

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CASO DE ESTUDIO:  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NÚCLEO UNIVERSITARIO "PEDRO  
RINCÓN GUTIÉRREZ" TACHIRA - VENEZUELA

Milagros Rangel Rangel\* Jeanette Castro de Bustamante\*\* Universidad de Los Andes  
Núcleo Universitario "Pedro Rincón Gutiérrez" Táchira - Venezuela

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación se orienta a diagnosticar el Clima Organizacional predominante en la Universidad de Los Andes "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez. Con esta finalidad, y asumiendo una posición de complementariedad de métodos y técnicas de carácter cuantitativo y cualitativo, se aplicó una adaptación del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) a una muestra de 47 docentes seleccionados por muestreo estratificado simple. Complementariamente, con base en un muestreo intencional o sesgado, se realizó un total de 6 entrevistas a docentes seleccionados según su antigüedad, trayectoria académica y experiencia en cargos de dirección. El análisis de los datos hizo evidente que el clima organizacional global en la ULA-Táchira, es percibido predominantemente como "desfavorable o negativo" lo que constituye una debilidad organizacional. En función de estos resultados se plantea la necesidad de articular una propuesta-Modelo para la gestión del Clima Organizacional de la universidad, con la finalidad de contribuir al bienestar laboral integral de la institución.

**Palabras claves:** Clima Organizacional, Diagnóstico del Clima, Modelo de Gestión, percepciones, Dimensiones, Categorías.

DIAGNOSIS OF AN ORGANIZATIONAL CLIMATE. CASE STUDY:  
UNIVERSITY OF LOS ANDES-TÁCHIRA "DR. PEDRO RINCÓN  
GUTIÉRREZ"

## ABSTRACT

The aim of this research is focused on diagnosing the Organizational Climate prevailing at the University of Los Andes "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez". With this purpose, and assuming a complementarity standing between quantitative and qualitative approaches and techniques, an adaptation of Litwin & Stringer's Organizational Climate Survey (1968) was applied to a sample of 47 staff members selected by stratified random sampling. In addition, according to their senior degree, academic background and experience in leadership, and entire of 6 teachers were interviewed biased sampling. The analysis of the data made

---

\* Departamento de Pedagogía. E-Mail: mili1965@gmail.com

\*\* Departamento de Ciencias. E-Mail: jeannettcastro@hotmail.com

Recibido: 02-05-09

Aceptado: 19-06-09

evident that the global organizational climate at ULA-Táchira is perceived predominantly as "unfavorable or negative" which is makes up an organizational weakness. In terms of the results, a model proposal for the University's Organizational Climate management is planned, with the aim of contributing to the institution's integral effort.

**Keys words:** Organizational Climate, Climate Diagnosis, Management Model, perceptions, dimensions, categories.

## EL PROBLEMA

En la actualidad las instituciones universitarias venezolanas, al igual que todas las organizaciones del país, confrontan el reto de sobrevivir en un entorno signado por elevados niveles de incertidumbre en lo económico, lo político, tecnológico y sociocultural. Además de las profundas crisis internas que tradicional e históricamente han confrontado las universidades públicas venezolanas, existen múltiples factores externos que plantean nuevos y cada vez más complejos escenarios que imponen la urgencia por desprenderse de paradigmas tradicionales de gestión, la necesidad de adelantarse a los continuos y profundos cambios del entorno, considerando a su vez principios de gerencia y de la planificación estratégica.

En este sentido –y considerando que el clima organizacional influye en el tipo de motivación, el desempeño y la satisfacción de los integrantes de toda institución (Mora, 2008; Davis, 1986)–, el interés de la presente investigación se orientó al abordaje de aquellos aspectos psicológicos que pudieran estar relacionados con la actuación del profesor de la Universidad de Los Andes (ULA-Táchira) “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”. Es preciso destacar que el estudio de tales aspectos se considera relevante por cuanto sobre el docente universitario recae la responsabilidad de implementar el currículo a través del ejercicio de sus funciones de docencia, extensión e investigación; de su actuación y grado de compromiso personal para con las metas y fines de la institución dependen en gran medida la proyección académica y el fortalecimiento de la universidad (Escalona, 2007).

