



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP)
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS

www.bdigital.ula.ve

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS ESTUDIANTILES
DAES-ULA**

Trabajo Especial de Grado

Autor(a): Abg. Zeri Flores

C.19.539.114

Tutor. Dr. Carlos L. Camacho Quintero

Mérida, noviembre 2023



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP)
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS

www.bdigital.ula.ve

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS ESTUDIANTILES
DAES-ULA**

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Derecho
Mercantil Opción: Gerencia de Recursos Humanos

Autor(a): Abg. Zeri Flores

C.I. 19.539.114

Tutor. Dr. Carlos L. Camacho Quintero

Mérida, noviembre 2023

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Índice	vi
Índice de Figuras	viii
Índice de Tablas	x
Resumen	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I.	
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.	9
Justificación	9
Delimitación de la Investigación	12
Limitaciones de la Investigación	12
CAPÍTULO II.	
MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes de la Investigación	13
Reseña de DAES-ULA	19
Bases Teóricas	24
Operacionalización de las Variables	48
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	50
Naturaleza de la Investigación	50
Tipo de Investigación	51
Diseño de la Investigación	51
Población	53
Muestra	53
Validez y Confiabilidad	53
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	54
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS	57
Presentación, análisis e interpretación de los resultados.	57
Análisis del diagnóstico	57
Análisis de la entrevista	58

Resultado de la Entrevista.	81
Discusión de los Resultados	81
Propuesta del Proyecto	84
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
Conclusiones	97
Recomendaciones	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
ANEXOS	104

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Estructura Organizativa del Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) de la Universidad de Los Andes	23
2. Interacción entre características organizacionales y personales.	28
3. Dimensiones del Clima Organizacional	29
4. La importancia que la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) es importante para la Universidad de Los Andes.	59
5. Desarrollo de funciones relacionadas con el Recurso Humano.	60
6. Existe un Control en las actividades que realiza el personal en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.	61
7. Potencialidades del personal de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.	62
8. Habilidades del personal de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.	63
9. El potencial que posee cada uno de los empleados ayuda al logro de los objetivos en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.	64
10. Cuando un trabajador está ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.	65
11. Para el desarrollo de las funciones de DAES los trabajadores conocen y manejan a perfección la tecnología y los equipos de trabajo.	66
12. Los empleados tienen las funciones de las áreas claramente definidas y mantiene secuencia en las actividades del departamento.	67
13. Al momento de ingresar a DAES recibió algún tipo de inducción.	68
14. Motivación con su puesto de trabajo.	69
15. Evaluación de desempeño en el departamento.	70
16. Orientación sobre los procesos realizados en DAES.	71
17. Los empleados cumplen de manera óptima las actividades asignadas.	72

18. Inconvenientes que dificulten o retrasen su desempeño en DAES.	73
19. Las actividades que realizan los empleados requieren de alta concentración.	74
20. Las actividades que realizan los empleados requieren conocimientos especializados por su complejidad.	75
21. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades verbales.	76
22. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades numéricas.	77
23. Para el dominio adecuado en la ejecución de los procesos se requiere de una experiencia superior a un año.	78
24. Nivel de instrucción para la ejecución de las actividades.	79
25. Aplicación de estrategias donde se aprovechen las potencialidades de los trabajadores y minimicen el clima organizacional.	80

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Operacionalización de las Variables	48
2. La importancia que tiene la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) es importante para la Universidad de Los Andes.	58
3. Desarrollo de funciones relacionadas con el Recurso Humano.	59
4. Existe un Control en las actividades que realiza el personal en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.	60
5. Potencialidades del personal de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.	62
6. Habilidades del personal en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.	63
7. El potencial que posee cada uno de los empleados ayuda al logro de los objetivos en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.	64
8. Cuando un trabajador está ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.	65
9. Para el desarrollo de las funciones de DAES los trabajadores conocen y manejan a perfección la tecnología y los equipos de trabajo.	66
10. Los empleados tienen las funciones de las áreas claramente definidas y mantiene secuencia en las actividades de DAES.	67
11. Al momento de ingresar a DAES recibió algún tipo de inducción.	68 69 70
12. Motivación con su puesto de trabajo.	71
13. Evaluación de desempeño en el departamento.	72
14. Orientación sobre los procesos realizados en DAES.	73
15. Los empleados cumplen de manera óptima las actividades asignadas.	74
Tabla 16. Inconvenientes que dificulten o retrasen su desempeño en DAES.	75
Tabla 17. Las actividades que realizan los empleados requieren de alta concentración.	
Tabla 18. Las actividades que realizan los empleados requieren	

conocimientos especializados por su complejidad.	76
Tabla 19. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades verbales.	77
Tabla 20. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades numéricas.	78
Tabla 21. Para el dominio adecuado en la ejecución de los procesos se requiere de una experiencia superior a un año.	79 80
Tabla 22. Nivel de instrucción para la ejecución de las actividades.	89
Tabla 23. Aplicación de estrategias donde se aprovechen las potencialidades de los trabajadores y minimice el clima organizacional.	96
Tabla 24. Matriz FODA	
Tabla 25. Factibilidad Técnica de la Propuesta Estratégica.	

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP)
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS ESTUDIANTILES DAES-ULA

Autor(a): Abg. Zeri Flores

Tutor: Dr. Carlos L. Camacho Q.

Fecha: noviembre de 2023.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general del presente estudio es proponer estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA. En la fundamentación teórica se desarrollan los aspectos vinculados a las estrategias gerenciales, clima organizacional, competencias, administración de recursos humanos; entre los más importantes. La metodología empleada califica al estudio bajo el enfoque cuantitativo, con modalidad de proyecto factible, apoyado en un trabajo de campo y documental, dentro del nivel descriptivo. Las técnicas de recolección de datos a utilizar serán la observación y la encuesta, aplicando como instrumentos la entrevista, guía de entrevistas y el cuestionario; respectivamente. La población se constituye en setenta (70) correspondiente a las residencias femeninas y residencias masculinas de Asuntos Estudiantiles, utilizando la misma muestra. La validez se realizará haciendo uso del juicio de expertos y la confiabilidad se calculará mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Una vez obtenida la información se procesa mediante gráficos, tablas que arrojarán la necesidad de aplicar estrategias gerenciales para la formación del personal (ATO) para el mejoramiento del clima organizacional en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Descriptor: estrategias gerenciales, recurso humano, clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos más importantes en el desarrollo de la gerencia activa la constituye la formación de valores tales como: coexistencia pacífica, solidaridad, deberes, responsabilidad, desarrollo moral, actitudes, comunicación, respeto, ya que estos determinan el curso de las acciones en la vida de los trabajadores de una organización.

El objetivo sustantivo de la gerencia activa debe estar orientado al desarrollo de la autonomía moral e intelectual, es decir preparar a los trabajadores de la organización para que haya fluidez en las actividades laborales, asimismo proporcionar un clima organizacional apropiado a los objetivos planteados por la organización, utilizando los métodos correctos para la investigación de campo, lista de verificación, escala gráfica, calificación basada en el comportamiento, elección forzada, entre otros métodos que benefician a la institución y a los trabajadores indicando satisfactoriamente que se puede lograr metas, aplicando técnicas y estrategias para conseguir los objetivos planteados.

El gerente de recursos humanos debe aplicar excelente comunicación con el personal que labora, para que ejecute tareas con carisma, emoción y así cumplir con las responsabilidades asignadas, aplicando los valores, normas y objetivos planteados, del mismo modo, la Dirección de Asuntos Estudiantiles es una dependencia adscrita al Vicerrectorado Académico de la Universidad de los Andes (ULA), tiene como propósito fundamental, planificar, coordinar, ejecutar y evaluar las políticas dirigidas a lograr una atención integral al estudiante universitario de pregrado de la ULA.

Desde esta perspectiva, el presente estudio tiene como objetivo aplicar estrategias para el mejoramiento del clima organizacional que permita el desempeño moderno de los servicios estudiantiles parte del principio de que las instituciones de Educación Superior como recursos disponibles al servicio del estudiante, siendo la función fundamental del especialista en servicios estudiantiles, la de motivar y capacitar al estudiante para que haga un uso efectivo y racional de esos recursos.

Además, es de afirmar que con procedimientos como los reflejados de contar con empleados que satisfagan las necesidades del cargo a ejecutar y que brinde seguridad en la prestación del servicio. En esa misma dirección se puede, contar con una institución eficiente, puesta al servicio del colectivo y no de intereses particulares o carente de organización que dificulten desempeños de carácter motivacional y laboral. De esta manera, la presente investigación está estructurada en los siguientes capítulos:

El presente trabajo de investigación está estructurado en cinco (05) capítulos en los cuales se enmarca el desarrollo del mismo:

- Capítulo I El Problema: Se realizó la problemática existente, se exponen los objetivos, la justificación, alcances y delimitación.
- Capítulo II Marco Referencial: Se presentó los antecedentes de la investigación, bases teóricas para explicar la fundamentación documental, bases legales y finalizando con la operacionalización de las variables.
- Capítulo III Marco Metodológico: Se determinó el tipo de investigación, nivel, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas y método del estudio.
- Capítulo IV Análisis de resultados, de cada uno de los ítems consultados a la muestra seleccionada y la propuesta de estrategias gerenciales.

- Capitulo V Conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.
- Referencias bibliográficas y anexos.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO I: EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El mejoramiento de la calidad del clima organizacional constituye un cambio para los países preocupados en la organización. Por este ideal se lucha constantemente y se planifica proyectos, acciones y normas que contribuyan alcanzar la calidad del clima organizacional en talento humano, en este sentido se ha hecho énfasis en la urgente necesidad de intensificar la acción del ambiente laboral como condición necesaria para lograr un auténtico avance alcanzando objetivos organizacionales que va más allá de las capacidades e intereses de crecer como gerente.

El desarrollo de la organización promueve objetivos y la evolución en el clima organizacional, es importante señalar que el bienestar de los empleados, la satisfacción y motivación laboral, la productividad, la eficiencia y eficacia de una unidad administrativa dependerá entre otras cosas, de un buen clima organizacional; este ambiente no puede lograrse sin el auxilio del gerente o un líder, quien debe poseer una excelente formación y a su vez ser hábil para aprovechar las potencialidades de los trabajadores y así orientar sus acciones hacia el logro de los objetivos de la organización.

En este sentido, el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento su productividad, su satisfacción, entre otros cambios que benefician a la organización, los trabajadores mejoran su rendimiento y capacidades. El clima como concepto indica: Fernández M. (2014) al que hace referencia “de las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y

vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo,” (p.166).

Para lograr tal propósito, el director juega un papel fundamental, dado a su aprendizaje y experiencias que implica el manejo coherente de las variables gerenciales que colocan a los trabajadores en el proceso administrativo. Esto exige en que el gerente de las instituciones o empresas en el área administrativa, proporcione acciones que deben ser adecuadas para desarrollar los objetivos y lineamientos de la gerencia, especialmente en la comunicación, para el desarrollo efectivo del clima organizacional en la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) de la Universidad de Los Andes.

Al respecto, Hitt, Ireland y Hoskisson (2012) afirman que:

El cumplimiento de los objetivos de toda organización inmersa en el mundo globalizado, requiere de adaptarse al cambio y de desarrollar sinergia entre todos los sistemas, recursos y elementos que la integran, para así poder garantizar una optimización de los esfuerzos realizados. Por ello, cuando se presenta disparidad entre la estrategia empresarial y el principal recurso organizacional, reconocido actualmente como el talento humano, se pierde la oportunidad de generar beneficios múltiples, entre los cuales destacan: el logro de los objetivos planteados, la satisfacción del cliente, el mejoramiento del clima en el que se desenvuelven los colaboradores, entre otros (p. 259).

En efecto, los cambios promovidos por la globalización en el entorno empresarial, han hecho del talento humano el principal recurso de las compañías y, por esta razón, el clima organizacional que según Pricewaterhouse Coopers, S.C. (2012:2) comprende: “el conjunto de propiedades medibles de un ambiente laboral, percibidas por quienes trabajan en él y que pueden impactar significativamente en los resultados”; ha tomado una importancia trascendental debido a que puede hacer la

diferencia entre una empresa con excelentes perspectivas de desempeño y una institución deficitaria.

De allí la importancia de que las relaciones entre el director y trabajadores estén determinadas por los contactos conscientes establecidos entre ellos y que tengan un objetivo en común, una estructura, una organización dinámica, una cohesión grupal y una participación activa donde se implementen estrategias para el mejoramiento del clima organizacional, convirtiéndose principalmente en una herramienta vital en el campo gerencial para así mantener control del comportamiento en (DAES), evitando un clima estresante que afecte la parte laboral al personal Administrativo, técnico y obrero (ATO).

En caso de las organizaciones se estructuran por grupos, se caracterizan al tener una finalidad u objetivo común, que requieran de sistemas formales de relación y un esfuerzo conjunto. Este proceso conduce a la restricción de las acciones individuales, mediante la especificación de un núcleo ideológico y estructuras basadas en procesos, normas, procedimientos, tecnología e integrando el sistema de gestión del recurso humano orientado hacia la generación de valores y la efectividad en el logro de la misión, para que haya satisfacción personal y profesional, causando ambiente positivo en (DAES), específicamente en lograr una atención integral al estudiante universitario de pregrado de la ULA.

De acuerdo con lo expuesto, con las iniciativas del Vicerrectorado Académico dirigidas a ofrecer más y mejores servicios a los estudiantes que hacen vida en la Universidad de Los Andes, la Dirección de Asuntos Estudiantiles se enfoca en implementar una serie de mejoras centradas en

esquemas de atención y orientación básica en materia de salud al estudiante, cuya finalidad es la producción de un bien social, teniendo como organización trabajo constante, ético, prospero, con valores institucionales pero esta a su vez presenta múltiples debilidades como la falta de actualización, comunicación y vocación para atender las diferentes solicitudes y planteamientos estudiantil, que ameritan atención en la gestión de la dirección, lo que conlleva a la desmotivación, desinterés por resolver diferentes situaciones presentadas generando que el estudiante ocupe sus espacios vacíos en actividades que reducen en su rendimiento académico.

Aunado a esto los problemas también se manifiesta en (DAES) los recursos limitados, lo que dificulta la contratación de personal capacitado, la implementación de programas y actividades estudiantiles y la atención a las necesidades de los estudiantes. Esta problemática trae como consecuencia la diáspora tanto del personal como de los estudiantes, la empatía al trabajo y por consiguiente a la desmotivación del personal adscrito, motivado a esta problemática (DAES) amerita cambio en su clima organizacional para que fluya el desenvolvimiento armónico en esta área.

La problemática ya existente como bien se indica, conlleva personal (ATO) a la desmotivación laboral por falta de apoyo lo que significa que el personal trabaja en un ambiente negativo originando incomodidad en el área de trabajo y por ende dificultando la convivencia familiar en su trabajo. De igual forma cabe indicar que el gobierno debe abordar la crisis económica, la violencia y la falta de oportunidades. Esto se puede hacer a través de la implementación de políticas públicas que promuevan el desarrollo económico, la seguridad ciudadana, por ello se requiere el fortalecimiento de la convivencia integrada a través de la creación de espacios y oportunidades

para que los estudiantes participen en la toma de decisiones que afectan a sus vidas.

En consecuencia, a la situación se presenta una serie de aspectos a considerar a través de las debilidades que se encuentran presentes, afectando a los estudiantes y sus trabajadores por la escasa motivación que proporciona la dirección, por medio de lineamientos y normativas que permiten mejorar la calidad del ambiente donde fluya factores esenciales para el cambio oportuno y potenciar cambios culturales y tecnológicos, donde el centro vital es el estudiante como persona desde que ingresa hasta que egresa de la universidad. Desde esta perspectiva surgen las siguientes interrogantes para dar respuesta a la investigación.

¿Cuáles son los factores que afectan el clima organizacional en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA?

¿Cuál es el nivel de rendimiento de los estudiantes y personal que laboran en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA?

¿Será factible técnico y socio-económico la implementación estrategias organizacionales para mejorar el clima en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA?

