

# Gerencia y distrés laboral en el clima organizacional del Instituto de Geografía de la Universidad de Los Andes - Venezuela: una vision transcompleja

## RESUMEN

**Carlos Liborio Camacho Quintero**<sup>1</sup>  
Facultad de Ciencias Forestales y  
Ambientales, Instituto de Geografía.  
Universidad de Los Andes (ULA) –  
Venezuela  
[clcamachog71@gmail.com](mailto:clcamachog71@gmail.com);  
[ccamacho@ula.ve](mailto:ccamacho@ula.ve)

La presente investigación tiene como objetivo analizar un diagnóstico del estilo gerencial y el clima organizacional del personal adscrito al Instituto de Geografía de la Universidad de Los Andes desde una visión transcompleja. El estudio se circunscribe al paradigma cualitativo con una metodología de carácter etnográfico. La recolección de los datos se realizó a través de la entrevista y de la observación participante; por otra parte la muestra estuvo constituida por doce (12) informantes claves. A partir de los datos obtenidos se generó un constructo teórico de gerencia avanzada fundamentado en la idea de liderazgo participativo y empowerment.

**Descriptor:** Distrés, gerencia avanzada, clima organizacional.

## **Management and labor distress in the organizational climate of the Geography Institute of the Universidad de Los Andes - Venezuela**

### **Abstract**

*The objective of this research is to analyse a diagnosis of the managerial style and the organizational climate of the personnel assigned to the Institute of Geography of the Universidad de Los Andes from a transcomplex vision. The study is circumscribed to the qualitative paradigm with an ethnographic methodology. Data was collected through interviews and the participant observation; Sample consisted of twelve (12) key informants. Based on the data obtained, a theoretical construct of advanced management based on the idea of participative leadership and empowerment was generated.*

*Key words: Distress, advanced management, organizational climate.*

---

<sup>1</sup> Profesor de la Universidad de Los Andes, Mérida Venezuela. Doctor en Gerencia Avanzada, PostDoctor en Gerencia para el Desarrollo Humano (ULA), Doctorando en Ciencias de la Educación (UPEL), Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial, Ingeniero de Sistemas, Licenciado en Administración de Empresas, Técnico Superior Universitario en Informática, Técnico Superior Universitario en Mercadotecnia. Componente Docente (ULA), Investigador PEII Oncti, PEII ULA.

**Recibido:** 11-11-2017  
**Revisado:** 20-01-2018  
**Aceptado:** 29-06-2018

## 1. Introducción

La globalización ha propiciado la creación de nuevas maneras de trabajar, operar procesos, dirigirlos y gerenciar a las empresas. Ahora bien, bajo esta dinámica globalizada se inician, en muchos casos, síntomas de estrés, el cual es experimentado de diversas formas y se manifiesta en la mayoría de los casos en tensión o presión que se origina en el ambiente exterior e interior del sujeto. Por ello se debe considerar que existe un conjunto de problemas de orden psicosocial que tienen gran incidencia en la salud del individuo y en consecuencia en la interacción de este con el trabajo, el medio ambiente y otras condiciones de la organización.

Villalobos (2005) plantea que: "Las organizaciones dirigen sus esfuerzos a mantener un talento humano en óptimas condiciones de trabajo que le permitan conservar el bienestar físico, psíquico y social de los mismos, a fin de evitar el desmejoramiento de la salud" (p. 55). Estos factores psicosociales que inciden en el estrés tienen que ver con el contexto de trabajo y las características intrínsecas del propio individuo; por tal razón, las empresas deben adaptarse y tener presente la misión, visión, estrategias, objetivos e iniciativas que representa aprovechar el clima organizacional para facilitar un excelente ambiente laboral. Para Bohlander y otros (2005):

El estrés es cualquier demanda en la persona que requiere un comportamiento para sobrellevarlo. Proviene de dos fuentes básicas: la actividad física y la actividad mental o emocional. La reacción física del cuerpo ante ambos tipos de estrés es igual, los psicólogos utilizan dos términos para distinguir entre las formas positivas y negativas de estrés, aunque las reacciones a las dos formas son las mismas desde el punto de vista bioquímico (p. 25).

Ahora bien, los dos términos usados para definir el estrés, siguiendo a

Bohlander y otros (2005), son: 1) austres, definido como el estrés positivo que acompaña al logro y a la alegría. Es el estrés de enfrentarse con los desafíos que se encuentran en los puestos gerenciales, técnicos o de contacto con el público y 2) el distrés, definido como el estrés dañino que comienza cuando el individuo empieza a sentir una pérdida en las sensaciones de seguridad y suficiencia. El desamparo, la desesperación y la frustración convierten el estrés en distrés, el cual afecta a la organización y al individuo.

Se puede concluir, entonces, que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema estructural y las tendencias motivacionales las cuales se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, es decir, productividad, satisfacción, rotación, entre otras.

En opinión de Chiavenato (2007): "En el clima organizacional los seres humanos están expuestos continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional" (p. 58). Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados; cuando esta es idónea, el clima permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, ya que mientras exista un buen clima las acciones se orientan hacia los objetivos formulados, mientras que un mal clima destruye el ambiente de trabajo, ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento y estrés laboral.

