



Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"

UNELLEZ

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Área de Postgrado
Maestría en Administración
Mención: Gerencia General

**ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION DE BIENESTAR ESTUDIANTIL
DE LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR**

AUTORA: LIANA G. BONILLA AGUIAR

C.I. N° V-11.264.333

TUTORA: Msc. YULEIMI PEÑA

SAN CARLOS, ABRIL 2019



Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencial General**

**ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION DE BIENESTAR ESTUDIANTIL
DE LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR**

*Requisito parcial para optar al grado de
Magíster Scientiarum en Administración mención Gerencia General*

AUTORA: LIANA G. BONILLA
AGUIAR

C.I. N° V-11.264.333

TUTORA: MSc. YULEIMI PEÑA

SAN CARLOS, ABRIL 2019

APROBACION DE LA TUTORA

Yo, Yuleimi Peña, cédula de identidad N°E-84323589, en mi carácter de tutora del Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION DE BIENESTAR ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR**, presentado por la ciudadana LIANA G. BONILLA para optar al título de Máster en Administración, Mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los ___ días del mes de ____ del año 2019.

Nombre y Apellido: _____

Firma de Aprobación de la tutora

Fecha de entrega: _____



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados

ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	---	------------------	----------------

Titulado(a):

ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

LIANA GISELA BONILLA AGUIAR, C.I. V- 11.264.333

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración, mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 10/5/19, a las 10:00 am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 10:30 am.

Yuleimi Peña
1.- Jurado Coordinador (a)

MSc. Yuleimi Peña

C.I. E-84.323.589 (Tutora-UNELLEZ)

Yarith Navarro
2.- Jurado Principal

Dra. Yarith Navarro

C.I. V-11.962.078 (UNELLEZ)

Eloina Gámez
3.- Jurado Principal

MSc. MSc. Eloina Gámez

C.I. V- 4.097.982 (IUTEMAR)

4.- Jurado Suplente 1

MSc. Carmen Pinto

C.I. 4.101.093, (UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente 2

MSc. Ronald Casadiego

C.I. V-13.971.368 (UBV)

Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

DEDICATORIA

Este trabajo de grado lo dedico primeramente a mis padres, quienes han sido pilar fundamental y orientadores, para que siga buscando conocimientos, ellos son mi ejemplo a seguir.

A mis hijos, para demostrarles que la búsqueda del conocimiento es para toda la vida, espero ser su ejemplo y motivación para lograr sus metas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios, por darme la vida, por guiarme y fortalecerme en el camino transitado para hacer realidad esta meta.

A mis padres quienes me ayudaron a sobre llevar cada obstáculo en este camino.

A María Carolina de Ledezma, quien en todo momento me apoyó y prestó colaboración con mis hijos mientras yo atendía mis estudios.

A mi grupo de estudio, quienes siempre me apoyaron y alentaron en los momentos en los que pensaba abandonar este objetivo de mi vida.

A todos los facilitadores que me orientaron y facilitaron sus conocimientos, en el transcurso de esta carrera, enseñándome, motivándome a prender más cada día y guiándome para prepararme a ser una mejor persona y mejor profesional.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Aceptación del tutor.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Acta de aprobación de trabajo especial de grado.....	v
Agradecimientos.....	vi
Lista de Cuadros y Tablas.....	vii
Lista de Figuras y Gráficos.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	03
Objetivos de la Investigación.....	10
Justificación.....	10
Alcances y Limitaciones.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	17
Bases Legales	25
Operacionalización de las Variables.....	26
CAPÍTULO III	
Enfoque de la Investigación.....	27
Tipo, Diseño, Nivel de la Investigación.....	27
Modalidad de la Investigación.....	28
Población.....	28
Muestra.....	29
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	30
Validación del Instrumento	31

Confiabilidad del Instrumento	31
Técnicas Análisis de Datos	33
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
Análisis de resultados	34
CAPÍTULO V. LA PROPUESTA	
Presentación.....	41
Desarrollo de la Estrategia.....	43
Estudios de Factibilidad.....	44
Objetivos de la Estrategia	45
Estructura de la Estrategia.....	46
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
ANEXOS.....	61

LISTA DE CUADROS Y TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	26
Cuadro 1. Cantidad de trabajadores de la DBCVE de la UDS.....	29
Cuadro 2. Resumen del procesamiento de datos.....	32
Cuadro 3. Estadísticos de la fiabilidad.....	32
Cuadro 4. Estadísticos total-elementos.....	32
Tabla 2. Dimensión: Nivel Individual.....	35
Tabla 3. Dimensión: Nivel Grupal	36
Tabla 4. Dimensión: Influencia.....	37
Tabla 5. Dimensión: Comunicativa.....	38
Tabla 6. Dimensión: Condiciones Laborales.....	39
Tabla 7. Dimensión: Desarrollo Personal.....	40
Cuadro 5. Estudio Financiero.....	45

LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICOS

	Pág.
Figura # 1. El aprendizaje en las organizaciones.....	28
Figura # 2. Matriz FODA de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil..	42
Figura # 3. Estrategia Gerencial de Aprendizaje en Equipo para la DBCVE.....	45
Gráfico # 1. Comparación de los resultados de la implementación de la estrategia gerencial.....	54

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**EL APRENDIZAJE EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Autora: Liana Bonilla A.
CI.:11.264.333
Tutora: Msc. Yuleimi Peña
Año: 2019

RESUMEN

El clima organizacional es una de las herramientas gerenciales más importantes en la toma de decisiones de los directivos, pues les permite realizar análisis prospectivos de la productividad, el desempeño, y los resultados organizacionales para proyectar la organización a altos índices de competitividad que garanticen su supervivencia. En las universidades es igual de relevante pues se supone que se cuentan con el talento humano idóneo para el desarrollo de un ambiente creativo e innovador. La presente investigación tiene como objetivo general “Evaluar el aprendizaje en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Bienestar Estudiantil de la Universidad Deportiva Del Sur. Está concebida bajo el enfoque cuantitativo, paradigma positivista, investigación de campo, diseño no experimental y modalidad Proyecto factible, pues la investigadora desarrolla una propuesta como posible solución a la problemática de la investigación. La población está constituida por 34 personas, sin embargo el grupo muestral es de 24 personas, a las que se les aplicó un instrumento de 15 ítems con escala de Likert, que arrojó un nivel de confiabilidad de 0,885 definido como altamente confiable. El aprendizaje en equipo como estrategia gerencial para el mejoramiento del clima organizacional, permitió definir los indicadores de desempeño de la DBCVE, así como establecer espacios de discusión, diálogo y creatividad dentro de los espacios y entre los diversos departamentos que integran la Dirección. Además se activó un blog para el mejoramiento de la promoción y divulgación de las actividades, permitiendo que cada área sea parte esencial del desarrollo de la Dirección.

Palabras clave: estrategia gerencial, aprendizaje en equipo, clima organizacional.

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**EL APRENDIZAJE EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Autora: Liana Bonilla A.
CI:.11.264.333
Tutora: Msc. Yuleimi Peña
Año: 2019

ABSTRACT

The organizational climate is one of the most important management tools in decision making of managers, because it allows them to perform prospective analyzes of productivity, performance, and organizational results to project the organization to high levels of competitiveness to ensure their survival. In universities it is equally relevant because it is assumed that they have the right human talent for the development of a creative and innovative environment. The main objective of this research is "To evaluate team learning as a management strategy for strengthening the organizational climate in the Student Welfare Department of the Universidad Deportiva Del Sur. It is conceived under the quantitative approach, positivist paradigm, field research, non-experimental design and feasible Project modality, since the researcher develops a proposal as a possible solution to the research problem. The population is made up of 34 people, however the sample group is 24 people, to which a 15-item instrument with a Likert scale was applied, which yielded a reliability level of 0,885 defined as highly reliable. Team learning as a management strategy for the improvement of the organizational climate, allowed to define the performance indicators of the DBCVE, as well as to establish spaces for discussion, dialogue and creativity within the spaces and among the various departments that make up the Management. In addition, a blog was activated to improve the promotion and dissemination of activities, allowing each area to be an essential part of the development of the Direction.

Keywords: management strategy, team learning, organizational climate.

INTRODUCCIÓN

Las Universidades son instituciones al servicio de la transformación social, por lo que su calidad educativa requiere de un alto compromiso e integración institucional, con la participación activa de sus gerentes y trabajadores para crear profesionales integrales y comprometidos. Sin embargo para que las organizaciones funcionen eficientemente es muy importante que prevalezca un clima organizacional armónico y coherente, donde no se afecte el desempeño de los trabajadores, manteniendo una percepción óptima de su entorno laboral para favorecer una conducta o comportamiento adecuados que garanticen la productividad laboral, y la homeostasis entre los entornos internos y externos de las Universidades.

Se tomó en consideración la importancia del estudio del clima organizacional desde diversos enfoques y sus dimensiones psicológicas, grupales y organizacionales, entre ellos Lewin (1951), Likert (1968), Schneider (1975), Méndez (2006), Chiavenato (2009), y otros. Además, fue necesario revisar los fundamentos teóricos, metodológicos y legales que sustentan la importancia del clima organizacional en las organizaciones de educación universitaria, especialmente en el contexto venezolano.

Para dar cumplimiento al propósito planteado se presenta esta investigación estructurada en los siguientes capítulos: En el Capítulo I, el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, la justificación y los alcances y limitaciones. Seguidamente, el Capítulo II, comprende el marco teórico, conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales, la definición de términos y la operacionalización de las variables relacionadas con las estrategias gerenciales, aprendizaje en equipo y el clima organizacional.

En el Capítulo III; se reflejó todo lo relacionado con el marco metodológico, refiriendo el tipo, nivel, diseño y modalidad de la investigación, así como la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos; también la validez y confiabilidad del cuestionario y la técnica para el análisis de los datos. Además, en el capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los resultados de la investigación, analizando las dimensiones e indicadores de las variables de la investigación. También en el capítulo V, se hace referencia a la estrategia gerencial propuesta basada en el Aprendizaje en Equipo, su diseño en cuatro fases, el resultado de su implementación y resultados de la misma. Finalmente las conclusiones y recomendaciones de la investigación, conjuntamente las referencias y los anexos que apoyan las actividades investigativas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Las instituciones públicas de enseñanza universitaria requieren de una armonía en su gestión para unificar los procesos académicos, investigativos, extensionistas y administrativos que garanticen el logro de las competencias de egresos de los profesionales en formación. Es entonces que se necesita de la consolidación de un clima organizacional eficiente como instrumento para facilitar los procesos de cambios de forma efectiva en los trabajadores de las organizaciones, lo cual es una condición indispensable en el mundo actual, garantizando la competitividad educativa en los ámbitos nacionales e internacionales.

El clima organizacional, según Méndez (2006), ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional.

Esta variable es definida por Chiavenato (2009), “como el ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

En la actualidad, el interés por el ambiente de trabajo en las instituciones públicas ha cobrado enorme relevancia, por el impacto positivo en la productividad

que se genera a través del mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo, pues su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales (Alcántar, Maldonado, & Arcos, 2012).

El clima organizacional de la institución educativa se refiere a una serie de percepciones que pueden llegar a afectar el comportamiento y el rendimiento académico de sus integrantes. Hernández y Pozo (1999) afirman que en muchas ocasiones una manifestación del clima organizacional se puede ver reflejado en "la insatisfacción personal del estudiante, desmotivación e incluso baja autoestima ante la imposibilidad de concluir con éxito sus estudios" (p. 34). En el mismo sentido, Schneider (1975) refiere que debería existir una correlación entre las percepciones de los empleados y las de los clientes sobre el clima organizacional y que en la educación, los maestros y los alumnos deberían compartir expectativas frente a los procesos de enseñanza-aprendizaje, atención y cuidado.

De este modo, la aplicación y buen uso de las estrategias gerenciales representan un fortalecimiento para las organizaciones, a través de ellas se le confiere poder a los directivos para poder decidir y actuar con responsabilidad, e igualmente compromiso, para el logro de objetivos y metas planteadas. Ello, implica, necesaria e inevitablemente, asumir el desafío de reformar sustancialmente la organización como también la gestión gerencial en las organizaciones, ya que en los últimos años esta temática ha pasado a ocupar un lugar privilegiado en los estudios y esfuerzos por el mejoramiento del clima organizacional y de esta manera responder a las exigencias y desafíos en el campo laboral.