¿Identificar las estrategias gerenciales para el mejoramiento del buen funcionamiento en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Objetivos Específicos

Identificar los factores que influyen en las relaciones basados en el clima organizacional en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Determinar el nivel de rendimiento de los estudiantes y personal que laboran en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Establecer la factibilidad técnica y socio-económico para la implementación estrategias organizacionales para mejorar el clima en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Elaborar estrategias gerenciales para el mejoramiento del buen funcionamiento en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

www.bdigital.ula.ve

Justificación de la investigación

La Dirección de Asuntos Estudiantiles contribuye a la formación y desarrollo integral del Estudiante Universitario a través de procesos cognitivos, emocionales, afectivos y de adquisición de valores, a fin de lograr una población estudiantil sana, proactiva, comprometida, con sentido de pertenencia y pertinencia, de alta calidad humana y tecnocientífica, preparada para una vida personal y profesional productiva pertinente con los cambios de su entorno social.

En virtud de lo antes expuesto, se busca plantear estrategias a nivel gerencial por medio del diagnóstico logrando que el director de (DAES) pueda mejorar el desempeño de los trabajadores de forma positiva y permanente, justificándose en la planificación de actividades como la

creación de nuevos conceptos como creatividad, desempeño, planificación de actividades, utilización de herramientas, tecnología para basarse en una buena gestión con principios, responsabilidad, entre otros valores que puedan resultar complejos para el desarrollo gerencial, como la resistencia al cambio, falta de atención entre otros factores que desequilibran el buen desempeño del estudiante que ingresa y egresa.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación constituye aporte y avance importante si se demuestra interés en el nuevo diseño de estrategias, teniendo en cuenta la realidad de la problemática, verificando el éxito de los resultados en conexión al equipo de trabajo ya que en este mismo orden de ideas vale agregar que para conseguir constancia y éxito en los resultados, no es suficiente prestar solo atención a los aspectos laborales sino ir más allá como el campo personal del trabajador, diagnosticando y analizando el tipo de vida de cada uno de ellos.

Esta investigación busca brindar aportes teóricos que faciliten el cambio del director especialmente en su conducta habitual consiguiendo recursos y herramientas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos por (DAES), logrando confianza en todo el equipo de trabajo, creando un clima tranquilo de motivación al bienestar de todos los que cumplen con dedicación y profesionalismo su labor en la dirección, obteniendo un clima importante de bienestar y logros positivos.

Es conveniente mencionar que el diseñar estrategias se visualiza nuevas expectativas para el cambio del clima organizacional y lograr los objetivos planteados. El autor Zarate (2013):

““El clima organizacional condiciona el comportamiento de las personas profesionales y no profesionales que trabajan unidas por un bien común”. Por lo tanto, las dificultades en el clima laboral

generan malestar tanto en los clientes como en los trabajadores quienes podrían trasladar su situación de inconformidad hacia otros espacios de la vida cotidiana tales como la familia, las amistades e incluso las personas con las que conviven en su entorno habitual (p.17)".

Al mismo tiempo, en el ámbito social pretende fortalecer el desarrollo estudiantil como un proceso de docencia-extensión de la más elevada calidad humana y competencia tecnocientífica, versátil, eficiente y fundado en principios éticos ciudadanos, proyectado como actividad de aprendizaje permanente capaz de asimilar, responder y potenciar cambios culturales y tecnológicos, donde el centro vital es el estudiante como persona desde que ingresa hasta que egresa de la universidad.

En lo metodológico, está circunscrita a un paradigma cuantitativo, de tipo descriptiva, de campo, no experimental, bajo la modalidad del proyecto factible que permite el diseño y ejecución de técnicas de control, seguimiento y evaluación para proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional, la técnica que se va a utilizar para la recolección de la información es la entrevistas, y como instrumento tres guías de entrevistas las cuales se aplicaran al personal y estudiantes con preguntas dicotómicas y abiertas cada una.

Desde el punto de vista práctico, puede servir de apoyo a las instituciones de Educación Superior que presenten servicios similares en lo que corresponde a los recursos disponibles al servicio del estudiante, siendo la función fundamental del especialista en servicios estudiantiles, la de motivar y capacitar al estudiante para que haga un uso efectivo y racional, efectivo y eficaz de esos recursos.

Delimitación de la Investigación

Las universidades están fuertemente condicionadas por los estilos gerenciales con que los directores dirigen sus organizaciones, dentro de ellas el comportamiento de las personas. En este sentido, para que exista estabilidad en su personal en cualquier organización, él o los directivos, deben estar capacitados no solo para lograr los objetivos establecidos, sino también para motivar al personal a realizar los desempeños laborales bien o de forma correcta.

El presente estudio se encuentra inmerso en la línea de investigación referida al clima organizacional del talento humano, se encarga de estudiar el ambiente interno de las organizaciones, y cómo este ambiente afecta el comportamiento y el desempeño de los empleados. Del mismo modo, puede tener un impacto significativo en el comportamiento y el desempeño de los empleados, porque al proponer estrategias gerenciales el clima organizacional se transforma en positivo y puede conducir a un mayor compromiso de los empleados, una mayor productividad y una menor rotación de personal.

Limitaciones de la Investigación

La limitación que presenta esta investigación es de naturaleza humana, porque se trabaja con el Talento Humano y los análisis que se produzcan por muy exhaustiva que estos sean, contendrán una cierta subjetividad, ya que el ser humano es resistente al cambio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En la presentación de los antecedentes, se hace alusión a la revisión de ciertos trabajos de investigación consultados y que tienen relación con el problema planteado por lo tanto sirvieron como base de referencia y apoyo para la investigación, teniendo en cuenta que en parte se investigó vía internet, para la facilitación y desenvolvimiento de la teoría especial del clima organizacional dentro de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) de la Universidad de Los Andes para obtener un ambiente adecuado, comunicacional y eficiente para esta investigación. Esta revisión permite destacar los siguientes antecedentes.

Según Hurtado (2012), los antecedentes de la investigación

Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. En este punto se deben señalar, además del autor y el año en que se realizó el estudio, la metodología, las principales conclusiones y los aportes que realizó al estudio actual (p. 63).

Por ello, a continuación, se presentan un conjunto de trabajos que han sido realizados con anterioridad y que debido a la relación que tienen con la presente investigación, fueron tomados en consideración como antecedente para conocer los avances que se han realizado con respecto a la temática que es tratada por este estudio. Para García-Rojas J (2020). Realizo una

tesis de Maestría intitulada “Estrategias para mejorar el clima organizacional de los gerentes educativos en el contexto universitario” Esta investigación surgió debido a la existencia de debilidades en el clima organizacional que influyen negativamente en el rendimiento laboral de los colaboradores.

El objetivo general fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, para lo cual fue necesario diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados.

Teóricamente, se orientó en los conceptos de clima organizacional, factores del clima organizacional, rendimiento laboral y evaluación del desempeño. Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes trabajadores de esta agencia bancaria.

La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert y sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que fue igual a 0,88. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa. Concluye los empleados objeto de investigación

están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción.

Se llegó a la recomendación de aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento). Esta investigación se relaciona con el presente trabajo porque involucra los factores organizacionales como son el rendimiento laboral, estrategias gerenciales y diagnóstico del clima organizacional, para el mejoramiento del personal (ATO) de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) de la Universidad de Los Andes, el cual es importante dentro de la investigación, de igual modo con la metodología a usar ya es de tipo descriptivo y de campo.

Igualmente, Rodríguez (2019)

Elaboró un estudio titulado: Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental, presentado para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial ante la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto. Metodológicamente, fue una investigación no experimental, descriptiva, con estudio de campo de tipo evaluativo. La población estuvo compuesta por las empresas Refinadora de Maíz Venezolana (Remavenca), Colaca, C.A. y Vitalim, C.A., con una muestra de once (11) gerentes y cincuenta y tres (53) empleados de nivel administrativo, quienes aportaron los datos en donde se sustentaron los resultados.

En este sentido, concluye que las empresas estudiadas presentan como elementos que conforman el clima organizacional, en primer lugar, un medio

ambiente de trabajo adecuado, donde el personal del nivel gerencial, así como el administrativo, tienen la percepción de contar con espacios físicos, equipos de trabajo en óptimas condiciones para el desempeño de sus actividades. No obstante, en relación al sistema de salarios y recompensas utilizado por las organizaciones de alimentos balanceados para animales de la Región Centroccidental se encontró que a nivel gerencial existe un alto grado de satisfacción y aceptación de dicho sistema pero a nivel administrativo la tendencia difiere con relación a la gerencia, ya que el personal considera que aun y cuando se reconoce la existencia de sistemas de recompensas, perciben que este no es el más apropiado y las empresas no poseen políticas de desarrollo ni de remuneración idóneas, para que sean incentivados y puedan obtener resultados más productivos en el desempeño de sus funciones.

El estudio de Rodríguez (ob. cit) consideró como antecedente porque engloba la serie de elementos que están presentes en el clima organizacional, los cuales tienen la posibilidad de incrementar la productividad del recurso humano en términos de rendimiento, efectividad buen desempeño, entre otros aspectos que incrementan los niveles de motivación del personal (ATO) de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) de la Universidad de Los Andes.

De igual forma, Valencia (2019) desarrolló una investigación titulada: Medición del Clima Organizacional en el Sector Manufacturero de Pinturas de la Región Central, presentado ante la Universidad Bicentennial de Aragua, para optar al título de Magister en Gerencia Mención Administración.

Utilizó una metodología cuantitativa, descriptiva de tipo evaluativa. La población estuvo constituida por los empleados de las diferentes empresas que conforman el sector manufacturero de pinturas de la región central del país y la muestra fue seleccionada a través de un muestreo intencional y quedo conformada por ciento cincuenta y siete (157) colaboradores. Concluye que el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación en la organización.

Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Se encontró que la variable retribución del clima organizacional evidencia un porcentaje significativo de personas que no están de acuerdo con la parte económica que les brinda la empresa. También, en la variable sentido de pertenencia del clima organizacional se evidencia un porcentaje significativo de personas con un sentimiento de orgullo derivado de la vinculación a la empresa y un alto compromiso con sus objetivos y programas.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta investigación, la dimensión del clima organizacional necesita atención inmediata por su porcentaje de insatisfacción más alto es la retribución. Si bien, en esta investigación el enfoque y metodología utilizada se abordó desde un punto de vista estadístico o matemático, para futuras investigaciones, se puede abarcar este fenómeno desde la metodología cualitativa, cuyo método posee

un fundamento más humanista para entender la realidad, obteniendo información, por medio de técnicas como entrevistas a profundidad, grupos de discusión, entre otras, buscando conocer desde la propia subjetividad del ser humano, como único e irrepetible, que el enfoque cuantitativo no considera.

Así este trabajo aportó a la investigación actual los factores que pueden influir negativamente en el clima organizacional, lo que fue de gran ayuda para identificar los elementos que permiten realizar mediciones referentes a la atmosfera laboral, en la cual se desenvuelve el personal (ATO) de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) de la Universidad de Los Andes a la hora de plantear problemáticas o debilidades a los cuales no se les da respuesta satisfactoria para solventar dificultades, por ello la investigación de este trabajo es implementar estrategias para el mejoramiento del clima organizacional para el cambio eficaz y efectivo, en el área de recursos humanos.

Seguidamente se presenta a Rivera (2018) Desarrolló una investigación titulada: La Organización del Clima Organizacional como Factor de Desarrollo en las Empresas del Distrito de Chincha Alta, se basó en un diseño no experimental y transversal, presentada ante I.a Universidad Privada San Juan Bautista, Lima, Ecuador; para optar al título de Magister en Gestión Estratégica Empresarial. Desde el punto de vista metodológico empleó un nivel de investigación de tipo explicativo, porque se interpretó y se planteó una posible explicación del problema; se basó en un diseño no experimental y transversal, que permitió analizar las variables de la investigación sin tener que intervenir para su modificación o cambio (p.57)

Su población estuvo conformada por un conjunto de unidad de análisis que en su mayoría está formada por hombres, las cuales están en una edad promedio entre los 30 y 50 años de edad, su condición socioeconómica es de nivel medio, la gran mayoría tiene como grado de instrucción secundaria

completa, las encuestas realizadas a las personas y al gerente arrojó que se preocupan por el bienestar físico, moral y emocional de sus trabajadores, en donde un adecuado clima organizacional, proporciona empleados motivados, valorados y que afiancen su compromiso con el trabajo y su empresa para el desarrollo de sus actividades en el entorno organizacional.

Concluye que el clima organizacional es un factor indispensable en toda empresa porque influye en su desarrollo organizacional, ya que a través del estudio realizado a una. De esta manera, esta investigación aportó a actual, la necesidad que tienen las organizaciones de resaltar el concepto de clima organizacional, para de esta forma incrementar la capacitación, el rendimiento laboral, el desempeño y consolidar el compromiso del personal (ATO) de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) de la Universidad de Los Andes en ser eficientes y eficaces en su trabajo y para con la Universidad.

RESEÑA DE LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS ESTUDIANTILES (DAES) DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

La organización de bienestar estudiantil (OBE) de la Universidad de Los Andes, fue fundada en febrero de 1944 (según Gaceta Oficial de los Estados Unidos de Venezuela, N.º 21.341, 24 de febrero de 1944). Con carácter de instituto autónomo, OBE inició su funcionamiento con 40.000 bolívares donados por el Ejecutivo Nacional.

En 1946, promulgado el Estatuto Orgánico de las Universidades Nacionales, OBE pasó a la categoría de Dirección Dependiente del rectorado, al igual que en todas las Universidades, con el propósito de procurar previsión y protección social al estudiantado universitario, con un presupuesto mayor a la inicial.

Para el ejercicio económico 58-59, OBE dispone de un presupuesto de Bolívares 960.934,00 de los cuales, Bolívares 549.439,00 se invierten en becas, bonos alimentarios, servicios de barbería, subsidios para el comedor popular “Félix Ramón Duque” y ayuda para la adquisición de libros, lentes, medicinas, hospitalización y otras necesidades menores relacionadas con la vida estudiantil.

En el año 1984, durante la gestión del rector José Mendoza Angulo, estando en la Dirección de la Organización de Bienestar Estudiantil (OBE) el Ing. Gerardo López; presentó la primera versión del documento sobre una Política de Asuntos Estudiantiles para la Universidad de Los Andes que fue aprobado definitivamente en marzo de 1985, durante la gestión del Rector Dr. Pedro Rincón Gutiérrez.

Misión

La Dirección de Asuntos Estudiantiles contribuye a la formación y desarrollo integral del Estudiante Universitario a través de procesos cognitivos, emocionales, afectivos y de adquisición de valores, a fin de lograr una población estudiantil sana, proactiva, comprometida, con sentido de pertenencia y pertinencia, de alta calidad humana y tecnocientífica, preparada para una vida personal y profesional productiva pertinente con los cambios de su entorno social.

Visión

Convertir el desarrollo estudiantil en un proceso de docencia-extensión de la más elevada calidad humana y competencia tecnocientífica, versátil, eficiente y fundado en principios éticos ciudadanos, proyectado como actividad de aprendizaje permanente capaz de asimilar, responder y

potenciar cambios culturales y tecnológicos, donde el centro vital es el estudiante como persona desde que ingresa hasta que egresa de la universidad.