Ahora bien, en esta dinámica gerencial podemos observar varios tipos de gerentes entre ellos los que se orientan hacia *la gerencia avanzada*, que tiene influencia en el carácter de la persona hiperactiva de poca paciencia y que quiere imponer o influir sobre aquellos sosegados pacientes y deja que cada persona resuelva de la mejor manera. En

un segundo plano, se puede observar a los llamados *gerentes científicos*, estos son los responsables de dirigir las actividades, ayudando a las organizaciones a alcanzar sus metas desde el punto de vista del conocimiento praxológico, empírico, ontoepistémico y teórico académico de alcance interparadigmático y neoparadigmático, a partir de fortalecer la gerencia operacional y estratégica con el objetivo de alcanzar una dirección más eficiente y ágil que pueda adaptarse a las necesidades de los empleados, minimizando el estrés que interviene en el clima organizacional.

Como se observa son muchos los factores que inciden en el clima organizacional, esta mirada lleva a observar que la organización está inmersa dentro de una transcomplejidad. De esta forma, para Morin (2003) una visión transcompleja va más allá de la complejidad, pues esta debe comprender la realidad y manifestarla paralelamente desde todas las perspectivas posibles, buscando canalizar la mejor estrategia posible de forma compleja y global, ya que dividiéndola en pequeñas partes para facilitar su estudio se limita el campo de acción del conocimiento, lo que significa que para entenderlo no podemos ser reduccionistas en un estudio desde las partes y mucho menos ser holísticos, es decir, el todo es la suma de las partes, lo que significa que se debe adaptar a la reflexividad, ya que se necesita que las organizaciones públicas reformen sus capacidades de ajuste adaptativa a la misma, minimizando el distrés laboral.

Es importante señalar que el fenómeno del distrés laboral se encuentra presente en todas las esferas del planeta, atacando a las personas u organizaciones que no están preparadas para enfrentarse a las demandas impuestas por la sociedad moderna, es por eso que surge la interrogante en aquellos trabajadores que no se resignan frente a las obvias realidades, sobre qué hacer

para afrontar este problema, pues el distrés en el trabajo genera efectos negativos sobre los empleados y un inadecuado clima organizacional, lo cual es motivo de preocupación por cuanto el rendimiento de los trabajadores incide en el nivel de producción, pues el talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización, ya que él lleva al logro de los propósitos en la organización.

En este marco, la presente investigación ha tomado como caso de estudio al Instituto de Geografía y Conservación de los Recursos Naturales de la Universidad de Los Andes (ULA), organización de investigación y docencia, a nivel de postgrado, orientada a definir los procesos, estructuras y patrones que conforman el espacio geográfico venezolano y cuyo propósito es prevenir y corregir problemas espaciales para fortalecer las potencialidades geográficas del país.

El estudio ha surgido de observar agotamiento en algunos miembros que conforman el equipo de trabajo del Instituto de Geografía en la ULA, observándose un clima organizacional poco estable debido a la falta de liderazgo, por lo cual no se ha podido consolidar un ambiente propicio, estable y cónsono con la misión. También se ha observado que los problemas más frecuentes son: desmotivación del personal, carencia de evaluación del desempeño, reducción del presupuesto destinado al funcionamiento de la institución, inexistencia de mecanismos de gestión administrativa que genere nuevas formas de trabajo, ausencia de sinergia laboral entre los integrantes y menosprecio del ambiente laboral, todo ello constituye un conjunto de factores que genera estrés.

Dentro de las causas que han originado este ambiente laboral se pueden citar la poca productividad del trabajo y el deterioro del clima organizacional en los diferentes departamentos del instituto, es por ello

que es importante mantener un control a través del diseño de estrategias que permitan disminuir el impacto de los factores estresantes que se generan en los trabajadores y que llevan a la predisposición de actitudes negativas en el personal, pues de no controlarse los síntomas de estrés, así como las posibles causas, se pronostica mayor distrés e inclusive ergofobia laboral, impidiendo la excelencia en las actividades docentes y de investigación en esta organización.

En virtud de lo expuesto, surge la necesidad de plantearse un estudio orientado a realizar un diagnóstico para identificar los factores del clima organizacional que generan estrés laboral, pues estos afectan el rendimiento o desempeño del talento humano en esa institución.

A partir de lo expuesto se formulan las siguientes interrogantes: ¿cómo explicar desde una visión transcompleja el estilo gerencial y el clima organizacional? ¿Cómo el clima organizacional tiene incidencia en el distrés laboral del personal adscrito al Instituto de Geografía de la ULA? Para responder a las preguntas anteriores, se hace necesario sistematizar la investigación a través de las siguientes expectativas a saber: 1. ¿Cómo caracterizar el nivel de formación y capacitación del personal adscrito al Instituto de Geografía de la ULA?, 2. ¿Qué factores determinan el tipo de clima organizacional y distrés laboral en el Instituto de Geografía de la ULA?, 3. ¿Cómo se precisa establecer los factores que intervienen en el clima organizacional asociado al distrés laboral del personal adscrito al Instituto de Geografía de la ULA? y 4. ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar el clima organizacional y evitar el distrés laboral?

En relación con las bases teóricas, cabe destacar que el presente trabajo se elaboró a partir del examen de los postulados doctrinarios que fundamentan lo referente a las organizaciones, la gerencia avanzada, gerencia en las

organizaciones públicas, administración de recursos humanos, clima organizacional, distrés laboral y visión transcompleja en las organizaciones modernas, entre otros aspectos relevantes del presente estudio.

## 2. Métodos

El presente estudio se enmarca en un contexto institucional específico, representado por el Instituto de Geografía de la ULA. En atención a ello se puede asumir que se trata de un caso en particular, el cual se orienta hacia el diagnóstico para establecer las causas de ciertas alteraciones relacionadas con la conducta de los empleados que laboran en la institución objeto de estudio. Al respecto, Zambrano (2012) define el trabajo de *Investigación diagnóstica o propositiva* como: "Un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos o generar conocimientos científicos" (p. 49).

