

## Ambiente organizacional en las unidades académicas de la UNET

### (Organizational Environment in the academic units of UNET)

Sánchez, Lilian; Guerra, Karina; Ugueto, Martha; Muñoz, Miguel; Cardozo, Neyda; Pérez, Freddy; Infante, Cora

Programa de Formación y Desarrollo del Recurso Humano,  
Decanato de Investigación. Universidad Nacional Experimental del Táchira,  
San Cristóbal, estado Táchira, República Bolivariana de Venezuela,  
Correo electrónico: [lksanche@unet.edu.ve](mailto:lksanche@unet.edu.ve), [kguerra@unet.edu.ve](mailto:kguerra@unet.edu.ve), [muguetto@unet.edu.ve](mailto:muguetto@unet.edu.ve), [mmunoz@unet.edu.ve](mailto:mmunoz@unet.edu.ve),  
[ncardozo@unet.edu.ve](mailto:ncardozo@unet.edu.ve), [fperez@unet.edu.ve](mailto:fperez@unet.edu.ve), [jj1545@cantv.net](mailto:jj1545@cantv.net)

### RESUMEN

La percepción de los trabajadores respecto al ambiente organizacional imperante en la institución a la cual pertenecen, es uno de los aspectos impactantes en la productividad organizacional. Por ello el objetivo de la investigación que sustentó el artículo, consistió en identificar los factores relevantes que condicionan el ambiente organizacional y evaluar la percepción de éstos por los integrantes de las principales unidades académicas de la UNET. El artículo es el producto de una investigación de tipo evaluativa, pues se establecieron criterios para diagnosticar el ambiente organizacional, abordándose desde el paradigma cualitativo lo cual permitió que los factores emergieran de los propios integrantes de las unidades académicas. Para desarrollarla se utilizó el diseño de investigación de campo. El contexto objeto de estudio fue el personal que labora en las unidades académicas (Decanatos de Docencia, Investigación y Extensión) de la UNET. El instrumento se aplicó en el Decanato de Docencia entre octubre 2008 y febrero 2009, en los Decanatos de Investigación y Extensión entre marzo y junio 2009. Entre los resultados obtenidos están: los factores relevantes para la consecución de un ambiente de trabajo adecuado, agrupados en cinco dimensiones: ambiente físico, relaciones, dirección, cooperación entre integrantes y regulaciones y normas. La evaluación reflejó la existencia de microclimas, con base a los que se plantearon alternativas de mejora para optimizar el desempeño. Finalmente se identificaron los elementos base, contextualizados, para evaluar permanentemente los factores favorecedores del ambiente de trabajo contribuyendo así a enriquecer el capital intelectual de la UNET, potenciado el desempeño efectivo del personal.

**Palabras Clave:** Ambiente organizacional, desempeño, unidades académicas.

### ABSTRACT

The workers' perceptions about the organizational environment prevailing in the institution to which they belong, is one of the striking aspects in the organizational productivity. Therefore, the objective of the research that supported this article was based in the identification of relevant factors that have influence in the organizational environment and to evaluate their perception by the members of the main academic units of the UNET. The article is the product of an evaluative research, criteria for the diagnosis of the organizational environment was established, approaching from the qualitative paradigm which allowed that the factors emerge from the own members of the academic units. To the development, it was used the design of field research. The context, object of the study was the people who work in the academic units (Dean of teaching, research and extension) of the UNET. The instrument was applied in the Dean of Teaching between October 2008 and February 2009, the Deaneries of Research and Extension (both) between March and June 2009. Among the results obtained are: factors relevant to achieving a proper work environment, grouped into five dimensions: physical environment, relationships, leadership, cooperation among members and rules and regulations. The evaluation showed the existence of microclimates, based on the alternatives raised to optimize performance improvement. Finally the basic elements were identified, contextualized for continuous evaluations of the positive factors for the environmental working thereby helping to enrich the intellectual capital of UNET, boosted the effective performance of these staff.

**Key Words:** Organizational environment, performance, academic units.

## INTRODUCCIÓN

Propiciar un ambiente de trabajo armónico que estimule a la gente para la ejecución productiva de sus labores requiere de la conjugación de diversos elementos, que no depende solamente de garantizar que las mismas posean las competencias idóneas para desempeñarse en su puesto de trabajo; hay que adicionar otras variables como el hecho de que las personas tienen experiencias previas, conocimientos, rasgos de personalidad propios, aptitudes y actitudes lo cual condiciona el significado de sus percepciones y en consecuencia su comportamiento. De allí la necesidad de favorecer dentro de una organización ambientes de trabajo, donde las percepciones de la gente puedan orientar comportamientos éticos y estéticos que garanticen ambientes organizacionales que estimulen la productividad de los trabajadores.