Al respecto, Chiavenato (2009), destaca que las estrategias gerenciales, se refieren "al comportamiento de la organización como un todo integrado, es holística, sistemática y medular, donde se planea, calcula y se asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa" (p. 453), es decir, es una postura que adoptan las organizaciones para administrar las relaciones institucionales y su entorno, las cuales se organizan de manera estratégica y organizada en función de

lograr los objetivos y metas establecidas en la institución. De allí que la acción gerencial ha de convertirse en el proceso innovador para poder lograr objetivos, que anticipen y respondan a los cambios que ciertamente, pues solo a través de la educación es posible el logro de todos los retos que se le presentan en el ámbito educativo.

Para ello es necesario, profundizar los conocimientos para poder ejercer las funciones básicas gerenciales ya que el desempeño del gerente requiere de competencias profesionales, habilidades, destrezas, como también formación de valores que le permitan una efectiva integración y participación ciudadana en la organización. Por lo tanto, se requiere de un gerente competente que maneje adecuadamente las estrategias gerenciales inherentes a su cargo, como el proceso mediante el cual se toman las decisiones (conscientes e intencionales), que necesitan manejarse de manera coordinada, con los debidos conocimientos para poder cumplir una determinada demanda u objetivo, dependiendo de las características de la situación educativa en que se produce la acción.

En el contexto venezolano, Pinto (2015), refiere que las universidades venezolanas han sido objeto de constantes cambios que le exigen realizar una serie de reformas significativas, que van desde adoptar nuevos conceptos hasta modificar su estructura, afectando así el manejo de sus recursos tanto materiales como humanos, siendo estos últimos de alguna manera los más afectados al no ser preparados para asumir referidas innovaciones. Estos cambios institucionales requieren de diversas estrategias de aprendizaje para fortalecer las competencias creativas y transformadoras de los trabajadores, que se reflejen en el cumplimiento de sus metas.

Todas las organizaciones requieren en alguna forma del aprendizaje como parte de su proceso de desarrollo, por lo cual se requiere estudiar los tipos de aprendizajes organizacionales, y en especial aquellos que posean relación con las universidades públicas. Por su parte, Guns (2012) se refiere a los tipos de

aprendizaje según el contenido y condiciones del proceso. En este sentido, plantea los siguientes:

1. Aprendizaje del área: concierne a cómo desempeñar y mejorar el rendimiento de tareas específicas.

2. Aprendizaje sistemático: tiene que ver con la comprensión de los sistemas, los procesos básicos de la organización, su forma de realización y de mejora.

3. Aprendizaje cultural: se centra alrededor de los valores, creencias y actitudes que proporcionan la base de un trabajo productivo.

4. Aprendizaje del liderazgo: se concentra en la forma de guiar y controlar a los individuos, grupos, equipos y a las unidades organizacionales más grandes.

5. Aprendizaje de equipo: tiene que ver con la forma de funcionar efectivamente un equipo, fomentar su aprendizaje, crecimiento y madurez.

6. Aprendizaje estratégico: se centra alrededor de la estrategia básica de aprendizaje y negocios de la empresa.

7. Aprendizaje empresarial: concierne a los aspectos empresariales básicos y a la forma de dirigir a los equipos como micro negocios.

8. Aprendizaje reflexivo: tiene que ver con el cuestionamiento y análisis de las hipótesis, los modelos y los paradigmas organizacionales.

9. Aprendizaje de la transformación: se concentra en la forma de lograr un cambio organizacional significativo.

La Universidad Deportiva del Sur ofrece áreas de Formación, especializadas en la rama del Deporte. Las mismas son tres: Licenciatura en Actividad Física y Salud, Licenciatura en Entrenamiento Deportivo y Licenciatura en Gestión Tecnológica en Deporte. Cuya está basada en el compromiso con un proyecto educativo, cultural y social que implica la divulgación, generación y sistematización del conocimiento y la apertura a experiencias inéditas en los ámbitos de formación, investigación y proyección social en los niveles de pregrado y postgrado en los campos científicos,

tecnológicos, sociales y humanísticos asociados a la actividad física, el deporte y sus áreas afines para lograr la vinculación permanente del desarrollo socioeconómico, ambiental, educativo y deportivo local, regional y nacional y a su vez promover la integración con los Pueblos del Sur.

En este mismo orden de ideas, tiene como visión ser una Institución de Educación Superior líder en la formación humanista, integral, permanente y de calidad del talento humano con vocación hacia la Actividad Física, el Deporte y sus áreas afines en el ámbito nacional y los pueblos del sur en el ámbito internacional, asumiendo el compromiso del Estado, lo público y lo social en correspondencia con la aplicación de las TIC s para el desarrollo de sus planes, programas y proyectos, la municipalización y el resto de sus procesos fortaleciendo su incidencia efectiva sobre las prácticas que determinan el estilo de vida y la salud de los pueblos.

En relación a la Dirección De Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, posee como misión la contribución a la formación y desarrollo integral del estudiante a través de procesos cognitivos, emocionales, afectivas y de adquisición de valores, a fin de lograr una población estudiantil sana, proactiva, comprometida, con sentido de pertenencia y pertinencia alta calidad humana y técnico científico preparada para una vida personal y profesional productiva acorde con los cambios del entorno social estudio.

Las Coordinaciones adscritas a Bienestar Estudiantil son las siguientes:

- ✓ Formación integral al estudiante.
- ✓ Beneficio socioeconómico.
- ✓ Residencia.
- ✓ Transporte Estudiantil.
- ✓ Servicio de comedor.
- ✓ Servicio de Salud Integral Estudiantil.

La Dirección de Bienestar Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur cuenta con una cantidad de treinta y cuatro (34) trabajadores, donde se percibe

desde la apreciación de varios de ellos a través de entrevistas informales, que el clima organizacional existente parece afectar negativamente sus resultados institucionales, promoviendo la tensión, el estrés, la desmotivación, la falta de identidad y la ausencia de comunicación, generando a su vez una cultura organizacional deteriorada, afectando la seguridad y la estabilidad emocional de los miembros de la organización.

Esta situación viene dada por la ausencia de manuales de procedimientos, normas y funciones y la definición de una estructura organizativa definitiva. La Universidad deportiva de Sur tiene 13 años de fundada, y desde enero del presente año cuenta con un Reglamento General, sin embargo aún no se han institucionalizado los reglamentos de funcionamiento de direcciones y procedimientos. No se reconoce los méritos profesionales de los trabajadores antiguos, no se realiza evaluación del desempeño, no hay posibilidades de ascenso, debido a que todos los trabajadores son contratados. El reclutamiento se hace de manera externa, lo que impide cualquier tipo de posibilidad a los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales.

Esta situación incita a que algunos trabajadores se recarguen de trabajo, pues siempre unos se involucran más que otros. Por otra parte, los efectos de un clima laboral malo causadas por una mala gestión en una organización deteriora las relaciones, la comunicación, el liderazgo, la motivación y el sentido de pertenencia, y afecta tanto a los trabajadores como al resto de la organización. Se evidencia desde la falta de comunicación, la creación del rumor como herramienta comunicativa informal, el sectarismo hasta el incumplimiento de los objetivos de las coordinaciones.

En este mismo orden de ideas, se ha detectado una debilidad en los procesos administrativos, comunicativos, de gestión y de toma de decisiones que se realizan en la Dirección de Bienestar, por cuanto no existen procedimientos normados para realizarlos, lo que conlleva a improvisaciones que generan dispersión de esfuerzos

y recursos, afectando el desempeño laboral, la ausencia de indicadores de gestión que permita medir los resultados a corto, mediano y largo plazo no permite establecer correctivos para el cumplimiento de las metas.

Otro elemento importante es la ausencia de estrategias comunicativas que vinculen las diversas coordinaciones inmersas en la Dirección de Bienestar, de esta forma los trabajadores podrían conocer como cada una de sus acciones laborales se relaciona con las del resto de sus compañeros, generando las prácticas del diálogo y la discusión, como herramientas para la comunicación, sinergia y entendimiento grupal, de esta forma favorecería la visión compartida y el pensamiento sistémico en la Dirección.

Es por lo antes expuesto, que se plantea esta investigación a fin de brindar herramientas a la alta gerencia de la Dirección de Bienestar Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, que permitan incentivar el sentido de pertenencia, establecer la cohesión laboral, despertar el trabajo en equipo, y la resiliencia organizacional. Luego de esbozar las limitaciones existentes con relación al clima organizacional, surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el estado en que se encuentra el clima organizacional en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, en el estado Cojedes?
2. ¿Qué sustentos teóricos, metodológicos y legales se vinculan con el clima organizacional en las instituciones de educación universitaria en Venezuela?
3. ¿Cómo fortalecer el clima organizacional en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, en el estado Cojedes?
4. ¿Cómo es la aplicación del aprendizaje en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, en el estado Cojedes?

5. ¿Cuáles serían los resultados del aprendizaje en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, en el estado Cojedes?

Objetivos De La Investigación.

Objetivo General

- Evaluar el aprendizaje en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Bienestar Estudiantil de la Universidad Deportiva Del Sur.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, en el estado Cojedes.
- Determinar los sustentos teóricos, metodológicos y legales que se vinculan con el clima organizacional en las instituciones de educación universitaria en Venezuela.
- Diseñar una Estrategia Gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, en el estado Cojedes.
- Analizar los resultados de la implementación del aprendizaje en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, en el estado Cojedes.

Justificación de la investigación.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que según Brunet (2000), se denomina Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Desde el punto de vista institucional es necesaria esta investigación pues la estrategia gerencial al ser implementada en una de las direcciones, se replicará en el resto, generando una imagen fresca, resiliente y repotenciada de la universidad, incrementando no sólo la satisfacción laboral de los administrativos, sino del resto de los trabajadores, y a su vez en los procesos que benefician a los estudiantes.

Desde el punto de vista social, si los trabajadores se desenvuelven en un ambiente laboral agradable, donde se estimula la creatividad, la vinculación con la toma de decisiones, disminuirán los niveles de estrés, de ausentismo, de abandono laboral, y por ende la salud emocional y psicológica de los trabajadores se tornará estable y positiva, favoreciendo su modo de vida.

Alcances

El estudio pretende implementar el Aprendizaje en Equipo como estrategia de fortalecimiento del Clima Organizacional en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, estado Cojedes. Aunque la investigación está delimitada en la territorialidad estatal, las conclusiones y recomendaciones pueden servir de base, para docentes, asesores, directores, y gerentes deportivos de diversas organizaciones de actividad física y deporte, así como para investigadores que analicen este tema en particular.

Con ello, se pretende ofrecer a la institución una herramienta concreta para transformar la percepción que poseen los trabajadores y estudiantes de la esencia de la DBCVE, motivándolos a formar parte de la nueva solución institucional que

genere acciones creativas, innovadoras y comprometidas, acordes a las exigencias de la nueva visión de la Universidad.

Limitaciones

Con relación a las limitaciones para la realización del presente estudio, se pueden establecer aquellas que son inherentes a la disposición de recursos y el nivel de compromiso de algunos trabajadores, pues los gerentes de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil muestran un alto nivel de interés para la implementación de la propuesta, garantizando la disponibilidad de los espacios formativos para el desarrollo de las acciones que conforman la estrategia de aprendizaje en equipo para el mejoramiento del clima organizacional en dicha Dirección. Pues se evidencia una baja motivación en los trabajadores debido a las dificultades por las que ha transitado la DBCVE, entre ellas el cambio de 4 gerentes en un período de 2 años, los cuales carecían de una visión estratégica de la Dirección y de la Universidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Las investigaciones en torno al clima organizacional en universidades se han realizado desde diferentes perspectivas e intereses, algunas centran su atención en la satisfacción laboral, éxito académico, construcción de significados, quehacer del docente y calidad educativa y otras desde la mirada de los diferentes actores educativos: docentes, directivos, estudiantes, administrativos, personal de apoyo y padres de familia. Según Arias (2010), define que “La función del marco teórico es precisar y organizar las ideas y conceptos contenidos en la sección introductoria, de manera que los mismos puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas”. (p14).