A partir de esta premisa, se puede señalar que el estudio de caso implica recoger, registrar y analizar datos que se relacionan con la conducta de un grupo de personas que a diario interactúan para desempeñar tareas y funciones en un espacio institucional o en un momento histórico específico, sin embargo, se asume como estrategia operacional para concretar la investigación, el método etnográfico cualitativo con tendencia hermenéutica dialéctica, por cuanto se busca la descripción de ciertas prácticas conductuales de personas habituadas a convivir por razones de trabajo en un espacio institucional específico y cuyas relaciones están reguladas por normas que establecen obligaciones, derechos y costumbres.

En ese sentido, Giddens (2004) señala que la etnografía puede concebirse

como sinónimo de investigación cualitativa, pues en esta se incluye la etnografía propiamente dicha, la investigación de campo con carácter cualitativo, las historias orales o historias de vida y los estudios de casos. De esta forma el autor define la etnografía como:

El estudio directo de personas o grupos durante un cierto periodo, mediante la utilización de la observación participante o las entrevistas para conocer su comportamiento social, y así registrar una imagen realista y fiel del grupo estudiado; el trabajo de campo resulta ser una herramienta imprescindible. La investigación etnográfica pretende revelar los significados que sustentan las acciones e interacciones que constituyen la realidad social del grupo estudiado; esto se consigue mediante la participación directa del investigador (p. 29).

De esta forma, el método etnográfico cualitativo se apoya en un trabajo de campo para recopilar con la mayor exactitud posible la información, los componentes sociales asociados con las variables, el estilo gerencial, los rasgos de la cultura organizacional y la incidencia que tienen sobre el distrés laboral.

Para Moreno (2007), "... se genera un debate que trasciende al método, aquí se enmarca la discusión sobre el llamado círculo hermenéutico y sus discusiones metodológicas" (p. 23). Este autor manifiesta que la hermenéutica por mucho tiempo se enfocó en la interpretación, pues la comprensión ha pasado al primer plano no solo en la filosofía contemporánea sino en el ámbito de las ciencias sociales que están abandonando definitivamente el viejo paradigma y entrando de lleno en otro impregnado de temporalidad, cualidad, comprensión e indeterminación. Así, la hermenéutica puede ser asumida a través de un método dialéctico que incorpora al texto y el sujeto en un permanente proceso de apertura y reconocimiento.

Desde este marco de ideas, los métodos cualitativos hermenéuticos y la

dialéctica son, en un sentido, metodologías que aplican los investigadores de manera consciente e inconscientemente, pues debido a que la mente del ser humano es interpretativa, esta trata de buscar significado a las cosas por medio de la observación. De esta forma, el razonamiento y la comprensión tratan de descubrir la verdad por medio del diálogo o técnica de la conversación, debatiendo conflictos hasta llegar a la certeza de la esencia misma de las cosas, desde la recolección de datos hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetivos definidos en la presente investigación.

Ahora bien, el diseño del proceso investigativo se fundamenta en los pasos que atienden a la propuesta de Martínez (2004), la cual se representa en el Gráfico N° 1.

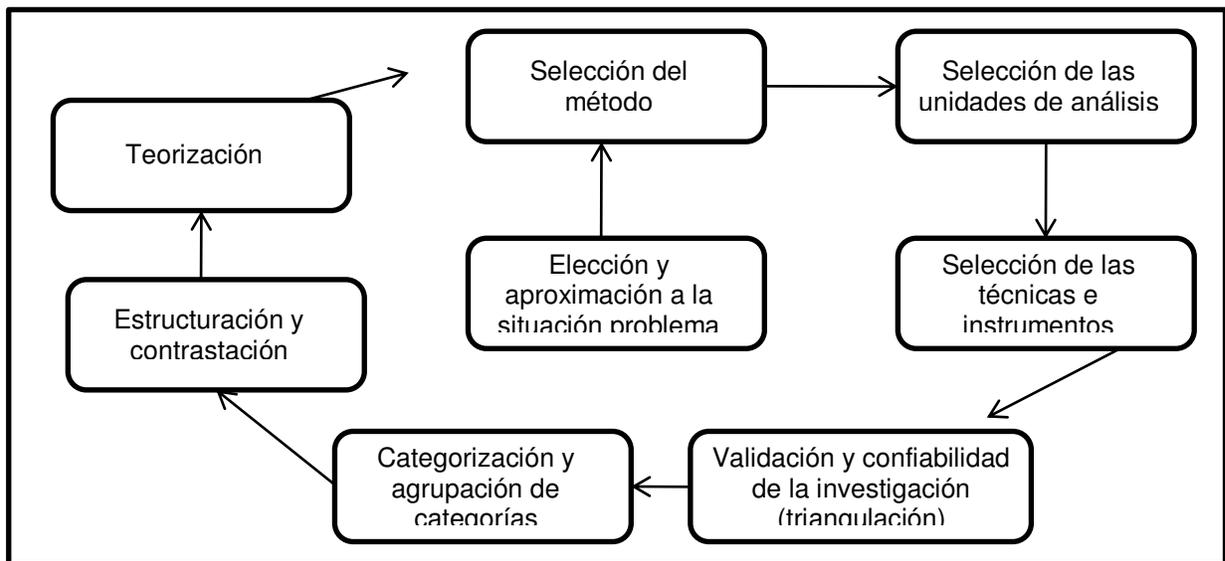
Es preciso destacar que la selección de las técnicas e instrumentos de recolección de datos se debe realizar en función de alcanzar los objetivos propuestos, pues el acopio de datos constituye las distintas formas de obtener la información requerida, para ello se consideran las características de la población a los fines de establecer el diagnóstico de la realidad en estudio. Según Sabino (2002) "... un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información" (p. 99).