En lo que respecta a la ULA-Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”, es indudable que desde su fundación en 1966 ha desempeñado un importante rol en la formación de profesionales; desde entonces, ha diversificado su oferta académica y aumentado significativamente su presencia en la región occidental del país. Asimismo, paralelamente a este acelerado crecimiento curricular, el número de docentes que integran la planta profesoral se ha incrementado en dirección a satisfacer la creciente demanda estudiantil; sin embargo, tal expansión –física y curricular- no necesariamente se ha visto acompañada de la mejora en otros aspectos que atañen a la dimensión psicológica, al “factor humano” de la institución universitaria: de hecho, resultan frecuentes las críticas

internas, principalmente vinculadas a la calidad del clima predominante en la institución. Atendiendo a estas circunstancias, la presente investigación abordó el conjunto de percepciones que “hacia” diferentes aspectos de la universidad, comparten los miembros del personal docente adscrito a la Universidad de Los Andes-Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”, y que configura su clima organizacional. Por ello, se consideró pertinente el planteamiento de los objetivos que se detallan a continuación.

### **Objetivo General**

Diagnosticar el clima organizacional predominante entre los miembros del personal docente y de investigación de la ULA-Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”.

### **Objetivos Específicos**

1. Explorar los aspectos teórico epistemológicos que fundamentan la concepción del clima organizacional como el conjunto de propiedades mensurables del ambiente de trabajo, percibidas directa e indirectamente por la gente que trabaja y vive en ese ambiente, y que se asume influyen sobre su motivación y su conducta.
2. Analizar los factores que caracterizan el clima organizacional predominante entre el personal docente y de investigación de la ULA-Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”.
3. Generar recomendaciones y lineamientos gerenciales para la intervención del clima organizacional, acordes con la naturaleza y condiciones de la Universidad de Los Andes-Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”.

El clima organizacional no se ve ni se toca, pero existe y afecta todo cuanto sucede dentro de una organización (Bradford y Merron, 2004) e influye en el tipo de motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados (Davis, 1986). Cada empresa o institución posee su propia cultura, estructura social, normas y procedimientos; tiende a atraer y conservar a quienes se identifiquen con su clima psicológico y perpetúen sus patrones de comportamiento.

Según Brunet (1987, 2005), diagnosticar el clima organizacional suministra la información básica precisa para definir cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización. El clima es un importante activo de toda organización; el valor que posee para potenciar o inhibir su desarrollo armónico no debe ser subestimado ni ignorado por parte de quienes deben gerenciarlas; por el contrario, optimizarlo es imperativo para que cualquier empresa o institución, independientemente de su razón social, alcance sus objetivos organizacionales.

En lo que respecta a las universidades venezolanas, el estudio del clima organizacional es uno de los aspectos fundamentales que debe considerar una evaluación institucional (Villalobos, 1994). Resulta indispensable que los

integrantes de la universidad compartan percepciones predominantemente positivas sobre aspectos clave de sus instituciones: el grado en el cual se promueve y valora la autocrítica y la reconstrucción del propio quehacer, el trabajo en equipo, la creatividad; el deseo y la disposición de aprender a corregir errores y de avanzar pese a la severa crisis institucional venezolana, la calidad y naturaleza de la comunicación, entre otras consideraciones.

En el caso particular de la ULA-Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”, se estima que los factores que determinan su identidad institucional (historia, circunstancias geopolíticas, características particulares de su realidad cultural, académica y social, entre otros), han generado un cierto “clima” que le es propio, y que ciertamente ha influido sobre la consecución de importantes objetivos institucionales, por ejemplo, en el grado de aceptación y colaboración prestada hacia los cambios en materia curricular.

### **Ámbito metodológico de la Investigación.**

La investigación se plantea como un estudio exploratorio, descriptivo y proyectivo (Hurtado de Barrera; citado por Palella y Martins, 2006), orientado a descubrir e interpretar datos relativos al clima organizacional entre los miembros del personal docente de la Universidad de Los Andes-Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”. Con esta finalidad y desde la perspectiva paradigmática interpretativista, se asumió una posición de complementariedad de métodos y técnicas de carácter cuantitativo y cualitativo para el tratamiento de los datos.

El estudio sigue un diseño de investigación no experimental (no se manipulan o controlan variables deliberadamente), que por su tipo, se clasifica como una investigación de campo (supone la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variables para que el fenómeno bajo estudio no pierda su carácter espontáneo o natural), y ex post facto (pues estudia hechos que ya ocurrieron). El modelo que se propone se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible.