Objetivos

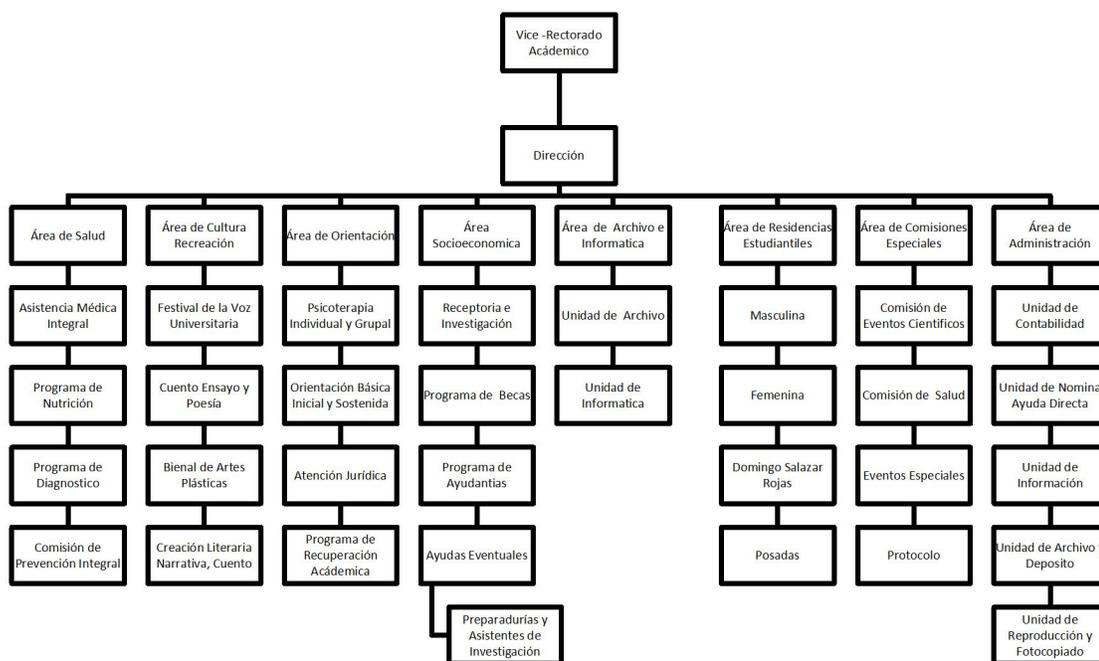
- Proporcionar servicios destinados a estimular y canalizar al autodesarrollo del estudiante.
- Promover la clarificación y comprensión de los fines, objetivos y metas que el estudiante debe alcanzar en la institución universitaria.
- Ayudar a los estudiantes a desarrollar el sentido de responsabilidad individual, social y de cooperación a través de las organizaciones institucionales.
- Proporcionar ayuda técnica y humana para que el estudiante pueda encontrar la vía para la solución de cualquier problema que afecte su desarrollo estudiantil.
- Promover y crear condiciones para que se dé una atmósfera acogedora y grata en las residencias estudiantiles.
- Desarrollar actividades tendentes a estimular el rendimiento estudiantil.
- Proporcionar el apoyo económico mediante el programa de becas a los estudiantes que califiquen como beneficiarios de este programa.
- Investigar las características más importantes que definen el perfil del estudiante universitario.
- Procurar que el estudiante ocupe sus espacios vacíos en actividades que reducen en su rendimiento académico.

Funciones

- Brindar asesoramiento al estudiante universitario de forma integral con el fin de propiciar su desarrollo armónico contemplando las áreas: académicas, personal – social y jurídico – legal.
- Orientar al estudiante en materia legal a fin de que conozca las vías idóneas a las cuales acudir para la solución de conflictos, mediante la reglamentación establecida por la ley de Universidades.
- Proponer con rigor científico y sentido creativo, políticas alternativas de control social que respondan a las exigencias planteadas por la realidad social y política del universitario.
- Asesorar y facilitar el proceso de adaptación del estudiante al medio universitario y estimular el desarrollo armónico de su personalidad a través del asesoramiento individual o grupal.
- Referir al estudiante a las instancias o instituciones de competencia en materia específica.
- Investigar y propiciar la investigación en relación a las características de la población estudiantil y los aspectos referentes a métodos, procedimientos e instrumentos en el proceso de la formación del estudiante universitario.
- Planificación de políticas que conlleven al bienestar integral del estudiante universitario a través de los programas de orientación y atención al estudiante.

- Coordinación de proyectos junto a los demás profesionales que laboran en la DAES para poder brindar una óptima atención al estudiante universitario.
- Gerenciar con otros entes intra y extra universitarios la solución de conflictos de diferente índole que presenta el estudiante universitario.
- Prevención: realización de programas de prevención que conlleven a promover la organización, ejecución y evaluación de programas de formación y educación preventiva en la universidad de los Andes, como instrumento de participación y compromiso para el desarrollo integral del individuo.
- Analizar científicamente la problemática de control social y el delito en el estudiantado universitario, dentro y fuera de la institución universitaria.
- Recopilación de información para publicaciones de la dirección.
- Asistir a licitaciones remitidas por la Dirección que involucran los beneficios del estudiantado universitario.

Figura 1 Estructura Organizativa del Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) de la Universidad de Los Andes



Fuente: DAES (2023)

Bases Teóricas

Estrategias

En las organizaciones constantemente se debe aplicar estrategias en las cuales se pueda formar objetivos como planificaciones a mediante un diseño en cierto lapso para iniciarse en el mercado y términos generales llegar a ser exitosas y de esta manera se puede indicar que para implementar estrategias en distintas instituciones se debe realizar un estudio a cabalidad y a fondo todos los aspectos y procesos de la organización para ejemplificar ciertos casos que podemos nombrar como las actuaciones y métodos del pasado que al analizarlos de manera minuciosa se presenta excelentes conclusiones para implementar estrategias en el futuro.

Al respecto, Pérez (2010):

Es necesario que el investigador conozca y maneje todos los niveles teóricos de su trabajo, para evitar repetir hipótesis o planteamientos ya trabajados. Estos fundamentos teóricos van a permitir presentar una serie de conceptos, que constituyen un cuerpo unitario y no simplemente un conjunto arbitrario de definiciones, por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados (p. 1).

Antes de aplicar un diseño de objetivos la organización analiza las fortalezas y debilidades, de igual forma se debe escrudiñar bien el comportamiento organizacional que se basan en un alto nivel de experiencias pasadas. La experiencia que se dan de las acciones pasadas, de allí que se pueden obtener los resultados y estudiarlos para la proyección futura. Cuando una organización demuestra con claridad la actividad en la que se dedica puede señalar los pasos principales, teniendo en cuenta la información que se pueda planificar a medida que se pueda establecerlos propósitos y objetivos a cumplir y ejecutarse en un lapso establecido.

El Clima Organizacional

El clima organizacional puede ser vinculado a obstáculos para el buen desempeño de la empresa y constituye un elemento fundamental en la distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por lo que resulta la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman en la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado percibe de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe a sus colaboradores y compañeros de trabajo, teniendo como factores determinantes en la estructura, la responsabilidad, las recompensas, los desafíos, las relaciones, la cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad. Según Albert 2013, el clima organizacional en un ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u

organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados ya que se refiere tanto a la parte física como emocional.

Desde esa perspectiva, la gestión del clima organizacional se convierte en un factor crítico, ya que según Eslava (2014):

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados. (p. 1)

El clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados al referirse a la parte física como emocional donde ha sido conceptualizado a nivel individual y organizacional. En el nivel individual se le conoce principalmente como clima psicológico, en el nivel organizacional generalmente se le conoce como clima organizacional, se caracteriza cuando el clima psicológico demuestra percepciones de los trabajadores que son compartidas entre los miembros de una organización ya que existe un acuerdo de dichas percepciones adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores en su desempeño laboral y en su rendimiento.

El clima psicológico se refiere a las percepciones de los trabajadores del ambiente de trabajo, captura las representaciones psicológicas significativas hechas por los trabajadores referentes a la estructura, procesos y eventos que suceden en la organización, ya que las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización

influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial.

Variables del Clima Organizacional en la Oficina de Recursos Humanos: El objetivo del análisis del clima laboral es medir el nivel de satisfacción laboral de una organización empresarial en conjunto. Así como de todos los miembros que forman parte de ella a nivel individual. Las principales dimensiones del clima organizacional que se estudian son:

Variables Causales o del medio del Clima Organizacional en la Oficina de Recursos Humanos: Consideradas variables independientes, porque no dependen de otras; y pueden afectar o modificar a otras como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado, estas variables se distinguen por dos rasgos esenciales:

- 1.- Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización agregándole nuevos componentes.
- 2.- Son variables dependientes de causa y efecto, por lo cual su modificación afecta de otras variables.

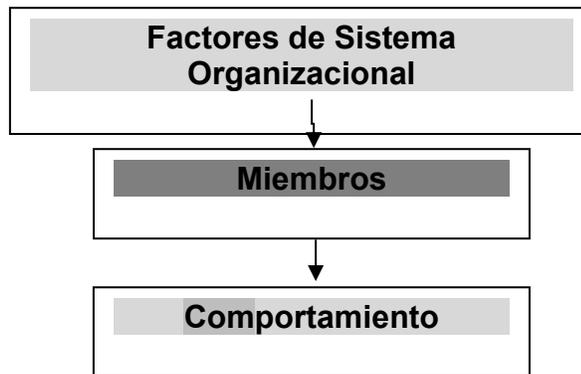
En este mismo orden de ideas Robbins (2012), señala que las variables causales llamadas también variables independientes son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados importantes para destacar dentro de estas variables que no solo se encuentran en la estructura de la organización y su administración, sino también reglas, decisiones, competencia y actitudes, si las variables independientes se modifican. (p.87)

VARIABLES INTERMEDIAS O PERSONALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: Se destaca que dichas variables reflejan el estado interno de la empresa, constituidas por las motivaciones, las actitudes y aptitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones representan los procesos organizacionales de una empresa que ayudan al progreso, desarrollo y evolución, obteniendo desempeño para cada una de las actividades programadas en la organización con eficiencia y eficacia para aumentar los valores institucionales y personales en beneficio de todos los que participan en pro de la organización.

VARIABLES FINALES O DEPENDIENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO: Estas variables representan la eficacia organizacional de una empresa. De la misma manera Robbins (2012) expone que las variables finales se denominan también variables dependientes son las que se reflejan los logros obtenidos por la organización. Sobre la base de las ideas expuestas, cabe destacar que el autor define las variables del clima organizacional que proviene de las características, conductas y aptitudes percibidas por parte del empleado, por ende, varía no solo de una organización a otra, sino que además pudieran existir micro climas en una unidad o departamento.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: Según Robbins (2012), de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional el que ha demostrado mayor utilidad, es donde se utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos en su medio laboral.

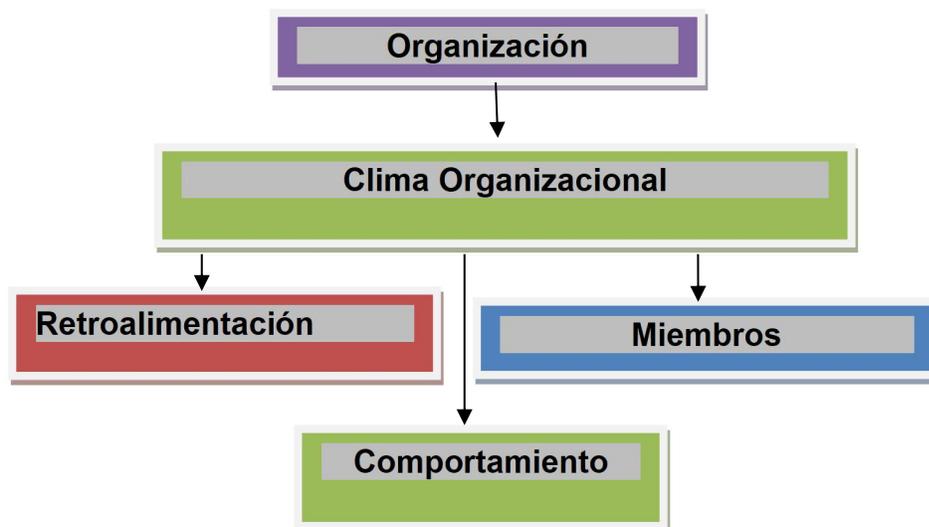
Figura 2 Interacción entre características organizacionales y personales.



Fuente: Robbins (2012).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce a determinados comportamientos que inciden en la organización, y, por ende, en el clima organizacional, de esta forma fluye un ambiente cordial y de fácil dialogo a beneficio de todos los que participan en el departamento de recursos humanos, obteniéndose un paradigma positivo que compenetre directamente en el capital humano y en su organización para mayor control y efectividad en el desenvolvimiento de las actividades.

Figura 3. Dimensiones del Clima Organizacional



Fuente Robbins (2012).

Siguiendo la línea de esta investigación se define por encontrar estrategias que ayuden al buen desarrollo del clima organizacional en la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) de la Universidad de Los Andes mediante la aplicación de estrategias, el cual puede disminuir la problemática en esta dirección, tomando en cuenta el avance de la investigación con el fin de motivar un cambio, demostrando crecimiento y desarrollo profesional en el contexto gerencial en el área temática de análisis y valoración de las variables incidentes en la configuración y aprovechamiento del potencial de la institución policial orientada al recurso humano.

Competencias Organizacionales en el Departamento de Talento Humano: Es necesario saber emplearlos rentablemente. Los recursos constan de activos y capacidades organizacionales en el primer caso, los activos y capacidades organizacionales. En el primer caso, los activos organizacionales son bienes que acumula la organización como resultado de la inversión en escala, plantas, localización y valor de la marca (brandequity), y en el segundo caso, las capacidades reflejan la sinergia entre estos recursos, lo que posibilita su aplicación en la construcción de una ventaja competitiva. Las capacidades son conjuntos complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales. Según Bravo (2013) en la teoría de:

Litwin y Stringer (2012) en donde se expone un modelo del clima organizacional, que en un intento por facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación, a través de nuevos factores cuantificables (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación estándares, conflictos e identidad), los cuales conforman el clima

como una totalidad general para el mejoramiento del clima organizacional de talento humano, a beneficio de todos los trabajadores dispuestos al cambio para mantener un ambiente adecuado dentro de la organización. (p.14)

Medición del Clima Organizacional

Definir un instrumento, el cual se puede ajustar de acuerdo a las necesidades de cada empresa; misión, visión, valores organizacionales que satisfagan el ambiente laboral para mejorar las condiciones del área de recursos humanos y así lograr la efectividad de los mismo, causando rendición, armonía, seguridad y acción a la hora de rescatar los valores que nos identifican como consciente de las dinámicas y problemáticas que presentan los estudiantes universitarios, usuarios de las áreas y programas tanto en el ámbito académico como en lo personal social, ha decidido crear una instancia de Orientación y Asesoría a los estudiantes con problemas de carácter Jurídico Criminológico. Surgiendo sobre la base de la atención integral al estudiante siendo esta una instancia educativa tanto a la legislación Universitaria, como en la Nacional, con miras a la creación de una cultura de Derecho a nuestra comunidad Universitaria.

Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos como el capital humano de las organizaciones por Idalberto Chiavenato, I (2012) desarrollo la investigación referente con el clima organizacional. Esta investigación plantea que el Clima Organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Se puede indicar que las organizaciones modernas están rompiendo totalmente (breakthrough) con los antiguos moldes tradicionales, de esta forma las

personas se agrupan para formar organizaciones por medio de los cuales puedan lograr objetivos comunes imposibles de alcanzar individualmente.

Las organizaciones que alcanzan esos objetivos compartidos, es decir, las que tienen éxitos, tienden a crecer. La investigación se orienta bajo el paradigma cualitativo con un nivel explicativo descriptivo. Esta investigación se vincula con la presente por cuanto el estudio se hace del Clima Organizacional en el ámbito laboral, de la cual se pueden tomar algunos aspectos relacionados con los beneficios del director en la institución, y tomar formación para bases teóricas, puesto que la misma es de un diseño documental.

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, por medio de un cuestionario, uno aplicado a los jefes y otros a los funcionarios policiales, en ambos casos fue cerrado, centrado en la escala de Likert, con las 05 alternativas de respuestas siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca. Los resultados de la investigación permitieron concluir que existen diversos elementos que generan conflictos, los cuales se asocian a la percepción del personal del (DAES). También se logra visualizar la falta del desarrollo en la comunicación eficaz adecuada y fluida, los cuales generan conflictos interpersonales que perjudican el buen desenvolvimiento dentro de esta área, llevando como consecuencia los cambios del personal muy frecuentemente, evitando el aprendizaje y desarrollo de las tareas correspondientes a la función del departamento.

El Talento Humano definido por Balza (2012) Msc en Talento humano. Como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajos en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convenciones, aptitudes, valores, motivaciones expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad. Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento capital humano y esto es tan así que

algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. “Balza nos habla de un intercambio de conocimientos, actitudes entre otras que van cambiando en la sociedad en conjunto con sus empresas y trabajadores que es la parte fundamental para la aplicación de un clima laboral favorable que constituye profundamente cambios a nivel del capital humano. (p.23).

Historia del Área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables.

Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, al menos, para reducir sus diferencias. Ese interlocutor era un órgano que recibía el nombre de Relaciones Industriales cuya labor consistía en articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió por completo. Alrededor de la década de 1950 se le llamó Administración de Personal.

Ya no se trataba solo de remediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino, sobre todo, administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente ya que poco después, en la década de 1960, el

concepto sufrió una nueva transformación, como la legislación laboral poco a poco se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían fuera de toda proporción, considerándose las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional.

Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planificarse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que RH abarcaba todos los procesos de administración del personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de recursos humanos para el mejoramiento en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia, creatividad, de iniciativa, decisión, de habilidades, competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales.

Los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece mejor hablar de administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración con las personas

como socios, y no como meros recursos pasivos y obedientes, efectuando cambios dentro de la organización para que haya resultados favorables, que impliquen nueva cultura, valores, desempeño, organización y positivismo dentro de la empresa.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

- a) Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; poseen habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. De bien resaltarse las diferencias individuales, no eliminarse, estandarizarse ni homogeneizarse. Es decir, se debe considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no únicamente como recursos de la organización.
- b) Las personas son los elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotarlas de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo de repleto de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, y por tanto deben verse como fuentes de impulso propio y no como personal inertes o estáticos.
- c) Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, entre otros). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tiende a aumentar la

pasividad e inercia de las personas. Individuos como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de ella. (Idalberto Chiavenato 2012)

Recursos Humanos

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). 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. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, entre otros.

Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la organización. Además, las personas son muy distintas entre sí; constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, que, en realidad, la palabra recurso implica un concepto bastante restringido para abarcar a las personas, pues, más que un recurso, son copartícipes de la organización. (Idalberto Chiavenato 2012) (p. 81)

Organización

La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. Una organización existe solo cuando:

- 1.- Hay personas capaces de comunicarse,
- 2.- dispuestas a contribuir en una acción conjunta
- 3.- a fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, sobre todo, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir varía de individuo a individuo, aún en un mismo individuo, con el paso del tiempo. Esto significa que el sistema de contribuciones total es inestable, pues la contribución de cada integrante a la organización varía en gran medida en función no solo de las diferencias individuales entre los integrantes, sino también del sistema de recompensas con que la organización incremente las contribuciones.

Comunicación

Se presenta a diario entre las relaciones, entre los gerentes y los subordinados, aunque en ocasiones la misma no resulta eficiente o efectiva es decir, el mensaje no es comprendido directamente dentro de las

organizaciones, ya que se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien, al influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos según Pelaes (2012).

Una comunicación se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud autoprotectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y cooperación, se logra la sinergia gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad (p. 102).

Es evidentemente que la comunicación efectiva aumenta la motivación y el desempeño generando un vínculo de confianza entre las relaciones interpersonales, eliminando obstáculos para la consecución de las metas de la organización.

Retroalimentación

Se encuentra unido con la comunicación efectiva entre las relaciones del clima organizacional con los individuos, ya que se verifica si el mensaje es recibido continua con su labor de influir para la consecución de los objetivos, si por el contrario el mensaje no es recibido éste, de acuerdo con sus habilidades será capaz de retomar el mensaje para hacerlo entender y por lo tanto aplicar la comunicación eficaz, aplicando de esta manera la retroalimentación ya que es un proceso de verificación exactamente de la

comunicación y de los objetivos que está relacionada con los actos del individuo la cual tienen como resultados la retroalimentación.

Las nuevas tendencias sociales organizacionales instituyen que la retroalimentación es un término adecuado ya que la comunicación origina directamente el término de retroalimentación, ya que este intercambio interviene en la comunicación ya que es la transferencia de información de individuo a individuo ya que comparten sentimientos, experiencias para desarrollar sus vidas, de esta forma existen tres conceptos preliminares que son importantes para la perfecta comprensión de la comunicación, Chiavenato (2012) define:

Dato: “es un determinado evento o acontecimiento. Un banco de datos, por ejemplo, es un medio para almacenar y acumular conjunto de datos para que posteriormente sean combinados y procesados” (p. 59).

Un cúmulo de datos se transforma en información, los datos por sí mismo en algunos casos no evidencian o significan nada, en cambio en conjunto de manera combinada, relacionados y procesados poseen un significado, es por esto que en grupo los datos son valiosos que interviene en el proceso de la comunicación y es un elemento que forma parte de la misma lo cual tenemos:

- Información es un conjunto de datos con determinado significado, que reduce la incertidumbre sobre algo o permite el conocimiento sobre algo”. La información es el conjunto de datos combinados y cómo lo procesan las personas que implica un proceso de reducción de la incertidumbre.
- Para continuar, cuando la información se transmite de persona a persona.

- Comunicación, que no siempre es efectiva o asertiva, es decir, las personas transmiten un mensaje, pero no siempre es recibido o procesado; en este punto existen dos actores dentro del proceso de la comunicación que es el emisor y el receptor, comunicar significa hacer común a una o a más personas ya que la información determinada, cuando la información se comparte de persona a persona se va difundiendo de esta manera viaja la información que puede ser por diversos medios.

En efecto los conceptos antes mencionados forman parte del proceso de comunicación éste funciona como un proceso abierto o un sistema que tiene una serie de elementos que lo componen, entre los cuales se encuentran el emisor o fuente, que es la persona o medio en el que se envía un mensaje,; el transmisor o codificador que es el equipo que une la fuente con el destino; receptor o decodificador que es el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino y, finalmente el destino que es la persona a la que se le envía la información o mensaje.

En igual forma es la manera de relacionarse con otras personas o un paso que establece una relación de las personas entre sí y las organizaciones sociales, para el proceso de recibir y utilizar información por ser un mismo proceso de adaptación del individuo a la realidad y es lo que permite vivir y sobrevivir en el ambiente que lo rodea, de hecho, toda señal emitida por la fuente de información no llega intacta al destino después de pasar por todo el proceso de la comunicación. Resulta oportuno mencionar que el proceso de la comunicación puede verse afectado por factores diversos como obstáculos o resistencias que pueden desviar o cambiar la información entre las personas, entre las barreras que afectan la comunicación humana se encuentran las barreras personales, las barreras físicas y las barreras semánticas; ya que es evidente que las barreras de la

comunicación tienen un afecto que filtra, bloquea o distorsiona al mensaje que se envía.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando es preciso resaltar que la comunicación puede adolecer de tres males que lo afectan directamente tanto o más que las barreras, éstos son la omisión que es cuando se cancelan o cortan ciertos elementos del mensaje o información provocando que su significado se pierda o no sea completa. Al mismo tiempo se encuentra la distorsión que es la modificación o alteración del mensaje que a su vez cambia o afecta el contenido del mismo. Por último, se encuentra la sobrecarga que ocurre cuando la cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal del destinatario para procesar la información originando que se pierda parte de ella o se recibe con un contenido distorsionado.

Teoría de los factores de Herzberg (2012)

Los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción. También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción (p.53)

Eficiencia

La eficiencia está considerada como la facultad importante que posee una persona para lograr un efecto determinado ya que los individuos eficientes ven su empleo como una liberación y no como una imposición, se sienten interrelacionados con los demás, es decir, que se identifica con las personas compañeros de trabajo y comunidad en general, siendo atentos y demostrando buen humor a cada momento, para que el clima cultural fluya con armonía, respeto, humildad y trabajo en equipo, surgiendo eficientemente todas las labores de la organización.

Según lo planteado en del personal (ATO) de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) de la Universidad de Los Andes, la eficiencia del director debe ser considerada a través de planificación de estrategias orientadas al mejoramiento, formación y perfeccionamiento del personal policial, según su rango y capacitación en el proceso como líder que conlleve a impartir los conocimientos necesarios para la formación del personal (ATO), con miras a mantener la actualización, capacitación, desarrollo y proceso de las evaluaciones continuas, para identificar de cada funcionario sus capacidades y habilidades, con el fin de detectar su rendimiento.

La experiencia enseña que los gerentes en Recursos Humanos o Talento Humano eficientes tienen realizaciones y comportamientos que les hace ser eficaces. Estas realizaciones son iguales, aunque trabajen en una institución comunidad o administración, ya que la formación del gerente, permite desarrollar actitudes que favorecen las relaciones en los elementos esenciales de la acción gerencial razón por la cual, una enseñanza eficiente requiere de gerentes saludables que hagan efectivo su modelo de vida, como instrumento de cambio beneficiando los trabajadores y a la organización.

El líder que demuestra eficiencia, es aquel gerente que posee iniciativa propia, es decir, la idea para emprender esta gran tarea del proceso gerencial siendo una persona responsable en la labor, atiende por igual el número de trabajadores que compone (DAES), realiza sus labores de manera participativa y agradable, crea y brinda un clima de seguridad y confianza a los funcionarios policiales, de acuerdo a lo anterior un gerente eficiente demuestra tener experiencia no sólo en la enseñanza, sino también en otras áreas del saber, con un perfil innovador y preocupado porque sus personal y estudiantes que se cumplan a cabalidad.

Adquirir un buen aprendizaje y rendimiento en (DAES), es motivo para utilizar técnicas y recursos necesarios que focalizan la atención de éstos en lo que debe ser aprendido, lo cual se evalúa continuamente mediante estrategias adecuadas que permitan estimular el interés, motivación y la participación del personal hacia el proceso gerencial en su puesto de trabajo. Así mismo de forma dinámica y con vocación, maneja con habilidad los programas instruccionales para planificar sus estrategias de acuerdo a las características de los gerentes activos, ya que les gusta ejercer la función gerencial de manera integrada formando un buen equipo de trabajo que le ayude a orientar al funcionario y conducirlo hacia el logro de un rendimiento mejor del liderazgo, que lo capacite y forme como ciudadano útil y apto para la institución, quien siempre manifieste una actitud de ánimo, entusiasmo y disposición para llevar el control en una organización.

De acuerdo a este contexto la gerencia eficiente requiere de gerentes saludables que hagan efectivo su modelo de vida como instrumento de cambios, quien demuestre eficiencia es aquel líder que posee iniciativa propia, es decir, una meta para emprender esta gran tarea del proceso gerencial, siendo una persona responsable en la labor y haciendo de forma participativa y agradable un clima de seguridad, confianza, armonía basado

en experiencias no solo en la gerencia policial, sino también en otras áreas del saber. Por tanto, se requiere un líder con un perfil motivador en pro de la de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) de la Universidad de Los Andes.

Gerente Integral

El gerente integral que se forma de manera responsable, es el que convierte la gerencia en una acción agradable, es un gerente nuevo, consciente de lo que inculca, es un gran facilitador de los aprendizajes en los trabajadores y en la integración del ser que se educa, abierto a toda suerte de posibilidades engendradas por las necesidades ante los cambios de la realidad social e individual que vive ya que el gerente capacitado para conducir a un grupo de trabajadores de manera eficiente en el proceso gerencial, requiere de que el líder sea comentador de toda suerte de análisis inquisidor del conocimiento de la realidad en que se mueve el gerente.

El gerente es inductor y promotor de cambios estructurales y cualitativos, activador en busca de soluciones a los problemas que se presentan en la interacción con su entorno; motivador y facilitador de las experiencias de aprendizaje al alcance del nivel del trabajador ya que esta dado a ejercer sus funciones; suscitador de la actitud crítica y del no conformismo como norma de vida, creativo, como para orientar el camino de la indagación en los estudiantes, planeador eterno de problemas y de alternativas ante cualquier situación de aprendizaje, de organización o de planificación de la labor gerencial.

De tal forma se considera que el director de (DAES) de la Universidad de Los Andes para cumplir a cabalidad su labor gerencial, debe reunir condiciones básicas de salud física, mental y equilibrio emocional, cultivando

y desarrollando un conjunto de atributos personales inherentes a su función, tales como son creativos, honesto, perseverante, reflexivo, crítico, comunicativo, amplio, receptivo, responsable y ético. Por tal motivo, al concebirse como un proceso donde el gerente interviene activamente en su aprendizaje y funciones persigue su desarrollo integral, ya que no puede ser un simple transmisor de conocimientos, expositor de clases, sino que deberá desempeñarse eficientemente en las siguientes actividades:

- 1- Directivo capaz de desarrollar y diseñar una variedad de situaciones de aprendizaje y estrategias metodológicas que respondan a las características del personal de (DAES), a los propósitos y objetivos dentro del cargo y capacidad en desenvolverse con los estudiantes.
- 2- Un investigador que considera las estrategias como hipótesis de acción para examinarlas y comprobar se eficacia, eficiencia y pertinencia, a fin de mantenerlas, modificarlas o sustituirlas.
- 3- Orientador que proporciona a sus trabajadores atención como personas, toma en cuenta sus características, necesidades e intereses, contribuye a su formación empresarial y los ayuda en la exploración y orientación vocacional.
- 4- Promotor social que interviene en la institución para estimular la participación, organización y coordinación de esfuerzos, a fin de lograr objetivos principales en (DAES).
- 5- Finalmente, como un planificador, administrador y evaluador que realiza funciones integrativas en sus funciones aplicando un enfoque sistemático por el cual, una vez investigadas e identificadas las necesidades de su personal, escoge soluciones entre alternativas, controla la administración de recursos y orienta el proceso de la gerencia, evalúa los resultados y lleva a cabo revisiones y ajustes para incrementar la calidad y eficiencia en (DAES).

Competencias Organizacionales del Clima Organizacional: Es necesario saber emplearlos rentablemente. Los recursos constan de activos y capacidades organizacionales en el primer caso, los activos y capacidades organizacionales. En el primer caso, los activos organizacionales son bienes que acumula la organización como resultado de la inversión en escala, plantas, localización y valor de la marca (brandequity). En el segundo caso, las capacidades reflejan la sinergia entre estos recursos, lo que posibilita su aplicación en la construcción de una ventaja competitiva. Las capacidades son conjuntos complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales.

Medición del Clima Organizacional en el Departamento de Recursos Humanos:

Definir un instrumento, el cual se puede ajustar de acuerdo a las necesidades de cada empresa; misión, visión, valores organizacionales:

Administración: Se relaciona al arte y la ciencia debido a una serie de herramientas, experiencias y teorías que nos permiten utilizar unos recursos para que por medio de unas funciones se alcancen objetivos comunes como rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad para dirigir organizaciones, personas y recursos con el fin de alcanzar objetivos definidos para así lograr metas y propósitos que satisfagan la organización policial en el área de recursos humanos y así fortalecer el clima organizacional, como bien se fortalece el ambiente y te brinda confianza para laborar con tranquilidad y vocación de servicio.

Toma de Decisiones: Es el proceso de toma de decisiones que puede considerarse como la base fundamental de la dinámica de la organización. Por lo tanto, se valora, la gerencia de acuerdo con la facultad que posea para decidir, porque es en este proceso en el cual se evalúan los cursos de acción alternos que pueden tomarse y de seleccionar aquel que considere más factible para la evaluación y corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realiza se ajusta a los planes. De este modo mide el desempeño en relación con las metas y proyectos, muestra donde existen desviaciones negativas, al poner en movimiento las acciones necesarias para corregir tales desviaciones, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.

El control en el más amplio sentido de la palabra se refiere a todas las actividades que se realicen para operar y controlar el esfuerzo de los trabajadores, con el objeto de que estos, en grupo o individualmente, cumplan con las funciones que le han sido asignadas por la supervisión, no se limita a un nivel determinado dentro de la amplia gama de posiciones jerárquicas que puede poseer una empresa, sino que dicha función debe ser ejercida por todas aquellas personas que tengan una o más subordinados bajo su control independientemente de que su posición dentro de la empresa sea la de la gerente o supervisor de primera línea.

Liderazgo: Se basa en consecuencias de sus diferentes estilos y modalidades de ejercicio, se reflejan en el clima organizacional, actuando este como reforzador positivo o negativo en el comportamiento de los miembros de la empresa tal y como se señalará en las características del clima es posible que se genere una especie de círculo vicioso en tanto los empleados presentes, actividades de rechazo y ante un determinado estilo.

Evaluación del Desempeño: Puede definirse como el proceso que lleva a cabo un supervisor una o dos veces al año que tiene como destinatario a un empleado subordinado y cuyo objetivo es lograr que el empleado, conozca cuáles son sus funciones, objetivos, expectativas y éxitos en el desempeño que se espera del trabajador.