De acuerdo con los objetivos planteados y la necesidad de producir información, que permita realizar intervención en las actitudes y comportamientos a nivel grupal de la muestra, se ha establecido trabajar con una metodología de carácter cualitativo, la cual se aplicó sobre el total del grupo objetivo, ya que esto permitió dar cuenta de la situación base del proyecto de cambio, pues su ejecución admite identificar los criterios de inclusión y exclusión de la población, precisando el tamaño de la población.

De acuerdo con los objetivos planteados y la necesidad de producir información, que permita realizar intervención en las actitudes y comportamientos a nivel grupal de la muestra, se ha establecido trabajar con una metodología de carácter cualitativo, la cual se aplicó sobre el total del grupo objetivo, ya que esto permitió dar cuenta de la situación base del proyecto de

cambio, pues su ejecución admite identificar los criterios de inclusión y exclusión de la población, precisando el tamaño de la población.

Este proceso de escogencia respondió a los criterios relacionados con el propósito de la investigación y los criterios para su delimitación.



**Gráfico N° 1. Proceso de investigación cualitativa.** Fuente: tomado de Martínez (2004)

**Cuadro 1. Selección de las unidades de análisis (Informantes Claves)**

Personal (ATO) del Instituto de Geografía ULA	Cantidad	Vinculación
		Directa
Sujeto IC <sub>1</sub> . Investigador	01	X
Sujeto IC <sub>2</sub> . Auxiliar de Laboratorio	01	X
Sujeto IC <sub>3</sub> . Mensajero Interno	01	X
Sujeto IC <sub>4</sub> . Mensajero Externo	01	X
Sujeto IC <sub>5</sub> . Aseador	01	X
Sujeto IC <sub>6</sub> . Secretaria	01	X
Sujeto IC <sub>7</sub> . Oficinista	01	X
Sujeto IC <sub>8</sub> . Administradora	01	X
Sujeto IC <sub>9</sub> . Cartógrafo	01	X
Sujeto IC <sub>10</sub> . Dibujante	01	X
Sujeto IC <sub>11</sub> . Secretaria Ejecutiva	01	X
Sujeto IC <sub>12</sub> . Vigilante	01	X

Fuente: elaboración propia.

En todo caso se asume que el criterio de la muestra inicial es intencional, en el sentido de consultar la opinión de aquellas personas que disponen de mayor información acerca del problema en estudio, el cual está enmarcado en la selección de las variables estilo gerencial, clima organizacional y distrés laboral. Este proceso de selección de informantes no se interrumpe sino que continúa a lo largo de toda la investigación y se vale de estrategias diferentes según el tipo de información que se necesita en cada momento. De esta forma, es probable que algunas personas señalen un mayor impacto en su estabilidad emocional, producto de problemas laborales en el ambiente de trabajo.

En el caso de percibir conflictos, los datos fueron recolectados a través del método de observación participativa, a partir de las técnicas de entrevista. Para ello, se aplicaron instrumentos como el diario de campo o guías que permitieron cumplir con el objetivo de obtener información sobre los indicadores establecidos para el estudio del estilo gerencial, clima organizacional y estrés laboral.

Es importante señalar que los datos recogidos durante la investigación han constituido unas valiosas piezas que el investigador se encarga de analizar, apoyado en la *Guía de entrevista*, la cual ha constituido el instrumento de recolección de los datos. Las respuestas que suministraron los informantes han representado el referencial que sirve de apoyo a la tarea más fecunda, es decir, la utilización de esas evidencias para orientar la búsqueda de nuevos aportes susceptibles de profundizar en el conocimiento de la realidad objeto de estudio para luego incorporar a los resultados y a las conclusiones de la investigación.

### 3. Resultados y discusión

En el proceso de investigación se dan a conocer los pasos desarrollados para

obtener la información, es decir, las unidades de análisis a través del registro de observaciones y entrevistas en profundidad. De los datos obtenidos surge la agrupación de categorías y subcategorías del proceso de triangulación que luego permitirá contrastar con la posición de los expertos, esta información permite generar una aproximación teórica desde una visión transcompleja del estilo gerencial y el clima organizacional, además de mostrar cuál es su incidencia en el distrés laboral del personal adscrito al Instituto de Geografía de la Facultad de Ciencias Forestales y Ambientales de la ULA. Los datos obtenidos permitirán tomar en cuenta el mejoramiento de la productividad del trabajador y la organización para corregir actitudes del personal, habilidades, destrezas y conocimientos, además de mejorar la comunicación a través de la conformación de equipos de trabajo, los cuales pueden aprovecharse a través de la asignación de roles de liderazgo y delegación.

#### 3.1. Categorización de las experiencias

En un primer momento, se entrevistó al Geógrafo, personal administrativo del Instituto de Geografía de la ULA (IC<sub>1</sub>). En el encuentro el investigador realizó una serie de preguntas en la sub categoría liderazgo, estas son: **¿Cómo describe el tipo de gerencia que predomina en su unidad de trabajo?** La respuesta obtenida por el entrevistado fue:

*Le comento que mi trabajo consiste en prestar asistencia secretarial a la alta gerencia, planificando y ejecutando actividades administrativas y aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.*

El entrevistado redacta correspondencia, informes, memorandos, oficios, documentos varios de mediana complejidad, transcribe a máquina o en el computador la correspondencia, oficios, memorandos, informes y

documentos varios de la dependencia, lleva registros de actas, informes, recaudos y expedientes, recibe y verifica la correspondencia, oficios, circulares, memorandos, recaudos consignados por estudiantes y personal de la institución, revisa la correspondencia del consejo y de su superior y lleva el control de archivos generales y confidenciales.