En tal sentido para precisar los aspectos que fundamentaron la orientación de la investigación es oportuno destacar lo que precisa Rodríguez (1999) en cuanto a: El concepto de ambiente organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.... El clima,..., ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas afirmaciones constituyen una aseveración evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

Así mismo, resulta pertinente reafirmar tales aseveraciones presentando otros puntos de vistas que igualmente convergen en que la percepción del individuo determina la valoración que este hace del ambiente organizacional, es por ello que Delgado (2006), ratifica que “De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor validez es el que utiliza, como elemento fundamental, las percepciones que las personas tienen de las estructuras y procesos presentes en su organización”. Todo lo cual refleja parte del fundamento esencial que sustenta este artículo.

Por lo antes mencionado, en la UNET así como en cualquier otra organización se hace difícil hablar de un ambiente organizacional general, afirmación que se evidencia en el estudio realizado por Vázquez y Guadarrama (2001), donde en el método aplicado en la “investigación la población se agrupó siguiendo la

division del organigrama del Instituto Tecnológico... de tal manera que se pudieran obtener los microclimas de los departamentos”, enunciación que se fundamenta con la teoría de Likert (1967), mencionada por Brunet (1999), quien asevera, que en toda organización existen microclimas, ya que todas las personas perciben su ambiente laboral dependiendo de sus concepciones previas, sus experiencias y conocimientos adquiridos; por lo tanto se infiere que los factores que determinan la presencia de un ambiente laboral favorable o desfavorable pudieran variar de una unidad académica a otra dentro de la misma UNET. De allí la necesidad de conocer las percepciones del personal que forman parte de las diferentes unidades, respecto a sus ambientes de trabajo, a fin de poder generar propuestas que favorezcan el ambiente organizacional.

Considerando que la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), es una institución que se compone de unidades de investigación, extensión y departamentos de docencia, se puede indicar que al estudiar las características del ambiente en las funciones académicas existen dos aspectos importantes a destacar tal como lo indican Sánchez y García (s/f), la **multidimensionalidad** referido este aspecto a que aún cuando el concepto de ambiente se compone de variados factores ninguno de ellos es capaz de explicar o absorber la totalidad del concepto, por lo que no resulta fácil medirlo, debido la interacción que se da entre todos sus componentes y el otro aspecto que destaca es la **sectorialidad** que implica que aunque el ambiente se determine para toda la organización, este no es homogéneo, sino que puede tener variaciones importantes en las diferentes áreas de la misma, de allí que surja el concepto de “microclimas” según el cual departamentos, unidades o secciones de una misma organización pueden tener ambientes distintos.

De allí, la investigación que sustenta el presente artículo tuvo como objetivo, evaluar el ambiente organizacional percibido por el personal que labora en unidades académicas de la UNET (Docencia, Investigación y Extensión), con la intención de identificar algunas alternativas de acción para mejorar o potenciar las tendencias del ambiente encontradas, así como también precisar las características del ambiente organizacional en la UNET y generar una aproximación metodológica para su posterior medición y valoración.

## MÉTODO

De acuerdo al objetivo que orientó la investigación que sustenta este artículo, evaluar el ambiente organizacional percibido por el personal que conforma las principales unidades académicas de la UNET, se

consideró que se ubica como una investigación de tipo evaluativa, debido a que se establecieron criterios para diagnosticar el ambiente organizacional, se recolectaron pruebas, testimonios e informaciones; se abordó desde el paradigma cualitativo para aprovechar una de sus ventajas respecto a que los factores del estudio, emergieran de los propios integrantes de las unidades estudiadas. Así mismo, para desarrollar el plan o las estrategias que permitieron abordar la investigación en la que sustenta el artículo, se consideró pertinente usar el diseño de campo pues la información se recolectó de su contexto natural. El contexto objeto de estudio estuvo constituido por el personal que labora en las unidades académicas, adscritas a los Decanatos de Docencia, (Departamento de Ingeniería Industrial, Departamento de Matemática y Física y Departamento de Agronomía), Decanato de Investigación (Programa de Investigación en Mercadeo, Programa el Aprendizaje y la Creatividad en la Enseñanza de la Física, Programa de Calidad y Productividad Organizacional, Grupo de Investigación Arquitectura y Sociedad (Sede principal) y Laboratorio de Prototipos) y Decanato de Extensión (Coordinación de Extensión Agraria, Oficina Principal del Decanato de Extensión, Coordinación de Extensión Socio Cultural, Coordinación de Formación Permanente, Coordinación

de Extensión Industrial y Pasantías). Se diseñó un instrumento para determinar los elementos que condicionan la percepción del ambiente de trabajo en las diferentes unidades académicas de la UNET, donde en primer lugar se listaron algunos factores considerados a partir de la teoría existente sobre el ambiente organizacional, para que los integrantes de las unidades académicas seleccionaran, aquellos que consideraban determinantes para un ambiente laboral idóneo, que impacte sus conductas y desempeño dentro de la unidad a la que pertenece, además, en el mismo pudieron agregar otras alternativas no contempladas. Seguidamente, partiendo de los resultados obtenidos con el primer instrumento se construyó un segundo instrumento que permitió jerarquizar y evaluar por unidad académica el desempeño actual de los factores que los miembros de cada una de las unidades consideraron condicionantes para un ambiente de trabajo adecuado. Estos instrumento se aplicaron en el Decanato de Docencia entre el período de octubre 2008 a febrero 2009, y en paralelo en los Departamentos de Investigación y Extensión entre marzo y junio 2009.