Organización en (DAES) en el Área de Talento Humano: Se deben organizar de forma flexible para dar respuestas efectivas a las necesidades de seguridad diferenciadas y diversas de nuestra sociedades, deben conformarse por medio de una estructura organizativa que responda a mayores niveles de descentralización para la mejor toma de decisiones y la solución de problemas, y un mayor nivel de desconcentración de los servicios para facilitar la accesibilidad y cercanía de los mismos a los estudiantes, que permita libertad de operaciones en los estados pero regule de manera centralizada los aspectos normativos.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 1. Operacionalización de las Variables

Objetivo General Proponer estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.						
Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Ítems
Identificar los factores que influyen en las relaciones basados en el clima organizacional en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.	Situación actual en cuanto al comportamiento del personal (ATO) de DAES-ULA	Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.	Relaciones interpersonales Comunicación Niveles de jerarquía Empatía Escucha activa	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista Cuestionario	
Determinar el nivel de rendimiento de los estudiantes y personal que laboran en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA. Establecer la factibilidad económica para la implementación estrategias organizacionales para mejorar el clima en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.	Los factores que influyen en las relaciones del personal (ATO) de DAES-ULA	Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.	Relaciones interpersonales Comunicación Niveles de jerarquía Empatía Escucha activa	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista Cuestionario	

Elaborar estrategias gerenciales para el mejoramiento del buen funcionamiento en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.	Estrategias gerenciales para el mejoramiento del buen funcionamiento del personal (ATO) de DAES-ULA	Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.				
--	---	--	--	--	--	--

Fuente: Propia (2023)

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio se enmarca directamente en los aspectos referidos a la metodología de la investigación, la cual incluye tipo y diseño de la investigación, así como la población en estudio, de igual forma las técnicas de recolección de datos y de análisis de resultados.

Naturaleza de la Investigación

El presente estudio se enmarca en la modalidad de proyecto factible y está sustentado en una investigación de campo de tipo descriptiva. Su ubicación como proyecto factible se determina por sus características especiales y métodos para describir algunos elementos como lo es de proponer estrategias para el mejoramiento, en este sentido se puede decir que la naturaleza de la realización de esta investigación es cuantitativa, para estudiar las variables del nivel gerencial ya que en este tipo de enfoque se busca cambios en este estudio para obtener resultados que demuestren factibilidad en esta investigación. Los proyectos factibles también se conocen como la investigación prospectiva, la cual intenta proponer situaciones.

Según Palella y Martins (2013) “consiste en elaborar una propuesta viable destinada para atender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica (pg. 107). Esta modalidad de investigación está relacionada con la visualización y cambios en el futuro, para el mejoramiento del clima organizacional en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA, para fortalecer el rendimiento laboral a través de la comunicación y la motivación que se requiera en la Universidad.

Tipo de Investigación

Esta investigación a su vez es descriptiva, porque se acudió a estrategias para la resolución de datos que fueron interpretados y analizados en forma adecuada y precisa. Al respecto Palella y Martins (2012) define la investigación descriptiva:

El propósito de este nivel es el interpretar realidades de hechos, incluye descripción, registro de análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (pg 102).

La investigación debe realizarse a profundidad, realizando una investigación exhaustiva y descriptiva de la recolección de datos, análisis e interpretación para aplicar estrategias de mejoramiento en el departamento de Recursos Humanos basada en un clima organizacional a nivel gerencial en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA, para el beneficio de la comunidad universitaria para el progreso de las estrategias administrativas en el clima organizacional mediante la comunicación activa y valores institucionales que fortalezcan el ambiente adecuado para el personal (ATO) administrativo, técnico y obrero.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es de campo experimental, Fideas G. Arias (2012), define: La investigación experimental es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente). (pg. 95).

El diseño de esta investigación analizará los siguientes datos: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su elaboración, análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto.

Fase I. El Diagnóstico: Se aplicará los instrumentos para recolectar la información arrojada. En este estudio se utilizará un instrumento para recolectar la información que servirá para el desarrollo de este diagnóstico; una encuesta aplicada al personal (ATO) en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA, con la finalidad de diagnosticar los factores que impiden a nivel gerencial el cambio a un nuevo clima organizacional más efectivo y productivo en el personal.

Fase II. Análisis de la información obtenida en el diagnóstico: en esta parte de estudio se constatará la información obtenida en la fase anterior para describir las estrategias gerenciales para el mejoramiento del buen funcionamiento en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Fase III. Diseño y aplicación de las Estrategias de Mejoramiento en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA. Esta fase se debe analizar el comportamiento organizacional como estrategia de mejoramiento en el personal (ATO) administrativo, técnico y obrero.

Fase IV. Análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto. Esta fase permitirá la evaluación del trabajo realizado, organización de la información y la comunicación de los resultados a la población involucrada. Presentar estrategias de mejoramiento para el mejoramiento del buen funcionamiento en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Población

La población Según Tamayo y Tamayo (2013), se conceptualiza como "la totalidad del fenómeno a estudiar, grupo de entidades, personas o elementos cuya situación se está investigando" (p.111). La población considerada para esta investigación estará conformada por setenta (70) trabajadores que laboran en Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES), residencias femeninas y residencias masculinas de la Universidad de Los Andes.

Muestra

Para Palella y Martins (2012) la muestra "No es más que la escogencia de una parte representativa de una población cuyas características reproduce de la manera más exacta posible" (pg. 116). En este caso, no se seleccionó muestra debido a la población finita de fácil manejo y la posibilidad de aplicar los instrumentos a toda la población. De esta manera se considerará el total de la población de setenta (70) trabajadores que laboran en Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Validez y Confiabilidad

Para Palella y Martins (2012), definen la validez como: "La ausencia de sesgos representa la relación entre los que se mide y aquello que realmente se quiere medir" (p 172). Esta validez en el presente estudio se procedió a someter el cuestionario a juicio de tres (03) expertos en el tema.

En tal sentido se hará entrega de los instrumentos a un grupo de tres expertos, con el grado de magister o doctorado, quienes emitirán algunas

consideraciones en cuanto a presentación del instrumento, claridad de la redacción de los ítems, pertinencia, relevancia y factibilidad de aplicación. Luego se empleará el Coeficiente de Proporción de Rango (CPR), que Hernández y Otros (2003), lo definen como: “El algoritmo que permite calcular la validez del contenido de cada ítem, la validez de contenido de todo instrumento y el nivel de concordancia entre jueces que validan la prueba” (p.376). EL CPR se interpreta de la siguiente manera:

- ✓ Menor que 0.80, validez y concordancia inaceptables
- ✓ Mayor de 0.80 y menor de 0.90, buena validez y concordancia.
- ✓ Concordancia
- ✓ Mayor de 0.90 hasta un máximo de 1.00, excelente validez y concordancia.

Para la validación respectiva participarán tres (03) expertos en el área de la investigación; los mismos analizarán los ítems desde el punto de vista de pertinencia, construcción, contenido y efectividad. Como resultado de la validez del cuestionario, se obtendrá un Coeficiente de Proporción de Rangos que indicará que el cuestionario presente tiene una validez y concordancia inaceptables, buena validez y concordancia o excelente validez y concordancia.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Ya definido el estudio, el investigador obligatoriamente debe seleccionar las técnicas y los instrumentos mediante los cuales obtendrá la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Arias define (2006),” los procedimientos utilizados para obtener los datos o la información...” (p.65). Con respecto a los instrumentos de recolección de datos, el autor los

describe como un dispositivo o formato que se utiliza para obtener y registrar la información...” (p.67).

La técnica a utilizar será una encuesta definida por Palella y Martins (2013) como:

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima las responden por escrito. Es una técnica aplicable a sectores amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas individuales. (p.134).

En esta investigación el instrumento a utilizar será un cuestionario, como técnica para recabar información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo o acerca de un tema en particular definida por Palella y Martins (2012) como:

Es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar. Las preguntas deben ser formuladas de manera clara y concisa; pueden ser cerradas, abiertas o semiabiertas, procurando que la respuesta no sea ambigua. (p. 143)

Esta información será recogida a través de los resultados arrojados utilizando la escala de Likert en la modalidad autoadministrada. Al respecto Palella y Martins (2012) definen la escala de Likert como: “consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran “(p. 165).

En el presente análisis de resultados se realizará a través de un análisis descriptivo donde se refleje los niveles porcentuales de la población se hará

a través de un cuadro de distribución de frecuencia y diagrama. Análisis de Resultados

Análisis cuantitativo: El análisis cuantitativo es un método científico que utiliza datos numéricos para describir, explicar y predecir fenómenos. Se basa en la medición y la cuantificación de los datos, y utiliza técnicas estadísticas para analizarlos.

El análisis cuantitativo se utiliza en una amplia gama de campos, incluyendo la ciencia, la ingeniería, los negocios, la economía y la salud. En el contexto de la ciencia, el análisis cuantitativo se utiliza para probar hipótesis, identificar tendencias y predecir resultados. En el contexto universitarios en el caso de DAES), el análisis cuantitativo se utiliza para tomar decisiones, evaluar el rendimiento y optimizar procesos. En el contexto de la economía, el análisis cuantitativo se utiliza para analizar los datos económicos, predecir tendencias y evaluar políticas.

Los métodos de análisis cuantitativo se pueden dividir en dos categorías principales:

- **Métodos descriptivos:** Los métodos descriptivos se utilizan para describir los datos. Incluyen técnicas como la media, la mediana, la moda, la desviación estándar y la correlación.
- **Métodos inferenciales:** Los métodos inferenciales se utilizan para hacer generalizaciones sobre una población a partir de una muestra. Incluyen técnicas como la prueba t, la prueba z y la regresión lineal.

El análisis cuantitativo es una herramienta poderosa que puede utilizarse para comprender y explicar el mundo que nos rodea. Es un método científico riguroso que se basa en la evidencia y la lógica.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Presentación, análisis e interpretación de los resultados.

En este capítulo se desarrolla el análisis y los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de recolección que se aplicó a la investigación.

Análisis del diagnóstico

Se realizó una observación directa para apreciar aspectos como la estructura física, organización, manejo de la información, control interno de las actividades, potencialidades, capacidad y desempeño de los empleados entre otros. Notándose que la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA cada uno de los empleados realiza sus actividades en el área de trabajo.

De igual forma se realizó una entrevista, la cual estuvo estructurada en cinco partes y permitió determinar en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA, mejorar el clima organizacional desde sus cualidades y aptitudes del talento humano, lo cual sirvió para interpretar de manera cualitativa los datos con el propósito de analizar las categorías conceptuales significativas que son de relevancia y proporcionan un aporte en la investigación.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos al realizar el diagnóstico para generar las estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Análisis de la entrevista

Estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA. La entrevista se aplicó al personal (ATO) constituido por setenta (70) personas correspondientes a las residencias femeninas y residencias masculinas de Asuntos Estudiantiles; la cual está dividida en cinco partes, la primera parte relaciones interpersonales, la segunda parte comunicación, la tercera parte niveles de jerarquía, la cuarta parte actitudes, empatía y la última parte escucha activa.

PARTE A: Relaciones Interpersonales.

En relación con esta parte los resultados de cada ítem se muestran en las tablas y figuras que se presentan a continuación:

1. ¿Considera usted que la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) es importante para la Universidad de Los Andes?

Tabla 2. La importancia que tiene la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) es importante para la Universidad de Los Andes.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	70	100%
NO	0	0%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

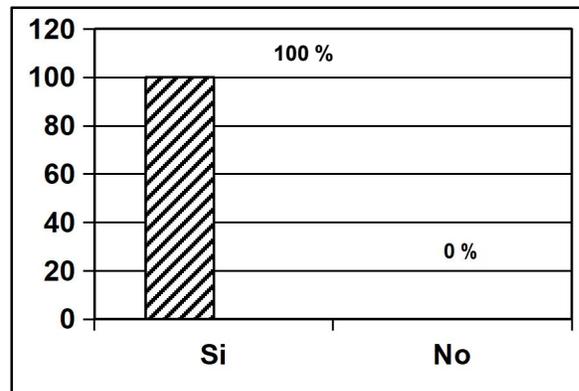


Figura 4. La importancia que la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) es importante para la Universidad de Los Andes.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: En la Figura 4 y Tabla 2, se observa que el 100 por ciento de los empleados entrevistados consideran que la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) es importante para la Universidad de Los Andes porque se encarga de planificar, coordinar, ejecutar y evaluar las políticas dirigidas a lograr una atención integral al estudiante universitario de pregrado.

2. ¿Cree usted que se desarrollan cada una de las funciones relacionadas con el Recurso Humano (Reclutamiento, Selección, Análisis y Descripción de Cargos)?

Tabla 3. Desarrollo de funciones relacionadas con el Recurso Humano.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	38%
NO	44	62%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

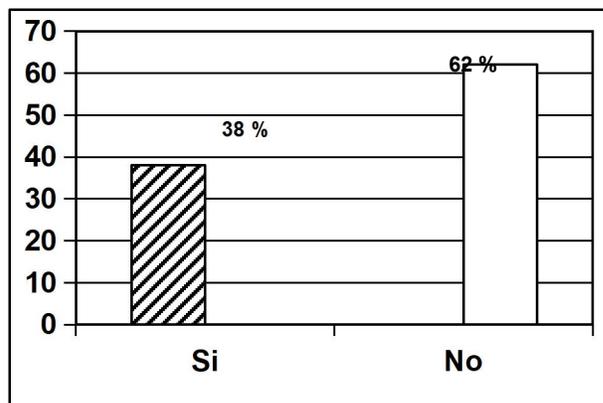


Figura 5. Desarrollo de funciones relacionadas con el Recurso Humano.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: Como se aprecia en la Figura 5 y Tabla 3, el 62 por ciento de los entrevistados respondieron que no se desarrollan las funciones relacionadas con el recurso humano, mientras que el 38 por ciento opinaron que si se poseen una buena organización del recurso humano.

3. ¿Existe un Control Interno en las actividades que realiza el personal?

Tabla 4. Existe un Control en las actividades que realiza el personal en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	25%
NO	53	75%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

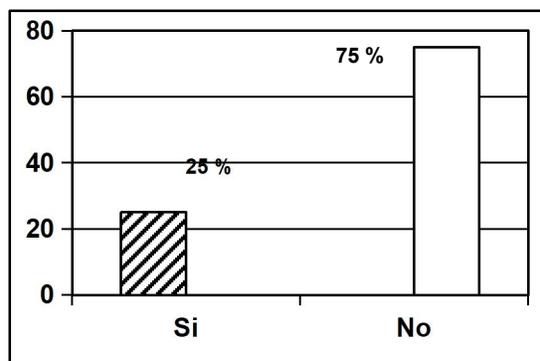


Figura 6. Existe un Control en las actividades que realiza el personal en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: En la Figura 6 y Tabla 4, el 75 por ciento de los empleados entrevistados opinan que no existe un control interno en las actividades que realiza el personal porque la organización no garantiza una adecuada consecución de los fines o propósitos establecidos en el departamento.

PARTE B: Comunicación.

En esta parte de la entrevista, se hace énfasis en la comunicación enfocada en las potencialidades de los empleados de DAES con respecto a las diferentes actividades que en ella se realizan y los resultados se pueden observar a continuación:

1. Conoce usted:

- a.- Las potencialidades del personal de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Tabla 5. Potencialidades del personal de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	38%
NO	44	62%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

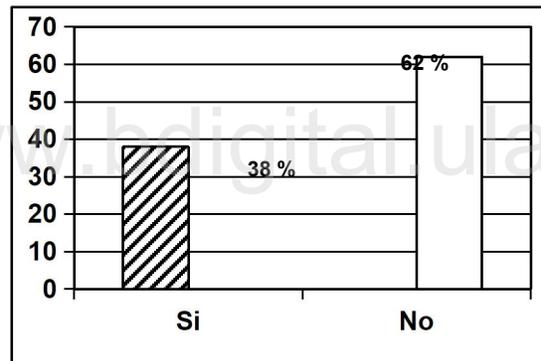


Figura 7. Potencialidades del personal de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: Se puede apreciar en la Figura 7 y Tabla 5, que el 62 por ciento de los empleados consideran que no conocen el potencial necesario para el funcionamiento de las actividades asignadas en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

b.- Las habilidades del personal de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Tabla 6. Habilidades del personal en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	25%
NO	53	75%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

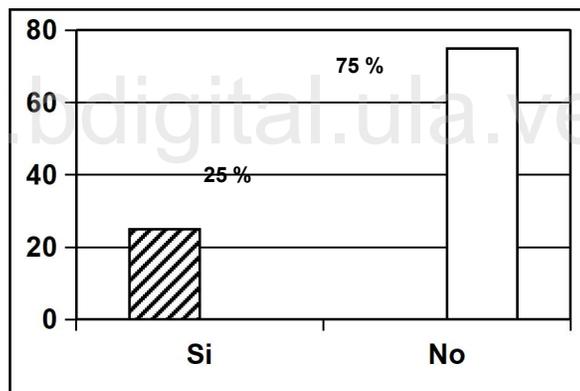


Figura 8. Habilidades del personal de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: En la entrevista realizada a los empleados de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA, se puede constatar en la Figura 8 y Tabla 6, que el 75 por ciento de los empleados no muestran sus habilidades debido a que se trabaja en constante presión o stress por la sobrecarga de trabajo diario, motivado a la cantidad de funciones que tienen que desempeñar.

