

PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES – TÁCHIRA  
“DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ”

Milagros Rangel Rangel\* Jeanette Castro de Bustamante\*\* ULA Táchira

## RESUMEN

Partiendo de los resultados de un diagnóstico realizado en la Universidad de Los Andes (ULA–Táchira) “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”, se hizo evidente que el clima organizacional global de la institución es predominantemente percibido como “desfavorable o negativo”, situación que constituye una debilidad organizacional. En función de estos resultados se diseñó un Modelo de intervención cuyo objetivo general es promover la gestión de aspectos clave vinculados al clima organizacional, con la finalidad de potenciar la mejora cualitativa de este constructo en el contexto de la Universidad de Los Andes – Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Diagnóstico del Clima, Modelo de Gestión, percepciones.

PROPOSAL FOR THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATIONAL  
CLIMATE AT THE UNIVERSITY OF LOS ANDES – TÁCHIRA “DR. PEDRO  
RINCÓN GUTIÉRREZ”

## ABSTRACT

From the findings of an analysis performed at the University of Los Andes (ULA-Tachira) "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez ", it became evident that the overall organizational climate of the institution is predominantly perceived as "unfavorable or negative ", which, in turn, indicates an organizational weakness. In light of these results, a model of intervention was designed aimed at promoting the management of key issues related to organizational climate, with the purpose of enhancing the qualitative improvement of this construct within the context of the Universidad de Los Andes - Táchira "Dr. Pedro Rincon Gutierrez."

**Key words:** Organizational Climate, Climate Diagnosis, Management Model, Perceptions.

---

\* Milagros Rangel Rangel. E-Mail: mili1965@gmail.com

\*\* Jeanette Castro de Bustamante. E-Mail: jeannettcastro@hotmail.com

Recibido: 24-08-09

Aceptado: 02-10-09

## **El modelo: aspectos introductorios**

El clima organizacional es un constructo que aspira explicar el por qué las personas se comportan como lo hacen dentro de las organizaciones a las que pertenecen: en esencia plantea que los seres humanos actuamos en función de la forma en la cual percibimos o interpretamos diferentes aspectos de nuestro entorno laboral. El clima organizacional está constituido por el conjunto de percepciones que los miembros de una cierta organización comparten a lo largo de un período de tiempo determinado, y que influye sobre sus actitudes y comportamiento laboral.

Como toda organización, la Universidad de Los Andes – Táchira está constituida por personas que interactúan entre sí y hacen vida profesional en ella; por tanto, los cambios que se planifique implementar tendrán mayores probabilidades de éxito en la medida en que se tome en cuenta al factor humano: así entendido, el clima organizacional es un aspecto clave que merece ser cuidadosamente ponderado dentro del marco de una evaluación institucional global, pues los integrantes de una organización se comportan de acuerdo con las percepciones que poseen con respecto a ella.

## **Justificación**

Gestionar el clima organizacional es un proceso complejo que implica el diagnóstico, intervención estratégica y control de aspectos organizacionales previamente identificados como críticos y vinculados con la percepción del clima institucional. En el caso de la ULA – Táchira, el interés en el desarrollo de un modelo para la intervención del Clima Organizacional surge a partir de los resultados obtenidos en un diagnóstico institucional previamente realizado con la finalidad de detectar aspectos críticos vinculados con la percepción del clima dentro de la universidad, y de acuerdo con el cual se hizo evidente la urgente necesidad por diseñar o desarrollar formas para conocer y orquestar la intervención sistemática del fenómeno bajo estudio. En este sentido y como hallazgo clave, se encontró que el clima organizacional dentro de la Universidad de Los Andes – Táchira es mayoritariamente percibido como desfavorable o negativo por parte del personal académico de la universidad, situación que puede traducirse en profundas resistencias a la aceptación de cambios institucionales venideros y en el deterioro del desempeño laboral.