Finalmente, el procedimiento que se llevó a cabo para evaluar el ambiente organizacional se plasma en la figura 1.

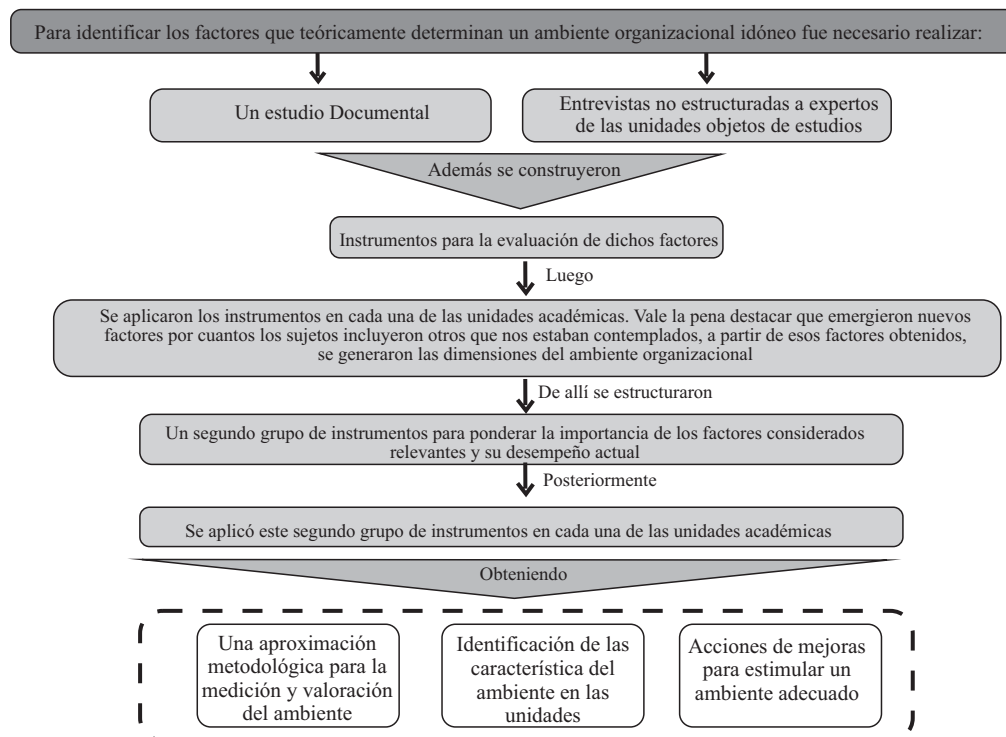


Figura 1. Procedimiento aplicado para el desarrollo de la investigación

## RESULTADOS

Entre los principales resultados de la investigación que sustenta este artículo se destacaron; la identificación de los factores condicionantes y la situación actual de los mismos, para la consecución de un ambiente de trabajo adecuado en las unidades académicas de la UNET.

### Identificación de los factores relevantes para la consecución de un ambiente de trabajo adecuado, considerados por el personal que labora, en las unidades académicas de la UNET.

Inicialmente es importante señalar que de los factores relevantes obtenidos en los resultados, que son aquellos identificados por el personal de cada unidad como los necesarios para obtener un ambiente de trabajo favorable, emergieron cinco dimensiones del ambiente organizacional que permitieron clasificarlos y ordenarlos, considerando las teorías existentes de ambientes de trabajo y la percepción de los integrantes que conformaron el contexto objeto de estudio, generándose con ello dimensiones particularizadas para

el caso en estudio. En la figura 2, se muestran los factores relevantes (gris claro) para las dimensiones establecidas como “relaciones” y “ambiente físico”, así como sus correspondientes factores inmersos (blanco), los cuales representan aquellos elementos comunes para cada factor relevante.

De la misma manera en la figura 3 se muestran los factores relevantes y sus correspondientes factores inmersos para la dimensión “dirección”.

Además, en la figura 4 se muestran también los factores relevantes y sus factores inmersos para las dimensiones “regulaciones y normas” y “cooperación entre los miembros de la unidad”.