2. ¿Usted considera que el potencial que posee cada uno de los empleados de DAES, ayuda al logro de los objetivos?

Tabla 7. El potencial que posee cada uno de los empleados ayuda al logro de los objetivos en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	25%
NO	53	75%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

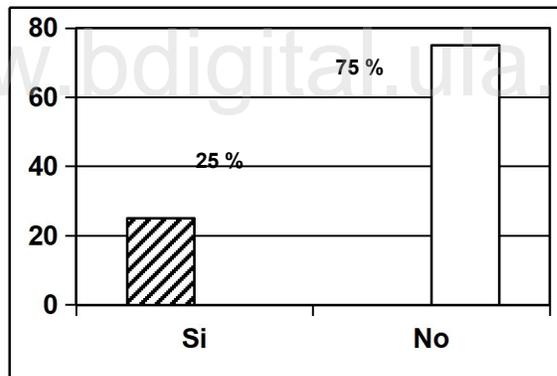


Figura 9. El potencial que posee cada uno de los empleados ayuda al logro de los objetivos en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: En respuesta a la Figura 9 y Tabla 7, el 75 por ciento de los empleados consideran que el potencial que posee cada uno de ellos, no ayuda al logro de los objetivos, esto no es favorable para el departamento y no contribuye a explotar el recurso humano.

3. ¿Al momento de que un trabajador se ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo?

Tabla 8. Cuando un trabajador está ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	38%
NO	44	62%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

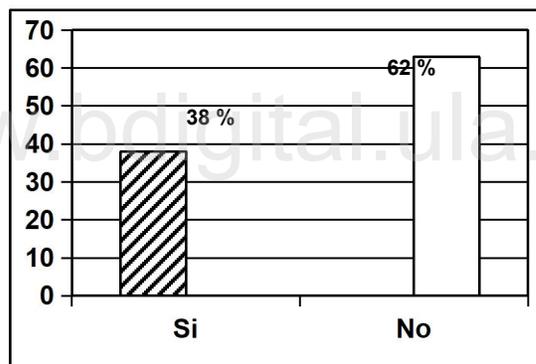


Figura 10. Cuando un trabajador está ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: En la Figura 10 y Tabla 8, la mayoría los empleados con un 62 por ciento consideran que al momento que un trabajador se ausente de su puesto de trabajo no puede ser sustituido por otro compañero, debido al poco

personal para cumplir dos o más funciones y DAES está distribuida por áreas de trabajo.

4. ¿Considera usted que los trabajadores de este departamento conocen y manejan a perfección la tecnología y los equipos, para el desarrollo de sus funciones?

Tabla 9. Para el desarrollo de las funciones de DAES los trabajadores conocen y manejan a perfección la tecnología y los equipos de trabajo.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	25%
NO	53	75%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023) www.bdigital.ula.ve

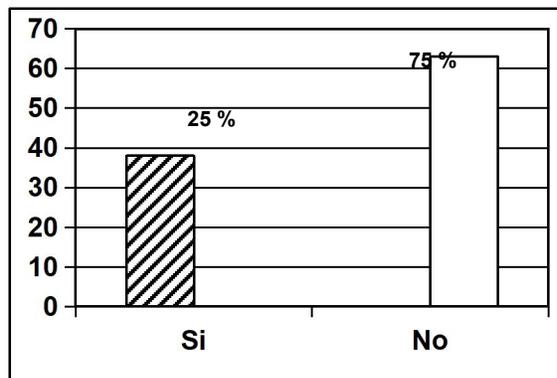


Figura 11. Para el desarrollo de las funciones de DAES los trabajadores conocen y manejan a perfección la tecnología y los equipos de trabajo.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: Se puede observar en la Figura 11 y Tabla 9, que el 75 por ciento de los entrevistados, no conocen y no manejan a perfección la tecnología y los equipos, para el desarrollo de sus funciones desmejorando el desempeño laboral.

5. ¿Tiene usted las funciones de las áreas claramente definidas y mantiene secuencia en las actividades de DAES?

Tabla 10. Los empleados tienen las funciones de las áreas claramente definidas y mantiene secuencia en las actividades de DAES.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	50%
NO	35	50%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

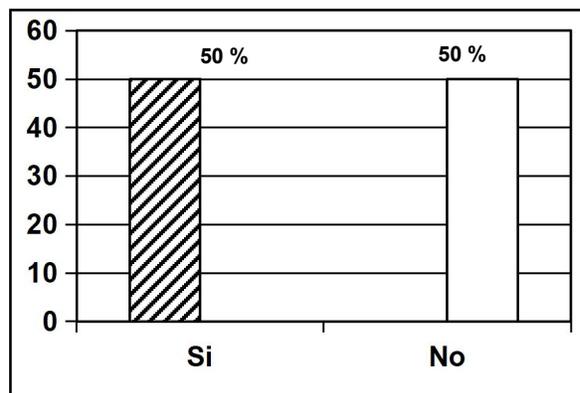


Figura 12. Los empleados tienen las funciones de las áreas claramente definidas y mantiene secuencia en las actividades del departamento.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: La respuesta obtenida en la Figura 12 y Tabla 10 por los empleados, es que el 50 por ciento considera que las funciones están claramente definidas y mantiene una secuencia ya que existe la distribución de las áreas de trabajo dentro de DAES-ULA.

PARTE C: Niveles de jerarquía.

En esta parte se analizaron las evaluaciones de desempeño de los empleados de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA., notándose que cada ítem se encuentra reflejado por una tabla y gráfico que se muestran a continuación

1. Recibió algún tipo de inducción al momento de ingresar a DAES.

Tabla 11. Al momento de ingresar a DAES recibió algún tipo de inducción.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	25%
NO	53	75%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

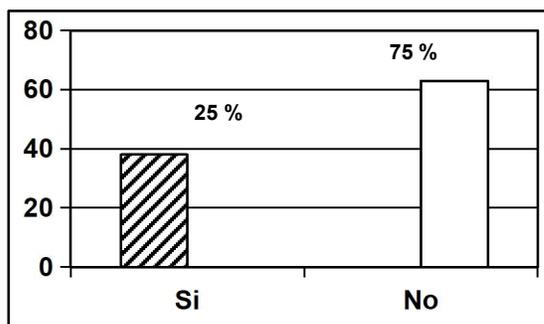


Figura 13. Al momento de ingresar a DAES recibió algún tipo de inducción.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: En la Figura 13 y Tabla 11, se puede observar que el 75 por ciento de los empleados no reciben una inducción al momento de ingresar a DAES, mientras que el 25 por ciento responden que reciben una inducción.

2. Se siente identificado, motivado e incentivado con su puesto de trabajo.

Tabla 12. Motivación con su puesto de trabajo.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	38%
NO	44	62%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2017)

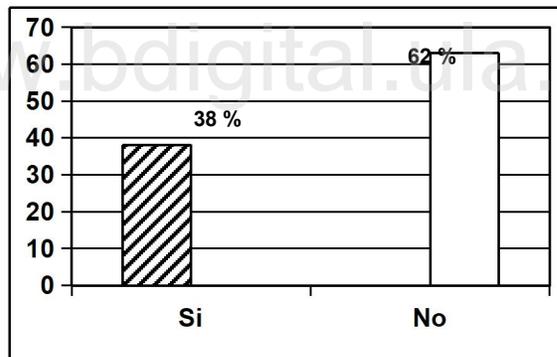


Figura 14. Motivación con su puesto de trabajo.

Fuente: Propia (2017)

Análisis: Se aprecia en la Figura 14 y Tabla 12, que el 62 por ciento de los empleados opinaron que no se sienten identificados, motivados e incentivados con el puesto de trabajo, el 38 por ciento se siente motivado y el resto de los empleados no opinaron.

3. Su desempeño es evaluado constantemente en el departamento.

Tabla 13. Evaluación de desempeño en el departamento.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	25%
NO	53	75%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

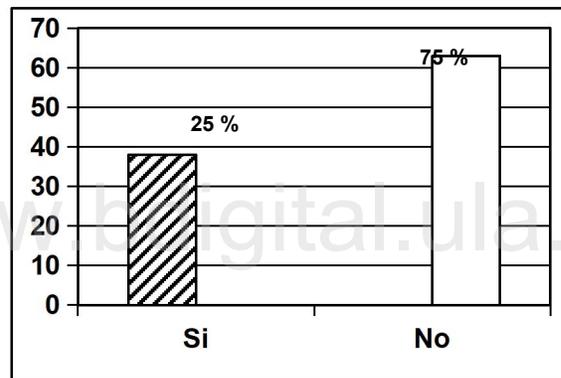


Figura 15. Evaluación de desempeño en el departamento.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: Se puede observar en la Figura 15 y Tabla 13, que el 75 por ciento de los empleados no son evaluados constantemente, por lo tanto, no permite una retroalimentación efectiva de todas las tareas y actividades realizadas en DAES, es recomendable que realicen con mayor frecuencia las evaluaciones y así lograr que el personal sea más eficiente y efectivo.

4. Recibe orientación continua sobre los procesos realizados en DAES.

Tabla 14. Orientación sobre los procesos realizados en DAES.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	38%
NO	44	62%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

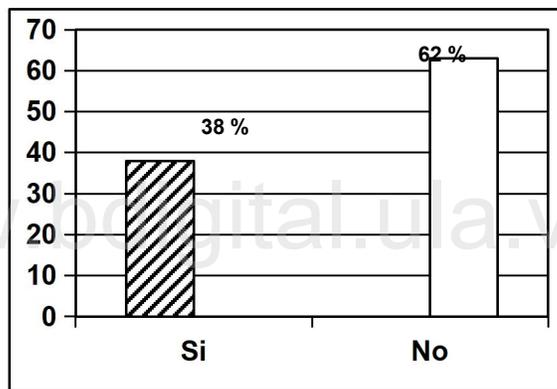


Figura 16. Orientación sobre los procesos realizados en DAES.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: Se observa que la Figura 16 y Tabla 14, el 62 por ciento de los entrevistados respondieron que no reciben orientación continua sobre los procesos que se realizan en el departamento, mientras el 38 por ciento están opinaron que sí.

5. Considera usted que cumple de manera óptima las actividades asignadas.

Tabla 15. Los empleados cumplen de manera óptima las actividades asignadas.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	50%
NO	35	50%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

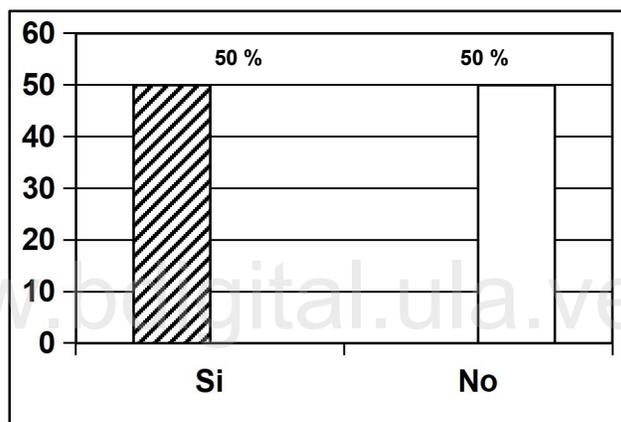


Figura 17. Los empleados cumplen de manera óptima las actividades asignadas.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: En la Figura 17 y Tabla 15, se muestra que el 50 por ciento de los entrevistados opinaron que, si cumplen de manera óptima en todas las actividades asignadas, esto permite de una u otra manera tomar decisiones fundamentales y llenas de razón, mientras que el 50 por ciento no está conforme con este argumento.

6. Se han presentado inconvenientes que dificulten o retrasen su desempeño en DAES.

Tabla 16. Inconvenientes que dificulten o retrasen su desempeño en DAES.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	50%
NO	35	50%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

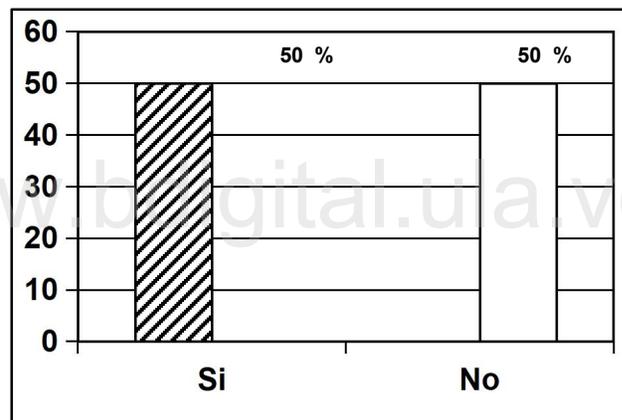


Figura 18. Inconvenientes que dificulten o retrasen su desempeño en DAES.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: En este caso se observa en la Figura 18 y Tabla 16, el 50 por ciento de los empleados opinan que en DAES si se presentan inconvenientes que dificultan o retrasan el trabajo, sobre todo el stress que se presenta por exceso de trabajo, mientras que el otro 50 por ciento considero que no tienen inconveniente.

PARTE D: Empatía.

En esta parte se analizaron desde la empatía las actitudes, habilidades y destrezas de los empleados que se entrevistaron a continuación se explica cada uno de ellos:

1. Las actividades realizadas requieren de alta concentración

Tabla 17. Las actividades que realizan los empleados requieren de alta concentración.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	53	75%
NO	17	25%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

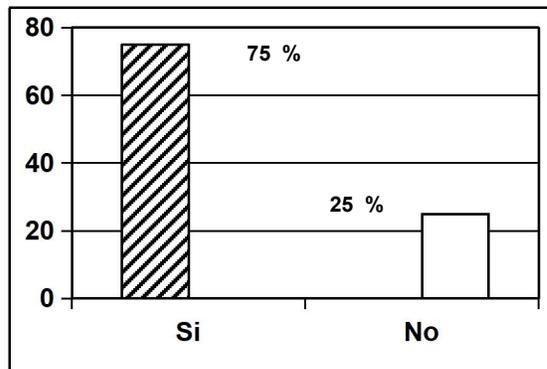


Figura 19. Las actividades que realizan los empleados requieren de alta concentración.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: Con respecto a la Figura 19 y Tabla 17, el 75 por ciento de los entrevistados respondieron que las actividades que realizan los empleados requieren de alta concentración, debido a que en él departamento se realizan actividades relacionadas con los profesores y el 25 por ciento no le parece difícil el manejo de DAES.

2. Las actividades ejecutadas requieren de conocimientos especializados por su complejidad.

Tabla 18. Las actividades que realizan los empleados requieren conocimientos especializados por su complejidad.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	62%
NO	26	38%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

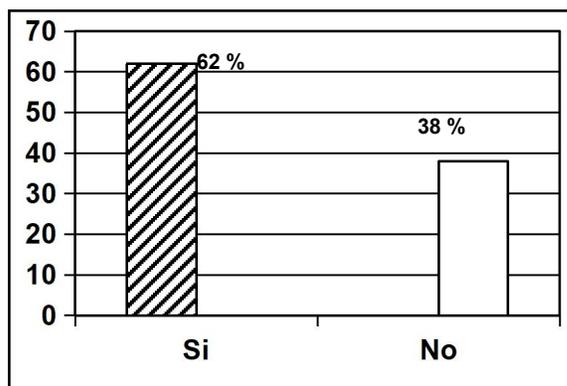


Figura 20. Las actividades que realizan los empleados requieren conocimientos especializados por su complejidad.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: Como se considera la Figura 20 y Tabla 18, el 62 por ciento de los empleados entrevistados opinaron que las actividades que se realizan en DAES requieren de conocimientos especializados por su complejidad porque son trabajos relacionados con el recurso humano ya que poseen una interacción gradual y continua con y para su entorno, mientras que el 38 por ciento no le parece complejo.