El primer antecedente es de Pérez (2015), como requisito para obtener el grado académico de Magíster en Gestión Empresarial, en la Universidad Nacional De La Amazonía Peruana, y lleva por título “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013”. La presente tesis muestra el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de Abril a Diciembre del 2013. Se aplicaron los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos.

Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe

una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

Otra investigación referente es de Pinto (2015), titulada “Incidencia del clima organizacional en el compromiso de los trabajadores administrativos de la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura de la Universidad de Carabobo (2012-2014).”, para optar al grado de Maestría en administración del trabajo y relaciones laborales, de la Universidad Carabobo.

La investigación se desarrolló bajo un estudio explicativo, de campo, por lo que se aplicaron dos instrumentos de recolección de datos el primero una entrevista estructurada dirigida al personal directivo con la finalidad de obtener información referente al manejo de los procesos de cambios ocurridos en el 2012 con la aplicación del Proyecto Operativo Anual y un segundo instrumento el cuestionario, el cual estuvo dirigido al personal administrativo esto con el propósito de obtener las opiniones en cuanto a clima y compromiso organizacional. Es oportuno señalar que la entrevista se aplicó a 2 directivos mientras que el cuestionario a un total de 31 trabajadores administrativos.

De los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos, se concluyó que no se promueve el trabajo en equipo, no se otorgan reconocimientos, existe bajos niveles de comunicación y participación que afectan la motivación y promueven la indiferencia en un significativo número de trabajadores, ante eventos importantes como son los procesos de cambio, asimismo se evidenció como elemento favorable que el compromiso presente en la dirección es de tipo afectivo, esto producto de que los trabajadores se sienten emocionalmente vinculados con la institución. Finalmente se recomendó, sensibilizar al personal directivo en cuanto a los temas de clima y compromiso organizacional, mantener un registro que permita evaluar la gestión del personal, efectuar acciones como el reconocimiento para motivar al personal, implementar mecanismos que permitan promover la comunicación entre directivos, jefes, supervisores y empleados.

De la misma manera, Tovar (2016) en su investigación para optar a Magister Scientiarum en Gerencia Pública, denominado “Programa Gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del Registro Público, municipio Ricaurte Estado Cojedes”, concluye que las respuestas aportadas por los gerentes y/o empleados del Registro Público en la dimensión de nuevos enfoque gerenciales, depende de la gestión de los conocimientos que permitan afirmar que los mismo apuestan por una gestión donde en forma colectiva se afronten los riesgos frente ambientes en permanente transformación. Refiere la investigadora, que el programa gerencial permitiría a hacer realidad la visión institucional, así como poner en práctica el liderazgo compartido para enfrentar problemas y obtener la excelencia de la organización.

Otro antecedente es de Zuñiga (2017), con la investigación “Utilización de aprendizaje basado en equipos, como metodología activa de enseñanza de farmacología para estudiantes de Enfermería”, esta propuesta exige cambiar las estrategias tradicionales de enseñanza-aprendizaje a metodologías activas e innovadoras. El aprendizaje en equipo es una alternativa innovadora que mezcla aspectos de docencia tradicional con los beneficios del trabajo en grupos pequeños dentro de cursos numerosos.

Se utilizó un diseño de estudio experimental en una población de 96 estudiantes de enfermería, los cuales fueron divididos en tres grupos de 32 estudiantes cada uno. Se consideró dos grupos control y un grupo experimental. El análisis del efecto del uso de *Team based learning* se evaluó de forma cuantitativa y cualitativa. Los estudiantes obtuvieron mejores calificaciones al ser comparados con los estudiantes que utilizaron metodología tradicional. Los estudiantes, del grupo experimental, manifestaron su alto grado de satisfacción por el uso de *Team based learning*, ya que estimuló su aprendizaje y además, favoreció el trabajo en equipo. A modo de conclusión, esta es una metodología de enseñanza aprendizaje que promueve el autoaprendizaje y el trabajo en equipo, ello se traduce en mejores resultados académicos, es una herramienta bien aceptada por los alumnos y considerada una forma divertida y dinámica de aprender.

Adicionalmente, la investigación de Arenas, (2017), titulada “El clima organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente. Reto de la función orientadora reto de la función orientadora”, para optar al grado académico de Maestría en Educación. Mención Orientación y Asesoramiento. La investigación propuesta tuvo como objetivo general analizar los factores del Clima Organizacional en el desempeño laboral exitoso de los docentes de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida, para formular criterios que permitan fortalecer el ambiente organizacional, desde las competencias del profesional de la orientación.

Este estudio se sustentó en la Teoría del Clima Organizacional por Likert (1997) y la Teoría de las Necesidades Humanas (Maslow, 1943), la naturaleza del estudio se realizó bajo el Paradigma Cuantitativo y el tipo de investigación descriptiva, con un diseño de Campo; la población objeto de estudio estuvo conformada por treinta docentes, siendo la muestra de tipo censal, la técnica que se utilizó fue una encuesta, asimismo, la validez fue determinada por tres expertos, la confiabilidad del estudio se determinó mediante el Alfa de Cronbach, la técnica de análisis de datos se realizó a través análisis de frecuencia. Finalmente, se concluye que existe una alta relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como la existencia de un liderazgo participativo y no autoritario, también se determinó un clima favorable, aun cuando existen problemas de infraestructura e impuntualidad en el pago de las remuneraciones, siendo estos dos últimos, los factores más significativos a lo largo de la investigación.

Los anteriores referentes se relacionan con la presente investigación pues se aborda el aprendizaje y el clima organizacional, así como su comportamiento en el ámbito educativo-universitario, en contextos nacionales e internacionales. Esto favorecerá la visión de la investigadora en los diferentes escenarios para elaborar una estrategia gerencial cónsona con las características de la Universidad Deportiva del Sur.

BASES CONCEPTUALES

Seguidamente, se señalan algunos conceptos de diferentes autores, e investigaciones relacionadas con el Clima Organizacional, los cuales aportaron información relevante sobre las variables de estudios, a los fines de utilizarlos como sustento de este trabajo.

Estrategias.

Las bases teóricas sobre las que se fundamenta esta investigación están basadas en la recopilación de los diferentes criterios de las revisiones bibliográficas, con la finalidad de obtener un mayor grado del conocimiento de la materia. Uno de los puntos más importantes es el concepto de Estrategia, ya que será el aspecto fundamental para cumplir con los objetivos de la investigación. Partiendo de la necesidad de crear estrategias que fortalezcan el Clima Organizacional de los trabajadores de la Dirección de Bienestar de la Universidad Deportiva del Sur, en esta investigación, se hace necesario mencionar el significado de estrategias. De esta manera, se toma en cuenta el concepto establecido por Koontz, citado en Navajo (2009), el cual plantea que:

“las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”. (p.27).

Estrategias Gerenciales.

Según Bruce Henderson (2008): “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique.” (Pág.86). Las estrategias de una organización, implica tres grandes pasos:

1. Determinar donde se encuentra la empresa: Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.

2. Determinar adonde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
3. Determinar cómo llegar hasta allí: es decir el plan; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: que productos y servicios ofrecer, que demandas del mercado satisfacer, a que segmentos de clientes atender, que tecnología utilizar o desarrollar, que método de ventas utilizar, que forma de distribución utilizar y que área geográfica atacar.

De esta manera se considera que al establecer la ruta a seguir por la organización, y definir la orientación de todas las acciones a desarrollar, con altas posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos, se ha realizado la planificación de estrategias gerenciales.

Organización Inteligente

El desarrollo del ser humano, ha generado complejidad en los procesos sociales y por ende en los sistemas administrativos. Esta complejidad se evidencia en las transformaciones de los entornos organizaciones, y su principal debilidad es la inercia organizacional ante estos nuevos retos, por lo que se requiere de una gestión de conocimiento individual y grupal que genere soluciones creativas e innovadoras.

La empresa que aprende, se denomina como *organización inteligente* porque centra la atención en gestionar la generación de conocimientos y desarrollar experiencias que le permiten adaptarse proactivamente a un entorno cambiante, según Arbúes (1997), entre sus principales ventajas está su capacidad para adaptarse a los cambios lo cual les confiere un estilo único de operar y distinguirse de las demás.

Entre las prácticas de una organización inteligente están también, la habilidad para resolver problemas, la participación de los empleados y el entendimiento de las variables del entorno. Para Dasgupta (2012) este tipo de organización integra

siete variables con las cuales enmarca los enfoques de una empresa que aprende: 1) el aprendizaje organizacional, 2) el aprendizaje individual, 3) el de sistemas y procesos, 4) la cultura, 5) la memoria organizacional para recuperar el aprendizaje, 6) la mejora continua, y 7) la creatividad e innovación.

Aprendizaje en las Organizaciones

El conocimiento organizativo según (Martínez 2002), es el resultado del proceso de transformación de la información, conocido como aprendizaje; o de la espiral de conversión del conocimiento, basada en sus distintas tipologías y dimensiones. Su creación es sensible a múltiples factores y se materializa e integra en los recursos y capacidades de la organización, llegando a constituir y mantener ventajas competitivas.

El análisis de esta autora permite distinguir tres componentes principales:

- 1.- La creación de conocimiento se sustenta en la información, la cual se deriva a su vez de los datos, por lo que son conceptos diferentes que se retroalimentan y es necesario analizar y establecer la relación existente entre ellos.
- 2.- El conocimiento surge de un doble proceso: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento. El primero es objeto de medición en este estudio. El segundo se fundamenta en la interacción simultánea de las dimensiones epistemológica y ontológica, que permite la transformación del conocimiento tácito individual en explícito a nivel de grupo y de organización.
- 3.- El conocimiento es un activo que se materializa e integra en los recursos y capacidades de la empresa, y apoya la creación y mantenimiento de ventajas competitivas. Esta propiedad invita a analizar hasta qué punto el aprendizaje y el conocimiento son recursos y/o capacidades organizativos.



Figura # 1. El aprendizaje en las organizaciones.

Fuente: Martínez (2002)

Teoría de la Quinta Disciplina

La complejidad de los entornos organizacionales demanda cada vez más iniciativas y estrategias para la comprensión de los procesos y sistemas que componen las organizaciones exitosas, en este sentido Senge (1992) plantea el aprendizaje organizacional tiene su soporte en el aprendizaje en equipo, el cual parte de tres dimensiones críticas:

1. La necesidad de pensar conjuntamente sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
2. La necesidad de una acción innovadora y coordinada.
3. El papel de los miembros del equipo en otros equipos.

Aprendizaje en equipo

El aprendizaje en equipo permite a las personas aprender a través de la organización, mediante la práctica del diálogo y la discusión de diferentes ideas para seleccionar la mejor, con el respaldo del equipo, dándose la toma de decisiones bajo un pensamiento sistémico donde los miembros del equipo asumen la indagación de temas complejos y conflictivos como personas adultas. Este tipo de

aprendizaje debe estar desarrollado bajo la perspectiva sistémica para abordar la complejidad, las estructuras no visualizadas y los puntos de apalancamiento.

Por tanto, la disciplina del aprendizaje en equipo implica:

- Fomentar espacio y tiempo para el pensamiento, la conexión entre miembros del equipo y la reflexión.
- Fomentar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en las que conversan los equipos.

Herramientas para desarrollar el Aprendizaje en equipo dentro de las organizaciones

Cada organización tiene sus propias características, que las hace únicas e irrepetibles, sin embargo para establecer una cultura de aprendizaje y creatividad se debe generar tiempo y espacio para el pensamiento innovador y disruptivo de los trabajadores. La investigadora Mata (2015) hace referencia a una serie de acciones que pudiesen influir positivamente en el aprendizaje en equipo dentro de las instituciones.

1. Crear plataformas de reflexión por equipos de alto desempeño.

- Un grupo de personas seleccionadas recibe el encargo de investigar de forma estructurada, sobre un tema en concreto
- El equipo debe ser multidisciplinar y compuesto por personas que puedan ver la cuestión desde perspectivas diferentes, teniendo al mismo tiempo capacidad para poner los temas en común y dialogar
- Será muy útil desarrollar un sistema de gestión de la información, un blog para compartir datos, fotografías, vídeos, artículos de prensa, noticias científicas y además con un sistema de almacenamiento de la información que evite duplicidades o que la gente haga el trabajo dos veces.
- El equipo debe presentar los resultados de la forma más útil posible apuntando posibilidades, sugiriendo ideas, incitando a la acción.