La población estuvo integrada por los miembros del personal docente de la ULA-Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”: 178 profesores: 127 fijos (71.35%) y 51 contratados (28.65%), según datos de la Oficina de Asuntos Profesorales (OAP-Mérida), y que desempeñan su labor docente en las carreras de Educación, Administración y Educación.

Por la naturaleza de la investigación, se realizaron dos tipos de muestreo en la fase de diagnóstico. Con la finalidad de obtener datos de naturaleza cuantitativa, se empleó el muestreo aleatorio simple para la selección de diez (10) docentes que participaron en la prueba piloto. Como segundo paso, se realizó el muestreo estratificado con el objeto de determinar el número de personas a quienes sería aplicada la forma final del cuestionario: para un error de estimación del 10%, el tamaño de la muestra fue de 47 docentes; 35 docentes fijos y 12 contratados, aleatoriamente seleccionados a partir de los listados correspondientes de personal.

Para recabar datos de naturaleza cualitativa, se utilizó el muestreo intencional o sesgado (Martínez, 2000; Márquez, 1996). En tal sentido, la muestra final para el tratamiento cualitativo de la información estuvo integrada por seis docentes seleccionados como “informantes–clave” en función de dos criterios: su trayectoria académica y experiencia gerencial (a diferentes niveles) dentro de la ULA–Táchira y su antigüedad en la institución (no menor a 10 años).

Para la recopilación y procesamiento de los datos fue necesario integrar el empleo de técnicas de investigación tanto cualitativas como cuantitativas. Respecto a las técnicas cuantitativas: para la presente investigación se diseñó una versión ampliada del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) –se generaron alrededor de sesenta ítemes nuevos para su inclusión en la prueba piloto–, con la finalidad de ajustar el instrumento a las características específicas de la población docente y a la situación particular de la ULA–Táchira. Con el objeto de determinar la validez de contenido del instrumento seleccionado, y asegurar la calidad de la contextualización o adaptación del cuestionario, se empleó el Juicio de expertos: se seleccionaron tres especialistas a quienes se les hizo entrega de una carpeta contentiva de la carta de solicitud de validación, título de la investigación, objetivos, operacionalización de la variable, instrumento y formatos de validación. Luego de aplicar la prueba piloto (104 ítemes), se procesaron los datos en el SPSS y se excluyeron los reactivos que correlacionaban muy bajo (menos de .50) o negativamente con el resto de la prueba, determinándose que la confiabilidad del instrumento es de .99 (Alpha de Cronbach igual a .99).

Respecto a las técnicas Cualitativas: para este estudio se realizaron entrevistas profundas a seis miembros del equipo profesoral con el objeto de profundizar en aspectos relacionados con el clima organizacional que permitiesen enriquecer la información recabada. Para el análisis de la información cualitativa obtenida se empleó el análisis categorial: luego de revisar y leer los datos recabados a fin de depurarlos y clarificarlos, fueron clasificados o categorizados a los fines de permitir su análisis de acuerdo con los objetivos planteados en la investigación (Márquez, 1996)

### **Los hallazgos de la investigación**

En los siguientes apartados, se presentan tanto la integración como la interpretación de los datos obtenidos a lo largo de la investigación realizada. En tal sentido, ambos procesos se desarrollaron en función del sistema de categorías surgido a partir del análisis de las entrevistas realizadas a los informantes–clave, y a partir de la consideración y procesamiento de los resultados de naturaleza cuantitativa (cuestionarios). Las reflexiones e interpretaciones expresadas en este apartado constituyen los verdaderos hallazgos de la investigación, que describen en definitiva, el clima organizacional reinante en la ULA–Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”, como suma de las ocho dimensiones consideradas de acuerdo con la teoría de Litwin y Stringer (1968).

## **Dimensión: Estructura**

De acuerdo con los resultados obtenidos, el grado en el cual los docentes perciben que dentro de la organización los comportamientos individuales del personal se adecuan o conforman a metas y regulaciones institucionalmente establecidas (misión de la institución, lineamientos y políticas, reglamentos y estatutos) es predominantemente bajo.

Los datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición diseñado, indican que el 53% de los encuestados evalúa desfavorablemente la dimensión "Estructura", considerada entonces como una debilidad organizacional. Asimismo, se encontró que elementos estructurales básicos de la institución (el organigrama, la misión y visión de la institución, lineamientos y políticas institucionales, regulaciones, estándares de desempeño y procedimientos administrativos propios de la universidad) son prácticamente desconocidos por la mayoría de los docentes participantes.

