pueden incluir actividades internas como reuniones semanales donde cada quien exponga como ha sido el desarrollo de las actividades encomendadas así como las inquietudes y puntos débiles que consideran se les ha presentado, en la misma se deben levantar minutas donde existan compromisos establecidos por parte de los involucrados de colaborar con quien requiera apoyo para lograr desarrollar sus actividades satisfactoriamente. Esta retroalimentación permite el intercambio de ideas lo cual repercute en mejoras de conocimiento y adquisición de nuevas prácticas para el desarrollo del personal y por ende del Departamento.

A través de la práctica de la comunicación constante de las vivencias de cada uno de los colaboradores, del liderazgo efectivo y de la motivación, se logrará idear mecanismos que hayan sido implementados por alguno de los mismos y en donde se obtengan resultados favorables los cuales se tomarán como referencia conduciendo al enriquecimiento en el intercambio de conocimiento y prácticas efectivas experimentadas por los colaboradores.

En el gráfico 7.1, se plasma la propuesta planteada que conducirá a un mejor clima organizacional.

Elementos fundamentales para las Instituciones Educativas y su Clima Organizacional

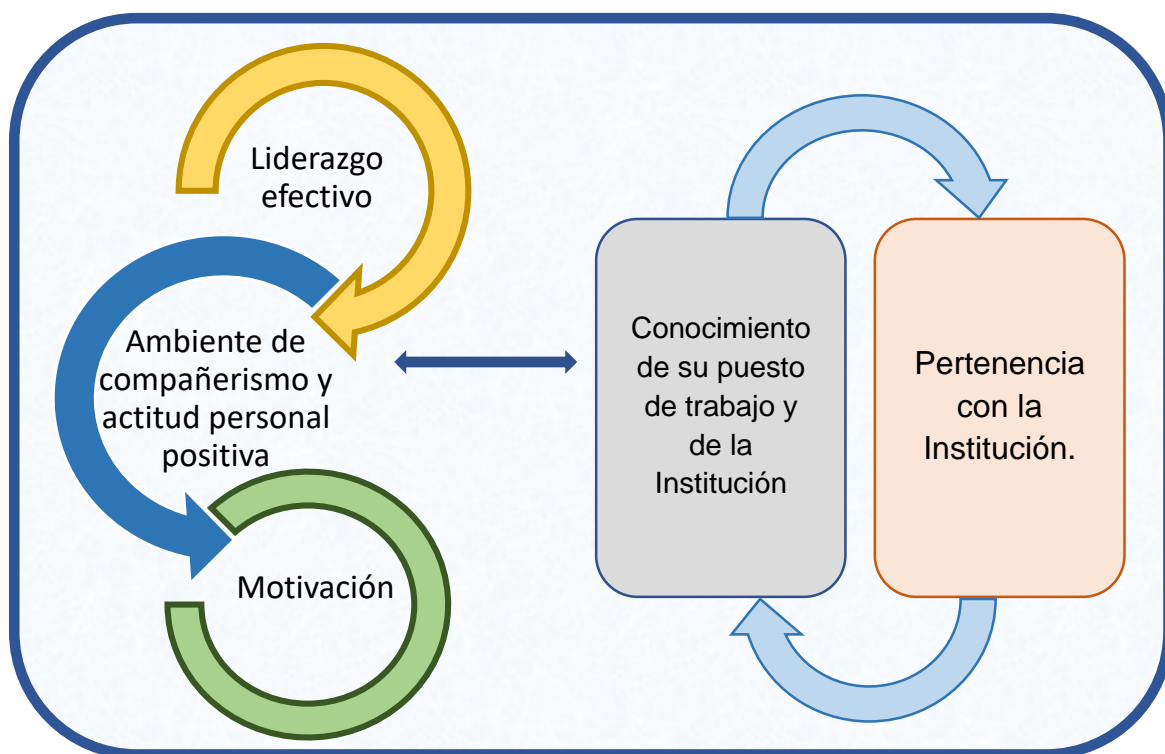


Figura P1. Elementos necesarios para un buen clima organizacional
Fuente: elaboración propia.

Lo anterior permitiría detectar cuales son las dificultades que impiden la comunicación fluida con las diferentes dependencias universitarias (tabla 6.15), siendo este uno de los puntos débiles en los hallazgos realizados cuando se les solicitó su opinión acerca de la comunicación con las distintas dependencias. A raíz de lo anterior se sugiere solicitar colaboración de las dependencias de la Universidad que puedan asesorar y facilitar cursos o actividades que permitan la integración entre las partes y de esta forma lograr socializar positivamente con las diferentes unidades organizacionales de la Universidad. Así mismo es importante concientizar a las Autoridades Universitarias acerca de la importancia que este Departamento representa y lo cual es refrendado por la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal.

Las unidades organizacionales con poco número de integrantes como es el caso de OyS, permiten dar un trato directo y de mayor atención a los integrantes de la misma, es así como los resultados obtenidos con las reuniones propuestas repercutirán en forma favorable para la organización y a la vez representa una ventaja respecto a otras dependencias donde existe un número mayor de colaboradores y se hace difícil dar el trato personalizado a los mismos.

Se recomienda continuar con el estilo de liderazgo establecido por los directivos involucrados con el Departamento ya que el mismo ha sido efectivo, así lo demuestran los resultados obtenidos en cuanto a motivación. En iguales condiciones el salario emocional ejercido por la Ingeniero Jefe ha sido el correcto, ejecutando el mismo de buena manera, lo cual repercute en identificación por parte de los colaboradores con la organización y se refrenda con los datos obtenidos en el cuestionario realizado por los colaboradores.

En función de la respuesta negativa obtenida en la pregunta 5, respecto a la capacitación, es importante mencionar que dar capacitación adecuada genera un mayor compromiso, así como preparar a los colaboradores para las actividades a las cuales se enfrentan. El intercambio de información con retroalimentación genera conocimiento, por ello se sugiere en primera instancia realizar un diagnóstico en cuanto a las necesidades de actualización que se tienen, para esto se solicitaría a la Dirección de Recursos Humanos su asesoría al respecto así como la colaboración de la Coordinación de Formación Permanente y de otras unidades organizacionales académicas a objeto de impartir cursos relacionados a fortalecer la comunicación con los clientes, el cómo transmitir un mensaje claro y conciso, realizar comunicación efectiva, actualización en sistemas gerenciales, nuevas tendencias organizacionales, entre otros, así mismo buscar asesoría con el Centro de Telecomunicaciones a fin de actualizarse en las diferentes plataformas que

permiten acortar distancias, todo de acuerdo a las posibilidades tecnológicas con las que cuenta la Universidad y por ende los colaboradores.