*Con respecto a su pregunta le comento que es una gerencia que no le da oportunidad al personal de crecer profesionalmente, es decir, actúan con mucha demagogia y privilegios hacia cierto personal, en ocasiones por no tener mano dura, el personal hace lo que quiere y afectando el cumplimiento de la misión del instituto.*

**¿Se permite la participación del grupo en la toma de decisiones?** A lo que el entrevistado respondió:

*No se observa participación grupal, por haber tanta demagogia a veces las opiniones no son escuchadas y efectivamente crean conflictos por no ser unidos, sería agradable efectuar reuniones periódicas para mejorar las dificultades y mejorar las metas establecidas en la institución, es decir, propongo los viernes en la tarde, se pueden programar dichas reuniones."*

**¿La comunicación es lineal descendente para impartir instrucciones y exigir el cumplimiento de tareas?** A lo que el entrevistado respondió con gesto de disgusto:

*En el Instituto hay una comunicación lineal, la comunicación depende de su situación laboral, aun siendo demagógico el director siempre tiene la última decisión y las opiniones del personal ATO no son escuchadas.*

El investigador realiza una pregunta en la sub categoría clima organizacional:

**¿Cómo describe el ambiente de trabajo, valores predominantes, integración grupal, compañerismo, sentido de pertenencia hacia la institución?** El entrevistado respondió lo siguiente:

*Cuando el personal no está haciendo ninguna labor y se solicita ayuda, existe*

*una negación, lo cual en vez de beneficiar a la institución genera retrasos por no trabajar en equipo, es decir, no existe el trabajo en equipo por falta de compañerismo, nadie ayuda a nadie, inclusive, por último, efectivamente me gusta lo que hago en mi lugar de trabajo.*

El Investigador realiza varias preguntas en la sub categoría estrés laboral:

**¿Presenta alguna alteración emocional por problemas en su trabajo?** A lo que el entrevistado respondió:

*Todo esto ha generado en mi vida acontecimientos transformados en enfermedades como la tensión arterial, dolor de cabeza, esta situación conlleva a estresarse con facilidad, el personal vive predispuesto, lo que genera un ambiente muy tenso que cualquier trabajador explota por falta de motivación e incentivos.*

**¿Tiene reacciones ante los conflictos laborales?** El entrevistado respondió:

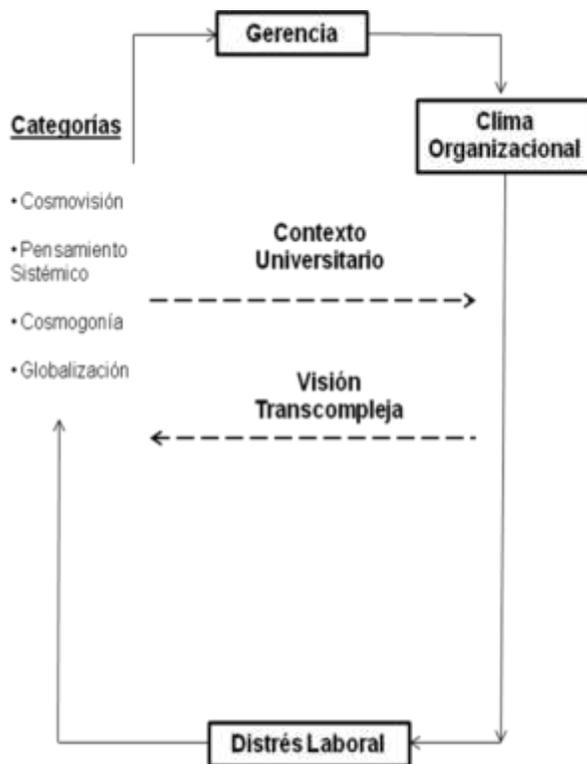
*A veces las autoridades utilizan muchos insinuaciones que generan discordia en la institución, es decir, descontrol laboral y fácil reaccionar violentamente, si es un reclamo o sugerencia constructivamente lo acepto de lo contrario protesto porque deben respetar mis opiniones.*

**¿Cómo afectan su salud en general, los problemas en el trabajo?** A lo que el entrevistado contestó:

*Esta situación laboral me afecta de forma importante a no alcanzar las metas esperadas, me costó aceptarlo, pero en realidad estoy sufriendo de estrés y de tensión arterial.*

La actuación de quienes conducen el instituto de geografía de la ULA es central para forjar positivas condiciones de trabajo, ellos son los referentes que, por su espacio de influencia, tienen un alto nivel de ascendencia. Sin embargo, todavía se piensa que esta tarea es

inherente al área de recursos humanos, olvidando que todos brindan su cooperación para hacer fluida la convivencia y armonía colectiva. Cada uno puede contribuir con el fin de concebir más agradable la interacción social y así evitar el estrés laboral.



**Gráfico N° 2. Triangulación de las experiencias. IC<sub>1</sub>:** ¿Se consideró la confidencialidad desde el punto de vista ético en la presente investigación?.  
Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos permitieron caracterizar las destrezas humanas y técnicas desde la concepción del personal ATO del Instituto de Geografía de la ULA; en cuanto al liderazgo y los hallazgos para alcanzar las metas y objetivos, los resultados se mostraron desfavorables en relación con las características de la gerencia que predomina en el instituto, pues las personas consultadas opinaron que prevalece un tipo de gerente autocrático, demagógico y autoritario

que no admite sugerencia alguna por parte de los subordinados y tampoco permite la participación del grupo social en la toma de decisiones. En cuanto al sistema de comunicación, predomina el tipo descendente, ya que por lo general se comunica para impartir órdenes o dar instrucciones de tareas, lo cual en muchas oportunidades excede los límites de lo establecido y se registra un sobrecargo de trabajo.