A continuación se muestra un ejemplo de los factores relevantes determinados para una de las unidades académicas del Decanato de Docencia.

### Factores Relevantes para una de las Unidades de Docencia: En el Departamento de Ingeniería Industrial se identificaron cinco (5) factores como determinantes de la percepción del ambiente organizacional, los cuales

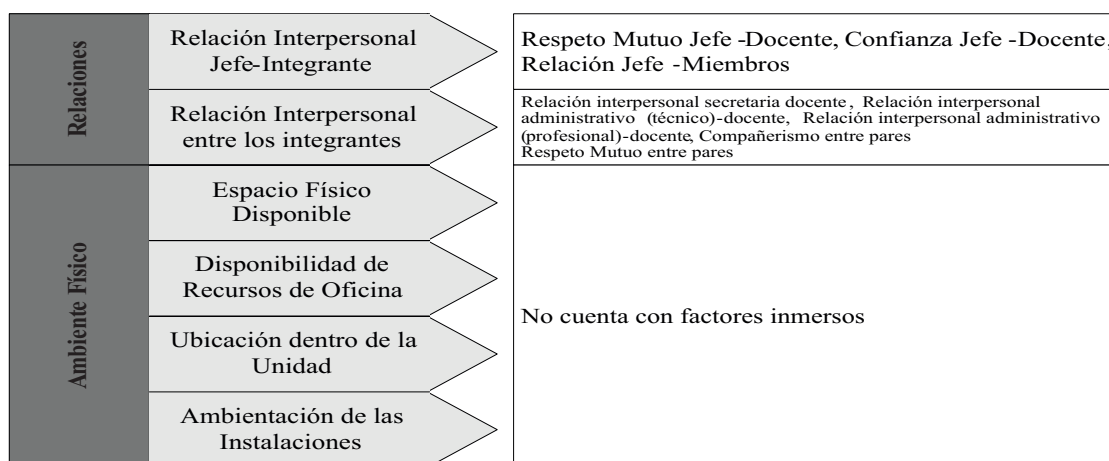


Figura 2. Factores relevante y sus factores inmersos para las dimensiones “relación y ambiente”

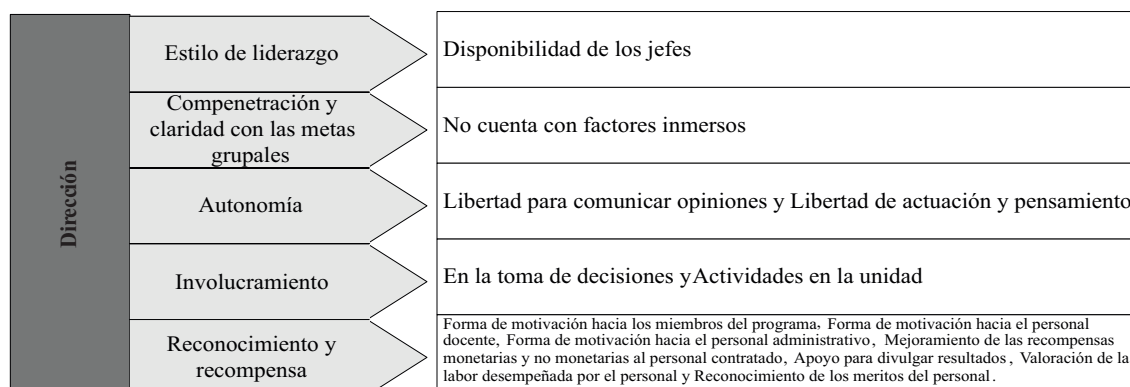


Figura 3. Factores relevante y sus factores inmersos para las dimensiones “dirección”.

pertenecen a tres (3) de las dimensiones del ambiente organizacional, tal como se refleja en la figura 5. Es importante resaltar que dentro del factor relación interpersonal entre los integrantes están inmersos el respeto mutuo entre los docentes y la confianza entre docentes, así como dentro del factor relación interpersonal jefe-integrantes de la unidad se incluyen respeto mutuo y confianza entre jefe-docente.

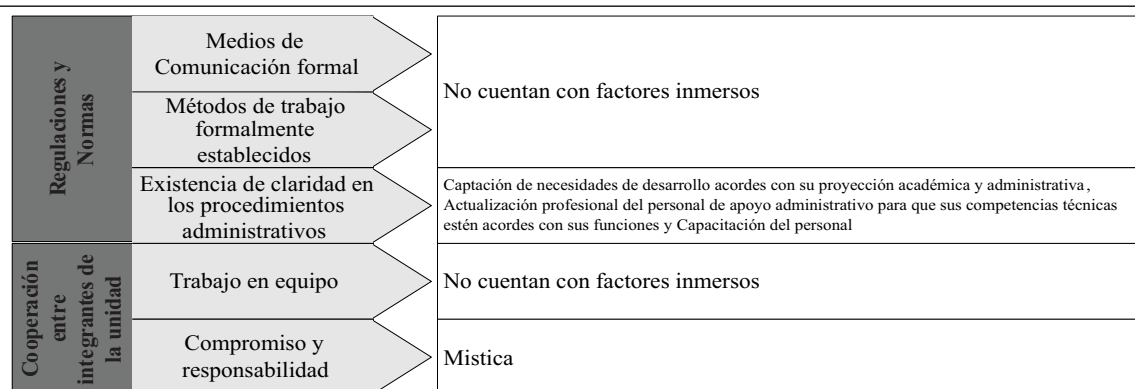
**Situación actual de los factores determinantes de un ambiente de trabajo adecuado en unidades académicas de la UNET.**