Capacitación y sus beneficios

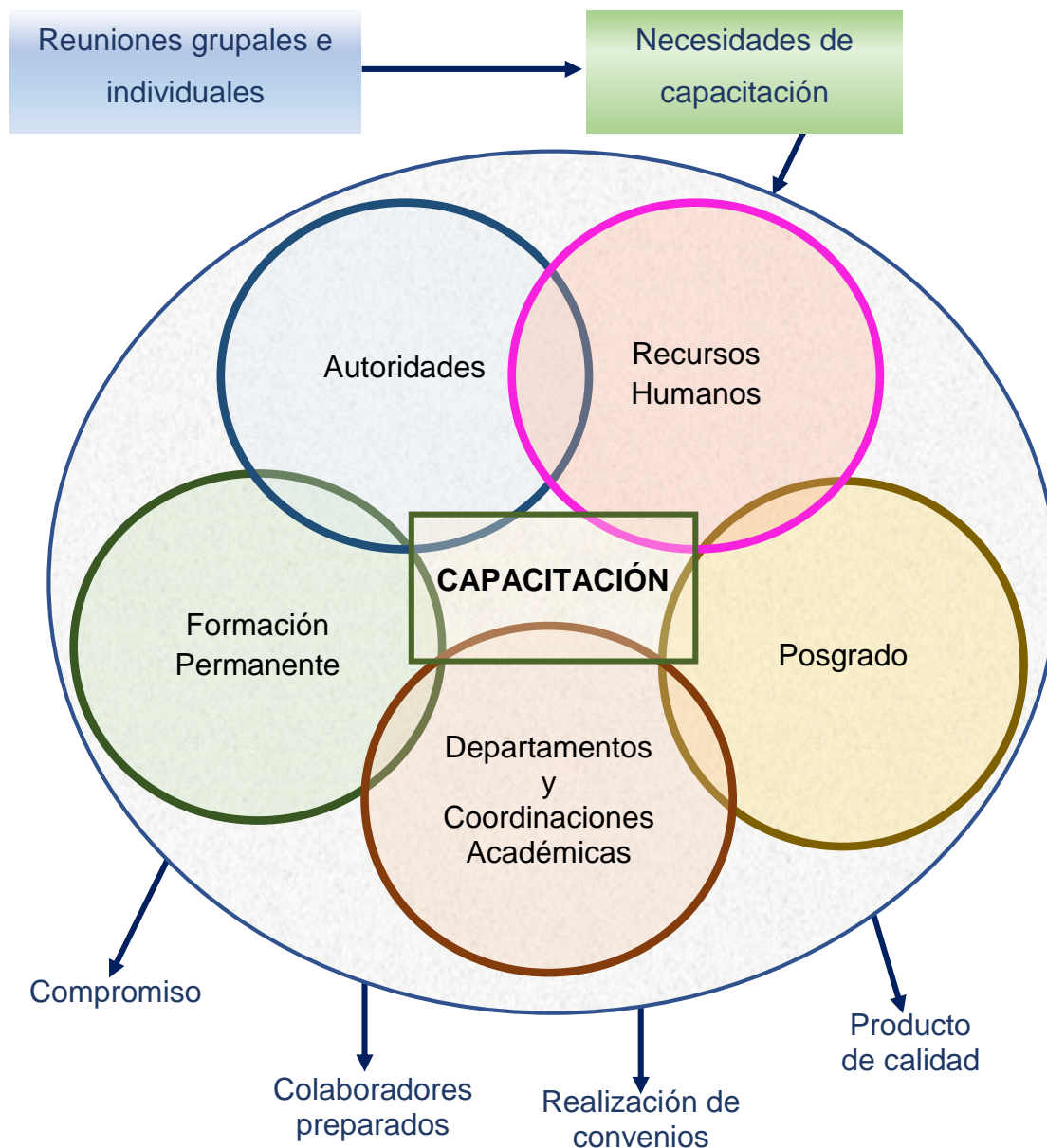


Figura P2. Propuesta de armonización del sistema para lograr la capacitación.
Fuente: elaboración propia.

En la búsqueda de métodos más efectivos que permitan mejorar el dialogo entre el personal de OyS y la comunidad universitaria, se sugiere diseñar formatos para la recolección de la información, ya que los existentes pueden encontrarse desactualizados, definir e implantar un sistema de información que permita a las unidades organizacionales a las cuales se les presta el servicio estar más comprometidas a entregar la información en forma oportuna y concisa para la elaboración de los trabajos, a la vez diseñar una normativa en conjunto con la Unidad de Auditoría Interna donde se busque un mecanismo de penalidad para aquellas unidades que entregan información en forma tardía al Departamento de OyS.

Como mecanismos necesarios para lograr intercambio de información que permiten adquisición de conocimiento y habilidades, sin que ello conlleve a gastos extras por parte de la Universidad, es la realización de convenios con instituciones públicas y privadas tanto en el ámbito empresarial como educativo, que permitan a las partes desarrollar oportunidades de crecimiento, ofreciendo servicios de asesorías y cursos por parte del personal del Departamento de Organización y Sistemas, esto basado en la buena recepción del planteamiento por parte de los colaboradores y la aceptación total del personal directivo, esto sería viable siempre y cuando mejoren las condiciones para el traslado del personal así como respecto a la seguridad de los mismos. Dicho intercambio podría ser ofrecido a las instituciones públicas y privadas, generando ganancia por parte de ambas partes y permitiendo enriquecer el capital humano de las organizaciones involucradas.

Realizar lo anterior es cumplir con señalamientos planteados dentro de lo establecido en la visión de la UNET, al entregar a la comunidad no solo el producto principal que son los egresados, sino por el contrario ir más allá, dando solución a la población del Estado Táchira en materia organizacional a través de asesorías y cursos en cualquier ámbito público o privado de la región, siendo este el inicio donde

no solo OyS prestará servicio a lo interno sino por el contrario ya saliendo de sus instalaciones para la región en general en primera instancia, luego visualizar la posibilidad a nivel nacional y consolidando esta, plantearse promover el servicio al extranjero a través de contactos con egresados y personal de la Institución, quienes han salido obligatoriamente del país por la situación crítica que se vive en el mismo. Bien lo decía Maldonado (2017), donde se fomente la cultura del sentido de pertenencia y el compromiso los mismos repercutirán en una “ventaja competitiva”, que se traduce en un producto de calidad, mejoramiento de la productividad y más directamente en el desempeño del personal

Dentro de los valores de la UNET, se encuentra el compromiso, el cual en el cuestionario recibió una puntuación alta y donde los colaboradores de OyS realmente lo tienen bien arraigado con las Institución, mantener el mismo es de suma importancia ya que garantiza una entrega total por parte del personal por lo cual se sugiere seguir en la línea del clima de afiliación, definido en el Modelo de Litwin y Stringer.

