



## **PRESIÓN LABORAL TENDENCIOSA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES**

### **WORK PRESSURE BIASED AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AT UNIVERSITIES**

\*Arnías Marín Norela  
Universidad Alonso de Ojeda  
[norearnias@hotmail.com](mailto:norearnias@hotmail.com)

\*\*Govea de Guerrero María  
Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE)  
[maque@urbe.edu](mailto:maque@urbe.edu)

#### **RESUMEN**

Investigación orientada a determinar la relación entre la presión laboral tendenciosa y el desarrollo organizacional de las Universidades de la Costa Oriental del Lago. Sustentada por aportes de Leymann (1999), Mendoza (2000), Hirigoyen (2001), Robbins (2005), González (2006) y French y otros (2007). Metodológicamente, se enmarcó en la corriente positivista-cuantitativa, de tipo descriptiva-correlacional, con diseño de campo, no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por el personal administrativo y la referencial por el personal directivo de las Universidades de la COL. Se diseñaron dos instrumentos con 54 ítemes bajo la escala de Likert. Se concluye que la presión laboral tendenciosa es un factor que afecta pero no determina el desarrollo organizacional de las Universidades. Se recomendó el manejo efectivo de los conflictos y las situaciones de presión.

**Palabras clave:** Presión laboral tendenciosa, desarrollo organizacional, estrategias.

#### **ABSTRACT**

Targeted research to determine the relationship between work pressure tendentious and organizational development of the universities on the east coast of Lake. Supported by contributions from Leymann (1999), Mendoza (2000), Hirigoyen (2001), Robbins (2005), Gonzalez (2006) and French and others (2007). Methodologically, it fits into the positivist-quantitative-type descriptive correlational design field, no experimental transeccional. The population was composed of administrative staff and the reference by management of the Universities of COL. Two instruments were designed with 54 items under the Likert scale. We conclude that the work pressure is a factor biased but does not affect the organizational development of universities. Recommended effective management of conflicts and situations



of pressure.

**Keywords:** Pressure labor biased organizational development strategies.

\* T.S.U. en Administración Asistencia Gerencial, T.S.U. en Administración de Personal, Lcda, en Administración Gerencia Industrial, Magíster en Gerencia de Recursos Humanos, Jefe de RRHH Región COL Coca-Cola FEMSA de Venezuela. Cel. 0424-6223532.

\*\* Abogada, Doctora en Derecho, Profesora Titular Jubilada de la Universidad del Zulia. Decana de Investigación y PostGrado URBE. Cel. 0414-0615448.

## **A MANERA DE INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones en la actualidad requieren del engranaje de prácticas gerenciales efectivas y métodos novedosos de actuación, a efectos de potenciar su capacidad para hacer frente a escenarios impredecibles, los cuales se presentan como resultado de un entorno cada vez más cambiante. De tal manera, que se generan situaciones que propician determinados comportamientos en sus miembros. Éstos son beneficiosos cuando alientan la proactividad y se orientan hacia la consecución de las metas, tanto individuales como grupales, los cuales, son perjudiciales cuando repercuten sobre otros, desencadenando enfermedades laborales que afectan el entorno. Tal es el caso de la presión laboral tendenciosa.

Lo anterior refleja la necesidad de elaborar dicho estudio que permita analizar la relación entre la presión laboral tendenciosa y el desarrollo organizacional de las universidades de la Costa Oriental del lago.

## **SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES:**

Las organizaciones constituyen una de las aportaciones más complejas



que el hombre ha construido a lo largo del tiempo. En su mayoría, difieren unas de otras por sus tamaños, estructuras, actividades y propósitos determinados; asimismo, pasan por ciclos de vida, enfrentando problemas de crecimiento. Tienen personalidad, necesidades, carácter y pueden considerarse como micro sociedades, pues tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

En la actualidad se hace necesario el diseño de estructuras más flexibles al cambio y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Para ello, se requiere fomentar el surgimiento de equipos de alto desempeño, considerando el aprendizaje en equipo como un factor generador de valor al trabajo además de ofrecer mayor adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación, lo cual se traduce en un óptimo desarrollo organizacional.

En líneas generales, se infiere que, más allá de los objetivos, estructura y técnicas de las instituciones, el desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el talento humano. En consecuencia, su manejo es clave para alcanzar las metas y el éxito de las mismas, de allí la necesidad de velar por una eficiente conducción de los grupos de trabajo, basados en la constitución de equipos, de verdadero liderazgo, desarrollando relaciones humanas satisfactorias con la finalidad de prevenir los conflictos o resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su aparición.



Estos conflictos, de no ser solventados con rigurosidad y procurando resultados satisfactorios para todos los involucrados, pueden terminar en la adopción de conductas alejadas de la ética y la moral para dar lugar a criterios y acciones en pro del beneficio personal, afectando y limitando en gran medida el logro de un óptimo desarrollo organizacional. Es obligación de la dirección evitar la generación de conflictos interpersonales, e intervenir en la resolución de los que pudieran producirse, favoreciendo las comunicaciones jerárquicas, funcionales, ascendentes y descendentes, así como facilitando la colaboración entre los miembros del grupo de trabajo.