En consecuencia, se propone un **Modelo Gerencial del Clima Organizacional para la Universidad de Los Andes – Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”**, con el objeto de aportar una herramienta operativa que permita gestionar la evaluación, intervención y control de uno de los aspectos clave de toda institución: su clima organizacional. En tal sentido, se consideran los siguientes aspectos relacionados con el modelo propuesto:

**Visión: El Modelo Gerencial del Clima Organizacional para la Universidad de Los Andes – Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”** representa un medio para lograr que el clima organizacional sea una fortaleza de la institución, al promover la construcción conjunta de percepciones compartidas y orientadas hacia el mejoramiento continuo de aspectos tales como: estándares de desempeño, estructura organizacional, maneras de manejar el conflicto, calidad de las relaciones humanas, sensación de apoyo, sistema de recompensas y reconocimientos, calidad y tipo de la comunicación, identidad organizacional y elementos curriculares.

**Misión: El Modelo Gerencial del Clima Organizacional para la Universidad de Los Andes – Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”** es una herramienta para el diagnóstico del clima, su intervención y posterior seguimiento, con la finalidad de contribuir a la creación de condiciones institucionales idóneas para potenciar el cambio organizacional, y al logro de mayores niveles de bienestar y satisfacción laboral por parte de los empleados.

**Objetivo General:** Promover la gestión de aspectos clave vinculados al clima organizacional, con la finalidad de potenciar la mejora cualitativa de este constructo en el contexto de la Universidad de Los Andes – Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”.

**Objetivos Específicos:** entre otros, se cuentan:

- Sensibilizar a la alta gerencia sobre la pertinencia de establecer procesos de evaluación de los distintos aspectos que determinan el clima organizacional de la Universidad de los Andes – Táchira, con el objeto de hacer seguimiento y realizar ajustes a las intervenciones planteadas.
- Promover la apertura de espacios para la reflexión y discusión académicas en torno a aspectos relacionados con el clima organizacional dentro de la Universidad de los Andes – Táchira.
- Propiciar el trabajo en equipo entre los miembros del personal docente y de investigación, delegando responsabilidades en estratos medios y base (empowerment) para la búsqueda de estrategias lo más próximas posibles a la realidad organizacional.
- Sustentar la articulación de una nueva línea de investigación adscrita al Departamento de Administración.
- Proponer líneas de acción que orienten el desarrollo de estrategias específicas para el mejoramiento del clima organizacional dentro de la Universidad de los Andes – Táchira.
- Propiciar el bienestar colectivo dentro del contexto institucional de la Universidad de los Andes – Táchira.

**Factibilidad** La investigación a partir de la cual se formula el modelo propuesto se enmarcó en la modalidad de proyecto factible (UPEL,2004), lo que para el caso que nos ocupa significa que se considera potencialmente aplicable al análisis del fenómeno organizacional particular que aspira abordar. Los criterios de factibilidad considerados son:

**a. Factibilidad Institucional:** La Universidad de Los Andes - Táchira cuenta con la plataforma funcional necesaria para favorecer la implementación y aceptación de acciones que puedan favorecer el mejoramiento del clima organizacional. Asimismo, posee la infraestructura física (edificios de aulas, bibliotecas, salón de usos múltiples, sala de apoyo docente, laboratorios de computación, espacios abiertos, etc.) y los recursos materiales, tecnológicos (equipos, Internet, entre otros) y humanos (Alta Gerencia, personal) necesarios para la implementación del modelo.

**b. Factibilidad Técnica-Humana:** se considera factible desde la perspectiva técnica – humana, por cuanto la Universidad de Los Andes -Táchira es un centro de generación de conocimientos que cuenta con talento humano altamente calificado adscrito a diferentes instancias académicas de la organización. Cuenta además con la presencia de profesionales del área (Departamento de la licenciatura en Administración) que pudieran colaborar en la construcción e implementación del modelo, si bien se considera indispensable sensibilizarlos a la participación.

**c. Factibilidad Financiera-Social:** En atención a que la institución cuenta con infraestructura física y el talento humano necesario, se considera que la puesta en marcha del modelo no requeriría grandes inversiones de dinero; de hecho, se precisa más de disposición y participación de su personal que de dinero.