En contraste, aquellos elementos estructurales relacionados con el ejercicio del poder son claramente percibidos: en la universidad existe claridad en las líneas de mando, y en general existe conocimiento acerca de quienes tienen verdaderamente la autoridad para tomar decisiones, sea por su trayectoria académica o por su posicionamiento administrativo (Vicerrector, Consejo de Núcleo, Jefes de Instancias Académicas y Administrativas).

Por otra parte, se encontró que los docentes consideran que se otorga gran importancia a que las actuaciones individuales e institucionales se apeguen a lo establecido en los Reglamentos y Estatutos. En general predomina la percepción de que los procedimientos administrativos son ambiguos y/o poco conocidos por el personal docente, y que el estilo de liderazgo ejercido por parte de la alta gerencia es esencialmente autocrático, autoritario.

Finalmente, se considera que en la universidad no se planifica o no se siguen planes de acción bien definidos y conocidos por todos, sino que se reacciona ante las demandas y presiones del entorno (organización reactiva antes que proactiva).

## **Dimensión: Responsabilidad**

En lo que respecta a la percepción de los niveles de responsabilidad individual en la universidad, se encontró que en general los docentes opinan que dentro de la institución los profesores tienden a evaluar que lo negativo o malo que les ocurre, es resultado de la acción de fuerzas ajenas o externas a ellos mismos (la alta gerencia, otros docentes, políticas gubernamentales), y que tales fuerzas actúan independientemente de sus actos. En otras palabras, se proyecta la responsabilidad individual sobre las propias acciones en el comportamiento de otros o en características de la organización. Esto coincide con lo que Rotter (Citado por Durán, 1998) llama personas con Locus de Control Externo: hay quienes actúan de manera defensiva contra su fracaso y

probablemente son más reacios a reconocer las consecuencias de su comportamiento (Durán, 1988).

Adicionalmente, los resultados reflejan que así como se considera que hay profesores que no asumen responsabilidades, hay también quienes por el contrario demuestran una dedicación y compromiso profundo con su labor, sea que trabajen por su cuenta o en equipos dentro de los departamentos.

Como consecuencia, en general, se aprecia que el ser responsable o no con el cumplimiento de funciones propias al docente universitario, se atribuye a diferencias vinculadas con aspectos estrictamente individuales y no a otros motivos de naturaleza institucional (como por ejemplo, el que la responsabilidad se considere unpreciado valor organizacional).

### **Dimensión: Cordialidad.**

En lo que respecta a las relaciones humanas dentro de la universidad, se considera que institucionalmente el trato entre iguales es amable y antes que cordial, cortés - no cercano en términos afectivos. El acento está puesto en el individualismo; en general existe preferencia por el trabajo individual antes que por el trabajo en equipo. Este último se realiza sólo por áreas y esporádicamente (por proyectos de investigación).

Entre instancias académico-administrativas predomina la percepción de que el tono afectivo de las relaciones humanas es también cortés, aunque distante: los departamentos no interactúan sino que funcionan de manera independiente, y cuando deben relacionarse, tales vínculos no son del todo satisfactorios para ninguna de las partes implicadas, ni están carentes de problemas y tensiones.

Por otro lado, en cuanto al tono afectivo de las relaciones entre diferentes niveles en la jerarquía organizacional, e independientemente del tipo de cargo que se ocupe (docente, administrativo u obrero), entre los docentes predomina la percepción de que la calidad de las relaciones humanas entre diferentes tipos de personal tiende a ser formal, cortés pero no cercana en términos afectivos.