**En Departamentos Académicos del Decanato de Docencia**

En la tabla 1, se muestran los factores relevantes que

condicionan el ambiente en los departamentos analizados: Ingeniería Industrial, Matemáticas y Física y Agronomía adscritos al Decanato de Docencia. En ella, a título comparativo se indica con el área sombreada aquellos factores relevantes comunes y se detallan el nivel de importancia en una escala del 1 al 5 (5 corresponde a la designación “Muy Importante”) y la percepción de la valoración del desempeño alcanzado en términos de porcentaje, con respecto a los referentes máximos. (4 y 5 desempeño Bueno y Muy Bueno).

Considerando la información mostrada en la tabla 1 se puede decir que para los departamentos de docencia analizados, los factores que ellos perciben como condicionantes del ambiente organizacional en mayor proporción, se encuentran: la relación entre jefe y



**Figura 4.** Factores relevante y sus factores inmersos para las dimensiones “regulaciones y normas” y “cooperación entre integrantes de la unidad”.

**Tabla 1.** Nivel de Importancia y porcentaje de desempeño alcanzado en los factores relevantes de departamentos académicos adscritos al Decanato de Docencia

	Unidades	Departamento de Ingeniería Industrial		Departamento de Matemática y Física		Departamento de Ingeniería Agronómica	
		Nivel Importancia del factor	Porcentaje Desempeño del factor	Nivel Importancia del factor	Porcentaje Desempeño del factor	Nivel Importancia del factor	Porcentaje Desempeño del factor
Relación	Relación interpersonal jefe -integrantes	4,31	84,44	4,64	89,44	4,29	88,33
	Relación interpersonal entre los integrantes	4,26	62,78	4,58	78,89		
Dirección	Estilo de liderazgo	4,24	80,00	4,50	83,33	4,17	71,67
	Reconocimiento y recompensa			4,44	61,11	3,92	73,33
Ambiente Físico	Disponibilidad de recursos de oficina	4,11	42,22	3,94	58,82	3,75	55,00
	Ambientación de las instalaciones	3,94	43,33			4,00	66,67
Regulaciones y normas	Existencia de claridad en los procedimientos administrativos					4,33	66,67



profesores, el estilo de liderazgo, la disponibilidad de recursos, y en porcentajes también representativos el reconocimiento y la recompensa. Así mismo, se observó que a pesar de ser una misma institución con su marco filosófico definido, entre las unidades estudiadas del sector docencia se dan percepciones diferentes de sus integrantes respecto a cada una de las dimensiones, lo cual pudiera inducir a pensar en la presencia de microclimas.

### En Unidades Académicas del Decanato de Investigación

En las unidades académicas analizadas del Decanato de Investigación, tal como se señala en la tabla 2, se destacó, los factores relevantes y comunes del ambiente, en las diversas unidades que lo integran, así mismo la valoración y jerarquización asignada por los sujetos objeto de estudio, lo cual permitió establecer la tendencia del ambiente de trabajo.

Así mismo, se puede decir que para las unidades analizadas del sector investigación los factores que ellos

perciben como condicionantes del ambiente organizacional en mayor proporción, se encuentran: la relación entre jefe y profesores, el estilo de liderazgo, el involucramiento en la toma de decisiones y en las actividades de la unidad; también se detectó que semejante a lo identificado en las unidades analizadas en el decanato de docencia a pesar de ser una misma institución, entre las unidades estudiadas se dan percepciones diferentes de sus integrantes respecto a cada una de las dimensiones, lo cual reafirma la presencia de microclimas.

### En Departamentos Académicos del Decanato de Extensión

En Extensión y según los resultados de la tabla 3, se observa al igual que en las otras unidades académicas, los factores relevantes y comunes del ambiente, su valoración y jerarquización establecida por los sujetos objeto de estudio, permitiendo establecer la tendencia del ambiente de trabajo.