En opinión de las investigadoras, la universidad cuenta con todo lo necesario para posibilitar el trabajo -coordinado y en equipos bien integrados- requerido para la implementación del modelo de gestión propuesto. Para ello es preciso establecer los mecanismos que permitan la amplia difusión de los objetivos de la intervención entre los miembros de la universidad y que garanticen la recepción anónima de información pertinente.

En conclusión, el modelo propuesto se plantea como una alternativa factible para promover la gestión del clima organizacional de la Universidad de Los Andes – Táchira, con el objeto de contribuir a su optimización a través del trabajo conjunto y coordinado de miembros del personal docente y de investigación.

Con este objeto, a continuación se describirán las bases teóricas que sustentan y explican el desarrollo de un modelo para la gestión de cambios controlados, diseñado para orientar la intervención por etapas de aquellos procesos organizacionales que se considere inciden sobre la calidad del clima institucional predominante dentro de la Universidad de Los Andes-Táchira.

## **Bases Del Modelo Gerencial del Clima Organizacional para la Universidad de Los Andes – Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”.**

Dado que la presente propuesta constituye un “Modelo Gerencial de Clima Organizacional”, resulta pertinente destacar algunos aspectos de la Teoría de Modelos que sirven de fundamento a la misma y que permiten establecer relaciones entre la realidad de la organización, los elementos teóricos del estudio y la factibilidad de la propuesta.

### **Elementos clave de la Teoría de Modelos.**

Los modelos median entre lo abstracto y lo concreto, pues la realidad no puede ser aprehendida de manera directa e inmediata por la teoría: a través de éstos la representación de la teoría que se supone igual al sistema real (o sistema formal) se refiere a la realidad (sistema real). Por otra parte, un modelo: a) guía la experiencia en cuanto que supone una forma de acción controlada (Yuren, 1998; Ladrière; 1978: Citado por Carvajal, 2002), b) posibilita “desarrollar deductivamente a partir de sus principios y postulados toda una teoría sobre la realidad a que se [refiere] (Ortiz, 2003), y c) por su carácter teórico – hipotético es útil para inferir problemas y formular hipótesis a contrastar después empíricamente”. (Ortiz, 2003)

Para el caso que nos ocupa (Figura 1) se espera que el modelo de gestión propuesto (sistema material), se constituya en una guía para la acción controlada (intervención) dentro de la institución, en cuanto sirva de efectivo mediador entre la teoría del clima organizacional asumida (sistema formal) y la realidad (clima o ambiente psicosocial actual de la Universidad de los Andes - Táchira).

1. **Sistema Real:** Constituido por el clima organizacional que es propio y característico de la Universidad de Los Andes – Táchira en la actualidad. A partir de los resultados del diagnóstico realizado para determinar la calidad del clima organizacional predominante dentro de la universidad de Los Andes - Táchira, fue posible determinar que **mayoritariamente los miembros del personal docente y de investigación comparten percepciones negativas con relación a la totalidad de aspectos vinculados con la atmósfera o clima de la institución que fueron considerados en la investigación:** estructura, elementos curriculares, sistema de recompensas, grado de apoyo percibido, manejo del conflicto, tono afectivo de las relaciones interpersonales, comunicación, responsabilidad individual, sentido del riesgo institucional y estándares de desempeño.



Figura N 1: Bases del Modelo de Gestión propuesto para la mejora del clima organizacional de la Universidad de los Andes Táchira Dr. Pedro Rincón Gutiérrez

**2. Sistema Teórico:** El sistema formal sobre el cual se erige el modelo propuesto está constituido por las teorías del clima organizacional que proponen Litwin y Stringer (1968), Rensis Likert (1965, citado por Feliú, 1996) y Pedro Feliú (1996), según se estableció en el marco teórico de la investigación. En general, se asume que el clima organizacional es “el conjunto de propiedades mensurables del ambiente de trabajo, percibidas directa e indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese ambiente, y que se asume influyen sobre su motivación y su conducta” (Litwin y Stringer, 1968; 1).