3. Para la ejecución de los procesos se requieren altos niveles de:
 - a.- Habilidades verbales.

Tabla 19. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades verbales.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	50%
NO	35	50%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

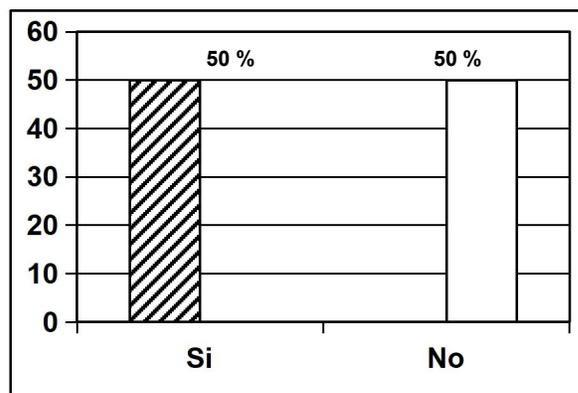


Figura 21. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades verbales.

Fuente: Propia (2023)

b.- Habilidades numéricas

Tabla 20. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades numéricas.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	62	88%
NO	8	12%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

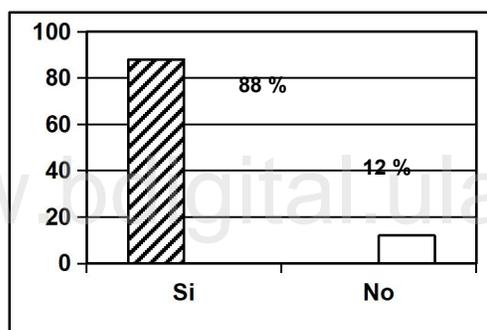


Figura 22. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades numéricas.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: En las figuras 21 y 22 y tablas 19 y 20, se analizan la ejecución de los procesos, se observa que el 50 por ciento y 88 por ciento requieren de alto nivel de habilidades verbales y numéricas por el mismo ambiente laboral que se desempeña en DAES, pero debe destacarse que se necesita más habilidad numérica porque en este departamento se realizan muchos movimientos con respecto a estudiantes.

PARTE E: Escucha activa.

Esta parte es una de las más importantes de la entrevista debido a que las exigencias del cargo influyen mucho a la elaboración de estrategias.

1. Para lograr el dominio adecuado en la ejecución de los procesos se requiere de una experiencia superior a un año.

Tabla 21. Para el dominio adecuado en la ejecución de los procesos se requiere de una experiencia superior a un año.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	50%
NO	35	50%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

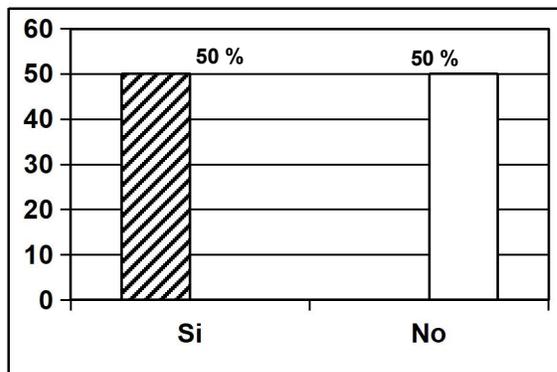


Figura 23. Para el dominio adecuado en la ejecución de los procesos se requiere de una experiencia superior a un año.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: Se observa en la Figura 23 y Tabla 21, el 50 por ciento de los empleados opinaron que el dominio adecuado en la ejecución de los procesos se requiere de una experiencia superior a un año, esto se debe a que algunos empleados están siendo jubilados y los nuevos empleados tienen que ser entrenados para lograr la ejecución de estos procesos. Mientras que el otro porcentaje que resta opinaron que no es necesario.

2. El nivel mínimo exigido de instrucción para la ejecución de las actividades y tareas es de título universitario.

Tabla 22. Nivel de instrucción para la ejecución de las actividades.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	12%
NO	62	88%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

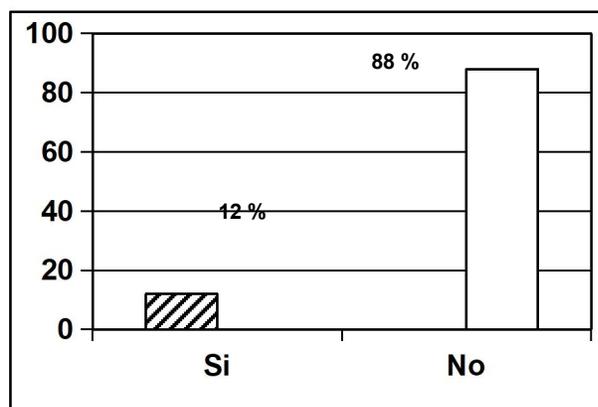


Figura 24. Nivel de instrucción para la ejecución de las actividades.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: La Figura 24 y Tabla 22, se aprecia que el 12 por ciento de los empleados opinaron que el nivel mínimo exigido de instrucción para la ejecución de las actividades va a depender va a depender del cargo que desempeñe, mientras que el 88 por ciento consideran que se necesita de un nivel académico superior.

3. ¿Estaría de acuerdo con la aplicación de estrategias donde se aproveche las potencialidades de los trabajadores de DAES y minimice el clima organizacional?

Tabla 23. Aplicación de estrategias donde se aprovechen las potencialidades de los trabajadores y minimice el clima organizacional.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	70	100%
NO	0	0%
TOTAL	70	100%

Fuente: Propia (2023)

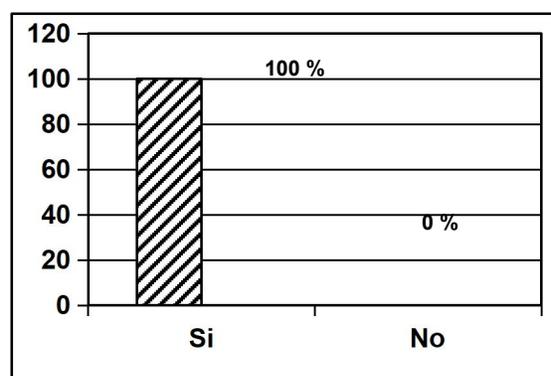


Figura 25. Aplicación de estrategias donde se aprovechen las potencialidades de los trabajadores y minimicen el clima organizacional.

Fuente: Propia (2023)

Análisis: En respuesta a la Figura 25 y Tabla 23, el 100 por ciento de los empleados opinaron que es muy importante la aplicación de un plan estratégico gerencial donde se aprovechen las potencialidades de los trabajadores que permitan medir su capacidad, con la finalidad de desarrollar el potencial de los empleados, aprovechando todas las capacidades, habilidades y destrezas que se encuentran inmersas en cada individuo.

Resultado de la Entrevista.

La entrevista se aplicó a los empleados en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA., para el desarrollo e interpretación de la información se ha definido un conjunto de categorías de análisis, buscando los conceptos significativos y tomando la información de mayor relevancia para la investigación. Se utilizó una metodología esencialmente cuantitativa realizando una entrevista de análisis organizacional, se optó por ella, dado que el proceso de aprovechamiento del recurso humano involucra factores como: liderazgo en tecnología, entrenamiento actual de los empleados y en algunos casos involucra la rapidez de respuesta a los estudiantes, es por eso el recurso humano hay que mantenerlo y no solo eso además hay que enriquecerlo y prepararlo para cambios imprevistos, es decir, responder con mayor velocidad ante situaciones inesperadas.

Discusión de los Resultados

Para esta investigación, se realizó una observación directa sobre las actividades desempeñadas en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA., detectando el comportamiento de los empleados ante las actividades realizadas cotidianamente, donde se observó la falta de agilización en las mismas, lo que genera un retraso motivado a la carga excesiva de trabajo, y también porque mientras algunas personas se encontraban en sus puestos

de trabajo, otras no lo estaban. También se hizo notoria la inadecuada distribución de las actividades, puesto que cada trabajador desempeña una función específica, de tal manera mientras un trabajador no termine sus asignaciones, no puede remitirle el trabajo a otro, por eso se observa que no existe una eficiente distribución, aunado a esto la secretaria es de nuevo ingreso y no esta familiarizada con el sistema, lo que conlleva aún más retraso en este aspecto.

La entrevista que se realizó en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA fue validada por un Panel de Expertos, el cual demostró la posición positiva que tiene la implantación y puesta en marcha de estrategias gerenciales, en virtud de que a través de él se aprovecharan las capacidades de los empleados, identificando las habilidades, destrezas y conocimientos de cada uno de ellos, generando así el aumento de la productividad, ya que está totalmente clara de que actualmente no todos los empleados cumplen a cabalidad con sus funciones, además no todos poseen habilidades numéricas ni verbales porque tienen contacto directo con los estudiantes, lo que genera retraso.

Por otro lado, en las condiciones de trabajo no todos los empleados se sienten conforme, ya que no están motivados, y según Serrano, Bossi y Fuentes (2001), elaboraron un ensayo en el cual “los gerentes de cualquier organización afrontan la tarea de motivar al grupo de personas para iniciar y dirigir su comportamiento, considerando que este genera los niveles de resultados más altos alcanzando las metas esperadas”, una relación estrecha con esta investigación, ya que ambas persiguen motivar al empleado para aumentar su autoestima y por ende una mayor productividad.

De lo anteriormente expuesto, se puede decir que existe una ligera inconformidad con las actividades realizadas, a pesar que cuentan con las herramientas idóneas para desempeñar con éxito sus funciones, este

descontento puede radicar en la falta de motivación y de incentivos por falta del jefe de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Es importante destacar, que en la evaluación de desempeño se observa que los trabajadores no reciben ningún tipo de inducción sobre los procesos al momento de ingresar al departamento, además no son evaluados, por lo tanto, carecen de retroalimentación, esto detecta fallas que pueden corregirse de inmediato, evitando así el retraso en las actividades,

Puede apreciarse que existe equidad a la hora de distribuir las actividades, pero carecen de evaluación de desempeño, por ende no hay retroalimentación, no son valoradas sus opiniones y sugerencias, además no hay rotación de puesto, por consiguiente si un trabajador falta, el trabajo se acumula y no fluye, generando así retraso en la ejecución de las actividades, en este orden de ideas Hernández y Morales (2002) aseguran que la evaluación de desempeño “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que se cumplen, de las metas y resultados que debe alcanzar su potencial de desarrollo”, el cual coincide totalmente con esta investigación.

Estos factores inciden de manera directa en el funcionamiento del departamento, dando como resultado que los objetivos que se persiguen no se cumplen con eficiencia, y hay que tener presente que el recurso humano, es el recurso más valioso que puede tener cualquier organización.

Los resultados permitieron obtener una visión más cercana a la realidad de la necesidad de la aplicación de estrategias, en ese sentido Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) dicen: “la eficiencia de la aplicación del plan se mide como compensación a las consecuencias requeridas para formularlo y hacerlo funcionar, delimitando el área donde se debe decidir y asegurar que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las

metas”. Ya que es un proceso en el cual se fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en los planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continua toma de decisiones.

Por último, este proceso no es nada fácil, pero es considerada una labor rutinaria, lo cierto es que involucra un proceso de transformación continua a todos los niveles. Pero cabe destacar que implementarlo traería como consecuencia la potenciación, porque el aprovechar el recurso humano le traería a la organización el aumento de forma significativa, la administración de las capacidades de los empleados, la solución de problemas en forma eficiente, es decir, en el menor tiempo posible y genera ventajas competitivas sostenidas en el tiempo.

Propuesta del Proyecto

A continuación, se presenta la propuesta del proyecto de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA. Que contribuirá a desarrollar al máximo las habilidades, destrezas y conocimientos del personal que labora en dicho departamento, puesto que tendrán la oportunidad de ser valorados, de demostrar sus cualidades, sus capacidades y sobre todo compartir sus conocimientos con los demás miembros de DAES.



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP)
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS

www.bdigital.ula.ve

PROPUESTA

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS ESTUDIANTILES
DAES-ULA**

Autor(a): Abg. Zeri Flores.

Mérida, noviembre de 2023

85

C.C. Reconocimiento

Introducción

Toda empresa diseña estrategia para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización, asimismo, es importante señalar que la organización debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, porque esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los usuarios.

En esta investigación se presenta la elaboración de estrategias gerenciales basadas en el clima organizacional orientado al desempeño laboral del talento humano que trabaja en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA, debe aprovechar todo este conjunto de activos de los empleados, con la finalidad de elevar la productividad y llevar a cabo con eficiencia el logro de los objetivos planteados.

Está razón exige, que el conocimiento de las personas sea incorporado en DAES de forma creciente, para que se convierta en patrimonio exclusivo de la misma. En este sentido, el objetivo de esta investigación es proponer estrategias, en la búsqueda del incremento de la productividad y el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio al estudiante.

Por lo que la propuesta estratégica de esta investigación cuenta con objetivos, metas, situación actual, los problemas que se presentan, análisis de las fortalezas y limitaciones de la oficina; formulación de estrategias y la factibilidad del proyecto.

Objetivos de las Estrategias Gerenciales

Objetivo General:

Presentar una herramienta efectiva para reactivar las actitudes productivas del Recurso Humano basadas en estrategias gerenciales orientadas al mejoramiento del clima en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA, en la búsqueda del aprovechamiento del potencial intelectual de los trabajadores.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual.
- Elaborar las estrategias y herramientas para alcanzar la situación deseada.
- Mejorar las condiciones en las cuales se ejecutan las actividades, proporcionando el bienestar de los empleados de DAES.

Metas

Difundir las estrategias en una primera etapa a los empleados de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA. Se pretende que dicha propuesta contribuya o sea un antecedente para su posterior aplicación en otros departamentos, en función de aprovechar las potencialidades de su Recurso.

En virtud de lo antes expuesto, los jefes deben de aceptar el compromiso, puesto que es un proceso de aprendizaje y de retroalimentación constante, ya que mejoraría el desempeño del empleado, porque se sentiría en una atmósfera de trabajo agradable y acorde a su labor.

Situación Actual

Evaluación de los factores internos en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Fortalezas

1. El personal es atento con los estudiantes.
2. El personal suministra información pertinente.
3. Experiencia del personal.
4. Potencial de los trabajadores.
5. Manejo de los recursos financieros que garanticen el presupuesto de DAES.

Debilidades

1. Espacio físico pequeño.
2. Falta de motivación.
3. Los empleados no reciben capacitación.
4. Falta de comunicación.
5. Tecnología obsoleta.

Evaluación de los factores externos en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Oportunidades

1. A través del teletrabajo se puede trabajar desde su casa.
2. Existencia de instituciones educativas que brindan capacitación.
3. Aumento de estudiantes.
4. En el mercado existe tecnología adecuada.

5. DAES cuenta con buena ubicación cerca del centro de la ciudad de Mérida.

Amenazas

1. Resistencia al cambio.
2. Situación Económica.
3. Situación Social.
4. Situación Política.
5. Competencia.

Presentación de las Estrategias

Tabla 24. Matriz FODA

	VISION (Ambiente Interno)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MISION (Ambiente Externo)		1.- El personal es atento con los estudiantes. 2.- El personal suministra información pertinente 3.- Experiencia del personal 4.- Potencial de los trabajadores 5.- Manejo de los Recursos Financieros que garanticen el presupuesto de DAES.	1.- Espacio físico pequeño 2.- Falta de motivación 3.- Los empleados no reciben capacitación 4.- Falta de comunicación 5.- Tecnología obsoleta
OPORTUNIDADES		Estrategia FO: Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategia DO: Disminuir debilidades aprovechando oportunidades
1.- A través del teletrabajo se puede trabajar desde su casa 2.- Existencia de instituciones educativas que brindan capacitación 3.- Aumento de usuarios 4.- En el mercado existe tecnología adecuada 5.- DAES cuenta con buena ubicación cerca del centro de la ciudad de Mérida		FO = F401 Desarrollar el Potencial del Recurso Humano de acuerdo a sus habilidades, destrezas, conocimiento y actitudes enfocado a la motivación. FO = F303 Desarrollar equipos de trabajos para unificar criterios, reforzar conocimientos, nuevas ideas y dinámicas de apoyo.	DO = D302 Capacitación del personal
AMENAZAS		Estrategia FA: Uso de fortalezas para esquivar amenazas.	Estrategia DA: Minimizar debilidades y atenuar amenazas.
1.- Resistencia al cambio 2.- Situación económica 3.- Situación social 4.- Situación política 5.- Competencia		FA = F5A2 Aprovechar el presupuesto para realizar un retiro familiar para integrar al personal de DAES con su familia para aumentar su autoestima	DA = D5A5 Implementar la técnica de estudio de casos, mediante un conversatorio.