Dentro de este marco, existen factores internos y externos que amenazan el desarrollo de las organizaciones. El caso de las empresas venezolanas contempla una serie de variables que lo hacen digno de análisis, pues el entorno político, económico, cultural y social de la actualidad está notablemente enmarcado en un proceso de cambios continuos, donde el mercado laboral se torna cada vez más complejo, competitivo, el desempleo se incrementa, la profesionalización juega un papel preponderante dentro de las instituciones, entre otros aspectos.

Esta realidad, refleja una situación común para todas las organizaciones, sin importar su tipo. En las instituciones de Educación Superior, es común que se produzca este fenómeno, por cuanto existe un número elevado de personal que debe estar debidamente preparado para ejercer funciones dentro de las mismas, estar abierto al aprendizaje continuo, la innovación y a



una constante formación académica.

En este sentido se puede concebir un estudio cuyo objetivo general consiste en determinar la relación entre la presión laboral tendenciosa y el desarrollo organizacional de las universidades de la Costa Oriental del Lago, derivándose del mismo los siguientes objetivos específicos:

- a.- Identificar los factores que evidencian la existencia de presión laboral tendenciosa en las universidades de la COL,
- b.- Caracterizar los escenarios de presión laboral tendenciosa que se presentan como parte de las relaciones entre los Directivos y colaboradores de las universidades de la COL,
- c.- Analizar los elementos integradores del desarrollo organizacional en las universidades objeto de estudio,
- d.- Establecer la asociación entre la presión laboral tendenciosa y el desarrollo organizacional de las universidades de la COL, y
- e.- Formular lineamientos estratégicos que permitan la disminución de las situaciones de presión laboral tendenciosa y la optimización del desarrollo organizacional de las universidades de la COL.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Este estudio se sustentó partiendo de los supuestos teóricos de algunos autores como: De Faría (1983), Davis y Newstrom (1999), Leymann (1999), Mendoza (2000), Hirigoyen (2001), Rubinstein (2001), Montalbán (2004),



Robbins (2005), González (2006) y French y otros (2007). De los cuales se extrajeron algunas definiciones:

Presión Laboral Tendenciosa: También llamada mobbing, acoso moral o terror psicológico en el ámbito laboral, consiste en la comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otros, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella. A causa de la elevada frecuencia y duración de la causa hostil, este maltrato acaba por resultar en considerable miseria mental psicosomática y social (González, 2006).

Factores que evidencian la existencia de presión laboral tendenciosa: Por ser un fenómeno que no sólo afecta al trabajador, sino que afecta a la sociedad en general, es un problema social que no sólo tiene connotaciones jurídicas, sino también psicológicas, sociales, económicas, entre otras. Este fenómeno causa consecuencias a los trabajadores, empresas, familias, y a la comunidad (González, 2006). En tal sentido, según Rosillo (2004), existen algunos factores que evidencian la existencia de presión laboral tendenciosa en el seno de las organizaciones, estos son: Presión, plan, intencionalidad y desarrollo.

Escenarios de presión laboral tendenciosa que se presentan dentro de las organizaciones: Para González (2006), los escenarios de presión laboral tendenciosa pueden originarse en el seno de las organizaciones a partir de la generación de conflictos interpersonales que no son detectados ni tratados a



tiempo. Los mismos se resumen en los siguientes: Ataques a la víctima con medidas de organización del trabajo, ataques a las relaciones sociales de la víctima, con aislamiento social, ataques a la vida privada de la víctima, ataques a la actitud de la víctima, agresiones verbales, rumores, ataques a la salud de la víctima.

Desarrollo Organizacional: El doctor Richard Beckhard, citado por French y otros (2007), lo define como un esfuerzo planeado que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias así como de la conducta. Mendoza (2000), plantea que las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encarar de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles, responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación.

Elementos integradores del desarrollo organizacional: Para que exista un óptimo desarrollo organizacional es necesario atender a elementos vitales como: Aprendizaje organizacional, cambio organizacional, investigación y desarrollo, clima organizacional, cultura organizacional, trabajo en equipo, delegación de la autoridad y un adecuado manejo de conflictos.



## **ASPECTOS METODOLÓGICOS.**

El estudio se enmarcó en la corriente positivista-cuantitativa, de tipo descriptiva-correlacional, con diseño de campo, no experimental, transeccional. La población de estudio conformada por el personal administrativo y la referencial por el personal directivo de las Universidades de la COL. Se diseñaron dos instrumentos conformados por 54 ítemes bajo escala tipo Likert. Para la confiabilidad se utilizó el método de estadística de las dos mitades y la corrección de Spearman-Brown. La validación se realizó por la técnica de Juicio de Expertos, con diez (10) expertos.