**3. Sistema Material:** El modelo material que se propone a partir de la investigación realizada (Ver Figura 2) es un modelo gerencial; es decir, aspira direccionar o gestionar las acciones que se adoptan en la ULA – Táchira hacia la mejora sustantiva de los diferentes aspectos del clima organizacional considerados y el logro de los objetivos propuestos (Villacrés, 2006), a través de la adopción de una visión estratégica dentro de la institución y la promoción de la toma de decisiones bajo criterios confiables.

Gestionar el cambio implica atravesar un proceso que consiste en varias etapas o fases cualitativamente distintas entre sí. Es importante resaltar cómo

ocurre un cambio controlado: un cambio que pueda ser aceptado e introducido poco a poco, para ir avanzando de nueva situación, a nueva situación, sin que se produzcan rupturas profundas que generen diferencias irreconciliables entre los miembros de una misma organización. En este sentido, el **Modelo para la Gestión del Clima Organizacional** para la Universidad de Los Andes – Táchira plantea cuatro fases: (Figura 2)

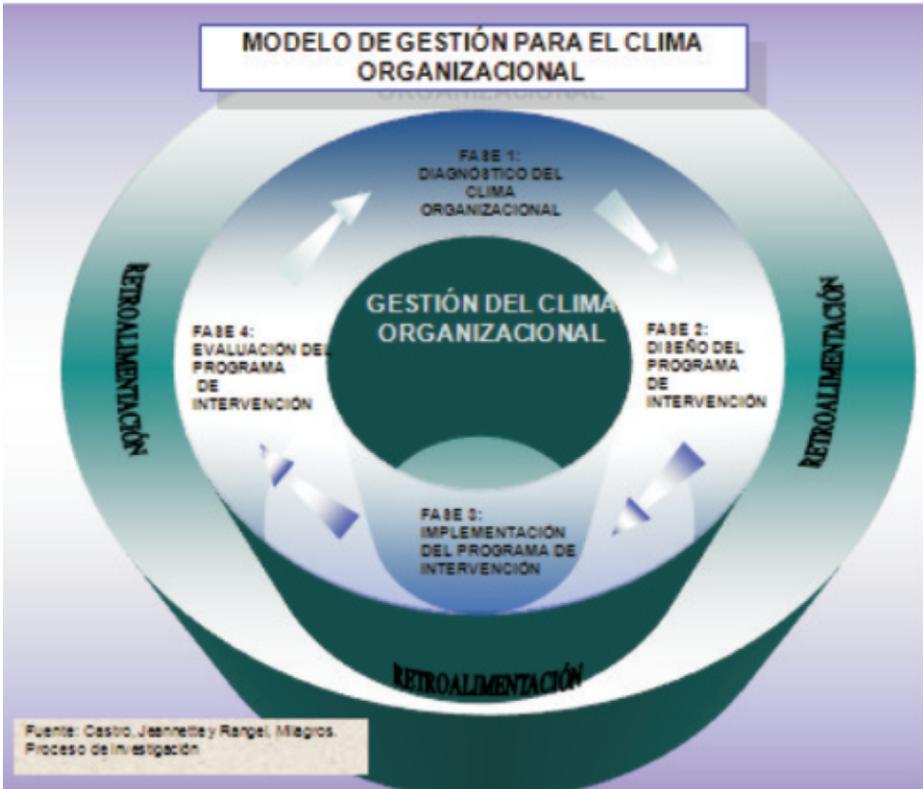


Figura 2: Modelo para la Gestión del Clima Organizacional de la Universidad de los Andes Táchira Dr. Pedro Rincón Gutiérrez

**Primera Fase:** Diagnóstico. En esta primera fase se recopilan datos que proporcionan información sobre el status quo de la universidad en lo concerniente a diferentes aspectos del clima organizacional, con la finalidad de determinar cuáles son sus puntos débiles y cuáles los fuertes y poder dar retroalimentación al sistema cliente. Es la fase de descubrir hechos o de identificar un área problema.

Para la recogida de la información cuantitativa se aplica a una muestra de

docentes el “Cuestionario de Diagnóstico Organizacional”, una adaptación desarrollada por la autora a partir del cuestionario de Litwin y Stringer (1968).