2. Generar espacio y tiempo para pensar
 - Tener espacios especialmente concebidos y diseñados para la innovación y el pensamiento creativo.
 - Desarrollo de políticas institucionales que permiten comprobar automáticamente cualquier idea que alguien sea capaz de generar.
3. Herramientas para crear una cultura de conversación y diálogo
 - Tener un blog interno a través del cual se puedan resolver problemas comunes, plantear retos creativos o analizar en profundidad una idea desde perspectivas diferentes.
 - Habilitar espacios de trabajo conjunto entre departamentos para analizar ideas nuevas, propuestas arriesgadas o simplemente para compartir puntos de vista distintos sobre un tema.
 - Hacer atractivas y multiusos las instalaciones de la institución, hasta el punto de que se puedan utilizar como lugares de reunión y de intercambio de ideas.
 - Hacer reuniones cara a cara en las que las personas de cada departamento tuviesen que interactuar en profundidad con personas de otros departamentos, con el objetivo de crear planes de colaboración o de desarrollar nuevas ideas.

Pensamiento sistémico

Este tipo de pensamiento es considerado por Senge (1992) como la Quinta disciplina del aprendizaje organizacional, el pensamiento sistémico permite comprender los elementos más sutiles de la organización inteligente, la nueva percepción que tiene el individuo de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarse separado del mundo, desde una perspectiva antropocéntrica, el nuevo individuo se considera conectado con el mundo; entendiendo que sus actos crean los problemas que experimentan. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla.

Filosofía del trabajador del conocimiento

Entre las diversas teorías del aprendizaje organizacional, Drucker (1992) analiza el conocimiento como un vínculo entre aprendizaje y enseñanza, que permite hacerlo más productivo cuando se aplica. Considera también que el conocimiento de hoy es obsoleto para el mañana por la dinámica de los cambios científicos y tecnológicos, además se considera a las personas, reconociendo sus fortalezas y sus potencialidades, y propone que las organizaciones inviertan en el desarrollo de sus capacidades, habilidades y cualidades humanas.

El recurso más valioso en las organizaciones es el conocimiento que se encuentra en las personas que comparten toda la filosofía de la organización, por ende es preciso determinar qué tipo de conocimiento es el que se requiere para la gestión empresarial de las instituciones. Puede ser un conocimiento tácito, implícito o explícito o, en todo caso, los tres son indispensables para los negocios. En la concepción filosófica del conocimiento, cuando éste aparece y es exclusivo, es decir, que nunca ha existido, esto significa una reinención para la empresa y el mundo. Se debe considerar que el conocimiento de hoy es la ignorancia del mañana.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es aquel que se desarrolla de manera integrada y con un objetivo en común, en donde todos los miembros poseen responsabilidades que se complementan unos con otros, apoyándose mutuamente para alcanzar las metas del equipo y el éxito proyectado.

Por su lado Robbins y Judge (2009) mencionaron lo siguiente “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (p. 323).

Clima Organizacional

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo

en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

En este orden de ideas, el clima organizacional, según Chiavenato (2009): Es una percepción individual de la organización y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa. (p. 165).

Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del individuo dentro de la organización.

Según Likert (1968) se establecen tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son:

Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

Variables Intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Variables Finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

BASES LEGALES

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Art. 87: Establece que `Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras

Título IV. Capítulo VI. De la Higiene y Seguridad en el Trabajo

Art 8: Todo empleador debe adoptar y poner en práctica las medidas adecuadas de higiene y seguridad para proteger la vida y la integridad de los trabajadores, especialmente en lo relativo:

Art. 236: El patrono deberá tomar las medidas que fueren necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimientos de la salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Ley Orgánica De Previsión, Condiciones Y Medio Ambiente De Trabajo

Artículo 1: El objeto de la presente ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Artículo 4: Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta ley:

1.- Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.

2.- Los aspectos organizativos funciona les de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de

las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencias sobre él.

Se entiende por medio ambiente de trabajo, a los efectos de esta ley:

1.- Los lugares locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, explotaciones, establecimientos industriales, agropecuarios y especiales o de cualquier naturaleza que sean públicos o privados, con las excepciones que establece la ley

2.- Las circunstancias de orden socio-cultural y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.

3.- Los terrenos situados alrededor de la empresa, explotación, establecimientos industriales o agropecuarios y que formen parte de los mismos.

Tabla # 1. Operacionalización de las variables

Objetivo General	VARIABLES	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Evaluar una estrategia gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Bienestar Estudiantil de la Universidad Deportiva Del Sur.	Aprendizaje en Equipo	Proceso en el que un grupo de individuos desarrolla conocimientos y actitudes para la toma de decisiones en conjunto que favorezcan la resolución de problemas organizacionales complejos, generando una capacidad adaptativa como Organización Inteligente. Según Senge (2006)	Nivel individual	Aprendizaje individual	1	
				Pensamiento creativo	2	
				Pensamiento sistémico	3	
				Nivel grupal	Trabajo en equipo	4
					Diálogo	5
					Percepción de los trabajadores	6
				Influencia	Compromiso	7
					Motivación al logro	8
	Clima organizacional	Según Chiavenato (2009): Es una percepción individual de la organización y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.	Comunicativa	Comunicación bidireccional	9	
				Canales de comunicación	10	
				Información para la toma de decisiones	11	
	Estrategia gerencial	“Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique.” Según Henderson (2008):	Condiciones laborales	Disponibilidad de recursos materiales y financieros	12	
				Condiciones del espacio físico	13	
				Beneficios laborales	14	
		Desarrollo personal	Capacitación profesional	15		

Fuente: Bonilla (2019)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

El presente estudio estará enmarcado en el enfoque cuantitativo. Este tipo de investigación, según Rodríguez (2009), “Recoge y analiza datos sobre variables y estudio las propiedades, los fenómenos y datos cuantitativos” (p. 99). Respecto a las posibilidades que brinda a la tarea investigativa la utilización del enfoque cuantitativo es el control de las variables, y el análisis de datos numéricos.

De acuerdo al planteamiento anterior, la presente investigación es de naturaleza cuantitativa, pues se tomó como referencia de análisis los valores numéricos y porcentuales arrojados por los instrumentos de recolección de información.

Tipo, nivel y diseño de Investigación.

El estudio se desarrollará con un tipo de investigación de campo, la cual es definida por Palella y Martins (2010), como: La Investigación donde se realiza la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

La investigación posee un nivel descriptivo, porque se basa, principalmente, en la medición de los atributos del objeto el cual se somete a estudio, en este caso, el estado en que se encuentra el Clima Organizacional de la Dirección de Bienestar Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, para que permita, como ya se ha mencionado, unificar la información y hacerle seguimiento al Plan Operativo Anual y el presupuesto asignado a esta Dirección, de esta forma se podrán tomar decisiones para mejorar el tiempo de respuesta.

Al respecto, y para corroborar lo dicho anteriormente, se toma lo dicho por Sabino (2006) en cuanto al nivel descriptivo, y refiere que “su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos, fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma pueden obtenerse las notas que caracterizan a la realidad estudiada” (p.62).

Por último se empleó un diseño no experimental, el cual es definido por Kerlinger y Lee (2002) como la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente (p. 504).

Modalidad de la Investigación

Según Balestrini (2006), “los proyectos factibles son aquellas investigaciones que proponen la formulación de modelos, sistemas entre otros, que dan soluciones a una realidad o problemática real planteada”. Por consiguiente de acuerdo al problema planteado y en función a los objetivos de la investigación, se enmarca en la modalidad de proyecto factible la presente investigación, la misma consiste en desarrollar una propuesta que propicie un fortalecimiento del Clima organizacional en la DBCVE a partir de una posible solución desde la percepción de los trabajadores.

Población y Muestra.

Población.

Una característica del conocimiento científico es la generalidad, de allí que la ciencia se preocupe por extender sus resultados de manera que sean aplicables, no solo a uno o a pocos casos, sino que sean aplicables a muchos casos. De acuerdo con lo planteado por Arias (2006), la población viene a ser “...los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación” (p. 49).

Para fines de esta investigación la población abordada es de treinta y cuatro (34) individuos, entre gerentes y trabajadores, adscritos a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, distribuidos en sus diferentes áreas departamentales.

Cuadro N° 1. Cantidad de Trabajadores de la DBCVE de la UDS

DEPARTAMENTO	CARGO	CANTIDAD
DIRECCIÓN	Directora General	1
	Abogado	0
	Secretaria	1
	Analista del Proyecto	1
JEFATURA DE FORMACIÓN INTEGRAL AL ESTUDIANTE	Jefe de Formación Integral	0
	Orientadora	1
	Psicólogo	1
JEFATURA DE BENEFICIO SOCIOECONÓMICO	Jefa de Beneficios Socioeconómico	0
	Analista de Beneficio Socioeconómico	1
	Secretaria	1
	Operadores de micro	3
JEFATURA DEL SERVICIO INTEGRAL DE SALUD	Doctor Medicina General	1
	Enfermera	6
	Secretaria	1
	Fisioterapeuta	1
	Paramédico	6
COORDINACIÓN GENERAL DE RESIDENCIA	Coordinador General de Residencia	1
	Abogado	1
	Secretaria	1
	Promotor Social	5
UNIDAD DEL COMEDOR	Operador del Sistema Automatizado	1
TOTAL.....		34

Fuente: Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la UDS.(2019)

Muestra.

En esta investigación, la autora considera que se debe emplear una muestra intencionada, con criterios que permitan seleccionar un grupo de investigación con las características más relevantes para la investigación. En este sentido del total de la población de 34 individuos, se seleccionaron 24 trabajadores que tienen mayor cantidad de años de servicio laborando en la DBVCE, de esta forma poseen una percepción del clima organizacional más completa y sus aportes serán más significativos y confiables.

Entendiendo que el muestro intencional según Ávila (2006), permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza

en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

La técnica de recolección de los datos utilizada será la encuesta, que según Arias (2006) es “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar y obtener información suficiente para el tratamiento de la misma y de esta manera cubrir con los objetivos propuestos en la investigación”. Por tal motivo se hace uso de la encuesta, la cual es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, en otras palabras, permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas.

Instrumento de Recolección de Información

En toda investigación es necesario definir con qué métodos, instrumentos y técnicas se recolectará la información. Éstos deben estar en concordancia con el planteamiento del problema, las interrogantes y objetivos planteados. Balestrini (2006) define los instrumentos como “...el conjunto de técnicas que permiten cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados al carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente referidos al momento teórico y metodológico de la investigación (p. 131).

Coincidiendo con lo expuesto por Balestrini (2000) “es considerado como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas en forma cuidadosa, susceptibles de analizar en relación al problema estudiado” (p. 427), en este sentido, el instrumento aplicado a los 24 trabajadores de DBCVE, fue un cuestionario de quince (15) ítems, con respuestas según la escala de Lickert, de cinco opciones (Siempre, Casi Siempre, A Veces, Nunca y Desconozco), cuyos ítems están relacionados con los objetivos, las

variables, las dimensiones e indicadores reflejados en la Operacionalización de las variables. Ver Anexo I.

Validez del Instrumento.

La validez del instrumento según Arias (2006) la define como: “la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación” (p.79). Por consiguiente, se validó el instrumento con el procedimiento juicio de expertos, para ello, consultando la opinión de tres (3) especialistas, dos en el área de gerencia, y uno en metodología de la investigación, los cuales suministraron los correctivos necesarios de forma o congruencia con los objetivos planteados. Ver Anexos (II-IV)

Confiabilidad del Instrumento.

La confiabilidad es una cualidad esencial que debe estar presente en todos los instrumentos de carácter científico para la recogida de datos. Por su parte, Sabino (2006), comenta que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. La confiabilidad será obtenida a través del método de coeficiente Alfa de Cronbach, es pertinente indicar, que según Hernández (ob cit), dicho instrumento requiere sólo una aplicación, produciendo valores que tienen un rango entre cero y uno.