Antes de la pandemia, las actividades universitarias estaban andando a media máquina por paros escalonados, tanto de docentes como personal administrativo y obrero por no existir condiciones viables en cuanto a la falta de transporte, fallas en el comedor universitario, falta de implementos y reactivos para los laboratorios, así como demandas contractuales por parte de los profesores y personal universitario, la remuneración que devenga el personal es irrisorio, tan es así que los sueldos no permiten ni siquiera obtener la canasta básica. A raíz de incrementarse los casos de COVID-19, las actividades universitarias en un todo fueron suspendidas, sin embargo, se han hecho esfuerzos para retomar las clases presenciales ya que las virtuales se ven afectadas porque no existen las condiciones mínimas necesarias para realizar las clases en línea, continúan los cortes eléctricos, algunos nuevamente por aproximadamente ocho horas continuas, fallas de internet

y tanto los profesores como los alumnos carecen de equipos electrónicos adecuados. El 13 de diciembre del año 2020, dentro del programa “la Universidad en casa” establecido por el Ministerio al cual están adscritas las universidades, se entregaron tablets al personal docente, quienes luego exponían que las mismas no soportaban conexión a internet estable, así que esta solución no fue factible al menos para el personal docente, lo anterior induce a una reflexión ¿si al personal docente se le dota al menos de algunos recursos, porque no hacerlo con el personal administrativo? Lo anterior escapa de una solución viable por parte de las autoridades de la Universidad y es en las manos del gobierno central donde se encuentra la solución en cuanto a atención y oportunidades de adquisición de equipos que faciliten la labor al personal administrativo desde sus casas mientras continúa la pandemia, quedaría por parte del sindicato que alberga al personal administrativo solicitar al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria un trato igualitario al menos con el personal profesional en cuanto al suministro o facilidades de adquisición de equipos que les permita desarrollar sus actividades a la distancia.

Para la presente evaluación, en el cuestionario enviado a los colaboradores, no se tocaron aspectos relacionados con la remuneración, pues se consideró que este tema es suficientemente conocido a nivel mundial y el descontento ha sido público a través de diferentes paros escalonados y continuos por el reclamo de reivindicaciones que permitan un sueldo al personal administrativo de las Universidades. Actualmente, por ejemplo, un profesionalista en el último escalafón con 16 años aproximadamente de experiencia tiene un sueldo de 3.184.238 Bs., lo cual corresponde a 1.85 dólares americanos al mes mientras que la canasta básica para el mes de diciembre de 2020 se ubicaba en 204,59 dólares americanos al mes, de acuerdo a CENDA. Se considera que para futuras evaluaciones, solicitar específicamente la opinión de los colaboradores en cuanto a su percepción respecto a los salarios y beneficios contractuales que se poseen, si los consideran justos

respecto a las actividades que desarrollan, por ejemplo, esto con el fin de cruzar directamente el sentir de los trabajadores con la motivación y en función de que uno de los directivos exponía “Y el asunto de motivación y satisfacción laboral también son debilidades, pero como consecuencia, repito, de las políticas universitarias centralistas del gobierno nacional. El déficit presupuestario es severo y al igual que los salarios de los trabajadores. Los incentivos internos son buenos, pero no suficientes”. Esta es la lucha a la cual se enfrentan desde hace unos años las autoridades universitarias en un todo, buscando al menos mantener el salario emocional atractivo con el fin de sostener y lograr que la Universidad siga funcionando al menos en lo sustantivo que es la educación.

Se recomienda hacer una nueva revisión de Clima Organizacional en dos años, como plazo de espera en mejoras salariales y la posible aplicación de las recomendaciones acá planteadas para lograr evaluar sus resultados, así mismo se hace extensiva esta inquietud del estudio a todas las demás dependencias universitarias en función de la utilidad que da este tipo de evaluación.

En términos generales, existe un clima organizacional favorable dentro del Departamento de Organización y Sistemas, gracias a la excelencia de la gerencia aplicada por la Autoridades Universitarias así como al liderazgo ejercido por la jefe del Departamento y sin lugar a dudas por la buena disposición del personal en cuanto a laborar en armonía y entrega a la Institución, lo anterior incide en forma positiva para la realización de las actividades, a pesar de la situación crítica por la cual atraviesa el país y por ende los colaboradores de esta unidad organizacional.

De lo antes expuesto se estructura el siguiente análisis FODA, el cual permite en forma resumida identificar los diversos elementos que en forma positiva y negativa afectan el clima organizacional.

FODA: El Clima Organizacional a través de los resultados obtenidos en esta investigación.

“Una mirada para crear escenarios de futuro en nuestra Universidad que fundamenten la mejora continua”

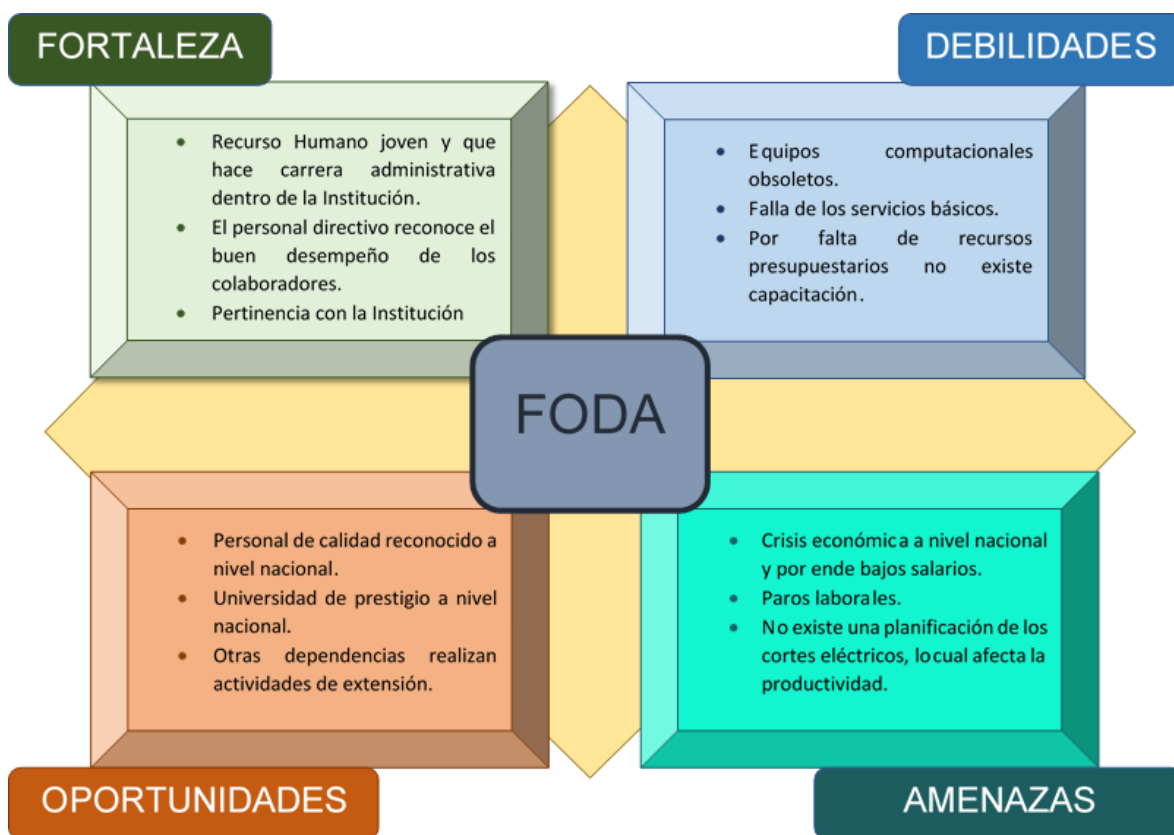


Figura P3 FODA
Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Al realizar el presente estudio se concluye lo siguiente:

Con respecto al **Capítulo I**, al definir las distintas vertientes donde se utiliza la palabra organización las mismas conllevan a pensar en un grupo de personas que buscan cumplir un objetivo, es donde se materializa la gerencia, donde convergen las personas en la búsqueda de intercambiar ideas que generan un producto, un servicio, un recurso para beneficio de la sociedad. Identificar las diferentes áreas que deben estar presente para garantizar una excelencia en la misma, como lo son la comunicación, responsabilidad, las relaciones, la cooperación, el conflicto y la identidad o pertenencia, es a la vez visualizar como deben engranar las mismas para que sea una estructura de excelencia, donde se cumpla el fin para el cual fue creada y cada día construir su desarrollo sobre bases seguras para lograr mantenerse competitiva y permanecer en el tiempo.

Establecer la filosofía institucional, es presentar el norte y las reglas sobre las cuales se fundamenta la organización, es darle lineamientos precisos y de pertinencia a sus integrantes, es dejar claro lo que se quiere, se busca y se espera ser, con esto se logra que sus integrantes puedan identificarse, motivarse y desarrollarse en un ambiente seguro y bien establecido dentro de la sociedad.

En el **Capítulo II**, al estudiar el recurso humano, como principal componente intelecto de la organización, se establece que existirán máquinas, mecanismos con tecnología de punta, pero de no tenerse el personal capacitado, identificado con la organización y competente para manejar y articular sus procesos, de nada servirá una buena inversión, ni el mínimo esfuerzo de quien la ideó.

Definir las características y conocer las distintas teorías planteadas acerca de cómo es el comportamiento del recurso humano, se da una introducción a los

diferentes sistemas de gestión que se han definido con el fin de gerenciar en forma efectiva a las personas que componen la organización, para ello se evaluaron las diferentes actividades que intervienen en su administración y la importancia de los mismos en toda organización.

En función de que el estudio se realiza con el recurso humano establecido en el país de Venezuela, específicamente en el Estado Táchira, se procedió a definir las características socio-demográficas que los diferencia.

El **Capítulo III** presenta el eje central de la investigación como lo es el clima organizacional, en este se conceptualiza, establece su importancia y el beneficio que tiene para toda organización para ello se investigaron los diferentes puntos de vistas de diversos estudiosos de la materia, quienes se encaminan a identificar lo positivo y negativo que perciben los miembros de la organización y como ello influye en el desarrollo de sus actividades y por ende en la consecución de los objetivos de esta.

A través de los diversos instrumentos establecidos para la evaluación del clima organizacional, se logró definir las dimensiones que conducen a los resultados, los cuales a su vez se relacionan con diversos conceptos organizacionales de gran importancia.

Realizar el diagnóstico del clima organizacional no garantiza una mayor productividad o la consecución mágica de los objetivos, pero si es el inicio de conocer lo que afecta el logro de ellos. Establecer mejoras e identificar las situaciones que afectan negativamente, es el camino a seguir porque de lo contrario se conduciría a la desmotivación y poca creencia hacia la gerencia en cuanto a la búsqueda de querer mejorar para triunfar como un gran equipo.

En el **Capítulo IV**, se evalúa la estructura macroobjetivo del trabajo. En primera instancia se da a conocer la situación de crisis socio-económica que se presenta en Venezuela desde el punto de vista de organismos internacionales, luego se muestra la información concerniente a la Universidad Nacional Experimental del Táchira, presentando su filosofía institucional, organigrama, población universitaria de acuerdo al tipo de personal que labora en la Universidad, así como la población estudiantil con la que cuenta.

Respecto al **Capítulo V**, es donde se reafirma la importancia del Departamento de Organización y Sistemas y como la legislación venezolana establece la obligatoriedad de poseer en toda organización pública el producto que genera el respectivo Departamento. Partiendo de ello, se presenta la visión, misión, políticas de funcionamiento, los objetivos del Departamento, su organigrama, el número de colaboradores con los que se cuenta y los cargos que ocupan. Con esto se da a conocer la unidad organizacional donde se llevará a cabo el estudio de caso y con lo cual se tiene la visión en forma específica de los que existe en la misma.

En el **Capítulo VI**, se evidencia la evaluación del clima organizacional, para lo cual se establece una metodología propia de investigación a seguir. Durante este proceso también se lleva a cabo la revisión de los pronunciamientos públicos realizadas por las autoridades universitarias acerca de la situación que atraviesa la Institución, con lo cual se evidencia cómo se sigue ahogando a las Universidades en cuanto a la falta de cumplimiento de pagos, por parte del poder central y donde la UNET no se escapa de esta situación.

La elaboración de la operacionalización de variables permitió definir los cuestionarios que se aplicaron tanto a los colaboradores como al personal directivo que tiene mayor relación con el Departamento.

Los entrevistados convergen en la necesidad de capacitar a los colaboradores, esto se corrobora con el valor de 60% obtenido en la pregunta acerca de si consideraban poseer un programa de capacitación acorde con sus actividades.

Respecto a la comunicación y trabajo en equipo es necesario mejorar en función ya que solo el 25% opina tener “excelente” comunicación, mientras el 75% restante dice ser “buena”.

Cada día la tecnología e innovación avanza a pasos agigantados, es por ello la urgencia de adquirir equipos y sistemas con tecnología actual que permitan agilizar el desarrollo de las actividades.

Debido al déficit económico que vive la Universidad los colaboradores están de acuerdo en dar capacitación externa con un 80% de aceptación, lo cual sería una manera de obtener donaciones e ingresos monetarios por parte de las organizaciones a las cuales se les suministre el servicio y de esta manera lograr solventar algunas situaciones de material y equipos.

A pesar de la situación crítica por la cual atraviesa el personal, tanto en lo laboral como en lo económico, el mismo está altamente comprometido, motivado e identificado con la Institución, así lo refleja el porcentaje obtenido en el cuestionario de 100 y 80, lo que se traduce en poseer un personal con actitud positiva para continuar adelante a pesar de las adversidades.