Finalmente, y de acuerdo con los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, se considera que las relaciones entre la alta gerencia y el resto del personal docente son también percibidas como predominantemente frías, escasas y distantes. Sin embargo, la mayoría de los docentes *entrevistados* consideró lo contrario: que las autoridades eran accesibles, abiertas al diálogo y dispuestas a brindar asesoría cuando fuese necesario. Tal diferencia en la percepción pudiera atribuirse a que los profesores que fueron entrevistados ocuparon u ocupan cargos de gerencia media dentro de la universidad, razón por la cual estuvieron o están en una posición que les permite estar en contacto más frecuentemente con las autoridades universitarias que el resto del personal docente. Esta interpretación es consistente con lo que afirma Brunet (2005): “los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala

jerárquica (...) mientras más alto el puesto (...) más percibe su organización como: 1. Menos autocrática. 2. Más centrada en sus empleados. 3. Más amigable. 4. Más apta para renovarse” (Pág. 56)

### **Dimensión: Apoyo**

En líneas generales, los resultados de la investigación evidencian que entre los miembros del personal docente se considera que la ULA-Táchira, como institución, brinda al profesorado iguales oportunidades de continuar su formación profesional, y que en realidad el tener acceso a ellas está función de diferencias estrictamente individuales (interés en buscar información y realizar los trámites necesarios).

Por otra parte, la mayoría manifiesta contar con el apoyo de los miembros del departamento al cual se adscriben (jefe y restantes profesores) cuando se les asigna un trabajo difícil, y considera que se observa cierta tendencia moderada (48%) a trabajar en equipos bien integrados (cuando existen) dentro de los departamentos.

Asimismo, se percibe que el apoyo entre departamentos no es satisfactorio ni espontáneo: hay que solicitarlo. En este sentido los docentes opinan que el Consejo Interdepartamental ha propiciado ciertos acercamientos entre estas instancias académico-administrativas, aunque aún son incipientes.

En lo que respecta al apoyo percibido por parte de la Alta Gerencia (Autoridades; Consejo de Núcleo), el personal docente siente no recibir suficiente apoyo o ayuda por parte de sus gerentes. Predomina la creencia de que no promueve el desarrollo profesional continuo del docente (50%); que poco le importa el bienestar emocional de las personas dentro de la universidad (58%); y que desconfía de su personal académico (50%). En este sentido, los datos cualitativos añaden la consideración de que la Alta Gerencia no brinda al profesor activo el apoyo que cabría esperar, por cuanto recarga de horas académicas al personal docente en detrimento del cumplimiento de sus restantes funciones académicas (en particular de la función investigación).

### **Dimensión: Recompensa**

La percepción que el personal académico posee sobre los mecanismos de recompensa, reconocimiento y estímulo, tiende a centrarse en la valoración del aspecto remuneración (sueldo). En este sentido, se encontró que aunque los profesores manifiesten estar en desacuerdo con lo devengado, se reconoce que hay mejoría en comparación con los niveles salariales de años anteriores. En cuanto a los beneficios contractuales, algunos de los participantes expresaron estar satisfechos con aquellos que tienen que ver con Caja de Ahorros, FONPRULA, etc., y descontentos con el funcionamiento del HCM y CAMIULA.

Por otro lado, se percibe que en la universidad no se reconoce suficientemente la excelencia en el desempeño de las funciones académicas; es de destacar



que este aspecto aparece considerado en un segundo nivel de importancia, pues lo que verdaderamente priva a la hora de valorar el sistema de reconocimientos y estímulos es la remuneración percibida (lo económico sobre lo estrictamente académico).

Finalmente, predomina la percepción de que se ejerce presión desde los grupos de poder para alinear los juicios en una dirección cuando hay desacuerdos, quedando tácitamente planteada una amenaza para quienes no asuman tal posición.

### **Dimensión: Riesgo**

De acuerdo con los resultados obtenidos en el Cuestionario de Clima Organizacional, la mayoría de los docentes encuestados (49%) percibe que la universidad tiende a ser conservadora, reactiva, al momento de enfrentar los cambios, y que el personal académico es resistente al cambio institucional (62%). Sin embargo y por el contrario, la opinión que los docentes entrevistados expresaron en lo que respecta al grado en que la alta gerencia toma riesgos calculados dentro de la universidad con miras a fortalecer su status dentro de la sociedad (Categoría Riesgo) tiende a ser positiva. En opinión de las investigadoras, tal discrepancia en la percepción pudiera ser atribuible al hecho de que los profesores que fueron entrevistados tienen escalafones medios y altos (agregado, asociado, titular), antigüedad mayor de diez años, y experiencia en cargos administrativos gerenciales. En cambio, el cuestionario fue mayoritariamente respondido por instructores y asistentes (57,45%), con niveles de antigüedad entre uno y diez años (55,32%), de condición ordinarios (74,47%).