Para medir la confiabilidad de los instrumentos se empleó el estadígrafo Alpha de Cronbach y se utilizó el programa estadístico SPSS 20.0, el cual es un instrumento de Análisis Multivariante de Datos Cuantitativos que está diseñado para el manejo de datos estadísticos. Es utilizado en un gran número de áreas de la ciencia, como la Administración y Gerencia. Este permite un tratamiento integrado de todas las fases que conlleva el análisis de datos, y permitió certificar la confianza de los mismos.

- 0,81 – 1,00 = muy alta
- 0,61 – 0,80 = alta
- 0,41 – 0,60 = moderada
- 0,21 – 0,40 = baja
- 0,01 – 0,20 = muy baja

Una vez validado el instrumento y comprobada su confiabilidad, se procedió a aplicarlo a la muestra del estudio, para recabar la información pertinente y analizarla según los objetivos propuestos.

Cuadro # 2. Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	24	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	24	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Cuadro# 3. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,885	15

Cuadro# 4. Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	14,21	59,730	-,319	,903
VAR00002	14,32	52,522	,421	,883
VAR00003	14,39	48,247	,787	,868
VAR00004	14,61	50,470	,432	,884
VAR00005	14,36	46,608	,879	,863
VAR00006	14,36	46,608	,879	,863
VAR00007	14,50	46,778	,834	,864
VAR00008	14,86	50,349	,587	,876
VAR00009	14,54	52,036	,352	,887
VAR00010	14,50	52,407	,313	,889
VAR00011	15,07	58,143	-,122	,904
VAR00012	14,50	47,148	,755	,868
VAR00013	14,71	48,063	,770	,868
VAR00014	14,71	48,063	,770	,868
VAR00015	14,36	47,571	,838	,865

El instrumento muestra un alto grado de confiabilidad, con un valor de **0,885** lo que evidencia la consistencia de sus preguntas.

Técnicas para el Análisis de los Datos.

En la presente investigación, el análisis de los datos se basó en el empleo de la Estadística Descriptiva para presentar los resultados, que según Rodríguez (2009) se dedica a los métodos de recolección, descripción, visualización y resumen de datos originados a partir de los fenómenos en estudio; que pueden ser resumidos numérica o gráficamente, además se utilizará la tabulación y graficación mediante cuadros de frecuencia y gráficas, que permitirán conformar la base de sustento para establecer el diagnóstico de los resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento de recolección de información se realiza la presentación y análisis de los datos, tal como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2007), “Una vez que el investigador recoge los datos que han sido codificados y transferidos, así como guardados en un archivo, procede a su análisis” (p. 349). El presente análisis, es el resultado de los datos obtenidos luego de la aplicación de un cuestionario, pudiendo evaluar de una manera más efectiva las variables de la investigación, específicamente en el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección de Bienestar Estudiantil, de la Universidad Deportiva del Sur.

Se analizaron las siguientes dimensiones: el nivel personal, el nivel grupal, la influencia, la comunicativa, las condiciones laborales y el desarrollo personal, a través de 15 ítems con una escala de Likert, con las opciones siempre, casi siempre, a veces, nunca y desconozco. Finalmente luego de recabar los datos, el análisis e interpretación de los mismos se realizó la técnica porcentual, tomándose en cuenta la opción más frecuente para determinar la tendencia de los individuos hacia un comportamiento determinado.

Tabla # 2. Dimensión: Nivel individual

Ítems	Indicador	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Desconozco		Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
1	aprendizaje individual	0	0	0	0	8	33,3	12	50	4	17	24	100
2	pensamiento creativo	0	0	2	8,33	4	16,7	14	58,3	4	17	24	100
3	pensamiento sistémico	0	0	4	16,7	0	0	12	50	8	33	24	100

Fuente: Bonilla (2019)

Análisis

En los resultados de la tabla 2, relacionada con la dimensión Nivel individual y sus respectivos indicadores: aprendizaje individual, pensamiento creativo y pensamiento sistémico, referentes a los ítems del 1 al 3 del cuestionario implementado al personal que labora en la DBCVE, se evidencia que las respuestas relacionadas con desarrollo de estrategias que promuevan el aprendizaje individual, el pensamiento creativo y el pensamiento sistémico los trabajadores responden que **Nunca** se realizan, con un porcentaje entre el 50 y el 58,3% lo que muestra que estos poseen una percepción limitada de la institución universitaria como un todo, pues sólo tiene conocimiento de los roles que desempeñan si entender la concatenación de las acciones individualizadas para alcanzar la misión institucional. También al no desarrollar pensamiento creativo no son capaces de encontrar nuevas soluciones que les permitan enfrentar los cambios del entorno organizacional de forma efectiva y eficiente.

Al respecto, Zietsma, (2002) plantea que el nivel individual es “un proceso activo de búsqueda de información del ambiente” (p.63), por lo que se requiere de acciones y métodos que estimulen el aprendizaje individual, el pensamiento creativo y el pensamiento sistémico, de esta forma los trabajadores encontrarán nuevas soluciones creativas en situaciones de conflictos o de cambios. Además de comprender que todas y cada una de las partes que componen la organización son importantes y cómo éstas influyen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla # 3. Dimensión: Nivel grupal

Ítems	Indicador	Siempre		Casi		A veces		Nunca		Desconoz		Total Personas	Total Porcentaje
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
4	trabajo en equipo	0	0	2	8,33	18	75	2	8,33	2	8,3	24	100
5	diálogo	4	16,7	4	16,7	12	50	4	16,7	0	0	24	100
6	percepción de los trabajadores	4	16,7	0	0	10	41,7	8	33,3	2	8,3	24	100

Fuente: Bonilla (2019)

Análisis

Así mismo en los resultados de la tabla 3, relacionada con la dimensión Nivel grupal y sus respectivos indicadores: trabajo en equipo, diálogo y percepción individual de los trabajadores, referentes a los ítems del 4 al 6 del cuestionario implementado al personal que labora en la DBCVE, se evidencia que las respuestas relacionadas con acciones direccionadas por la gerencia que promuevan el crecimiento grupal a través de dichos indicadores, entendiendo que el trabajo en equipo y diálogo son estrategias que promoverían el desarrollo de los grupos de trabajo a través de la interacción de las creencias y conocimientos de los trabajadores, sin embargo el 75% de los trabajadores refiere que se emplea **A veces** el trabajo en equipo y el 50% de ellos confirma que se promueve **A veces** el diálogo en reuniones o espacios de trabajo.

Con relación a la relación que existe entre la percepción individual de los trabajadores y la visión sistémica de la Dirección, el 41,7% responde **A veces** y el 33,3% que **Nunca**, lo que significa que no están identificados con la Dirección y sus componentes como el todo, de esta forma su percepción desmembrada de la realidad no les permite vincular sus esfuerzos y compromisos laborales con los de otros trabajadores, pensando sólo en lo que individualmente sean capaces de hacer.

El nivel de aprendizaje grupal es definido por Montes y Otros (2003) como un proceso de elaboración conjunta donde el conocimiento no se da como algo acabado, sino más bien como un proceso de construcción por parte de los integrantes del grupo, sin embargo es evidente que los espacios y acciones no lo favorecen.

Tabla # 4. Dimensión: Influencia

Ítems	Indicador	Siempre		Casi		A veces		Nunca		Desconoz		Total Personas	Total Porcentaje
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
7	compromiso	2	8,33	2	8,33	14	58,3	6	25	0	0	24	100
8	motivación al logro	2	8,33	4	16,7	8	33,3	10	41,7	0	0	24	100

Fuente: Bonilla (2019)

Análisis

Con relación a la Tabla 4 los indicadores analizados fueron el compromiso para el cumplimiento de las metas y la motivación al logro por parte de los gerentes. Con relación al compromiso el 58,3% refirió que **A veces** y el 25% que **Nunca**, entendiendo que este es definido por Meyer y Allen (1991) como las actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen, lo que muestra un pobre sentido de pertenencia hacia la Dirección en cuestión.

Al mismo tiempo el indicador de la motivación al logro impulsada desde los gerentes el 33,3% respondió **A veces** y un 41,7% alegó **Nunca**. Dicho concepto es definido por Díaz (2005), cuando señala que la motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer, pero en este caso debe estar direccionada por los gerentes de la DBCVE, siendo este tipo de motivación la que conduce a metas e impulsos más elevados, pues las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes en sus compromisos laborales, más allá de las recompensas monetarias.

En este caso de acuerdo a los cambios que se requieren en la Universidad se debe implementar un liderazgo transformacional, el cual es definido por Leithwood, Mascall y Strauss (2009), pues se orienta a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea, este también estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización para dirigir, motivar e influenciar en los trabajadores el compromiso que se requiere para el impulso y consolidación de los cambios.

Tabla # 5. Dimensión: Comunicativa

Ítems	Indicador	Siempre		Casi		A veces		Nunca		Desconoz		Total Personas	Total Porcentaje
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
9	comunicación bidireccional	2	8,33	0	0	14	58,3	4	16,7	4	17	24	100
10	canales de comunicación	2	8,33	0	0	8	33,3	14	58,3	0	0	24	100
11	información para la toma de decisiones	2	8,33	4	16,7	6	25	10	41,7	2	8,3	24	100

Fuente: Bonilla (2019)

Análisis

Con relación a la Tabla #5 que hace referencia a la Dimensión Comunicativa, los indicadores son: la comunicación bidireccional, los canales de comunicación, y la información para la toma de decisiones. Esta dimensión es importante pues la comunicación es el elemento conector de las organización, es lo que une convoca y suma a la trabajadores, gerentes y directivos para el cumplimiento de las metas y logros organizacionales. Sin embargo con relación al empleo de la comunicación bidireccional, el 58,3% de los trabajadores responde que **A veces**, y un 17% **Nunca** y **Desconozco**. Esto refleja que no se toman en consideración a los trabajadores en la identificación y resolución de problemas, al no generarle participación activa en el desarrollo de la Universidad.

Algo semejante ocurre con la divulgación de mensajes eficientes y oportunos para trabajadores y gerentes por los diferentes canales de comunicación donde sólo desde la percepción de un gerente esto sucede **Siempre**, lo que equivale al 8,33% de los encuestados; así mismo cuando hace referencia a la información necesaria para la toma de decisiones el 25% responde que **A veces**, el 41,7% responde **Nunca**, y el 8,3 % refiere que **Desconoce**. Por ende es importante reforzar la gestión de la comunicación interna, García (1998) se enfoca en todas las acciones en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejor desarrollo en la organización. Estas acciones garantizan un apoyo decido de la alta dirección, permite una capacitación completa y técnica sobre liderazgo organizacional, además promueve los espacios de participación, retroalimentación y opinión en el personal de trabajo.

Tabla # 6. Dimensión: Condiciones Laborales

Ítems	Indicador	Siempre		Casi		A veces		Nunca		Desconoz		Total Personas	Total Porcentaje
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
12	disponibilidad de recursos	2	8,33	0	0	14	58,3	8	33,3	0	0	24	100
13	espacios físicos	2	8,33	2	8,33	4	16,7	12	50	4	17	24	100
14	beneficios laborales	2	8,33	0	0	4	16,7	14	58,3	4	17	24	100

Fuente: Bonilla (2019)

Análisis

Partiendo de la Tabla # 6, que hace referencia a la Dimensión de Condiciones laborales con los indicadores: disponibilidad de recursos, las condiciones de los espacios físicos y los beneficios laborales, es necesario identificar que el 54% de los trabajadores responden que **A veces** cuentan con los recursos necesarios para la realización de sus actividades y el 33,3% que **Nunca**; por lo que es importante que se le garanticen los recursos mínimos necesarios, de lo contrario estarían apostando por el incumplimiento de la actividad laboral, especialmente si la acción requiere de recursos.

Otra de las deficiencias diagnosticadas fue el estado en que se encuentran los espacios físicos donde laboran los trabajadores, el 50% de ellos refiere que **Nunca**, pues su condición no les permite alcanzar las metas organizacionales, la disponibilidad de computadoras en buen estado, en estos momentos están en un pequeño espacio, sin ventilación, ni aire acondicionado las 13 personas que hacen vida en la Dirección, Coordinación de Residencia, Formación Integral y Servicio Socioeconómico.