Para su confiabilidad el instrumento se sometió a una prueba piloto, conformada por 20 sujetos con características similares a la población de estudio, se analizaron los ítemes, mediante el índice de Discriminación, aplicando la fórmula de t de student, para apoyar el Análisis Discriminante de los Ítemes se aplica el coeficiente de Alpha Cronbach, para la confiabilidad del cuestionario el Método de Estadística de las dos mitades (pares e impares), con sus correcciones (Sperman-Browm y Guttman), y para establecer la relación entre las variables, el coeficiente estadístico de correlación de Spearman. Para su interpretación de las variables en estudio fue diseñada una tabla de rango, intervalo y categoría. Para el establecimiento de los rangos del mencionado baremo, se utilizó como punto de partida la escala de respuesta utilizada dentro del instrumento de recolección de datos y los objetivos específicos que orientaron su diseño.





Cuadro 1. Categoría de Análisis para la Interpretación del Promedio

RANGO	INTERVALO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
1	4.21 – 5	Muy Alta	La actividad que se analiza se ubica dentro de una frecuencia muy alta
2	3.41 – 4.20	Alta	La actividad que se analiza se ubica dentro de una alta frecuencia
3	2.61 – 3.40	Moderada	La actividad que se analiza se ubica dentro de una frecuencia moderada
4	1.81 – 2.60	Baja	La actividad que se analiza se ubica dentro de una baja frecuencia
5	1- 1.80	Muy Baja	La actividad analizada se ubica dentro de una muy baja frecuencia o no se está ejecutando

Fuente: Arnías Govea (2008)

Para la segunda técnica, medida de variabilidad, se utilizó la desviación estándar, ésta última para indicar el grado de dispersión de las respuestas, con relación a la escala de medición utilizada y su rango, representado por las puntuaciones mayor y menor obtenidos, es decir, cuatro (4) y cero (0) respectivamente, lo cual permitió elaborar para su respectivo análisis la siguiente tabla de rango, intervalo y categoría.

Cuadro 2: Categoría de Análisis para la Interpretación de la Desviación Estándar

RANGO	INTERVALO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
1	3.21 – 4	Muy Alta Dispersión	Indica un muy alto nivel de dispersión de las respuestas y, por lo tanto una muy baja confiabilidad de las mismas.
2	2.41 – 3.20	Alta Dispersión	Indica un alto nivel de dispersión de las respuestas y, por lo tanto una baja confiabilidad de las mismas.
3	1.61 – 2.40	Moderada Dispersión	Indica un nivel moderado en la dispersión de las respuestas y por consiguiente una moderada confiabilidad de las mismas.
4	0.81 – 1.60	Baja Dispersión	Indica una baja dispersión de las respuestas, lo cual representa una alta confiabilidad de las mismas.
5	0 - 0.80	Muy Baja Dispersión	Indica una muy baja dispersión de las respuestas, lo cual representa una muy alta confiabilidad de las mismas.

Fuente: Arnías y Govea (2008)



En lo que respecta al objetivo específico número 4, donde se plantea el establecimiento de la relación entre las variables, se recurrió al coeficiente estadístico de correlación de Spearman, el cual según Valera (2004), se define como las medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal; los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos.

En cuanto a la significación del coeficiente estadístico de correlación de Spearman, Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que este varía de -1,0 (correlación negativa perfecta) a +1,0 (correlación positiva perfecta) y, se trata de estadística sumamente eficiente para datos ordinales. Para la interpretación del coeficiente estadístico de correlación de Spearman, calculado para cada fuente de información, aunque no existe una norma válida para todos los casos, pues la misma no depende sólo de un factor o variable, se consideró el baremo propuesto por Carrasquero (2000, p. 35), el cual se aprecia en la tabla que se presenta a continuación:

Cuadro 3. Categoría de Análisis para la interpretación del coeficiente de correlación

INTERVALO			DESCRIPCIÓN
-1	-	-0,96	Correlación Negativa Perfecta
-0,95	-	-0,51	Correlación Negativa Fuerte
-0,50	-	-0,11	Correlación Negativa Moderada
-0,10	-	-0,01	Correlación Negativa Débil
0	-	0	Correlación Nula
0,01	-	0,10	Correlación Positiva Débil
0,11	-	0,50	Correlación Positiva Moderada
0,51	-	0,95	Correlación Positiva Fuerte
0,96	-	1	Correlación Positiva Perfecta

Fuente: Carrasquero (2000)



## RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Para la primera variable, considerada en este caso como independiente, presión laboral tendenciosa, el procesamiento de los datos permitió construir la tabla 1, la cual se muestra a continuación:

Tabla 1. Variable: Presión laboral tendenciosa

DIMENSIONES	Personal directivo		Personal administrativo	
	Prom.	Desv.	Prom.	Desv.
Factores de presión laboral tendenciosa	1,47	0,46	3,88	1,25
Escenarios de presión laboral tendenciosa	1,22	0,45	3,60	1,06
Promedio general de la variable	1,34	0,46	3,74	1,15

Fuente: Arnías (2008)

Como puede observarse en la tabla número 1, se presentan los resultados para la variable presión laboral tendenciosa, los cuales arrojaron para el personal directivo un valor de 1,34 con una desviación de 0,46, indicando una categoría de baja frecuencia con una baja dispersión de las respuestas. En lo que respecta a las respuestas emitidas por el personal directivo con relación a las aportadas por los administrativos, cuyo promedio refleja un valor de 3,74 con una desviación estándar de 1,15, ubicándose en una categoría de alta frecuencia con una baja dispersión de las respuestas.