Fuente: Propia (2023).

Estrategias que género la Matriz FODA

1.- Estrategia N° 1. Uso de fortalezas para aprovechar las oportunidades (FO = F401).

Desarrollar el potencial del Recurso Humano de acuerdo a sus habilidades, destrezas, conocimiento y actitudes enfocado a la motivación, mediante un Seminario que contendrá lo siguiente:

- Definición de motivación, objetivos y tipos.
- Teoría de la motivación y ciclo.
- La personalidad, el conocimiento, destrezas, actitudes y conducta.
- Las comunicaciones: barreras de la comunicación, importantes sugerencias para mejorar las habilidades al exponer ideas, conocer cuando hablar y cuando escuchar.

Meta: Mejorar los niveles de motivación de los empleados, con relación a la oficina y el cargo.

Dirigido: Va dirigido a todos los empleados de DAES.

Recursos: Se utilizará video beam y el mobiliario.

Materiales: Lápiz y papel reciclado.

2.- Estrategia N° 2. Uso de fortalezas para aprovechar las oportunidades (FO = F303).

Desarrollo de Equipos de Trabajo: criterios para la conformación de equipos, mediante un curso que contendrá lo siguiente:

- Definición de equipos de trabajo.
- Características.
- Tipos de equipos de trabajo (autogestionados, asesores, producción y proyectos).
- Criterios (cooperación, confianza, respeto, apoyo y comunicación).

Meta: Generar un clima laboral adecuado, que permita garantizar el desarrollo efectivo de las tareas (cooperación, confianza, respeto, apoyo y comunicación).

Dirigido: Va dirigido al recurso humano de DAES, con la finalidad de formar los equipos de trabajo.

Recursos: Se pueden usar videos relacionados con la temática (formas de trabajar en equipos).

Materiales: Lecturas dirigidas sobre la conformación de equipos de trabajo. Se utilizará pizarrón, material de apoyo, lápiz y papel reciclado.

3.- Estrategia N° 3. Disminuir debilidades aprovechando las oportunidades (DO = D3O2).

Capacitación del Personal, el cual se va a realizar mediante un Taller de coaching en dos sesiones que contiene lo siguiente:

Sesión I

- Autoconocimiento.
- La naturaleza del ser humano y el desarrollo personal.
- ¿Cómo aprender a manejar nuestras emociones?
- Desarrollando capacidades de liderazgo.
- ¿Cómo convertir los talentos en fortalezas?

- ¿Cómo incrementar nuestro desempeño logrando resultados extraordinarios?
- Indagación apreciativa: concepto y estructura del proceso.

Sesión II

- Estilos de comunicación.
- Comunicación efectiva en los procesos del Coaching.
- El valor del reconocimiento.
- Feedback SCI: menos quejas y más comunicación.
- Plan de Coaching “uno a uno”.
- Feedback grupal.
- Plan de acción personal.
- Video motivacional.

Meta: Proporcionar al personal de DAES las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades inherentes al cargo.

Dirigido: Va dirigido al personal de DAES.

Recursos: Audiovisuales:

- Video Beam.
- Computador.

Materiales: Lápiz y papel reciclado.

4.- Estrategia N.º 4. Uso de las fortalezas para esquivar amenazas (FA = F5A2).

Aprovechar el presupuesto para realizar un retiro familiar para integrar al personal de DAES con su familia para aumentar su autoestima, el cual se va a realizar lo siguiente:

- Presentación.
- Charla orientada a la familia.
- Preparación de las declaraciones escritas de la misión y las metas de la familia y la empresa.
- Discusión de los planes futuros de DAES y como encajan los miembros de la familia en estos.
- Juegos didácticos.
- Reflexiones finales.

Meta: Tener los recursos necesarios para integrar al personal con su familia.

Dirigido: Va dirigido a todos los empleados de DAES.

Recursos: El presupuesto lo facilita DAES y una colaboración de su personal.

5.- Estrategia N.º 5. Minimizar debilidades y atenuar amenazas (D = D5A5).

Implementar la técnica de estudio de casos, mediante un conversatorio que contenga:

- Técnica Rompe Hielo a través de una dinámica grupal.
- Juegos de papeles y de simulación.
- Cada empleado recibe una descripción del papel que se ha acordado a desempeñar.
- El equipo tiene toda la libertad de desarrollar y crear el papel que se le asigne, esto con la finalidad de describir hechos o situaciones

presentadas o que puedan presentarse con la finalidad de analizarlas, evaluando las consecuencias y así sugerir alternativas.

Meta: Describir hechos o situaciones presentadas o que puedan presentarse con la finalidad de analizarlas, evaluando las consecuencias y así sugerir alternativas.

Dirigido: Va dirigido al personal de DAES.

Recursos: Salón de reuniones.

Materiales: Lápiz y papel.

Objetivos de las estrategias gerenciales Propuestas

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad y eficiencia en DAES.
- Facilitar el aprendizaje valorando la aportación de personas.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias para su área específica del trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados.
- El aumento de la productividad y el logro de los resultados.
- Desarrollar el potencial del Recurso Humano de acuerdo a sus habilidades, destrezas y conocimientos.
- Fomentar el liderazgo, facilitar la motivación y reforzar la autoestima del empleado de DAES.

El jefe en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA, es el encargado de la retroalimentación, por ello debe poseer ciertas características como:

- Hacer que los empleados se involucren y se comprometan con los objetivos establecidos.
- Integrar al grupo en la toma de decisiones.
- Administrar equipos con eficacia: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
- Intervenir en los conflictos antes de que sean destructivos.
- Esforzarse por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento oportuno.
- Ser una persona de muchos recursos, saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas.
- Crear un clima propicio para el desarrollo: ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
- Aprender a conocer a los empleados como individuos para así saber cuáles son sus necesidades.

Factibilidad del Proyecto

A continuación, se muestra el estudio de factibilidad para la Propuesta Estratégica Gerencial, basado en el análisis técnico y socio-económico.

Factibilidad Técnica

Este proyecto es factible porque en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA cuenta con un espacio físico que está en buenas condiciones, así como con equipos necesarios y un personal capacitado,

pero el mismo se encuentra inmerso en casi todos los procesos internos, por lo que se recomienda impartir cursos, seminarios y talleres al personal, para mejorar y desarrollar al máximo las habilidades, destrezas y conocimientos, cuyos costos se muestran a continuación en la Tabla 26.

Tabla 25. Factibilidad Técnica de la Propuesta Estratégica.

Actividad	Precio Individual	Horas	Materiales	Personas	Total
Seminario Motivación	80 Bs	3	Lapicero y papel	70	5.600 Bs
Curso Equipos de trabajo	80 Bs	3	Lapicero y papel	70	5.600 Bs
Taller Coaching	80 Bs	3	Lapicero y papel	70	5.600 Bs
				Total	16.800 Bs

Fuente: Propia (2023)

Factibilidad socio-económica

En último lugar, la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA está dispuesto a realizar esta inversión para la capacitación de sus empleados, por lo que estos costos serán tentativos, y serán discutidos por el jefe de DAES, quien determinará la factibilidad o no del proyecto, al asignar los recursos necesarios para el mismo, buscando un mejor beneficio, pues habrá más usuarios y personal satisfecho.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Mediante el desarrollo de la investigación, se pudo observar que los empleados poseen habilidades, destrezas y conocimientos, los cuales pueden ser aprovechados de forma positiva, para mejorar la productividad en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA y por ende ofrecer un servicio de alta calidad a los estudiantes y público en general.

Por otro lado, la entrevista realizada a los empleados de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA, permitió conocer cuáles eran las opiniones con respecto a la Propuesta Estratégica Gerencial, el cual permito la aprobación del mismo, a su vez demostraron efectivamente las habilidades y destrezas de los empleados, los cuales justificaron la necesidad de aprovecharlos.

Por lo que la Propuesta Estratégica Gerencial, permitirá tomar en cuenta todo el conjunto de potencialidades inherentes al Recurso Humano, puesto que son las personas quienes contribuyen de manera directa al cumplimiento de las metas organizacionales de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Por lo ante expuesto, se puede deducir que el éxito de la implantación de una propuesta va a depender del compromiso ejercido del compromiso del jefe de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA, quien debe estar conscientes de que aprovechar al recurso humano le traerá como

consecuencia el aumento de la productividad, puesto que se lograría alcanzar con eficiencia el logro de los objetivos y metas propuestas por DAES, además permitirá el desarrollo y crecimiento de todo el personal.

Una vez concluido la investigación, se puede decir que se ha logrado de manera exitosa el cumplimiento del objetivo planteado, que son estrategias gerenciales minimizando el clima organizacional partiendo del recurso humano que labora en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA, para buscar el mejoramiento del buen funcionamiento del desarrollo de las actividades.

Recomendaciones

La investigación recomienda que, con miras a fortalecer los conocimientos y la preparación de los empleados, se debe en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA exhortar las siguientes aristas:

- Se recomienda que esta investigación pueda aplicarse no sólo en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA, sino también en otras organizaciones preocupadas por el desarrollo y desempeño de su personal, garantizando su eficiencia y efectividad.
- Facilitar la comunicación eficaz entre los empleados eso minimizaría un mal clima organizacional.
- Desarrollar y fortalecer la confianza, es decir escuchar las opiniones, sugerencias, inquietudes y molestias emitidas por los empleados, puesto que ellos representan el activo más importante de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA
- Se le recomienda al jefe de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA compartir sus responsabilidades, con el equipo de trabajo.
- Brindar mayor atención y orientación a los empleados de DAES, para fomentar la retroalimentación.

- Llevar a cabo el funcionamiento de la propuesta estratégica basada en gerencia para generar un clima más agradable e idónea en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA, difundirlo si es posible a los demás departamentos adscritos a la Universidad de Los Andes.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias (2006). Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos (6a. ed.). Caracas: Episteme.

Balza (2012). Msc en Talento humano, Conocimientos y actitudes. [Documento en línea]. Disponible: www.ilo.org/global/lang-es/index.htm

Chiavenato, I. (2012). Administración de recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones. 9a. ed. México: McGraw Hill.

Chiavenato (2012) define: Dato, Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana

Eslava, E. (2014). Management y Gerencia. [Documento en Línea]. Disponible: http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional [Consulta: 2023, septiembre 28].

Fernández, M. (2014). Clima Organizacional y Comunicación. Perú: Limas.

García-Rojas J (2020). "Estrategias para mejorar el clima organizacional de los gerentes educativos en el contexto universitario". Instituto de Investigación y Estudios Avanzados Koinonia (IIEAK). Santa Ana de Coro. Venezuela. Trabajo de Grado de Maestría no publicado.

Goodstein, D., Timothy, Nolan y William P (1998). Planeación Estratégico Aplicada. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Hernández y Morales, A (2002). Valorar el Capital Intelectual en Venezuela incorporándolo a los Estados Financieros. Caracas - Venezuela.

Herzberg (2012) Los factores motivacionales [Documento en línea].
http://www.elempleo.com/colombia/tendencias_laborales/cuneles-son-los-problemas-empresariales-mnes-comunes-/6587206.

Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, E. (2012). Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. (9a. ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.

Hurtado, J. (2012). Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio. (4a. ed.). Caracas: SYPAL.

Litwin y Stringer (2012). Modelo del clima organizacional (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación estándares, conflictos e identidad).

Palella y Martins (2013). “consiste en elaborar una propuesta viable destinada para atender las necesidades específicas.

Palella y Martins (2012). Tipo de Investigación (3a. ed.). Caracas: Fedupel.

Palella y Martins (2012) La muestra, Validez y Confiabilidad (3a. ed.). Caracas: Fedupel.

Pelaes, O. (2012). Clima Organizacional y Comunicación. Perú: Limas.

Pérez, J. (2010). Qué son las Bases Teóricas de la Investigación. [Documento en Línea]. Disponible: <http://metodologiadelainvestigacion-2011.blogspot.com/2012/04/bases-teoricas.html> [Consulta: 2023, agosto 21].

- Pricewaterhouse Coopers, S.C (2012). Modelo del clima organizacional (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación estándares, conflictos e identidad).
- Rivera, A. (2018). La Organización del Clima Organizacional como Factor de Desarrollo en las Empresas del Distrito de Chincha Alta. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Privada San Juan Bautista, Lima, Ecuador.
- Robbins (2012). Variables causales llamadas también variables independientes. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Privada San Juan Bautista, Lima, Ecuador.
- Rodríguez, R. (2019). Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto.
- Serrano, Bossi y Fuentes (2001). Realizaron un Ensayo del Modelo de Capital Intelectual adaptado a las características especiales del sector Público. Mérida - Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M. (2010). El Proceso de la Investigación Científica. (3a. ed.). Caracas: Limusa.
- Valencia, B. (2019). Medición del Clima Organizacional en el Sector Manufacturero de Pinturas de la Región Central. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Bicentenario de Aragua, San Joaquín de Turmero.

Zarate, R. (2013). Administración en las Organizaciones. Un Enfoque de Sistemas. (4a. ed.). México: McGraw Hill Interamericana

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP)
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS ESTUDIANTILES
DAES-ULA**

www.bdigital.ula.ve

Instrucciones:

A continuación, se presentan algunos ítems, los cuales están divididos en cinco (05) partes.

- a) Lea detenidamente cada uno de los ítems, marque con una (X) si está de acuerdo con el planteamiento realizado.
- b) Trate de responder con objetividad y veracidad.
- c) La información obtenida es anónima y confidencial.

Parte A. Relaciones interpersonales

1.- ¿Considera usted que la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES) es importante para la Universidad de Los Andes?

Si _____ No _____

2.- ¿Cree usted que el actual proceso de Recursos Humanos este bien organizado?

Si _____ No _____

3.- ¿Existe un Control Interno en las actividades que realiza el personal de DAES?

Si _____ No _____

Parte B. Comunicación

4.- ¿Conoce usted:

a.- Las potencialidades del personal de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Si _____ No _____

b.- Las habilidades del personal de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA.

Si _____ No _____

5.- ¿Usted considera que el potencial que posee cada uno de los empleados de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA, ayudan al logro de los objetivos?

Si _____ No _____

6.- ¿Al momento que un trabajador se ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo?

Si _____ No _____

7.- ¿Considera usted que los trabajadores de la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA conocen y manejan a perfección la tecnología y los equipos para el desarrollo de sus funciones?

Si _____ No _____

8.- ¿Tiene usted las funciones de sus áreas claramente definidas y mantiene secuencia en las actividades en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA?

Si _____ No _____

Parte C. Niveles de jerarquía

9.- ¿Recibió algún tipo de inducción al momento de ingresar a la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA?

Si _____ No _____

10.- ¿Se siente identificado, motivado e incentivado con su puesto de trabajo?

Si _____ No _____

11.- ¿Su desempeño es evaluado constantemente en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA?

Si _____ No _____

12.- ¿Recibe orientación continua sobre los procesos realizados en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA?

Si _____ No _____

13.- ¿Considera usted que cumple de manera óptima las actividades asignadas?

Si _____ No _____

14.- ¿Se han presentado inconvenientes que dificulten o retrasen su desempeño en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA?

Si _____ No _____

Parte D. Empatía

15.- Las actividades realizadas requieren de alta concentración en DAES.

Si _____ No _____

16.- Las actividades ejecutadas requieren de conocimientos especializados por su complejidad

Si _____ No _____

17.- Para la ejecución de los procesos se requieren altos niveles de:

a.- Habilidades verbales

Si _____ No _____

b.- Habilidades numéricas

Si _____ No _____

Parte E. Escucha activa

18.- Para lograr el dominio adecuado en la ejecución de los procesos se requiere una experiencia superior a un año.

Si _____ No _____

Cuantos: _____

19.- El nivel mínimo exigido de instrucción para la ejecución de las actividades y tareas es de Título Universitario.

Si _____ No _____

Cual: _____

20.- ¿Estaría de acuerdo con la aplicación de la Propuesta Estratégica Gerencial para el Mejoramiento del Clima Organizacional donde se aprovechen las potencialidades de los trabajadores en la Dirección de Asuntos Estudiantiles DAES-ULA?

Si _____ No _____

www.bdigital.ula.ve