También es necesario resaltar que los trabajadores no poseen beneficios laborales tangibles e intangibles a parte del pago de sus sueldos y salarios, el 16,7% refiere que **A veces**, y un 58,3% que **Nunca**. Los autores Figueroa y Ramírez (2004), señalan que los incentivos se ven incluidos en las diversas teorías de motivación de personal, sin embargo, sólo funcionan si estos satisfacen las necesidades que tiene el trabajador, por lo que es de gran ayuda para motivar al personal, pero únicamente si es utilizado eficientemente. Por lo que se requiere de una estrategia de compensación laboral vinculada al cumplimiento de las metas organizacionales de la DBCVE.

Tabla # 7. Dimensión: Desarrollo Personal

Ítems	Indicador	Siempre		Casi		A veces		Nunca		Desconoz		Total Personas	Total Porcentaje
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
15	capacitación profesional	0	0	0	0	2	8,33	18	75	4	17	24	100

Fuente: Bonilla (2019)

Análisis

Así mismo la Tabla # 7, hace referencia al Desarrollo Personal, con el indicador Capacitación profesional, a los encuestados se le preguntó si existe un plan de capacitación profesional anual para mantener a los trabajadores actualizados y creativos, a lo que refieren los trabajadores en un 75% de las veces que **Nunca** y un 17% que **Desconocen**. Siendo así, es necesario resaltar que la creatividad precisa de un ambiente propicio para generar ideas, proporcionando técnicas y herramientas adecuadas para llevar a cabo esta labor dentro del equipo de trabajo y de cada puesto y orientando los resultados de esta actividad a la aplicación práctica en la empresa. Requiere, no solo las herramientas adecuadas para el desarrollo sino también estímulos por parte de la Dirección que potencien el afloramiento del talento creativo, por lo que el mejoramiento de la creatividad laboral necesita de la formación de los trabajadores de la organización enseñándoles las habilidades asociadas al rendimiento.

CAPÍTULO V

APRENDIZAJE EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción

El clima organizacional dentro de las universidades es esencial para el desarrollo de las políticas educativas, entendiendo que estas instituciones son promotoras de procesos democráticos donde confluyen las ideas e iniciativas de los individuos que forman parte de ellas. Para Vázquez (1992) el clima organizacional se define como un estilo de grupo que posee una imagen propia, generada por los miembros que lo componen y que los trasciende. Los individuos que conforman una organización interactúan en una red de percepciones y emociones, influenciadas por factores del ambiente interno y externo de la institución.

Se requiere entonces el esfuerzo mancomunado de trabajadores, directivos y estudiantes para consolidar un clima de trabajo que garantice el trabajo en equipo, la toma de decisiones consensuada, y la participación activa de todos en las actividades de la universidad. De acuerdo a lo planteado por Segredo (2011) la capacidad directiva se considera como un recurso indispensable para el avance de cualquier sociedad. La autora considera que para el logro de un clima organizacional adecuado, favorable y constructivo se debe fomentar en los colectivos de trabajo el elemento educativo encaminado a cambiar actitudes, desarrollar habilidades, valores y comportamientos; con el objetivo de lograr la participación comprometida de todos los trabajadores en la transformación de la organización.

En la Universidad Deportiva del Sur, la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil es una de las áreas álgidas para la dinámica organizacional pues en ella confluyen no sólo las creencias y apreciaciones de los trabajadores, sino además las satisfacciones de las necesidades estudiantiles, por ende es esencial para dinámica

institucional, el clima es un elemento en constante transformación, sin embargo debe propiciarse ese cambio en espacios estimulantes, creativos y formativos, generando inicialmente un cambio individual y después el cambio colectivo.

Una de las alternativas para incitar una dinámica transformadora en el clima de la organización, es el aprendizaje en equipo, entendiendo que el conocimiento tiene su origen en dos procesos independientes: el aprendizaje y la espiral del conocimiento. El primero transforma la información en conocimiento, el segundo conecta los conocimientos tácito y explícito con lo social-colectivo, y transforma el conocimiento tácito individual en explícito colectivo. Sin embargo la propuesta se centra en el aprendizaje.

Desde el aprendizaje individual se construye la visión compartida y el dominio personal de trabajadores y directivos, por lo que el desarrollo de habilidades personales es un comienzo esencial para activar una organización inteligente. El cambio de enfoque que se requiere en una organización inteligente se denomina metanoría, Senge (1994) la define como un desplazamiento mental; es el tránsito de una perspectiva a otra, significa trascendencia, evolución; involucra un aprendizaje transformador, centrado en un cambio de paradigma, más allá de la simple adquisición de información. Estas organizaciones inteligentes tienen como características que son progresivas, dinámicas, productivas y poseen participantes activos continuamente.

Las dimensiones críticas del aprendizaje en equipo son: la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos, para ser más inteligentes que una sola mente; la necesidad de una acción innovadora y coordinada, donde cada miembro permanece consciente de los demás y actúa de manera que complementa los actos de los otros. Además el papel de los miembros del equipo en otros equipos, para inculcarles las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo. Por lo tanto el aprendizaje en equipo es una disciplina compartida aunque supone aptitudes y conocimientos individuales.

Importante significado adquieren las investigaciones realizadas por autores latinoamericanos, que han abordado el tema del aprendizaje desde diferentes perspectivas:

- el aprendizaje como un fenómeno pedagógico que ocurre dentro de un ambiente educativo y bajo ciertos patrones de conducta, que parten de la perspectiva pedagógica.
- el aprendizaje vinculado a la gestión de información o a la gestión del conocimiento, y no como un proceso que busca la creación de capacidades conceptuales, metodológicas y contextuales para la organización, lo que tributa a su desarrollo y a una mejora en el desempeño de la organización.

ESTRATEGIA GERENCIAL

I- Matriz FODA de la DBCVE

Según el estudio evidenciado en la Dirección se constataron las diferentes debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, que fueron tomadas en consideración por la investigadora para elaborar la Estrategia Gerencial.

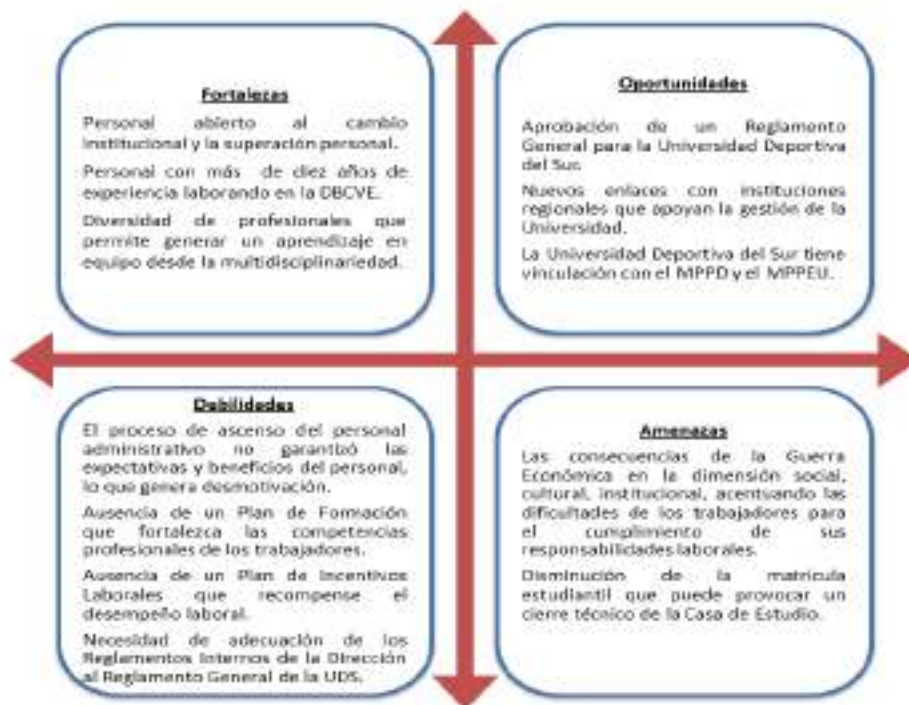


Figura # 2. Matriz FODA de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil

Fuente: Bonilla (2019)

II- Estudios de Factibilidad

Viabilidad

La siguiente propuesta responde a la satisfacción de una necesidad social, pues se debe garantizar la reivindicación del personal adscrito a la Dirección, pues este garantiza un desarrollo y acompañamiento integral a los estudiantes que son la razón de ser de la Casa de Estudio, entendiendo que sería una forma de generar una fidelización con los usuarios internos (en este caso los trabajadores), pues no sólo incrementará el compromiso laboral, el desempeño, la motivación, las condiciones de trabajo, sino que repercutiría de forma positiva en el clima organizacional y en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Factibilidad Institucional

El aprendizaje en equipo como estrategia gerencial, puede implementarse pues la Universidad es la institución que por excelencia debe ser un espacio de creación de conocimientos para el desarrollo de la Sociedad. La institución posee los espacios y los recursos para el desarrollo de las actividades formativas, y los facilitadores de los talleres forman parte de la Casa de Estudio. El conocimiento generado en el Aprendizaje en equipo, es un activo que se materializa e integra en los recursos y capacidades de la institución, apoyando la creación de ventajas competitivas para la Universidad, especialmente porque es la única Universidad en el país que tiene como temática principal el deporte y sus áreas afines, con un alcance internacional.

Factibilidad Financiera

La DBCVE de la UDS cuenta con una asignación presupuestaria llamada Plan Operativo Anual (POA) realizada por la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEUCT), la cual tiene que ser ejecutada en un año y a partir del primero de enero, culminando el 31 de diciembre. Este presupuesto se basa a los requerimientos solicitados con anticipación para la ejecución de cada uno de los proyectos de la universidad y relacionado a los servicios y asignaciones planificados para la población estudiantil durante el próximo ejercicio económico.

Cuadro # 5. Estudio Financiero

TIPO DE RECURSO	DESCRIPCIÓN.	PRECIOS UNITARIOS	CANTIDAD REQUERIDA (unidad)	TOTAL Bs.
HUMANO	Facilitadores	Bs. 30.000,00	2	Bs. 60.000,00
TECNOLÓGICO	Computadora VIP	Bs. 1.500.000,00	1	Bs. 1.500.000,00
	Video Beam Epson	Bs. 1.100.000,00	1	Bs. 1.100.000,00
INSUMOS	Resma de papel	Bs. 20.000,00	1	Bs. 20.000,00
	Hidratación	Bs. 15.000,00	1 (termo)	Bs. 15.000,00
Total*				Bs. 2.665.000,00

Fuente: Bonilla (2019)

* Estos costos del estudio de factibilidad financiero son sólo referenciales, pues la DBCVE posee los recursos para su ejecución, y los facilitadores realizarán los talleres de forma gratuita.

III-Objetivos

Objetivo General

Fortalecer el Clima Organizacional de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil a través del Aprendizaje en Equipo con el personal de la Universidad Deportiva del Sur.

Objetivos Específicos

Sensibilizar hacia la gestión del cambio en el Aprendizaje individual de los trabajadores de DBCVE.

Promover el Aprendizaje Grupal para el mejoramiento de la percepción del entorno laboral en los trabajadores de DBCVE.

Generar espacios de Aprendizaje Organizacional para el perfeccionamiento del proceso de Gestión en la DBCVE.

Fomentar la Organización Inteligente desde la participación de los trabajadores de la DBCVE para la evaluación de los resultados del Aprendizaje en Equipo.



Figura # 3. Estrategia Gerencial de Aprendizaje en Equipo para la DBCVE

Fuente: Elaboración propia de la autora. (2019)

IV- Estructura de la Estrategia Gerencial

La Estrategia Gerencial de Aprendizaje en Equipo se compone de VI Fases, entendiendo que debe ser un proceso participativo y de construcción colectiva de esta forma se involucran a trabajadores y gerentes desde el inicio, incentivando el diálogo, el intercambio de criterios e ideas y la comunicación bidireccional. En la **Fase I** Aprendizaje Individual, entendiendo que el conocimiento se genera a partir de la información se requiere entonces que tanto gerentes como trabajadores manejen elementos comunes de la información de la Dirección de esta forma se va construyendo entre todos los criterios de los factores claves de acuerdo a la realidad de la misma, sirviendo como elemento motivador al cambio desde el Aprendizaje.