Y por último respecto a todas las dimensiones analizadas con sus respectivos factores, se puede decir

**Tabla 2.** Nivel de Importancia y porcentaje de desempeño alcanzado en los factores relevantes de departamentos académicos adscritos al Decanato de Investigación

	Unidades	Programa de Investigación en Mercadeo		Programa: El Aprendizaje y la Creatividad en la Enseñanza de la Física		Programa de Calidad y Productividad Organizacional		Grupo de Investigación Arquitectura y Sociedad		Laboratorio de Prototipos	
		Nivel Importancia del factor	Porcentaje Desempeño del factor	Nivel Importancia del factor	Porcentaje Desempeño del factor	Nivel Importancia del factor	Porcentaje Desempeño del factor	Nivel Importancia del factor	Porcentaje Desempeño del factor	Nivel Importancia del factor	Porcentaje Desempeño del factor
Relación	Factores Relevantes										
	Relación interpersonal jefe -integrantes	4,67	93,33	4,80	96,00	4,00	87,50	4,50	93,33	4,20	96,00
Dirección	Relación interpersonal entre los integrantes	4,67	90,00							4,20	88,00
	Estilo de liderazgo	4,33	90,00			4,38	77,50	4,33	86,67	5,00	92,00
	Involucramiento	4,25	76,67	3,40	80,00	4,88	85,00	4,00	73,33	4,80	84,00
	Reconocimiento y recompensa	4,33	73,33	3,60	76,00	4,56	57,50	3,92	71,67	4,40	76,00
	Autonomía					4,88	87,50			5,00	100,00
Ambiente Físico	Compenetración y claridad con las metas grupales			4,20	88,00						
	Espacio Físico disponible	4,50	33,33					4,17	83,33	4,40	84,00
	Disponibilidad de recursos de oficina	4,33	70,00	3,00	72,00	4,38	67,50	3,83	70,00	4,40	72,00
	Ubicación dentro de la Universidad	3,67	56,67								
Regulaciones y normas	Ambientación de las instalaciones	4,50	36,67							4,20	80,00
	Métodos de trabajo formalmente establecidos	4,00	66,67								
Cooperación entre integrantes de la unidad	Existencia de claridad en los procedimientos administrativos	4,33	60,00	3,80	88,00	4,63	72,50			4,50	60,00
	Trabajo en equipo			4,80	92,00					4,40	76,00
	Compromiso y responsabilidad de los compañeros de la unidad en el cumplimiento de sus labores	4,83	60,00			4,88	82,50				

que alcanzaron niveles que favorecen (color azul) al ambiente laboral, al igual que aquellos factores considerados como de desempeño desfavorables (color rojo), también son pocos, por lo que se puede afirmar que es factible trabajar en acciones que ayuden a mejorar la percepción del ambiente organizacional en pro de alcanzar mayores niveles de desempeño organizacional, tal y como lo afirman Mujica y Pérez (2007) “Todo gerente debe tener presente la influencia que ejerce el clima sobre el desempeño organizacional”

A partir de los desempeños observados, a continuación en la figura 6, se muestran algunas acciones identificadas como prioritarias para mejorar y mantener el desempeño de los factores relevantes en la descripción del ambiente laboral a través de las dimensiones que emergieron del estudio realizado, puesto que el ambiente laboral no depende de un solo factor, sino que es el resultado de la conjunción de una serie de elementos que deben ser agrupados, tal y como lo afirma Likert citado por García (2009). “el clima es multidimensional”.

**Tabla 4.** Escala de valoración a partir del % de desempeño de los factores identificados como más importantes

Desempeño (%)	Descripción	Código
1 - 55	Desfavorable	Rojo
> 55 <= 75	Mejorable	Amarillo
> 75 <= 90	Satisfactorio	Verde
> 90	Favorable	Azul

Dimensiones	Docencia	Extensión	Investigación
Relación	<b>Relaciones interpersonales entre Jefe e integrantes de la unidad.</b> Emular de los programas, grupo y laboratorio de investigación, la forma de conformación, organización, dirección y funcionamiento		<b>Relaciones interpersonales entre Jefe e integrantes de la unidad.</b> Mostrar experiencias de forma de conformación, organización, dirección y funcionamiento a otras dependencias académicas.
Dirección	<b>Relación interpersonales entre los integrantes</b> Promover eventos de integración académica y social entre los integrantes de las unidades		
	<b>Estilo de liderazgo</b> Reforzar el estilo empleado al momento de la investigación mediante formación y capacitación de los aspirantes a cargos de dirección en las unidades académicas		
	<b>Reconocimiento y recompensa</b> Diseñar y establecer un sistema de reconocimiento y recompensas al personal con base a la evaluación de desempeño, institucional, grupal y personal, adecuado a cada una de las funciones académicas con perspectiva integradora.		
		<b>Involucramiento</b> Promover la participación del personal en las actividades de cada unidad y en la toma de decisiones. Orientar el trabajo en equipo.	<b>Involucramiento</b> Reforzar la participación del personal en las actividades de cada unidad en la toma de decisiones
Ambiente Físico	<b>Ambientación de las instalaciones y disponibilidad de recursos</b> Promover el trabajo académico de los profesores y estudiantes en empresas que colaboren con la institución y en actividades de mantenimiento y mejora de los sistemas internos de la universidad	<b>Ambientación de las instalaciones y disponibilidad de recursos</b> Promover convenios y proyectos con entes externos como empresas, dependencias gubernamentales que permitan la consecución de recursos	
	<b>Espacio físico disponible</b> Realizar un inventario de asignación y ocupación de cubículos y otros espacios. Generar espacios comunes para actividades de atención a estudiantes y usuarios de la comunidad y cubículos para trabajo individual		
Regulaciones y Normas	<b>Claridad en los procedimientos administrativos</b> Crear, divulgar y poner en práctica un programa de nacionalización y simplificación de los procedimientos administrativos con principios de simplicidad, claridad, proximidad y agilidad de los mismos		