En lo que se refiere al objetivo específico 1, orientado a identificar los factores que evidencian la existencia de presión laboral tendenciosa en las Universidades de la COL, se tiene la siguiente tabla:

Tabla 2. Dimensión: Factores de presión laboral tendenciosa

Indicadores	Personal directivo		Personal administrativo	
	Prom.	Desv.	Prom.	Desv.



Presión	2,13	0,62	3,83	1,26
Plan	1,67	0,80	3,58	1,28
Intencionalidad	1,07	0,00	4,25	1,04
Desarrollo	1,00	0,41	3,83	1,41
Promedio general de la dimensión:	1,47	0,46	3,88	1,25

Fuente: Arnías (2008)

En cuanto a la primera dimensión de la variable en estudio, factores de presión laboral tendenciosa, en el caso de los directivos, el valor promedio fue de 1,47 y la desviación estándar de 0,46, indicando una categoría de muy baja frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo presentaron un valor promedio de 3,88 y una desviación de 1,25, ubicándose dentro de la categoría de alta frecuencia con una baja dispersión de las respuestas.

El indicador referido a la presión, arrojó para el personal directivo un promedio de 2,13, con una desviación de 0,62 lo que lo ubica en la categoría de baja frecuencia, con una muy baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo los resultados se ubicaron en un promedio de 3,83 con una desviación de 1,26, lo cual indica una alta frecuencia con una baja dispersión de las respuestas.

Con relación al indicador referido al plan, para el personal directivo, arrojó un valor promedio de 1,67 con una dispersión de 0,80, indicando una categoría de muy baja frecuencia, con una muy baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo presentaron un valor promedio



de 3,58, con una desviación de 1,28, lo cual lo ubica en la categoría de alta frecuencia con una baja dispersión de las respuestas.

En lo que respecta al indicador intencionalidad, para el personal directivo arrojó un valor promedio de 1,07, con una desviación de 0,00, lo cual lo ubica en una categoría de muy baja frecuencia, con una muy baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo reflejan un valor promedio de 4,25, con una desviación de 1,04, lo cual lo ubica dentro de una categoría de muy alta frecuencia con una baja dispersión de las respuestas.

En lo que se refiere al indicador desarrollo, para el personal directivo arrojó un valor promedio de 1,00 con una desviación de 0,41, ubicándolas dentro de una categoría de muy baja frecuencia, con una muy baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo arrojó un valor promedio de 3,83 con una desviación de 1,41, lo cual lo ubica dentro de una categoría de alta frecuencia, con una baja dispersión de las respuestas.

En cuanto al objetivo específico 2, orientado a caracterizar los escenarios de presión laboral tendenciosa que se presentan como parte de las relaciones entre los directivos y colaboradores de las Universidades de la COL, el procesamiento de los datos permitió construir la siguiente tabla:

Tabla 3. Dimensión: Escenarios de presión laboral tendenciosa

Indicadores	Personal directivo		Personal administrativo	
	Prom.	Desv.	Prom.	Desv.
Ataques a la víctima con medidas de organización del trabajo	1,80	0,88	4,00	0,00



Ataques a las relaciones sociales de la víctima, con aislamiento social	1,27	0,28	4,00	0,00
Ataques a la vida privada de la víctima	1,13	0,45	3,17	1,89
Ataques a la actitud de la víctima	1,27	0,42	3,17	1,50
Agresiones verbales	1,07	0,24	3,50	1,77
Rumores	1,00	0,21	4,50	0,86
Ataques a la salud de la víctima	1,00	0,69	2,83	1,37
Promedio general de la dimensión:	1,22	0,45	3,60	1,06

Fuente: Arnias y Govea (2008)

En cuanto a la segunda dimensión, escenarios de presión laboral tendenciosa, para los gerentes, el valor promedio fue de 1,22 y, la desviación de 0,45, ubicándose en una categoría de muy baja frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo el valor promedio fue de 3,60 y una desviación de 1,06, ubicándose dentro de la categoría de alta frecuencia con una baja dispersión de las respuestas.

El indicador ataques a la víctima con medidas de organización del trabajo, arrojó para el personal directivo un promedio de 1,80, con una desviación de 0,88, ubicándose en la categoría de muy baja frecuencia con una baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo, se obtuvo un valor promedio de 4,00, con una desviación de 0,00, ubicándose dentro de una categoría de alta frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas.