En cuanto a la gerencia, se asume que la gerencia avanzada debe ajustarse a las nuevas realidades paradigmáticas y a quienes ejercen el desempeño de ese rol se les considera como gerentes científicos, responsables de dirigir las actividades de la empresa para alcanzar con eficiencia y efectividad la misión y metas que se asumen con apoyo en el conocimiento teórico. Esa gestión ha tenido influencia de acciones de reingeniería, con la finalidad de propiciar una dirección más eficiente y dinámica que pueda adaptarse a las necesidades del capital humano, el recurso más valioso de toda organización.

En su totalidad, las opiniones de los sujetos consultados expresan que existe identificación con la misión del instituto, pues les gusta el trabajo que realizan; no obstante, perciben que no se valora al personal y el ambiente les resulta un tanto tenso, por el predominio del individualismo, egoísmo y escaso compañerismo, lo que hace que el trabajo resulte poco amistoso. Esto se puede evidenciar en la siguiente afirmación de un informante clave:

*...nadie ayuda a nadie, cada quien solo está pendiente de sus actividades, no existe la solidaridad y predomina la hipocresía.*

En esta afirmación se evidencia que resulta imposible alcanzar la integración de los esfuerzos individuales con miras a consolidar la sinergia social que requiere toda organización para cumplir con eficiencia su misión y propiciar su desarrollo sustentable.

En cuanto al clima organizacional, a juicio de los informantes del instituto, lo consideran inadecuado, debido al tipo de liderazgo predominante, el cual caracteriza a la gerencia como responsable de guiar los grupos de trabajo. En consecuencia, muchos de los empleados son afectados por el distrés laboral, con incidencias perjudiciales en su salud mental y física.

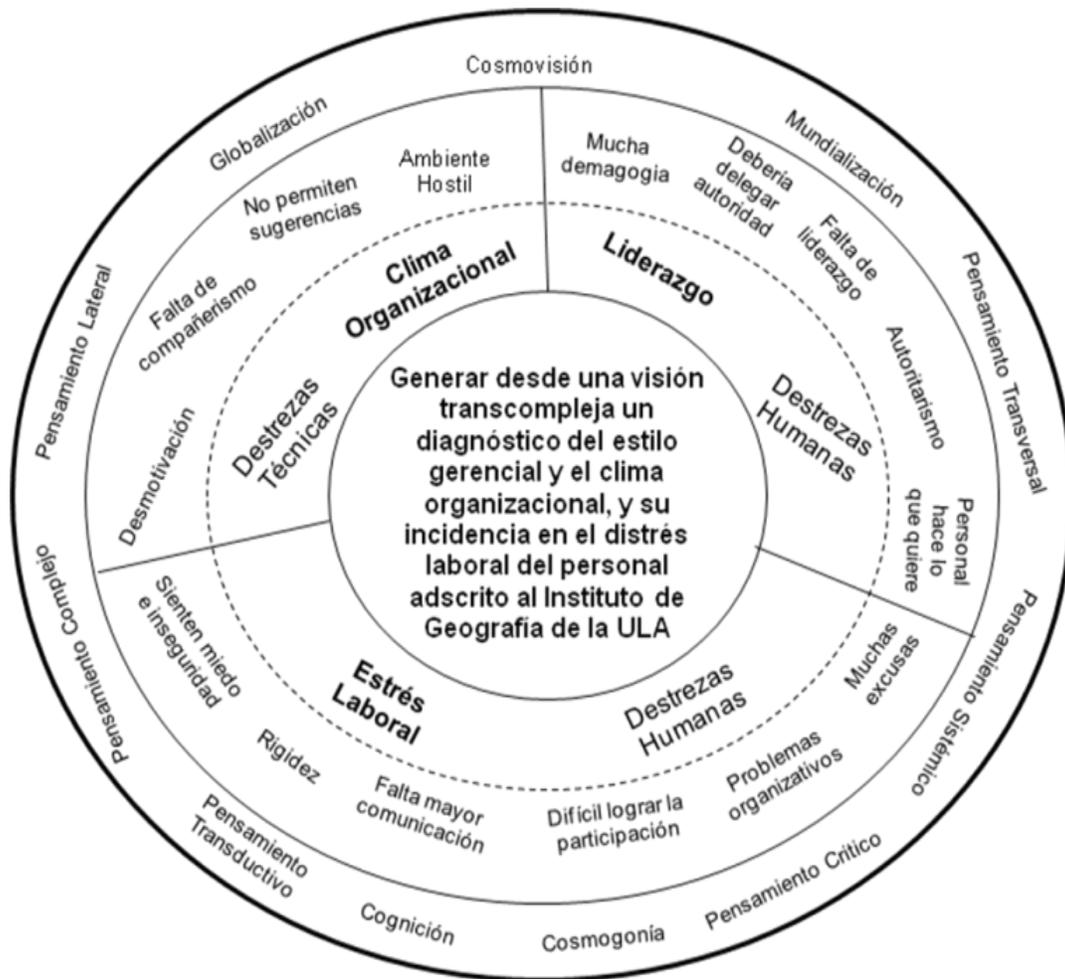
Según los informantes claves, el distrés laboral se manifiesta en el Instituto de diversas formas, a saber:

- Falta de motivación hacia el trabajo por parte de algunos trabajadores.
- Sienten miedo e inseguridad, lo cual estimula reacciones violentas y otros sentimientos negativos como son los deseos de llorar, dolor de cabeza, hipertensión, entre otros.
- Perciben como injustas ciertas conductas de algunos gerentes por el favoritismo hacia algunos empleados y poca valoración del trabajo de otros, lo cual produce dolores de cabeza e hipertensión en algunos trabajadores. Con frecuencia, propicia el ausentismo laboral de algunos con el agravante de generar malestar en el resto del grupo.
- En ocasiones sienten exceso de rigidez en relación con las exigencias del jefe inmediato, lo cual genera distrés, con alteraciones como taquicardia, cambios en la respiración, dolores de estómago, resequedad en las mucosas bucales. Estas manifestaciones demuestran que la salud física y emocional o mental de los trabajadores es afectada y en consecuencia, incide en su rendimiento laboral y bienestar social, e incluso, se

exponen a consecuencias peores para su salud en general repercute en la convivencia humana.

- Aún cuando en ocasiones se realizan reuniones de trabajo, los empleados no sienten motivación alguna por participar en las mismas, debido a la carencia de integración grupal, falta de compañerismo e individualismo predominante con la tranquilidad emocional del trabajador.
- Con regularidad perciben que se beneficia solo a las personas que tienen nexos de amistad con el gerente inmediato, en cuanto al otorgamiento de clasificaciones e incentivos, lo que genera descontento en el resto del grupo, y además, repercute en las alteraciones emocionales que se manifiestan en distrés e incremento de los niveles de tensión.

Esta variedad expuesta establece que el medio ambiente interno y externo del Instituto de Geografía de la ULA necesita disponer de un constructo teórico que propicie el cambio en todos los actores, es decir, en el personal ATO del mencionado instituto. De esta manera se menciona a Martínez (2011), dentro del método hermenéutico dialéctico, el autor considera pertinente plasmar los hallazgos apoyándose en el círculo hermenéutico sugerido por Dilthey, tomando en consideración los tres pasos fundamentales para la interpretación: entendimiento, explicación y aplicación, donde se encierran los análisis de la realidad a través del modelo de lo encontrado como producto del conocimiento y de la interpretación de las unidades de análisis.



**Gráfico N° 3. Circulo hermenéutico sugerido por Dilthey aplicando el enfoque de sistemas.**  
 Fuente: elaboración propia.

#### 4. Propuesta

Una vez analizada la información, como parte del proceso cualitativo de la investigación, se aborda la teorización del constructo que fundamenta las competencias del personal ATO del Instituto de Geografía de la ULA con respecto a la incidencia del distrés laboral. Cabe destacar que se generó un constructo teórico basado en dos herramientas administrativas como lo es el *empowerment* y el liderazgo participativo, el cual permitió la agrupación de conceptos, características y proposiciones de una manera específica

de conformar la Institución de categorías selectivas y poder identificar correctamente las competencias, que en acción, el investigador, se originan de manera gráfica e interpretativa al relacionar el análisis de la información de ciertos aspectos cognitivos del estado de ánimo de los informantes claves entrevistados.

Es oportuno mencionar que antes de iniciar la explicación del constructo, se necesita establecer la caracterización del proceso del clima organizacional y distrés laboral, ya que son partes argumentativas del presente estudio y aunque, estos términos fueron tratados en el marco

teórico, es importante especificar ciertos argumentos, surgidos como producto de la reflexión analítica de la información dada por el personal ATO del Instituto de Geografía de la ULA.

Igualmente se interpretó cómo se inserta y asocia el proceso bajo una visión transcompleja, pues su origen y aplicabilidad obedece, básicamente, al sector universitario, tal como se afirmó en el basamento teórico de esta investigación, se asocia con la categorización y triangulación que generó como resultado el círculo hermenéutico sugerido por Dilthey adaptado al Instituto de Geografía de la ULA; sistémicamente se crea el constructo teórico basado en gerencia avanzada y *empowerment* con el liderazgo participativo, el cual se representa así:

Entrada: Informantes claves y el Instituto de Geografía de la ULA.

Proceso: *Empowerment* y Liderazgo participativo.

- Autoridad y responsabilidad.
- Formación de equipos de trabajo.
- Niveles de formación y capacitación.
- Liderazgo participativo.
- Retroalimentación.

Salida: Constructo teórico.

Objetivos del constructo teórico:

- Facilitar el aprendizaje, valorando la aportación de personas.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias para su área específica del trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados.
- El aumento de la productividad y el logro de los resultados.
- Desarrollar el potencial del talento humano de acuerdo a sus habilidades, destrezas y conocimientos.