### **Dimensión: Normas de Desempeño y Expectativas**

La dimensión Normas de Desempeño y Expectativas se refiere a la importancia percibida de las metas y estándares de ejecución laboral implícitos y explícitos dentro de la universidad; el grado en que se da énfasis a la realización de un buen trabajo (excelencia); el reto representado en metas personales y grupales. (Bradford y Merron, 2004; Litwin y Stringer, 1968).

En el presente estudio y desde ambas perspectivas metodológicas (cuantitativa y cualitativa) se llega a similares interpretaciones: en la ULA-Táchira los estándares de desempeño para los cargos docentes y administrativos no están claros. Sin embargo, los docentes que participaron en la investigación consideran que en su mayoría, el personal académico sí se orienta hacia la búsqueda de la excelencia profesional, si bien desde una perspectiva predominantemente individualista.

Por el contrario, domina la percepción de que la Alta Gerencia no se interesa por fijar elevados estándares de desempeño profesional para el personal académico de la ULA-Táchira; se le considera como de corte esencialmente administrativo –antes que académico– y en general se opina que tiende a privilegiar el cumplimiento de la función docencia por sobre el de las restantes funciones académicas (Investigación y Extensión).

### **Dimensión: Conflicto y Tolerancia al Conflicto**

De acuerdo con los resultados obtenidos a través del Cuestionario y de las entrevistas, pudiera inferirse que los niveles de conflictividad latente dentro de la universidad son elevados. En general, se observa que dentro de la organización en general el personal docente percibe que no se enfrenta el conflicto ni se le interpreta como una potencial situación de aprendizaje (Brunet, 2005), sino que por el contrario, se evade o niega, siendo obvia la tendencia a permitir que el tiempo resuelva o diluya la tensión. Muy probablemente esta situación explique el porqué mayoritariamente (74,47% de quienes respondieron los cuestionarios) considera que existen demasiados rumores y críticas en la universidad. Asimismo, el 55,32% de los encuestados opina que se tiende a complacer a los estudiantes para evitar confrontaciones; el 49% piensa que la alta gerencia emplea el temor, las amenazas y sanciones para reprimir conflictos. Finalmente, el 40,42%: considera que la alta gerencia no está abierta al diálogo con el personal académico.

### **Dimensión: Identidad organizacional**

En general, se considera que la identidad organizacional en la ULA-Táchira está en conflicto. En principio, los docentes afirman sentir orgullo por pertenecer a la Universidad y por formar parte de los equipos de trabajo que se constituyen dentro de sus respectivos departamentos. Sin embargo, al evaluar al otro o al colectivo, los juicios que hacen son profundamente negativos, discrepancia que las investigadoras consideran se puede interpretar como manifestación de la puesta en marcha de mecanismos de defensa inconscientes (racionalización, proyección), que hacen que se atribuya al otro las propias emociones y más profundas motivaciones, evidenciando así la dificultad inconsciente para observar las interacciones humanas y percibir cómo se manejan a sí mismos y a los demás dentro de la institución.

### **Dimensión: Elementos Curriculares**

Esta categoría se conforma a partir de la existencia en los entrevistados de ciertas representaciones sociales relativas a como son o deben ser los docentes y estudiantes universitarios, referencias de acuerdo con las cuales se contrasta la información y se formulan juicios en torno a quienes desempeñan tales roles actualmente dentro de la universidad.

En este sentido, es posible apreciar que la mayoría de los docentes entrevistados posee percepciones predominantemente negativas sobre los estudiantes y el personal docente de la ULA-Táchira: se tiende a percibir muy favorablemente los grupos a los cuales individualmente pertenecen, pertenecieron o desearon pertenecer, y desfavorablemente a aquellos que no: comparan desventajosamente al estudiante actual con el de sus respectivas etapas estudiantiles (*"éramos más críticos, más comprometidos con la universidad, mejores estudiantes"* etc.), y a los docentes actuales (tercera generación) siempre en términos desfavorables con respecto a aquellos que fueron sus

modelos durante los estudios de pregrado, consigo mismos o con el grupo de referencia al cual consideran pertenecer (fundadores y profesores de la segunda generación)

En opinión de las investigadoras, lo anterior pudiera explicarse por la presencia de “sesgos atribucionales”: las personas tienden a percibir que la conducta de otros se explica en función de causas internas (causalidad interna: falta de preparación, desidia, baja autoestima, bajos niveles de compromiso) mientras que las limitaciones propias tienen su origen en factores externos (causalidad impersonal o externa: por ejemplo, restricciones impuestas por la actuación de la Alta Gerencia o por el contexto socioeconómico) (Heider, citado por Baron, 2001).