En lo que respecta al indicador ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social, los resultados para el personal directivo arrojaron un valor promedio de 1,27, con una desviación de 0,28, ubicándose dentro de la categoría de muy baja frecuencia con una muy baja dispersión



de las respuestas. Para el personal administrativo se obtuvo un valor promedio de 4,00, con una desviación de 0,00, ubicándose dentro de una categoría de alta frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas.

Haciendo referencia al indicador ataques a la vida privada de la víctima, para el personal directivo los resultados arrojaron un valor promedio de 1,13, con una desviación de 0,45, lo cual lo ubica dentro de la categoría de muy baja frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo, los resultados arrojaron un valor promedio de 3,17, con una desviación de 1,89, lo que lo ubica dentro de una categoría de moderada frecuencia con una baja dispersión de las respuestas.

En lo que se refiere a indicador ataques a la actitud de la víctima, los resultados arrojaron, para el personal directivo, un valor promedio de 1,27, con una desviación de 0,42, ubicándolo dentro de una categoría de muy baja frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo arrojaron un valor promedio de 3,17, con una desviación de 1,50, ubicándolo dentro de una categoría de moderada frecuencia con una baja dispersión de las respuestas.

En relación al indicador agresiones verbales, para el personal directivo, arrojó un valor promedio de 1,07, con una dispersión de 0,24, ubicándolo dentro de una categoría de muy baja frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo se observa un valor



promedio de 3,50 con una desviación de 1,77, lo cual lo ubica en la categoría de alta frecuencia con una moderada dispersión de las respuestas.

En cuanto al indicador rumores, para el personal directivo el valor promedio fue de 1,00, con una desviación de 0,21, lo que lo ubica dentro de la categoría de muy baja frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo, se obtuvo un valor promedio de 4,50, con una desviación de 0,86, ubicándolo dentro de una categoría de muy alta frecuencia con una baja dispersión de las respuestas.

Con relación al indicador ataques a la salud de la víctima, los resultados arrojaron para el personal directivo, un valor promedio de 1,00, con una desviación de 0,69, ubicándolo dentro de una categoría de muy baja frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo arrojaron un valor promedio de 2,83, con una desviación de 1,37, ubicándolo dentro de una categoría de moderada frecuencia con una baja dispersión de las respuestas.

Para la segunda variable, considerada en este caso como la dependiente, el desarrollo organizacional, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 4. Variable: Desarrollo organizacional

Dimensiones	Personal directivo		Personal administrativo	
	Prom.	Desv.	Prom.	Desv.
Elementos integradores del desarrollo organizacional	3,06	1,23	1,68	0,64
Promedio general de la variable	3,06	1,23	1,68	0,64

Fuente: Arnías y Govea (2008)





Como puede observarse, se presentan los resultados para la variable desarrollo organizacional, los cuales arrojaron para el personal directivo un valor de 3,06, con una desviación de 1,23, indicando una categoría de moderada frecuencia con una baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo, un valor promedio de 1,68, con una desviación de 0,64, ubicándolo dentro de la categoría de muy baja frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas.

A continuación se muestran los datos procesados que permitieron dar respuesta al objetivo específico 3, dirigido a analizar los elementos integradores del desarrollo organizacional en las Universidades de la COL, para ello, se construyó la tabla 5, la cual se muestra a continuación:

Tabla 5. Dimensión: Elementos integradores del desarrollo organizacional

Indicadores	Personal directivo		Personal administrativo	
	Prom.	Desv.	Prom.	Desv.
Aprendizaje Organizacional	3,87	1,25	2,00	0,00
Cambio organizacional	4,33	0,98	1,58	0,60
Investigación y desarrollo	4,40	1,14	2,17	0,93
Clima organizacional	2,90	1,66	1,13	0,44
Cultura organizacional	2,67	1,09	1,58	0,97
Trabajo en equipo	2,20	1,51	1,71	0,71
Delegación de autoridad	2,60	1,79	2,13	1,26
Manejo de conflictos	1,53	0,42	1,17	0,24
Promedio general de la dimensión:	3,06	1,23	1,68	0,64

Fuente: Arnías y Govea (2008)

En cuanto a la dimensión de la variable en estudio, elementos integradores del desarrollo organizacional, en el caso de los directivos, el valor promedio fue de 3,06, con una desviación de 1,23, indicando una categoría de moderada frecuencia con una baja dispersión de las



respuestas. Para el personal administrativo se tiene un valor promedio de 1,68 con una desviación de 0,64, lo que lo ubica dentro de la categoría de muy baja frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas.

El indicador referido al aprendizaje organizacional, arrojó para el personal directivo un promedio de 3,87, con una desviación de 1,25, ubicándolo en la categoría de alta frecuencia con una baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo, se obtuvo un valor promedio de 2,00, con una desviación de 0,00, lo cual lo ubica dentro de una categoría de baja frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas.

Haciendo referencia al indicador cambio organizacional, para el personal directivo los resultados arrojaron un valor promedio de 4,33, con una desviación de 0,98, lo cual lo ubica dentro de la categoría de muy alta frecuencia con una baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo, los resultados arrojaron un valor promedio de 1,58, con una desviación de 0,60, ubicándolo dentro de una categoría de muy baja frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas.