Los datos de naturaleza cualitativa son recabados a través de la realización de entrevistas individuales profundas a una muestra cuidadosamente seleccionada constituida por docentes con más de diez años de antigüedad en la universidad y que desempeñan o desempeñaron en ella cargos gerenciales. Luego de analizados y comparados los datos recabados, los resultados obtenidos son informados en primera instancia a las Autoridades universitarias (retroalimentación)

**Segunda fase:** Diseño del programa de intervención. Esta etapa supone que los clientes decidan cuáles son los pasos que desean seguir para la acción, partiendo de los resultados del diagnóstico. Se exploran y critican posibilidades alternativas, y se desarrollan planes para la acción.

Con este propósito, se considera necesario:

- *Crear la adecuada disposición al cambio:* la Alta Gerencia deberá comprender las razones por las cuales el mejoramiento del clima organizacional es beneficioso para la institución. Se deben realizar reuniones con los responsables de las decisiones (básicamente, con el Vicerrector y demás miembros del Consejo de Núcleo), con el objeto de plantear los resultados del diagnóstico preliminar realizado, haciendo énfasis en el interés que posee el estudio e intervención de aspectos relacionados con el clima y la cultura organizacionales dentro de la Universidad de Los Andes Táchira. Para ello Cumming y Worley (Citados por French y Bell, 1996) sugieren tres métodos: a) sensibilizar a las personas acerca de las presiones para el cambio (porqué debe ocurrir el cambio); b) Mostrar las discrepancias entre el estado actual (indeseable) y el estado ideal (deseable), y c) Comunicar expectativas positivas y realistas de las ventajas del cambio. Con el objeto de crear tal “buena disposición”, los autores citados recomiendan emplear como motivador al cambio el “dolor” (las cosas no están funcionando, el ausentismo entre los docentes es elevado, hay escasa participación en los proyectos organizados desde la Alta Gerencia, etc.).

Durante esta primera etapa, la Alta Gerencia establecerá el “QUÉ”; es decir, cuáles son los objetivos básicos que la intervención se propone alcanzar de acuerdo con los hallazgos del diagnóstico realizado y establecerá cuales son los prioritarios.

- *Designar una Comisión* constituida idealmente por expertos en Desarrollo Organizacional o personal con formación y/o experiencia en administración de procesos de cambio organizacional, con el objeto de gerenciar el cambio (fijar los lineamientos generales de la intervención organizacional -el “CÓMO”-, compilar la información proveniente de los restantes equipos de trabajo pertenecientes a las diferentes instancias académico –

administrativas de la universidad, dirigir el diseño de estrategias y servir de enlace entre el resto de la organización y la Alta Gerencia). También pudiera contratarse a un consultor especializado (interno o externo); en caso de que se trate de un consultor interno, es necesario que disfrute de altos niveles de credibilidad entre sus colegas. Se deberá contar con el apoyo político y financiero necesario y el liderazgo ejecutivo suficientes para llevar a cabo el programa de cambio.