Como consideración final en torno a la propuesta, me permito señalar que al iniciar la presente investigación se pensaba existía una desmotivación total por parte de los integrantes del Departamento al tenerse un ambiente hostil a nivel general de la situación país así como tener una baja remuneración los trabajadores

universitarios, sin embargo, los resultados fueron contrarios y satisfactorios al ver como en el Departamento existe una entrega total de sus colaboradores a objeto de elaborar un producto de calidad a pesar de no contar con condiciones mínimas necesarias para la realización de los mismos.

Finalmente, se puede concluir que la motivación, el reconocimiento, estilo de liderazgo implementado, la correspondencia de los colaboradores con sus actividades entre otros ha permitido identificar que existe una alta pertinencia y sentido de responsabilidad por parte de los seis integrantes del Departamento de Organización y Sistemas, donde para concluir con lo anterior se cumplieron todos los objetivos específicos de la investigación.

En lo personal, queda la satisfacción de haber realizado el trabajo a la Institución que me permitió desarrollarme como profesional durante 20 años y de corroborar que al Táchira lo identifica su gente, por tener una población trabajadora y con una alta cultura de responsabilidad y superación a pesar de las adversidades que se puedan presentar.

REFERENCIAS

- Acuña Márquez, J. M., & Quinto Pita, R. E. (2018). Diagnóstico de la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert como predictor del desempeño de los trabajadores de la industria "La Fabril".
- Agudelo, C. A. M., & Saavedra, M. R. B. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20.
- Aguirre Cerón, M. (2016). El clima organizacional en la empresa Logomundo. (Master's thesis, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla).
- Alles, M. A. (2005). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Ediciones Granica SA.
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta. Fideas G. Arias Odón.
- Asamblea Nacional (1970) *Ley de Universidades de Venezuela*. Publicada en *Gaceta Oficial N°1.429 Extraordinario* de fecha 8 de septiembre de 1970.
- Asamblea Nacional (2009) *Ley Orgánica de Educación (LOE)*. Publicada en la *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5929* el 13 de agosto de 2009.
- BBC News Mundo (2019) *Crisis en Venezuela: 7 gráficos que explican la situación económica y política en el país sudamericano* Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-47017193>
- Bermúdez, L., & González, L. (2011). La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones. *Quórum académico*, 8(1), 95-110.

- Bravo Jiménez, S. (2019). Retos percibidos por los jefes de recursos humanos derivados de la cuarta revolución industrial en algunas empresas de gran tamaño en la ciudad de Medellín (Bachelor's thesis, Universidad EAFIT).
- Calderón Saldaña, N. M. (2019). Clima y desarrollo organizacional laboral en personas de Entidades Universitarias. Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/4993>
- Camarena, C. A. A., De León Estavillo, V., González, A. D., & García, M. E. L. (2012). ABC del desarrollo organizacional.
- Canós Darós, L., & Guerrero Madera, L. (2020). Modelos de gestión de recursos humanos focalizados en las personas.
- Chavarría, A. I. M. (2018). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *TECNOCENCIA Chihuahua*, 12(3), 170-181.
- Centro de Documentación y Análisis para los Trabajadores (CENDA) (s.f). Obtenido de www.cenda.org.ve
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Teoría, Proceso y Practica* (3era edición).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D. F: McGraw-Hill Interamericana.
- Consejo Nacional de Promoción de Inversiones (CONAPRI). (s.f.). Obtenido de <http://conapri.org/venezuela-en-contexto/>
- Correa, Eugenia, *Evolución del Concepto de Recursos Humanos, Desde El Punto de Vista de La Psicología y La Administración: Discusiones y Aciertos* (Evolution of the Concept of Human Resources, from the Point of View of Psychology and Administration: Discussions and Successes) (July 1, 2013). *Suma de Negocios*, Vol. 4 N° 1, p. 109-119, Julio de 2013. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3020982>

- Da Cruz Barbosa, S., Souza, S., Martins, K. Y. N., & Souza, J. (2017). Clima organizacional y estrés laboral en funcionarios técnico-administrativos universitarios. *Revista "Alternativas en Psicología"*, 21(38), 61.
- Dávila Manrique, V. (2019). La calidad y la pertinencia como elementos fundantes de la gerencia educativa.
- Díaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garces, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4), 52. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.114>
- EFE. (06 de agosto de 2019). Venezuela, un país hipotecado y con una sola deuda al día. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/venezuela-un-pais-hipotecado-y-con-una-sola-deuda-al-dia-532334>
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. México, DF McGraw Hill.
- Galarza, A. O. (2015). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión.
- García, M. D., Hernández, T., Navarrete, D., Corichi, A., & Sánchez, G. (2014). Elementos de los modelos determinantes del clima organizacional. *European Scientific Journal Research*, 10(28), 857-881.
- Garzón, A. P., Julio, M. L. G., & Patiño, Y. C. (2019). Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones. *Revista UIS Ingenierías*, 18(1), 61-72.
- González, J. L. M. (2019). *Facultad de psicología subdirección de posgrado (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León)*.
- Guerrero Díaz, G. F., & Chamocho Constantino, J. A. (2018). Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los coordinadores

académicos y directores de carrera de una universidad privada de Lima Metropolitana 2017.

- Guerrero Pupo, Julio C, Cañedo Andalia, Rubén, Rubio Rodríguez, Samara M, Cutiño Rodríguez, Marieta, & Fernández Díaz, Delio J. (2006). Quality of life and work: Some considerations on the working environment of the office. ACIMED, 14(4) Recuperado en 22 de agosto de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400005&lng=es&tlng=en.
- Guizar, R. (2004). Desarrollo organizacional. Principios y Aplicaciones. McGraw Artículo/Factores Organizacionales Críticos.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum Jr, J. W., (2009). Administración: un enfoque basado en competencias.
- Hernández Palomino, J., Espinoza, J. D. J., & Aguilar Arellano, M. (2013). Clima Laboral: La Influencia de la Supervisión, Los Factores Organizacionales y La Predisposición de los Empleados (Workplace Climate: The Influence of Supervision, Organizational Factors, and Employees Predispositions). Revista Internacional Administración & Finanzas, 6(6), 55-71.
- Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, P., & Fernández Collado, C. (2010). Metodología de la investigación (5a ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, J. (2011). Desarrollo organizacional: un enfoque latinoamericano. Pearson Educación de México, SA de CV.
- Idalberto, C. (2001). Administración Proceso Administrativo. Editorial McGraw Hill. Tercera Edición. Colombia.
- Instituto Nacional de Estadística de Venezuela. (INE) (2014). XIV Censo Nacional de Población y Vivienda. Resultados por entidad Federal y Municipio del Estado Táchira. Recuperado de <http://www.ine.gov.ve/documentos/Demografia/CensodePoblacionyVivienda/pdf/tachira.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística de Venezuela. (INE). Perfil Social, 1999-2018. Recuperado de http://www.ine.gov.ve/documentos/Social/Libro_Perfil_Social_1999-2018/libro.html
- Instituto Nacional de Estadística de Venezuela. INE (2019) Recuperado de http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=171&Itemid=90
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. Revista médica del instituto Mexicano del Seguro Social, 50(3), 307-314.
- Koontz, Harold (2012). Administración Una perspectiva global y empresarial. Editorial Mc Graw Hill.
- Londoño Sáenz, H., & Arcila Rincón, M. P. (2014). Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad.
- López, J. A. P. (2018). Fundamentos de la dirección de empresas. Ediciones Rialp.
- Lucena, H. (2015). Venezuela: políticas públicas y relaciones de trabajo. Cuadernos del CENDES, 32(89), 195-233.
- Martha, A. (2008). Comportamiento organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias de Recursos Humanos. Ediciones Granica (2013)
- Martínez Espinosa, E., & Martínez Anguita, F. (2009). Capacitación por Competencias, Principios y Métodos. Santiago de Chile.
- Martínez Ruiz, H. (2018). Metodología de la investigación. Ciudad de México, Cengage Learning. Recuperado de <https://www.proxydgb.buap.mx:5317/es/ereader/buap/105131?page=1>.
- Moldes Farelo, R. (2012). De la gestión de recursos humanos a la dirección de personas.

- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que otorga valor en las Organizaciones. (Spanish). Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 7(1), 57.
- Mundiario. (20 de febrero de 2017). Venezuela: entre el Socialismo del Siglo XXI y la crisis del Estado asistencial. Obtenido de <https://www.mundiario.com/articulo/politica/venezuela-socialismo-siglo-xxi-crisis-estado-asistencial/20170220165706080005.html>
- Nahón, A. E., Martínez, R. E. L., Ramírez, M. T. G., Cancino, M. G., Castro, R. V. R., Gallardo, M. D. J. M., & Urbina, A. A. N. Autónoma de Querétaro y el Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica.
- NYT. (17 de mayo de 2019). Obtenido de Venezuela vive la peor crisis económica para un país sin guerra, según los expertos: <https://www.nytimes.com/es/2019/05/17/Venezuela-crisis-economia/>
- Organización Internacional del Trabajo (2020). "Impulsando la Productividad. Una breve reseña de la Guía para Organizaciones Empresariales". Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_759886.pdf.
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de negocios, 5(11), 117-125.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y postgrado, 21(2), 231-248.
- Pérez, Y. (2014). Clima Organizacional en el ámbito empresarial cubano. Master en Administración de Negocio.
- Perspectivas Económicas: Las Américas Frustradas por la Incertidumbre (2019) Fondo Monetario Internacional. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2019/10/22/wreo1019>.

- Ponce Arteaga, C. R. (2014). La Comunicación como elemento de fortalecimiento del clima organizacional en el área administrativa de la Empresa Panelec SA (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas).
- Prieto Castellanos, B.J. (2018). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. Cuadernos de Contabilidad. doi:10.11144/javeriana.cc18-46.umdi
- Programa Venezolano de Educación – Acción en Derechos Humanos (PROVEA) (16 de noviembre de 2015) Informe Anual Enero-Diciembre 2013. Recuperado de <https://www.derechos.org.ve/informe-anual/informe-anual-enero-diciembre-2013>
- Quaresma, M. L., & Zamorano, L. (2016). El sentido de pertenencia en escuelas públicas de excelencia. Revista mexicana de investigación educativa, 21(68), 275-298.
- Quintanilla, L. F. (2018). Relaciones laborales y productividad: En las relaciones humanas 2+2 también son 4, pero no sabes cuándo. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Ramos, D. C. (2012). El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.. [Psicólogo]. [info:eu-repo/semantics/bachelor Thesis, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>
- República, L. (18 de mayo de 2019). La República. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1471329-venezuela-son-cifras-mayor-colapso-economico/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional (Decimoquinta edición). México: Editorial Pearson.

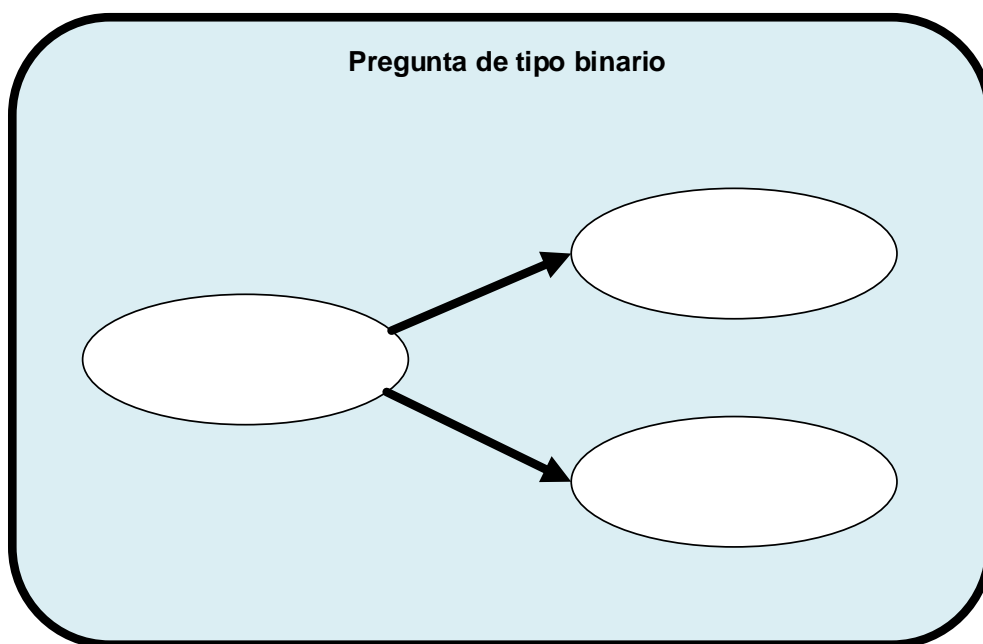
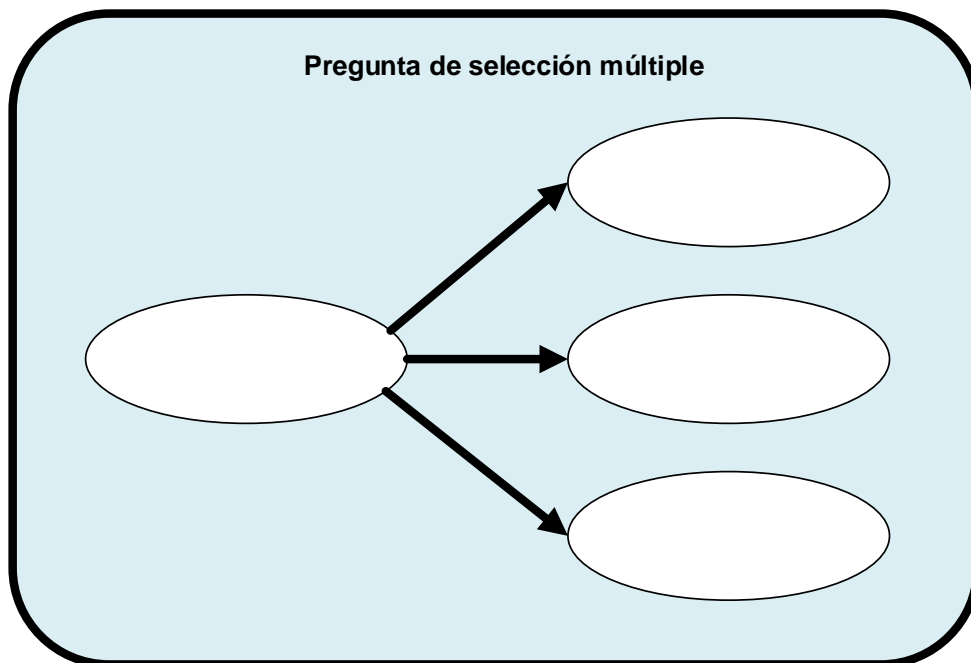
- Rodriguez, K. T., Pistillo, P. L., & Fernández, B. H. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapienza organizacional*, 5(9), 159-172.
- Rondón, M. A. M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de investigación*, 40(88), 148-165.
- Salguero, N., & García, C. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. Universidad de Toronto. Canadá.
- Sandoval Pérez, E., & Candelas Ramírez, L. (2016). Sugerencias en la gestión de los recursos humanos de las Pyme's constructoras para la mitigación de problemas presentes en sus actividades ligadas a la dirección y la toma de decisiones.
- Santana, P. J., & Cabrera, Y. A. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 19). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Serna, Humberto (1994). *Plantación y Gestión Estratégica*. Colombia. Fondo Editorial Legis.
- Serrato Martínez, M. C. (2011). Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda.
- Smith, R. (8 de junio de 2018). Venezuela es el país más peligroso del mundo... de nuevo.
- Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61.
- Tabatabaei, S. A. N., Omran, E. S., Hashemi, S., & Sedaghat, M. (2017). Presenting Sustainable HRM Model Based on Balanced Scorecard in Knowledge-based ICT Companies (The Case of Iran). *Economics & Sociology*, 10(2), 107.