Con relación al indicador investigación y desarrollo, para el personal directivo, se obtuvo un valor promedio de 4,40, con una dispersión de 1,14, lo cual lo ubica en una categoría de muy alta frecuencia con una baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo, se tuvo un valor promedio de 2,17, con una desviación de 0,93, ubicándolo en la categoría de baja frecuencia con una baja dispersión de las respuestas.



En lo que respecta al indicador clima organizacional, arrojó para el personal directivo un promedio de 2,90, con una desviación de 1,66, ubicándolo en la categoría de moderada frecuencia con una moderada dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo, se obtuvo un valor promedio de 1,13, con una desviación de 0,44, lo cual lo ubica dentro de una categoría de muy baja frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas.

En lo que se refiere al indicador Cultura organizacional, el personal directivo, arrojó un valor promedio de 2,67, con una desviación de 1,09, ubicándolo dentro de una categoría de moderada frecuencia con una baja dispersión de las respuestas. El personal administrativo arrojó un valor promedio de 1,58, con una desviación de 0,97, lo cual lo ubica dentro de una categoría de muy baja frecuencia con una baja dispersión de las respuestas.

En lo que respecta al indicador trabajo en equipo, las apreciaciones realizadas por el personal directivo, arrojaron un valor promedio de 2,20, con una desviación de 1,51, lo cual lo ubica en una categoría de baja frecuencia con una baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo se observa un valor promedio de 1,71, con una desviación de 0,71, ubicándolo dentro de una categoría de muy baja frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas.

En lo que respecta al indicador delegación de autoridad, para el personal directivo los resultados arrojaron un valor promedio de 2,60, con una



desviación de 1,79, lo cual lo ubica dentro de la categoría de baja frecuencia con una moderada dispersión de las respuestas. En relación al personal administrativo, se obtuvo un valor promedio de 2,13, con una desviación de 1,26, ubicándolo dentro de una categoría de baja frecuencia con una baja dispersión de las respuestas.

En lo que se refiere a indicador manejo de conflictos, los resultados arrojaron para el personal directivo, un valor promedio de 1,53, con una desviación de 0,42, ubicándolo dentro de una categoría de muy baja frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas. Para el personal administrativo arrojaron un valor promedio de 1,17, con una desviación de 0,24, ubicándolo dentro de una categoría de muy baja frecuencia con una muy baja dispersión de las respuestas.

Para dar respuesta al objetivo específico No. 4, orientado a establecer la asociación entre la presión laboral tendenciosa y el desarrollo organizacional de las Universidades de la COL, se muestra la tabla 6:

Tabla 6. Resultados de la correlación entre las variables (Rho).

Variable1: Presión laboral tendenciosa	Personal directivo	Personal administrativo
Variable 2: Desarrollo organizacional	0.49**	0.42**

Fuente: Arnías y Govea (2008)



En el procedimiento para el cálculo de las correlaciones, la aplicación del coeficiente Rho de Spearman arrojó, en el caso del personal directivo un valor de correlación de 0,49, y en el caso del personal administrativo un valor de correlación de 0,42, ubicándolo dentro de la categoría de correlación positiva moderada para ambos grupos, indicando que la presión laboral tendenciosa es una variable importante pero no determinante del desarrollo organizacional de las Universidades de la COL.

El desarrollo organizacional es una variable compleja que no sólo está influenciada por factores internos, sino que también puede ser afectada por variables que incluso trascienden el funcionamiento de la organización. Por tanto, es lógico entender que la presión laboral tendenciosa no es una variable determinante.

Partiendo de los resultados generados del procesamiento de los datos para dar cumplimiento a los objetivos específicos 1, 2, 3 y 4, se dio respuesta al objetivo específico 5, orientado a formular lineamientos estratégicos que permitan la disminución de las situaciones de presión laboral tendenciosa y la optimización del desarrollo organizacional de las Universidades de la COL.

Lo anterior permitió visualizar desde una perspectiva sistémica, la correlación o asociación entre ambas variables. Por tanto, para la formulación de los lineamientos se construyó una triada que permite apreciar gráficamente las disposiciones a seguir para el logro de los objetivos, siendo



necesario partir de las orientaciones tendentes a manejar efectivamente la presión laboral tendenciosa, las acciones a seguir para gestionar eficientemente el desarrollo organizacional en las universidades y, finalmente, atender a las estrategias conducentes a minimizar el impacto de una variable sobre otra.

## **CONCLUSIONES**

En este marco, derivado del procesamiento de los datos, se concluye:

En cuanto al objetivo específico 1, dirigido a identificar los factores que evidencian la existencia de presión laboral tendenciosa en las universidades de la COL, se observaron diferencias significativas en las opiniones emitidas por el personal directivo y administrativo con respecto a los factores de presión laboral tendenciosa, lo cual indica que existe una problemática latente dentro de estas organizaciones, por cuanto los empleados administrativos están percibiendo, frecuentemente, cada uno de estos elementos. Esto refleja la necesidad de que exista una revisión de la actuación de los directivos con respecto a sus colaboradores, de manera que se pueda detectar ciertamente, las causas de esta diferencia de opiniones.