- *Comunicar a los miembros de la Organización lo que está ocurriendo y porqué*, con el objeto de dar a conocer el esfuerzo de cambio a todos los niveles e involucrar a los miembros de la organización en su planificación y puesta en marcha, *solicitando su plena colaboración*. La comunicación deberá ser directa, desde el máximo responsable de la institución a todos los empleados, con el objeto de que el personal sienta “la implicación y el respaldo del máximo responsable de la institución” (Martín, 2001; 11). Para ello deberán optimizarse los canales de comunicación ascendente, descendente y entre departamentos, promoviendo la adopción de principios de la gerencia del conocimiento: por ejemplo, utilizar la tecnología disponible (equipos actualizados, intranet) para potenciar la participación a través de redes y comunidades virtuales.
- *Formar y consolidar equipos de trabajo, delegando responsabilidades en mandos medios (empowerment)*: aunque la comunicación interdepartamental en la ULA - Táchira es muy escasa, dentro de los departamentos funcionan equipos de trabajo altamente eficientes y efectivos que constituyen una fortaleza organizacional clave para el logro del cambio requerido. Es urgente promover tanto el interés e involucramiento en la generación de ideas por parte de tales equipos, como el fortaleciendo paralelo del rol del Consejo Interdepartamental en la toma de decisiones organizacionales. Una de las maneras más efectivas para lograrlo es el empowerment: asignación de poder o autoridad a los mandos medios para “participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer influencia y ser responsables” (French y Bell, 1996; 96).
- *Creación de una visión conjunta de lo que se quiere lograr con el objeto de reducir la incertidumbre y unificar percepciones*: las visiones reducen la incertidumbre y sirven como metas que energizan los cambios. “Muestran que el futuro será benéfico y (que) es realizable. La misión, los valores y las condiciones proporcionan metas tangibles hacia las cuales los miembros de la organización pueden dirigir sus energías” (French y Bell, 1996;136). Por otra parte, también es esencial que los grupos que poseen influencia política dentro de la universidad (APULA, Centro de Estudiantes, entre otros) estén convencidos de que el cambio es bueno para ellos, o que por lo menos no les causará daño.
- Planificación conjunta de estrategias específicas de intervención para cada

una de las dimensiones/categorías de clima: operacionalización del “CÓMO” (Figura 3). La Comisión designada para administrar los cambios, diseña y organiza un programa inicial de encuentros con cada uno de los equipos de trabajo pertenecientes a las diferentes instancias académico – administrativas, con el objeto de promover la participación y el libre intercambio de ideas, y derivar las estrategias de cambio que se consideren óptimas para el abordaje de cada uno de los factores transaccionales que se desea cambiar: prácticas gerenciales, estructura, sistemas.

- Con el objeto de desarrollar estrategias a seguir y estructurar planes de acción orientados al logro de objetivos propuestos, se aplicará fundamentalmente la metodología Hoshin Kanri, con la finalidad de promover el cambio profundo de la organización a través de la participación de los diferentes niveles de la organización. Se definirán y describirán los procesos que han de realizarse en la institución (nombre, insumos, salidas, las actividades que tienen lugar, definición de roles). Asimismo, en esta fase se idearán instrumentos para evaluar o determinar el éxito de la intervención.

**Tercera fase:** Intervención o administración del programa de intervención. Es la puesta en marcha de los planes de acción (o serie de actividades estructuradas) diseñados en la fase 2 y articulados en un programa de cambio organizacional. En esta fase se procederá a la selección de facilitadores internos, que colaborarán con la implementación del programa (según un cronograma de las diversas actividades a realizar). Dicho programa implica el abordaje y resolución sistemática de aspectos críticos identificados así como el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades detectadas, surgidos del análisis de los cuatro factores transaccionales considerados: prácticas gerenciales, estructura, sistemas (Burke y Litwin, 1996). Para administrar la transición Beckhard y Harris (citados por French y Bell. Pág 136) sugieren tres tipos de actividades: la “planificación de actividades”, acontecimientos e hitos que se espera ocurran durante la transición (lo que servirá como lista de verificación para medir el progreso); la “planificación del compromiso” u obtención del apoyo de los actores clave de la organización que por su liderazgo, recursos y energía sean clave para lograr que la transición tenga éxito, y las “estructuras administrativas” o establecimiento de estructuras paralelas de aprendizaje (Bushe y Shani, 1991. Citados por French y Bell, 1996) que se encargarán de iniciar, guiar, vigilar y facilitar el cambio.

**Cuarta Fase:** Evaluación: representa el análisis de la información recabada a efectos de determinar el impacto de la aplicación del modelo; definir si efectivamente se registró mejora en la percepción del clima organizacional de la universidad, cuáles cambios efectivamente ocurrieron y que los causó, o si por el contrario hubo reacciones desfavorables a la intervención.