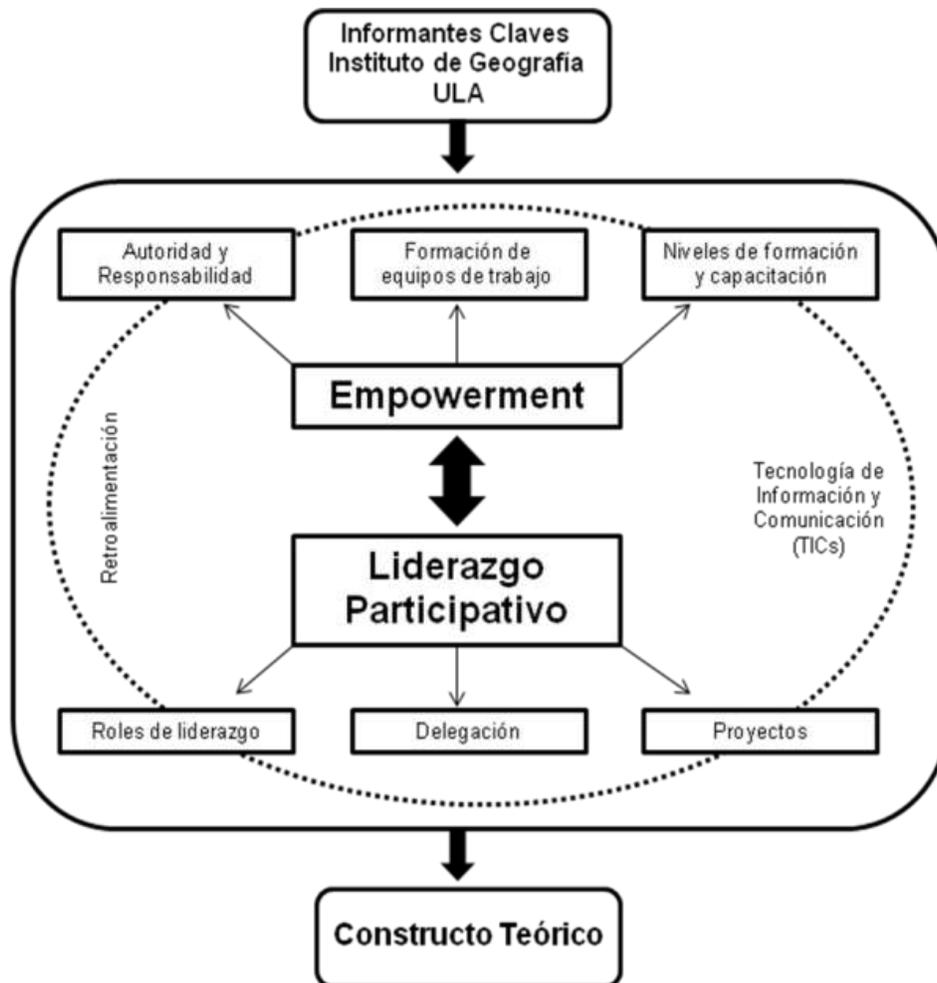
- Fomentar el liderazgo, facilitar la motivación y reforzar la autoestima del empleado.

## 5. Conclusiones

Las referencias anteriores permiten establecer como diagnóstico, en cuanto al comportamiento de las variables: gerencia, clima organizacional y distrés laboral, según la percepción de los informantes claves del Instituto de Geografía de la ULA, las consideraciones siguientes:

En materia de gerencia predomina la autocracia, por cuanto las personas que dirigen los grupos de trabajo, apoyan esa gestión en prácticas ortodoxas que se corresponden con modelos administrativos que solo admiten como compromiso de dirección impartir órdenes, girar instrucciones para el desempeño laboral de los subordinados o evaluar el cumplimiento de las tareas encomendadas. Así mismo, prevalece la comunicación descendente y no se permite la participación del grupo de trabajo en la planificación de actividades, toma de decisiones y la evaluación del rendimiento de la unidad.

En relación con el clima organizacional o ambiente laboral que predomina en el instituto, se puede considerar como desfavorable para el buen desempeño laboral, por cuanto impera el individualismo y el egoísmo entre los integrantes de los grupos de trabajo, con poca tendencia a fortalecer los nexos de amistad y de solidaridad. Con esos rasgos que caracterizan el clima organizacional, es difícil generar la sinergia requerida para alcanzar con efectividad y eficiencia los objetivos y metas por dependencia administrativa, lo cual incide directamente en el cumplimiento cabal del instituto, como ente de la administración pública del país.



**Gráfico N° 4. Constructo teórico enfocado a la teoría de sistemas.** Fuente: elaboración propia.

El estilo de gerencia que prevalece en el instituto no propicia un clima organizacional favorable para el desempeño laboral del equipo humano, tal como lo establecen las disposiciones legales del país (Constitución Nacional, Artículo 87 y la Ley Orgánica del Trabajo, Artículo 185, entre otras). Por el contrario, muchos empleados presentan severas alteraciones emocionales o distrés laboral que se manifiesta en una baja de motivación para el trabajo, algunas reacciones violentas, miedo e inseguridad, dolores de cabeza, deseos de llorar y, lo más grave aún, la afección de cuadros hipertensivos debido a las

situaciones estresantes que pueden incidir en mayores problemas de salud.

## 6. Referencias

- Bohlander, G., Snell, S. Sherman, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 12ª edición, México: Editorial Sherman International Thompson, learning.
- Briceño, C (2015). *Clima Organizacional como Factor Motivador de los trabajadores del Hospital "Dr. Tulio Carnevali Salvatierra" del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS)*. Trabajo de Maestría. Mérida, Venezuela.

- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta oficial extraordinaria No. 5453. 24 de Marzo de 2000. Edición corregida. Edit. Buchivacoa. Caracas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw-Hill, Interamericana de México.
- Giddens, A. (2004). *Sociología*. Editorial: Alianza Editorial. Madrid, España.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Editorial Trillas.
- Martínez, M. (2011). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México: Editorial Trillas.
- Martínez, S. (2004). *Estrés laboral: Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Pearson Educación.
- Moreno, A. (2007). *Racionalidad epistémica*. Ediciones del Vice Rectorado Académico. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.
- Morin, E. (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona. Gedisa.
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de la Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Villalobos, G. (2005). *Identificación y Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial*. Trabajo de Grado 32º. Congreso de Seguridad Integral, Higiene y Medicina del Trabajo. Bogotá: Consejo Colombiano de Seguridad Colombiana.
- Zambrano, J. (2012) *Investigación Diagnóstica*. Blog de Contenido. Recuperado desde: <http://blog.utm.edu.ec/jimmyzams/p/graduacion/investigacion-diagnostica/>.