En lo que respecta al objetivo específico 2, orientado a caracterizar los escenarios de presión laboral tendenciosa que se presentan como parte de las relaciones entre los directivos y colaboradores de las universidades de la COL, se notaron igualmente, marcadas diferencias entre las apreciaciones



del personal directivo y administrativo. Esto es motivo de alerta para quienes tienen la difícil responsabilidad de gestionar personal dentro de estas organizaciones, puesto que, de acuerdo a sus opiniones, se presentan escenarios de presión laboral tendenciosa con muy baja frecuencia.

Contrariamente, para sus colaboradores, es muy frecuente que sus superiores les asignen tareas inferiores a sus competencias, algunas de las cuales no corresponden con su perfil, pocas veces les permiten expresar opiniones, los excluyen de eventos sociales, les llaman la atención frente a sus compañeros, difunden rumores sobre ellos, entre otras acciones que evidencian la presencia de escenarios de presión laboral tendenciosa.

Con relación al objetivo específico 3, conducente a analizar los elementos integradores del desarrollo organizacional en las universidades objeto de estudio se determinó que ambas poblaciones mantienen opiniones diferentes, aunque en menor medida, sin embargo, es preocupante que los directivos, a pesar de ser los responsables de poner en práctica acciones conducentes a un óptimo desarrollo organizacional, manifiesten que en las universidades se evidencian elementos integradores del mismo con una frecuencia moderada.

Por su parte, el personal administrativo, coincidió en expresar que dichos elementos están presentes con una muy baja frecuencia, lo que permite concluir que actualmente, son pocos los esfuerzos que se están llevando a cabo para instaurar un verdadero proceso de desarrollo organizacional



dentro de las organizaciones estudiadas. Asimismo, se encontró que los aspectos más débiles para estas organizaciones son clima organizacional, cultura organizacional, trabajo en equipo, delegación de autoridad y manejo de conflictos.

Haciendo referencia al objetivo específico 4, dirigido a establecer la asociación entre la presión laboral tendenciosa y el desarrollo organizacional de las universidades de la COL, fue posible determinar que aunque la presión laboral tendenciosa es una variable importante, afecta, pero no determina el desarrollo organizacional de las universidades.

Lo anterior, despierta el interés hacia elementos de importancia que requieren de especial atención. En otras palabras, es evidente que dentro del contexto de esta investigación, se evidenció la presencia de factores y escenarios de presión laboral tendenciosa. Por otra parte, se constató la existencia moderada de elementos integradores del desarrollo organizacional, lo cual refleja la necesidad de dirigir acciones encaminadas a minimizar los efectos de la primera variable y fortalecer la segunda en pro del éxito organizacional.

Consecutivamente, con relación al objetivo específico 5, orientado a formular lineamientos estratégicos que permitan la disminución de las situaciones de presión laboral tendenciosa y la optimización del desarrollo organizacional de las universidades de la COL, los mismos, se diseñaron tomando como referencia los resultados obtenidos del procesamiento de los





datos y los aportes teóricos que sustentaron esta investigación. En este orden de ideas, se partió de la construcción de una triada compuesta por las acciones que facilitarán un manejo efectivo de la presión laboral tendenciosa y su consecuente disminución, gestionar eficientemente el desarrollo organizacional para, posteriormente, llegar a su optimización.

Tales acciones están encaminadas en primer término a:

Implantar una política de prevención de la presión laboral tendenciosa eficaz, diseño de relaciones sociales basadas en la solidaridad y el entendimiento, manejo adecuado del conflicto, adoptar un método eficiente de gestión del talento humano, establecer programas adecuados de inducción de personal, velar por disminuir los niveles de estrés en el trabajo, propiciar la comunicación asertiva, atender a la diversidad, brindar asesoría y orientación oportuna, realizar una asignación equitativa del trabajo, estructurar las funciones y responsabilidades de cada, entre otras.

Dando cumplimiento a este último objetivo, en segundo término, se formularon lineamientos destinados a optimizar el desarrollo organizacional de las universidades objeto de estudio a través de: considerar el aprendizaje como una herramienta que potencia la evolución de la organización y sus miembros, propiciar el cambio, promover actividades de investigación y desarrollo, aplicar estrategias para mejorar el clima organizacional, incentivar el mantenimiento de una cultura organizacional sana, promover el trabajo en equipo, delegar autoridad, entre otras.



Finalmente, es importante destacar la necesidad que tienen estas organizaciones, con características tan particulares, de enfrentar las variables ambientales que repercuten sobre ellas, procurando evitar que éstas interfieran directa o indirectamente con su buen funcionamiento.