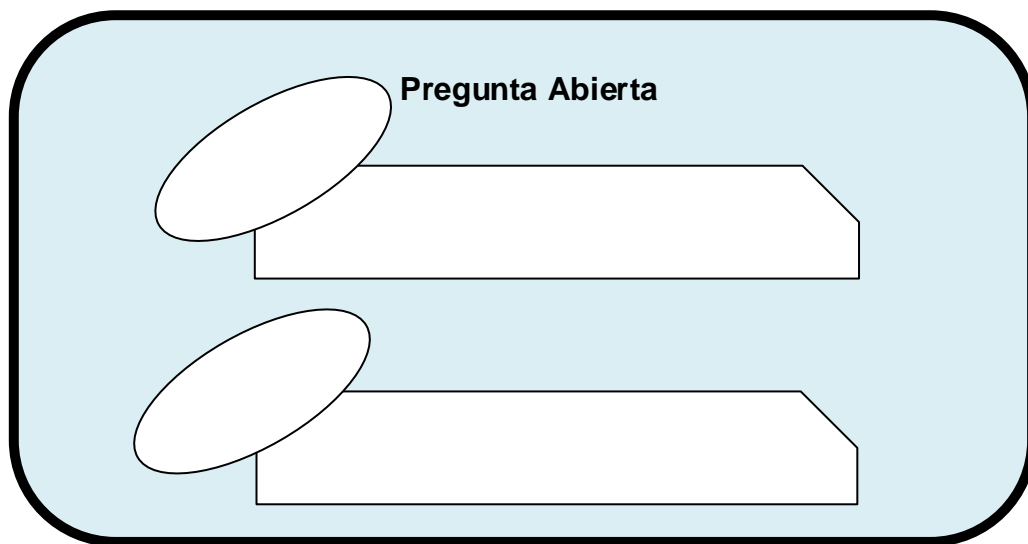
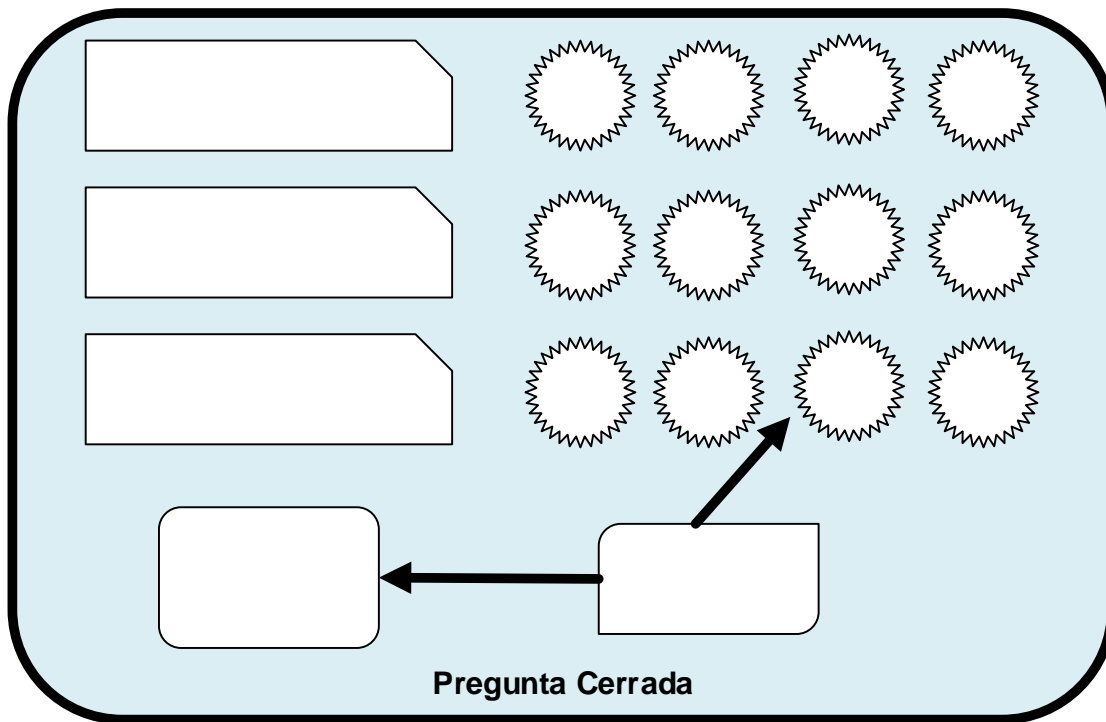
Universidad Nacional Experimental del Táchira (2007). Departamento de Organización y Sistemas. Manual de Organización, Normas y Procedimientos del Departamento. Recuperado de https://intranet.unet.edu.ve//organizacion_sistemas/manuales/organizacion_sistemas.pdf

Vigo, M. (2018). La educación en derechos humanos y su relación con la pertinencia de la educación superior.