Para hacer estudios de evaluación y seguimiento se emplearán los

instrumentos de evaluación diseñados en la fase 2, con el objeto de determinar si efectivamente se cumplieron los objetivos estratégicos propuestos: es decir, si el cambio en las variables transaccionales intervenidas efectivamente está ocurriendo, y si tiene algún impacto sobre el clima organizacional dentro de la ULA - Táchira. En caso negativo, se realizarán al modelo los ajustes que sean necesarios para garantizar su calidad y permanencia como instrumento de gestión capaz de promover el mejoramiento cualitativo de los diversos factores transaccionales que influyen sobre el clima dentro de la institución. (Figura 3)

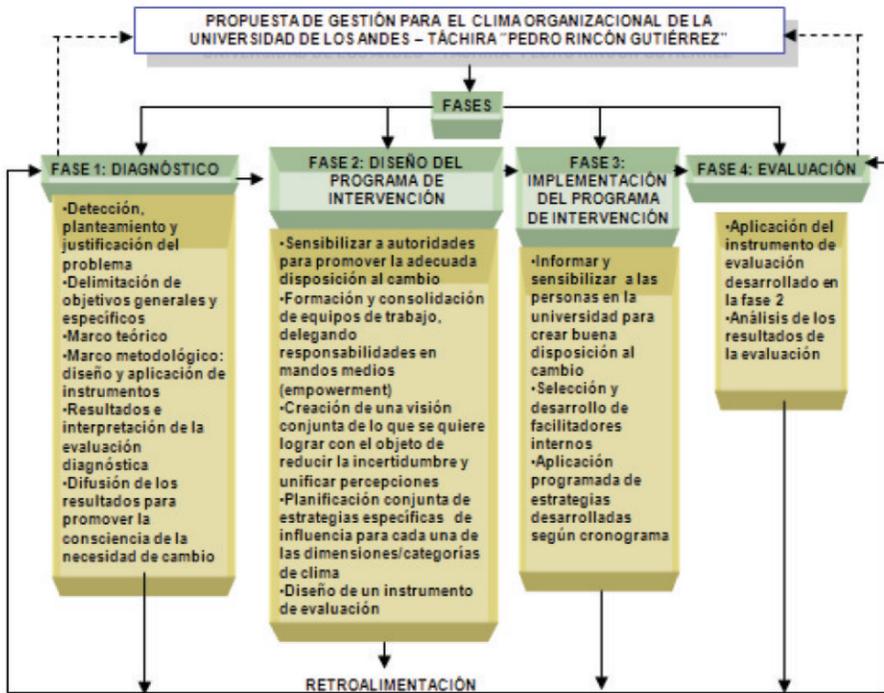


Figura 3: Propuesta de Gestión para el Clima Organizacional de la ULA – Táchira. Fuente: Rangel, Milagros y Bustamante, Jeannette. Proceso de investigación.

## Referencias bibliográficas

- Burke, W. y Litwin, G. (1992) "A Causal Model of organizational Performance and Change". *Journal of Management*. 187-205. La Jolla, C.A. University Associates.
- Carvajal, A. (2002) "Teorías y Modelos: Formas de Representación de la Realidad". *Revista Comunicación* Vol. 12 N° 1. Costa Rica.
- Feliú, P. (1996) "Medición y Evaluación del Clima organizacional". Trabajo de Ascenso para optar a la Categoría de asistente. U.C.V. Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Psicología.

- Litwin y Stringer, (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University.
- Martín, E. (2006). "Gestión de Instituciones Educativas inteligentes". Segunda Edición: México. Mc Graw Hill.
- Ortiz, H. (2003). "Inversión Pública: planteamiento de un Modelo de evaluación ex -post. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct.2003. Disponible en <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047718.pdf>
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2004). "Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales". Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad pedagógica Experimental Libertador.
- Villacrés (2006). "Modelos Gerenciales". Presentación en línea consultada en junio 2007. Disponible en [http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/gerencia\\_servicio/Ciclo\\_I/modelos/gerfuturo.ppt#256,1](http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/gerencia_servicio/Ciclo_I/modelos/gerfuturo.ppt#256,1)
- Yuren, M. (1998). "Leyes, Teorías y Modelos". México: Trillas.