**Figura 6.** Acciones de mejora para los diferentes Unidades académicas analizadas

**Tabla 3.** Nivel de Importancia y porcentaje de desempeño alcanzado en los factores relevantes de las unidades adscritas al Decanato de Extensión.

	Unidades	Coordinación de Extensión Agraria		Oficina Principal del Decanato de Extensión		Coordinación de Extensión Socio Cultural		Coordinación de Formación Permanente		Coordinación de Extensión Industrial y Pasantías	
		Nivel Importancia del factor	Porcentaje Desempeño del factor	Nivel Importancia del factor	Porcentaje Desempeño del factor	Nivel Importancia del factor	Porcentaje Desempeño del factor	Nivel Importancia del factor	Porcentaje Desempeño del factor	Nivel Importancia del factor	Porcentaje Desempeño del factor
Relación	Relación interpersonal jefe -integrantes	4,33	79,00			4,63	72,50	4,50	81,00	4,60	96,00
	Relación interpersonal entre los integrantes	4,48	80,51			4,52	81,08			4,53	91,92
Dirección	Estilo de liderazgo	4,63	78,00	4,78	77,78	4,38	57,50	4,67	75,56	4,80	88,00
	Involucramiento	3,68	65,00			4,32	67,50	3,95	69,00	4,10	76,00
	Reconocimiento y recompensa	4,08	69,67	4,39	55,56	4,73	55,83	4,37	56,32	4,90	76,00
Ambiente Físico	Disponibilidad de recursos de oficina	4,20	66,67					4,30	68,00	4,60	44,00
	Espacio Físico disponible			4,33	57,50	4,63	87,50	4,40	62,00	4,40	40,00
	Ambientación de las instalaciones	4,25	65,00	4,44	80,00			4,20	64,00	4,60	40,00
Regulaciones y normas	Métodos de trabajo formalmente establecidos	4,72	79,00							4,00	72,00
	Existencia de claridad en los procedimientos administrativos	4,00	53,33	4,43	49,27	4,88	75,00	4,23	62,68	4,40	60,00
Cooperación entre integrantes de la unidad	Compromiso y responsabilidad de los compañeros de la unidad en el cumplimiento de sus labores.					5,00	87,50	5,00	89,00		

que para las coordinaciones analizadas del sector extensión los factores que ellos perciben como condicionantes del ambiente organizacional en mayor proporción, se encuentran: la relación entre jefe e integrantes y entre ellos mismos, el estilo de liderazgo, el reconocimiento y recompensa, el involucramiento en la toma de decisiones, la claridad en los procedimientos, el espacio físico y la ambientación de las instalaciones. En tal sentido persiste lo que se ha observado en las otras unidades académicas que a pesar de ser una misma institución se evidencia la presencia de microclimas.

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez obtenidos los resultados relacionados con los factores condicionantes para un ambiente de trabajo adecuado y el diagnóstico que arrojó su importancia y valoración, se hizo necesario establecer lo siguiente:

**Alternativas de Mejoras para los factores relevantes que condicionan el ambiente laboral en los sectores estudiados:** Partiendo de los factores condicionantes del ambiente de trabajo en unidades académicas de la UNET, los cuales coincidieron en algunos aspectos con los esbozados por Litwin y Stringer (1968), citados por

Marín (2003), como es el caso de la dimensión Regulaciones y Normas que coincide en su intención con la dimensión Estructura, establecida por Litwin y Stringer (ob. Cit) puesto que para ambos las mismas significan la percepción de los integrantes de la organización, sobre la cantidad de reglas, procedimientos, normas y obstáculos; así mismo se ve reflejado en la dimensión Dirección que involucra las dimensiones Responsabilidad y Recompensa establecidas por Litwin y Stringer (ob. Cit) puesto que corresponden a la autonomía en la toma de decisiones y la recompensa recibida por el trabajo, a su vez es necesario resaltar que dos de las dimensiones que emergieron de esta investigación coinciden en su denominación y definición como son la Relación y la Cooperación; y con el propósito de orientar la generación de acciones tendientes a favorecer el ambiente organizacional, se planteó en la tabla 4, una escala de valoración a partir del desempeño (%), de los diferentes factores identificados como más importantes por los sujetos que conforman el contexto de estudio.