## **RECOMENDACIONES**

En virtud de los hallazgos efectuados mediante el desarrollo y logro de los objetivos planteados, es necesario aplicar los lineamientos formulados por la investigadora, con la finalidad de disponer de estrategias que permitan disminuir las situaciones de presión laboral tendenciosa, así como optimizar el desarrollo organizacional, como apertura para el éxito.

A. Elaborar estudios de los riesgos psicosociales que están asociados al trabajo.

B.- Implementar campañas de divulgación e información, en las que se comunique a los miembros de la organización acerca de la existencia de enfermedades laborales y las estrategias de prevención.

C.- Brindar servicios de atención y orientación al trabajador.

D.- Abrir campo a la ciencia de la medicina ocupacional, como mecanismo de apoyo para abordar la temática de la presión laboral tendenciosa.

E.- Procurar que la ergonomía sea considerada un factor determinante.

F.- Propiciar la participación, la toma de decisiones y la delegación de autoridad entre los miembros de la organización.



G.- Establecer un programa de recompensas, a través del cual se brinde a los empleados reconocimiento acerca de su desempeño.

H.- Promover un clima organizacional que garantice una atmósfera favorable para el trabajo.

Finalmente, el estudio plantea la posibilidad de generar líneas de investigación en esta importante área, que permitan profundizar en el análisis de otros factores que pudiesen provocar algún impacto sobre el funcionamiento de las organizaciones, sus procesos y su talento humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAVARESCO, A. (1997). Proceso metodológico en la investigación, como hacer un diseño de investigación. 3 era. Edición. Ediciones Ediluz.

BLANCO BAREA, M. J. y LÓPEZ PARADA, J. La dignidad y el “mobbing” en un Estado social y democrático de Derecho, 2005. [www.asacamt.es.vg](http://www.asacamt.es.vg)

CARRASQUERO, E. (2000). Introducción a la Estadística en el Uso del STAT GRAPHICS Versión 7.0. Trabajo de Ascenso. Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”. Cabimas. Venezuela.

CUESTA, F. (1998). La empresa virtual. Editorial Mc Graw Hill. España.

CHÁVEZ, N. (2001). Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Artes Gráficas, Primera Edición, Venezuela.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de personal. Editorial Mc Graw Hill. México.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

DÍAZ, J. (2000). La Ética en la Gerencia Vista a través del Desarrollo



Organizacional. Tesis Doctoral en Ciencias Gerenciales. Universidad Doctor Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.

DOLAN, S., SCHULER, R. y VALLE, R. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. España.

ESCOTET, M (1998). Estadística Psicoeducativa. Editorial Trillas. México.

FARÍAS, L. (2006). El acoso moral en el trabajo como fuente de resistencia en la productividad laboral de los empleados administrativos en las Instituciones Universitarias Públicas. (Tesis Doctoral).

FRENCH, W., BELL, C. y ZAWACKI, R. (2007). Desarrollo Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México.

GARCIA, S. y DOLAN S. (1997). La Dirección por valores. Editorial Mc Graw Hill. México.

GONZÁLEZ, M. (2006). Nueva causal de retiro justificado del trabajo. Editorial Vadell.

GUERRERO (2000). "Ética y Valores: Bases para la capacitación del Gerente del Siglo XXI". (Tesis de Grado).

GUILLÉN, C. y GUIL, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Editorial Mc Graw Hill. España.

HABER, A. Y RUYON R. (1996) Estadística General. Fondo Educativo Interamericano.

HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA , P. (2003). Metodología de la investigación. Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill.

HERNÁNDEZ, S. (2002). Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Editorial Mc Graw Hill. España.

HIRIGOYEN, Marie-France. (2001). El Acoso Moral en el Trabajo. Editorial Paidós Ibérica. España.

HURTADO, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Editorial Sypal. Caracas.



- JIMÉNEZ, W. (1996). Introducción al estudio de la teoría administrativa. Fondo de Cultura Económica. Argentina.
- KOONTZ, H. (1999). Administración. Editorial Mc Graw Hill. México.
- LEYMANN, H. (1999). Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral en el trabajo.
- MENDOZA, M. (2000). Fundamentos de la [comunicación organizacional](#).
- NEWMAN, E. (1992). La gerencia. Editorial Trillas. México.
- PELEKAIS, C. y otros (2005). El ABC de la investigación. Una aproximación teórico Práctica. Ediciones Astro Data, Maracaibo-Venezuela.
- PIÑUEL, I. (2001). Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Ed. Sal Terrae. Bilbao.
- ROBBINS, S. (2005). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall.
- ROSILLO, R. y otros, Corrupción, insolidaridad y sufrimiento en el trabajo, 2004. [www.prevention-world.com](http://www.prevention-world.com)
- VALERA, I. (2004). Contraste de Hipótesis en Análisis Estadísticos aplicados a la Investigación. IMPRE UPEL.
- VELÁZQUEZ, M. (2006). La respuesta jurídico legal ante el acoso moral en el trabajo o ““mobbing””, [www.asacamt.es.vg](http://www.asacamt.es.vg).