ANEXOS

Anexo A Tipo de Preguntas





Fuente: Alles (2008)

Anexo B Cuadro 1 Liderazgo positivo en el Clima Organizacional

Tipo de liderazgo y característica principal	Influye sobre el clima en forma:	Es adecuado . . .
<i>Visionario:</i> tienen un excelente manejo de la comunicación lo que les permite presentar metas claras e inspirar confianza.	Altamente positiva	Cuando se requiere: <ul style="list-style-type: none"> • Un cambio con una nueva visión convincente. • Se necesita una dirección clara.
<i>Coaching:</i> encamina y desarrolla al personal con los objetivos organizacionales.	Muy positiva	Porque permite desarrollar el potencial del personal y así mejorar su desempeño.
<i>Afiliativo:</i> da mayor valor a las personas tratando de establecer un equilibrio entre el mismo y los objetivos de la organización, por lo cual generalmente crea vínculos emocionales con su equipo de trabajo. Mayor énfasis en las relaciones interpersonales.	Positiva	Cuando se necesita resolver problemas de trabajo en equipo y/o motivarlo en situaciones difíciles.
<i>Empowerment:</i> entrega de poder y mayores responsabilidades a los empleados libertad para la toma de decisiones. Permite la retroalimentación con su equipo de trabajo	Positivo	Cuando se tiene un equipo dinámico y proactivo, ansioso de conocimiento, desarrollo de competencias, sin temor al cambio. Por necesidad de cambios en las funciones de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base a Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard y McKee, Annie. El líder resonante crea más. Plaza & Janés Editores, Buenos Aires, 2003.

Anexo C Venezolanos registrados que abandonaron su País.

Desde el Año 2014



Fuente: El Éxodo Venezolano Human Right Watch (2018). Recuperado de:
<https://www.refworld.org/es/type,COUNTRYREP,HRW,ECU,5ba01e544,0.html>

Anexo D. Cuestionario a aplicar a los colaboradores del Departamento de Organización y Sistemas de la Universidad Nacional Experimental del Táchira.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Contaduría Pública
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado



Objetivo: Obtener información para medir la percepción de los diversos elementos que intervienen en el Clima Organizacional del Departamento de Organización y Sistemas de la Universidad Nacional del Táchira.

Dirigido a los colaboradores del Departamento de Organización y Sistemas.

PREGUNTA

1. ¿Existe un ambiente de compañerismo y solidaridad en el Departamento?
SI NO NO OPINA

2. ¿Considera su trabajo en el Departamento positivo o negativo para su desarrollo profesional?
POSITIVO NEGATIVO NO OPINA

3. ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo?
POSITIVO NEGATIVO NO OPINA

4. ¿Cuál considera es el nivel de estrés en su puesto de trabajo?
SIN ESTRÉS ESTRÉS BAJO ESTRÉS MEDIO



ESTRÉS ALTO ESTRÉS GRAVE

5. ¿Posee un programa de capacitación acorde con sus actividades?

SI NO

6. ¿A pesar de la crisis económica que vive la Universidad sugiere alguna opción para lograr mejorar sus habilidades y conocimientos?

7. ¿Está de acuerdo en ofrecer capacitación a organizaciones externas para la elaboración de instrumentos y herramientas organizacionales?

SI NO

8. ¿Se siente motivado para cumplir con sus actividades laborales?

SIEMPRE CASI SIEMPRE ALGUNAS VECES

RARA VEZ

9. ¿Se siente comprometido con su trabajo?

ALTO NORMAL DESMOTIVADO

10. ¿Recibe reconocimiento verbal por las actividades que realiza?

SI NO

11. ¿El jefe del Departamento promueve el trabajo en equipo?

SI NO NO OPINA

12. ¿El jefe del Departamento es coherente entre su hablar y actuar?

SI

NO

NO OPINA

13. ¿El organigrama de la UNET, está al día?

SI

NO

14. ¿A su consideración en general, cuál es el porcentaje de actualización de los manuales de procedimiento de la Institución?

_____ %

15. ¿Se tienen actualizado los manuales del Departamento?

SI

NO

16. ¿Se le informa periódicamente los objetivos que debe alcanzar?

SI

NO

17. ¿Cómo considera es la comunicación del Departamento con las diferentes dependencias de la Universidad?

EXCELENTE

BUENA

DEFICIENTE

18. ¿Los documentos emitidos por el Departamento cumplen con las exigencias de las leyes a nivel nacional que rigen la materia?

SI

NO

19. ¿Las dependencias con las que trabajas son claras y concretas con la información que suministran?

SI

NO

20. ¿Tiene conocimiento claro de sus funciones?

SI

NO

21. ¿Considera que son complejas sus funciones?

SI

NO

22. ¿Conoce las leyes a nivel nacional que establecen la necesidad de existencia del Departamento?

SI

NO

23. ¿Posee autonomía en el desarrollo de su trabajo?

SI

NO

24. Indique el nivel de satisfacción con las actividades que realiza

ALTA

MEDIA

BAJA

25. ¿Conoce la visión de la UNET?

SI

NO

26. ¿Te identificas con el prestigio que tiene la Universidad a nivel nacional?

SI

NO

Muchas gracias por su tiempo y disponibilidad para la realización del presente cuestionario.

La información suministrada será tratada de forma confidencial.

“La diferencia del pensamiento y la armonización de estos, permite crecer, crear y mejorar cada día a nuestro alrededor”

Anexo E. Entrevista a realizar al Rector Vicerrector Administrativo y jefe del Departamento de Organización y Sistemas de la Universidad Nacional Experimental del Táchira.



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Contaduría Pública
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Maestría en Gestión Organizacional



Objetivo: Obtener información para medir la percepción de los diversos elementos que intervienen en el Clima Organizacional del Departamento de Organización y Sistemas de la Universidad Nacional del Táchira.

Dirigido al personal directivo de la Universidad directamente involucrado con el Departamento de Organización y Sistemas.

PREGUNTA

1. Percepción del funcionamiento del Departamento.
2. ¿Qué mejora le gustaría materializar en la dependencia en estudio y por qué?
3. ¿Podría definir un FODA del Departamento?
4. ¿Considera oportuno que el Departamento preste capacitación a otros organismos o instituciones externas?

Muchas gracias por su tiempo y disponibilidad para la realización de la presente entrevista. La información suministrada será tratada de forma confidencial.

“La diferencia del pensamiento y la armonización de estos, permite crecer, crear y mejorar cada día a nuestro alrededor”