En la **Fase II** se realiza la promoción del Aprendizaje Grupal para el mejoramiento de la percepción del entorno laboral en los trabajadores de DBCVE. Este Aprendizaje grupal se concreta en la medida que se generen códigos de información similares para de esta forma construir elementos de conocimientos en común entre todos los trabajadores, esta Fase es esencial pues garantiza la consolidación de la comunicación inter área, facilitando no sólo la comunicación dentro de las áreas, sino además entre las áreas.

Así mismo en la **Fase III** se generan espacios de Aprendizaje Organizacional para el perfeccionamiento del proceso de Gestión en la DBCVE, este tipo de aprendizaje se sustenta en la importancia de resolver problemas complejos en los equipos, formando una visión interdisciplinaria que nutra de elementos diversos criterios a los miembros de los equipos, para que la toma de decisiones sea lo más acertada a la realidad posible al tomar en consideración la mayor cantidad de elementos del entorno interno y externo de la Dirección desde una acción innovadora y coordinada.

Por último la **Fase IV** está relacionada con el fomento de la Organización Inteligente desde la participación de los trabajadores de la DBCVE para la evaluación de los resultados del Aprendizaje en Equipo asumiendo que esta fase es esencial para la supervivencia de cualquier organización pues se concentra en gestionar la creación de conocimientos y el desarrollo de vivencias, creencias y construcciones mentales en los equipos de trabajo para facilitar la adaptabilidad al entorno interno y externo de la Universidad.

Cuadro # 6. Fase I- Aprendizaje Individual

Objetivos estratégicos	Estrategia	Actividades	Temporalidad	Necesidades	Indicador
Sensibilizar hacia la gestión del cambio en el Aprendizaje individual de los trabajadores de DBCVE.	Motivación al cambio de los trabajadores de la DBCVE, desde el nivel individual de la organización .	Realizar una reunión con los gerentes de cada una de las áreas de la DBCVE para informar y organizar el proceso de Aprendizaje.	1 encuentro semanal	Espacio de reuniones	Nivel de aceptación de la propuesta
		Realizar una reunión con los trabajadores de cada una de las áreas de la DBCVE para informar y organizar el proceso de Aprendizaje.	1 encuentro semanal	Espacio de reuniones	Nivel de aceptación de la propuesta
		Taller Resiliencia Personal y Aprendizaje Organizacional	8 horas	Espacio formativo, video beam, hidratación, 20 hojas cartas.	Nivel de motivación al cambio de gerentes y trabajadores
		Taller de Gerencia del Cambio.	8 horas		
		Conversatorio de Pensamiento Creativo	8 horas		

Fuente: Bonilla (2019)

Cuadro # 7. Fase II- Aprendizaje Grupal

Objetivos estratégicos	Estrategia	Actividades	Temporalidad	Necesidades	Indicador
Promover el Aprendizaje Grupal para el mejoramiento de la percepción del entorno laboral en los trabajadores de DBCVE.	Adquisición de herramientas de promoción del aprendizaje grupal en la DBCVE.	Taller de Felicidad Laboral.	8 horas	Espacio formativo, video beam, hidratación, 20 hojas cartas.	Participación de los trabajadores.
		Taller de Resiliencia Organizacional.	8 horas		
		La comunicación efectiva como herramienta del Liderazgo.	16 horas		
		Encuentros para la construcción de soluciones creativas para las limitaciones de la DBCVE.	1 encuentro semanal durante tres meses		Cantidad de limitaciones abordadas.

Fuente: Bonilla (2019)

Cuadro # 8. Fase III-Aprendizaje Organizacional

Objetivos estratégicos	Estrategia	Actividades	Temporalidad	Necesidades	Indicador
Generar espacios de Aprendizaje Organizacional para el perfeccionamiento del proceso de Gestión en la DBCVE.	Aplicación del nuevo conocimiento desde el trabajo colaborativo.	Espacios para fomentar el diálogo e intercambio de conocimientos.	3 veces por semana	Espacio formativo, video beam, hidratación, 20 hojas cartas.	Participación de los trabajadores
		Reuniones colaborativas entre los departamentos	1 vez por semana durante 3 meses		
		Taller de indicadores de gestión en DBCVE	16 horas		
		Creación y divulgación de un Blog de la DBCVE donde se reflejen cada uno de los espacios y coordinaciones de la Dirección.	Permanente	Computador internet	Cantidad de visitas al blog

Fuente: Bonilla (2019)

Cuadro # 9. Fase IV-Organización Inteligente

Objetivos estratégicos	Estrategia	Actividades	Temporalidad	Necesidades	Indicador
Fomentar la Organización Inteligente desde la participación de los trabajadores de la DBCVE para la evaluación de los resultados del Aprendizaje en Equipo.	Mejoramiento del Clima Organizacional en la DBCVE y en la UDS	Aplicación del Test de indicadores para comparación de los resultados.	3er mes de implementación de la estrategia gerencial	Espacio de encuentros creativos y formativos, video beam, hidratación	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Motivación al logro - Trabajo colaborativo - Comunicación bidireccional - Canales de comunicación - Información para la toma de decisiones
		Adaptabilidad de la propuesta gerencial a otras direcciones de la Universidad.	Por un periodo académico	Recursos humanos, financieros e insumos	Participación de los trabajadores

Fuente: Bonilla (2019)

Implementación de la Estrategia Gerencial

El aprendizaje en equipo como estrategia gerencial, requirió de la aceptación y aprobación de todos los miembros de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil. No sólo de los gerentes sino además de todos los trabajadores, que entendieron que trabajando de forma parcializada y minimalista no se consolidaría la visión de la Universidad Deportiva del Sur. Pues no sólo es un espacio de trabajo de 8:00 am a 5:00 pm, sino que además el desarrollo de la excelencia educativa requiere de trabajadores comprometidos con la institución con una alta calidad humana.

Se realizó una reunión con la Directora de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, en la cual se le dio a conocer las debilidades existentes en el clima organizacional, así como la posible solución a partir de la implementación de la estrategia gerencial sustentada en el Aprendizaje en Equipo, pues los gerentes son un elemento esencial en la toma de decisiones y la orientación de tareas de la Dirección. La gerente estuvo de acuerdo con la aplicación de las acciones, pues se requieren de más espacios de participación y construcción colectiva, a partir de la motivación de los trabajadores, de esta forma ellos se sentirán más comprometidos con sus tareas.



Luego de la aprobación desde la Dirección, y su disposición de apoyo en las diferentes acciones, la investigadora realizó un encuentro con los gerentes de las coordinaciones adscritas a la DBCVE, de esta forma se generaría una adecuada

sensibilización en el personal, pues los gerentes deben conocer sobre estas acciones que promuevan un pensamiento creativo, una direccionalidad que incentive la cohesión laboral. En este encuentro dichos gerentes mostraron su apoyo y entendimiento de las acciones, pues reconocen que el recurso más importante en la organización es el talento humano, especialmente en la Universidad donde se tiene un personal altamente capacitado.



Se ejecutaron los diferentes talleres planificados, para facilitar el proceso de transformación, de esta forma muchos de los trabajadores entendieron la importancia de salir de la zona de confort y su visión limitada de la dirección, pues conocieron como cada una de las coordinaciones se entrelazan, y cada uno de ellos forma parte esencial del sistema de funcionamiento de la DBCVE, sin embargo alegaron que desconocían cómo trabajar en equipo para solucionar problemas, por lo que se les realizaron encuentros de trabajo en espacios de construcción colectiva, que les mostraron cómo a través del diálogo, el intercambio de ideas, y la visión compartida de la Universidad pueden construir una organización eficiente, para generar respuestas efectivas en las exigencias del entorno.

Dentro de los espacios se analizaron los valores que se requieren en la organización para afrontar las demandas del entorno, entre ellos la cooperación la responsabilidad y el compromiso para reforzar la credibilidad institucional, de esta forma se incorporaron todos los trabajadores en el desarrollo de la estrategia

comprendiendo la vinculación de sus intereses individuales y colectivos, para colaborar y trabajar con otros, de esta forma contribuir y cooperar.

Se realizaron las reuniones semanales en los diferentes departamentos para analizar las dificultades encontradas en el cumplimiento de las tareas, entre ellas la disponibilidad del personal para cubrir las guardias nocturnas, la presencia permanente del personal de servicios médicos en la Universidad, la realización de actividades recreativas y de esparcimiento para estudiantes residenciados, el acompañamiento permanente a los estudiantes residenciados internacionales. En las iniciales generalmente cada trabajador alegaba que realizaba sólo la tarea para la cual fue contratado, sin embargo en la medida que se encontraban soluciones en conjunto, se sintieron más comprometidos para apoyar otras tareas, y de esta forma entre todos cumplir con las responsabilidades inherentes a la DBCVE.

Otro de los talleres realizados fue el de Indicadores de Gestión, donde se desarrollaron indicadores para los procesos de las diversas áreas, de esta forma sería mucho más efectivo la evaluación de estos procesos, además los indicadores al ser contruidos en el mismo taller entre todos cada trabajador podía interpretarlo.



Así mismo, el Blog <https://bienestarestudiantiluds.blogspot.com>, diseñado por la investigadora facilitó la comunicación dentro de la dirección pues mostraba las tareas y compromisos de cada área, y como se podían apoyar cada una de ellas en el cumplimiento de los proyectos y acciones. Generando una mayor interacción entre los trabajadores, a partir del conocimiento construido en equipo.

Resultados Parciales y Esperados

1. Relaciones interpersonales.

Uno de los elementos esenciales en el desarrollo de las actividades laborales son las relaciones interpersonales, facilitando una comunicación constante con las personas. Otro de los resultados de la estrategia gerencial en la DBCVE fue el mejoramiento de las relaciones interpersonales, evitando discrepancias, la interpretación desacertada de mensajes, además de favorecer la toma de decisiones de forma empática y positiva.

2. Relaciones entre las áreas.

Al desarrollar una mejor comunicación entre los trabajadores, y a partir de los talleres y espacios de construcción colectiva donde se analizaron los objetivos y metas laborales, así como las fortalezas de todos los compañeros de trabajo, garantizó que muchas tareas pendientes que dependían de varias áreas, pudiesen concretarse, además de generarse equipos informales de trabajo para un apoyo mutuo.

3. Percepción de los trabajadores.

El aprendizaje en equipo, desarrollado en los espacios formativos y en los de integración, proporcionó un tiempo esencial para la interacción social, mejorando la intimidad social entre los compañeros de trabajo además de producir la camaradería adecuada para el mejoramiento de las interacciones laborales.

4. Compromiso.

Los trabajadores manifestaron un leve incremento de su compromiso con la Dirección, lo que trajo consigo una actitud positiva para el desarrollo del aprendizaje en equipo, generando en los trabajadores comprometidos lealtad hacia su puesto de trabajo, dentro y fuera del ámbito laboral.

5. Participación.

También otro de los resultados del desarrollo de la investigación fue facilitar la participación del personal en la toma de decisiones de la dirección, entendiendo que la clave se encuentra en permitir al talento humano, el desarrollo de sus

actividades laborales, generando una autonomía laboral, así los trabajadores incrementaron su orgullo al trabajo que realizan, entendiendo que importantes y que con su labor contribuyen significativamente al desarrollo de la Universidad, y en la atención integral de los estudiantes.

Por supuesto, estos resultados no significan que se generarán cambios conductuales y transformaciones absolutas en todos los trabajadores de la DBCVE, sin embargo es un primer paso a la transformación de la Universidad, como una organización inteligente, que no sólo confronta las crisis del entorno, sino que además puede anticiparlas, con el apoyo de un talento humano que genera un conocimiento colectivo, dinámico y transformador.