Partiendo de los factores condicionantes del ambiente que emergieron de manera común, para el 100% y el 80% respectivamente, en las unidades de cada sector estudiado, se destaca, que son escasos los factores



## CONCLUSIONES

Los hallazgos y productos de la investigación se pueden resumir en:

Se corroboró la *Multidimensionalidad* del objeto de estudio, pues para cada grupo de personas estudiadas, se evidenciaron diferentes percepciones sobre la importancia de los factores y dimensiones que impactan el ambiente laboral, lo que dificulta su descripción a nivel global en la organización.

Emergieron apreciaciones clasificadas en cinco dimensiones que afectan el ambiente organizacional, pero igualmente se observaron matices para cada una de las unidades académicas estudiadas, lo que evidencia la existencia de *Microclimas* al interior de la organización; pero dado el diseño de la investigación, era prematuro entrar en el detalle de la descripción individual de estos, pues en la etapa de resultados, solamente se concluyó con la identificación de los condicionantes del ambiente laboral para las unidades estudiadas.

Con la evaluación se obtuvieron resultados que no son definitivos o permanentes, pues el ambiente organizacional es *Dinámico*, es decir, cambia con el tiempo, debido a que se deriva de un conjunto de percepciones subjetivas que dependen de las actitudes, la motivación, las expectativas y de elementos externos que pueden variar, asociados con cada una de las dimensiones que este abarca.

La gestión del ambiente debe convertirse en una tarea cotidiana en la UNET y combinarse además con la realización de evaluaciones periódicas que conlleve a la ejecución de acciones consecuentes para mejorar los puntos débiles y potenciar las fortalezas detectadas.

La identificación de algunas tendencias del ambiente organizacional clasificándolas como desfavorables, mejorables, satisfactorios y favorables; conllevó al planteamiento de un conjunto de mejoras que orientarán la acción y gestión de la organización, en aquellos factores condicionantes que tienen al mismo tiempo interés para el personal (para mejorar su percepción sobre la organización) y para la universidad (para mejorar el rendimiento de sus equipos).

Para futuras mediciones del ambiente organizacional, sectorizar en función del rol de sus miembros, tales como personal obrero, personal administrativo y personal docente, lo que permitirá consolidar el conocimiento sobre el conjunto de

apreciaciones de las experiencias de todos los involucrados en el ambiente universitario, con sus estructuras y procesos y con la relación entre sus miembros.

Se generó la base para la construcción de un instrumento contextualizado a la realidad de las unidades académicas de la UNET; el cual se propone utilizar para futuros diagnósticos sobre ambiente organizacional en otras unidades académicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRUNET, LUC. El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México. Editorial Trillas, S.A. de C.V. 1999.
- DELGADO, N. "Diagnostico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las Universidades de São Paulo y Antioquia". Revista Interamericana de Bibliotecología, 29. 99-117. Disponible en la web: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=179014343006>. [Consultado en Marzo 2012]. 2006.
- GARCÍA, M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración. pp. 43-61. Disponible en la web: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=225014900004>. [Consultado en Marzo 2012]. 2009.
- MARÍN, M. "Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional en una Empresa del Sector Petroquímico". Disponible en la web: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>. [Consultado en febrero 2012]. 2003.
- MUJICA, M y PÉREZ, I. Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. Laurus, Mayo-Agosto, pp. 290-304. Disponible en la web: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=76111485014#>. [Consultado en Marzo 2012]. 2007.

- RODRÍGUEZ, L. “Diagnóstico del clima organizacional”. Disponible en la web: [www.kpmg.com.pa/Publications/.../clima organizacional](http://www.kpmg.com.pa/Publications/.../clima_organizacional). P. 159. [Consultado en octubre 2009]. 1999.
- SÁNCHEZ, J. y GARCÍA, M. (s/f). “Estudio del clima laboral del personal de enfermería de las unidades de salud mental de un hospital”. 2º Premio de investigación de la ANESM. Trabajo premiado con el 2º Accésit. Disponible en la web: <http://www.anesm.net/anesm/descargas/pinv2004accsit2.pdf>. [Consultado en marzo 2010].
- VÁZQUEZ, R. y GUADARRAMA, J. El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior”. *Tiempo de Educar*, enero-julio. pp. 105-131. Disponible en la web: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=31103505>. [Consultado en marzo 2012]. 2001.