Asimismo, lo planteado pudiera estar relacionado con la inclinación humana a prestar atención a aspectos negativos del comportamiento del otro (acciones de baja deseabilidad social) antes que a los positivos (acciones de alta deseabilidad social) como medio para hacer inferencias sobre la personalidad de alguien (Jones y Davis, citados por Baron, 2001), como con la tendencia a distorsionar el pasado personal para proteger la propia autoestima: al no poseer clara consciencia de los cambios cualitativos individuales ocurridos a lo largo del tiempo, el ser humano se convence a sí mismo de que su actuación pasada era mejor de lo que realmente fue (Baron, 2001)

Por otra parte, resulta interesante resaltar que en opinión de los docentes entrevistados –y pese a los resultados obtenidos en la presente investigación– la imagen institucional de la ULA–Táchira es percibida como positiva: en opinión de las investigadoras, tal percepción pudiera probablemente estar vinculada con el hecho de que en general, los docentes entrevistados manifestaron verbalmente sentirse orgullosos de ser reconocidos como miembros de esta institución: tal reconocimiento posee relevancia hedónica, y *sería altamente disonante para la persona* expresar que la imagen institucional de la universidad es negativa.

### **Dimensión: Comunicación**

La calidad y dirección de la comunicación dentro de la universidad son percibidas como claramente deficientes. En general, el flujo de la información formal u oficial es prioritariamente vertical descendente, tipo de comunicación que de acuerdo con Brunet (2005) es característica de climas organizacionales cerrados, y que en casos extremos puede calificarse de “monólogo gerencial” (p.75).

De acuerdo con este mismo autor, “...cuando los medios de comunicación ascendentes (subordinado-superior) están bloqueados, surgen inmediatamente vías colaterales que se desarrollan y que pueden tomar la forma de rumores, de actos delictivos, de huelgas, de quejas y de militancia sindical” (Brunet, 2005; 75). Esta afirmación es consistente con la apreciación compartida, tanto por los docentes entrevistados como los encuestados: al ser la comunicación ascendente

y lateral tan limitada dentro de la universidad, el tipo de comunicación informal predominante es el rumor, está muy arraigado en ella y en general se considera que es altamente tomado en cuenta por parte de las autoridades.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis de los hallazgos anteriormente descritos, se infiere que para el momento de realización del presente diagnóstico todas las dimensiones y categorías de clima organizacional estudiadas fueron desfavorablemente percibidas por la mayoría de los miembros del personal académico de la ULA que participó en el estudio. En otras palabras, el clima organizacional de la Universidad de Los Andes–Táchira es descrito como predominantemente desfavorable o negativo, y por tanto supone una **amenaza potencial para la organización**. Tal afirmación implica que muy probablemente la percepción predominantemente negativa que los miembros del personal docente universitario tiene sobre aspectos organizacionales vinculados al clima organizacional de la institución, muy probablemente entorpecerá o ralentizará significativamente la aceptación e implementación de cambios organizacionales de trascendencia dentro de la universidad (Brunet, 2005)

En consecuencia, resulta urgente idear formas para influir de manera importante y contundente sobre aquellos factores que inciden sobre la percepción del clima organizacional de la Universidad de Los Andes–Táchira: aquellos vinculados con la estructura, la comunicación, el apoyo percibido, el estilo de liderazgo, la identidad, la responsabilidad, el sentido de riesgo, entre otros.

Con este propósito, uno de los aspectos de interés que en opinión de las investigadoras merece ser destacado es el hecho de que la mayoría de los miembros del personal docente que participó en el estudio, consideró que el conflicto no era enfrentado exitosamente dentro de la universidad, sino que por el contrario era evadido o ignorado. En este sentido, cabe resaltar que la percepción de fracaso en el manejo de tales situaciones conflictivas se relaciona tanto con el estilo de liderazgo atribuido a la Alta Gerencia (percibido por el personal docente como esencialmente autocrático o autoritario), como con la muy limitada calidad y dirección de la comunicación (ascendente, descendente y horizontal) existente entre la Alta Gerencia y el resto del personal de la institución, circunstancias que, vinculadas, promueven el desarrollo y endurecimiento de climas altamente cerrados, en los cuales predomina característicamente el rumor como forma predominante de comunicación informal y el “monólogo gerencial” (Brunet, 2005), y que contribuyen significativamente a la percepción de que los niveles de cordialidad dentro de la institución se acercan más al trato formal y cortés, antes que al establecimiento de un clima psicológico caracterizado por la confianza y el intercambio fluido de ideas.