Comparación de los resultados antes y después de la Estrategia Gerencial

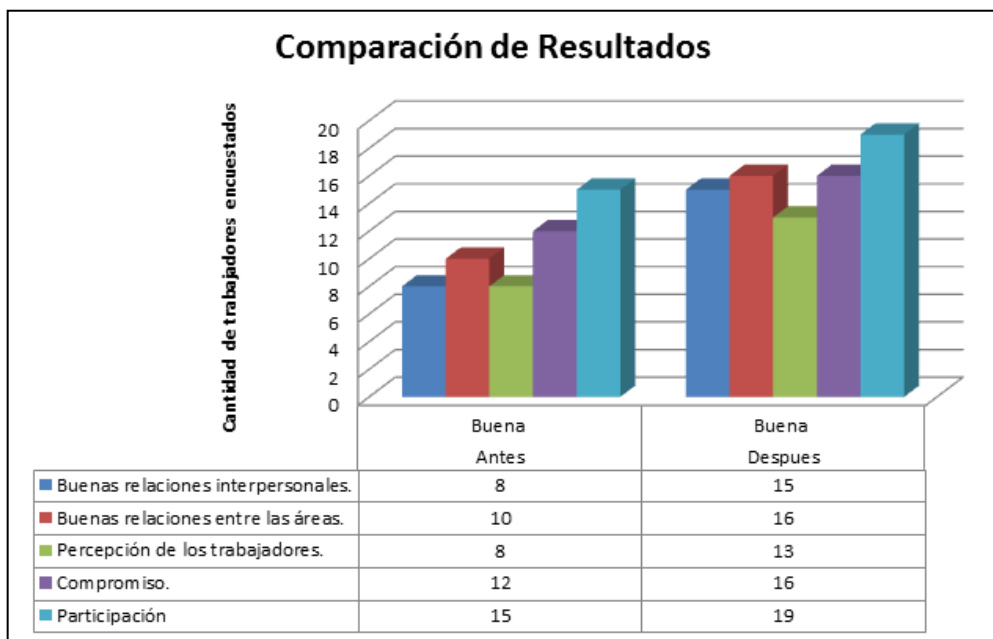


Gráfico #1. Comparación de los resultados de la implementación de la estrategia gerencial.

Fuente: Bonilla (2019)

CONCLUSIONES

El clima organizacional en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, posee importantes deficiencias que se reflejan en las acciones de sus trabajadores. Entre las variables que inciden en el clima organizacional están la percepción individual de los trabajadores acerca de la dirección y la poca visión sistémica de la Dirección, de esta forma su percepción desmembrada de la realidad no les permite vincular sus esfuerzos y compromisos laborales con los de otros trabajadores, disminuyendo su motivación y desempeño laboral.

Entre los sustentos teóricos, metodológicos y legales que se vinculan con el clima organizacional en las instituciones de educación universitaria en Venezuela está Likert (1968), el cual establece que el comportamiento administrativo y los ambientes laborales condicionan la percepción del trabajador. Aunado a esto está la teoría de Senge (1992), el cual plantea que el aprendizaje organizacional tiene su base en el aprendizaje en equipo, el cual fomenta espacio para el pensamiento creativo, la conexión entre miembros de las áreas de la dirección, a través del diálogo y las conversaciones de los trabajadores en los espacios participativos.

La Estrategia Gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, en el estado Cojedes, estuvo integrada por cuatro fases o etapas, con la participación de la directiva, los gerentes y los trabajadores, fomentando un proceso participativo y de construcción colectiva, para incentivar el diálogo, el intercambio de criterios e ideas y la comunicación bidireccional.

Entre los resultados de la implementación del aprendizaje en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, se generaron cambios positivos en sus trabajadores incrementando el compromiso, la participación, favoreciendo las relaciones interpersonales, y por supuesto la comunicación entre las áreas.

RECOMENDACIONES

A pesar de que el Aprendizaje en Equipo como estrategia gerencial en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, generó cambios positivos favorables en las áreas universitarias, aún es necesario un cambio en la estructura organizacional de la Universidad que garantice una transición, en la percepción de los trabajadores, un nuevo impulso hacia el compromiso y la lealtad laboral.

Establecer además espacios de reconocimiento para promover emociones positivas, que incrementen su energía y su rendimiento; esto también generará nuevos retos y desafíos que favorezcan una actitud más innovadora y creativa, al mismo tiempo que se generen lazos de agradecimiento con la Universidad, por darles la posibilidad de desarrollarse profesionalmente.

La Universidad Deportiva del Sur es una institución universitaria de alcance nacional e internacional, por lo que al tener trabajadores inteligentes, activos y creativos que se sientan motivados, felices y comprometidos con sus tareas laborales, se obtiene como resultado un egresado integral y de alta calidad profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenas, O (2017). “El clima organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente. Reto de la función orientadora reto de la función orientadora”.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas, Venezuela. Quinta edición. Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Bermúdez, J; Pedraza, A, y Rincón, I. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista electrónica de investigación educativa*, 17(3), 01-12. Recuperado en 18 de noviembre de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412015000300001&lng=es&tlng=pt.
- Brunet, L (1999) El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias. Editorial Trillas, México.
- Castellanos (2008) Proyecto de Investigación - capítulo III. Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, A. (2001) “Administración de Recursos Humanos”. 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, A. (2009) “Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las Organizaciones”. 2ª Edición. México, DF: Editorial McGraw Hill/Interamericana Editors.
- Drucker, Peter. (1992). La Gerencia. Buenos Aires, Editorial El Ateneo.
Editorial de la Universidad Experimental Libertador. Caracas.
- Figueroa, H., y Ramírez, C. (2004). Administración de servicios de información. México: Ed. Cumbre.
- García, J (1998) Comunicación interna, Madrid, Editorial Díaz de Santos pág. 169
- Guns, B. (2012). Aprendizaje Organizacional. México. Editorial Prentice Hall.
- Hurtado, J. (2006). El proyecto de Investigación. 6ª Edición Quirón. Caracas.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales (4ª ed.). México: McGraw-Hill. P. 124.
- Koontz, H.; Weihrich, H. (1998). “Administración, Una Perspectiva Global”. 11ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. México.
- Martínez, M. (2002). El aprendizaje en las organizaciones: aplicación al sector agroalimentario.
- Mata, G. (2015). ¿Cómo fomentar el aprendizaje en equipo? Herramientas y prácticas (Cuarta disciplina de Peter Senge). Disponible en: <https://innovationforsocialchange.org/fomentar-el-aprendizaje-en-equipo/>
- Méndez, C. (2006). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Limusa.

- Montes, J., Pérez, S. y Vázquez, C. (2003). La capacidad de aprendizaje en las empresas españolas. Un análisis empírico. Recuperado el 28 de enero del 2019 de: <https://www.madrimasd.org/revista/revista14/aula/aulas1.asp>
- Parella, S., Martins, F. (2004). Metodología de la investigación cuantitativa. Fondo
- Pinto, L. (2015). Incidencia del clima organizacional en el compromiso de los trabajadores administrativos de la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura de la Universidad de Carabobo (2012-2014).
- Rodríguez, T. (2009). Cómo Hacer un Proyecto de Investigación. (2da. ed.). Caracas: Carhel (Libro digital en PDF)
- Sabino, C (1994). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.
- Segredo, M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 25(2), 164-177. Recuperado en 30 de enero de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&tlng=es.
- Senge, P. (2006). La Quinta Disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Granica. Barcelona, España. Edición electrónica.
- Tovar, (2016) Programa Gerencial para el fortalecimiento del Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal del Registro Público, municipio Ricaurte, Edo. Cojedes. Trabajo de grado de Maestría. UNELLEZ San Carlos, Cojedes. Venezuela.
- Velásquez, (2014). El Clima Organizacional en la Gerencia de la Policía Municipal de San Carlos, como estrategia para fortalecer la función institucional. Trabajo de grado, Maestría. UNELLEZ, San Carlos, Cojedes. Venezuela.
- Villalba, J (2006) El arte de la guerra competitiva. Menú estratégico. Centro Nacional para la Competitividad. Ediciones IESA.

ANEXO I

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES Y TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR

INSTRUCCIONES

1. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados.
2. Marque tan solo una de las alternativas de respuesta con una "X", según sea el caso.
3. Tenga en cuenta que posee libertad para analizar sus respuestas
4. De requerir información adicional, consulte al investigador que está aplicando el instrumento.
5. Seleccione entre una de las alternativas:
 - ✓ Siempre (S)
 - ✓ Casi Siempre (CS)
 - ✓ A Veces (AV)
 - ✓ Nunca (N)
 - ✓ Desconozco (D)

CUESTIONARIO

Lea y Marque con una X su opción de respuesta:

Gerente__ Trabajador__

Ítems	Opciones				
	S	CS	AV	N	D
1. En la institución académica se promueve el aprendizaje individual en los trabajadores de la dirección.					
2. Se estimula el pensamiento creativo de los trabajadores para la resolución de conflictos.					
3. Se estimula el pensamiento sistémico de los trabajadores para la resolución de conflictos					
4. El trabajo en equipo es una de las estrategias que se emplea en la Dirección para la resolución de conflictos.					
5. Se promueve el diálogo en las reuniones y espacios de trabajo de la Dirección.					
6. La percepción individual de los trabajadores no es compatible con la visión sistémica en la Dirección.					
7. Se percibe un ambiente de compromiso en su espacio laboral para el cumplimiento de las metas institucionales.					
8. Los directores y coordinadores motivan hacia el logro de los objetivos personales y organizacionales de los trabajadores.					
9. La comunicación bidireccional es una estrategia implementada por los gerentes para facilitar los procesos laborales.					
10. Los canales de comunicación promueven mensajes eficientes y oportunos para trabajadores y gerentes.					
11. La toma de decisiones se realiza en el nivel donde se posee una mayor información y habilidad conceptual.					
12. Tiene garantizado los niveles mínimos de recursos para desarrollar sus tareas laborales con eficiencia.					
13. Las condiciones del espacio físico donde desarrolla sus tareas laborales garantizan el cumplimiento de sus metas.					
14. Los trabajadores poseen beneficios laborales tangibles e intangibles que aumentan su compromiso.					
15. Existe un plan de capacitación profesional anual para mantener a los trabajadores actualizados y creativos					

ANEXO II

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMPRE

Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales

Coordinación de Área de Postgrado

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Pertinencia		Claridad		Coherencia		Observaciones
	Aceptable	No Aceptable	Aceptable	No Aceptable	Aceptable	No Aceptable	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: Jose Rivas C.I. 10328818

Cargo que desempeña: Docente Profesión: Contador Público

FIRMA

ANEXO III

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



LA UNIVERSIDAD CON SERVIDA

Vicerectorado de Infraestructura y Procesos Industriales

Coordinación de Área de Postgrado

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Pertinencia		Claridad		Coherencia		Observaciones
	Acceptable	No Acceptable	Acceptable	No Acceptable	Acceptable	No Acceptable	
1	/		/		/		
2	/		/		/		
3	/		/		/		
4	/		/		/		
5	/		/		/		
6	/		/		/		
7	/		/		/		
8	/		/		/		
9	/		/		/		
10	/		/		/		
11	/		/		/		
12	/		/		/		
13	/		/		/		
14	/		/		/		
15	/		/		/		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: Ronald Jofre C.I. 17593.700
 Cargo que desempeña: Docente Profesión: Docente

FIRMA [Firma]

ANEXO IV

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMPRE

Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales

Coordinación de Área de Postgrado

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítem	Pertinencia		Claridad		Coherencia		Observaciones
	Aceptable	No Aceptable	Aceptable	No Aceptable	Aceptable	No Aceptable	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		
15	X		X		X		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: Miriam Rodríguez C.I. 3.691.734

Cargo que desempeña: Docente Profesión: Docente

FIRMA Prof.

ANEXO V





→ → → <https://bienestarestudiantil.uds.gov.ar/>

Dirección de Bienestar UDS

Dirección de Bienestar Estudiantil

abril 08, 2019

La Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil (DIBCAE) es la dependencia encargada de diseñar, planificar, ejecutar y evaluar planes, proyectos y programas técnico-administrativos, con el fin de brindar bienestar integral académico, económico, de salud y auto-desarrollo al estudiante que hace vida en la UDS, y le da promoción al bienestar social y la formación integral del estudiante en la universidad.

Publicar un comentario LEER MÁS

Formación Integral al Estudiante

abril 08, 2019

Su objetivo es fomentar en los estudiantes el desarrollo personal, promoviendo el uso de recursos y potencialidades para resolver problemas personales, de rendimiento académico y social, según las necesidades de cada estudiante para su adecuado desarrollo académico. De la misma manera, se busca la estimulación del estudiante en el desarrollo de l