Lo anterior se ve asimismo reforzado con los hallazgos que tienen que ver con aspectos estructurales de la organización: la percepción de que la universidad es una institución reactiva antes que proactiva, altamente burocratizada y en la

cual se atribuye gran importancia al manejo de los reglamentos y estatutos vigentes como única forma de orientarse en una institución en la cual los procedimientos formales establecidos son percibidos como ambiguos, cuando no abiertamente desconocidos por el personal.

Otro aspecto interesante es aquel que tiene que ver con la percepción del propio rol dentro de la organización: la responsabilidad individual, el apoyo que se considera recibir por parte de pares y de la universidad como un todo, el grado en que se reconoce el esfuerzo personal y el sentido de pertenencia del docente hacia la institución. En general, la consideración conjunta de estos aspectos permiten abocetar el perfil de un docente que aunque racionalmente se siente orgulloso de pertenecer a una organización prestigiosa como la Universidad de Los Andes, que aprecia el apoyo institucional recibido para consolidar su formación profesional, tiende sin embargo a desarrollar sus funciones académicas de manera muy individual y no necesariamente vinculada del todo con lineamientos académicos de interés organizacional claramente establecidos.

En consecuencia, y en atención a que los resultados del diagnóstico efectuado apuntan a que la negativa consideración de aspectos vinculados con el clima organizacional predominante en la ULA-Táchira tiene carácter global, se considera conveniente el desarrollo e implementación de no sólo estrategias aisladas que permitan actuar sobre aspectos puntuales del clima de la universidad (lo que sería claramente insuficiente y poco efectivo), sino promover el desarrollo de una propuesta de gestión integral, basada en los principios suministrados por el Desarrollo Organizacional (D.O.), que partiendo del irrestricto apoyo de la Alta Gerencia (Autoridades) permita la intervención del clima organizacional de la ULA-Táchira como un todo, con la finalidad última de favorecer la creación de condiciones institucionales idóneas que impliquen la disminución de resistencias hacia la aceptación de cambios fundamentales, necesarios para el progreso y flexibilización de la institución y su adecuación a las constantes exigencias del arreglo social dentro del cual se inserta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARON, R. Y BYRNE, D. (2001). *Psicología Social*. Madrid: Prentice Hall.
- BRADFORD S. AND MERRON, K. *The Leadership Chain Completed: The Connection Between Culture and Performance*. [Página web en línea] Disponible en <http://www.scca.com/3.html>. Consultado en Diciembre 2007
- BRUNET, L. (2005). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- DAVIS, K. (1986). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. 6ta. Edición. México: Mc Graw Hill.
- DURÁN, T. (1988) *Seminario de Investigación Pedagógica: Valoración de Creencias, Actitudes e Intenciones*. Disponible en <http://www.filos.unam.mx/POSGRADOS/seminarios/teresita/porhtml>
- ESCALONA, Y. (2007). *Modelo de la Estructura Organizativa de los Centros Locales de*

*la Universidad Nacional Abierta*. Trabajo de ascenso para optar a la Categoría Académica Titular. UNA: Vicerrectorado Académico-Lara. Disponible en <http://biblio.una.edu.ve/una/marc/texto/t25850.pdf>. Consultado en Diciembre 2007

- LITWIN Y STRINGER, (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University.
- MÁRQUEZ, O. (1996). *El Proceso de la Investigación en las Ciencias Sociales*. Barinas: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora, Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social.
- MARTÍNEZ, M. (2000). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación*. Tercera impresión. México: Trillas.
- MORA, C. (2008). *La Relevancia del Clima Organizacional*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/relevancia-del-clima-organizacional.htm>. Consultado en Noviembre 2007.
- PALELLA, S. y MARTINS, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Segunda Edición. Primera Edición 2004. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- VILLALOBOS, M. (1994). *Un Sistema de Evaluación Institucional para la U.C.V.* Caracas: Agenda Académica-U.C.V.