

**Universidad de los Andes**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Doctorado en Ciencias Organizacionales**  
**Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia**  
**DCO-GILOG**

## **Tesis Doctoral**

**HACIA UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL INTERPRETATIVO DEL  
SALARIO EMOCIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y  
POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

**Autor: Hugo José Peña Santiago.**

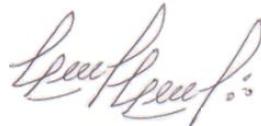
**Tutor: Doctor Carlos Liborio Camacho Quintero.**

Mérida, julio de 2021

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor de la Tesis Doctoral titulada **HACIA UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL INTERPRETATIVO DEL SALARIO EMOCIONAL EN FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**, presentado por la ciudadano: Hugo José Peña Santiago, titular de la Cédula de Identidad N° 13.524.152, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe. En la ciudad de Mérida a los 16 días del mes de marzo 2021

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



Doctor Carlos Liborio Camacho Quintero

C.I.: V- 10.109.607

## DECLARACION DE AUTORÍA

Quien suscribe, Hugo José Peña Santiago, titular de la Cédula de Identidad No. 13.524.152, hace constar que es el autor de la Tesis Doctoral, titulada: **HACIA UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL INTERPRETATIVO DEL SALARIO EMOCIONAL EN FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**, la cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del tutor de dicho trabajo, Doctor Carlos Liborio Camacho Quintero, titular de la Cédula de Identidad No. 10.109.607; en tal sentido, manifiesto la originalidad de la conceptualización del trabajo, interpretación de los datos y la elaboración de las conclusiones, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto del mismo. En la ciudad de Mérida a los 06 días del mes de julio 2021

---

**Hugo José Peña Santiago**

**C.I.: V- 13.524.152**

## DEDICATORIA

“Lo que has oído de mi ante muchos testigos, esto encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros.”

2Timoteo 2:2

A Dios todopoderoso por ser mi guía espiritual y darme la fortaleza, luz y el entendimiento necesario para culminar con éxito cada meta que me trazo en mi vida.

A mis padres que siempre me han apoyado al logro de mis metas, hoy les entrego hecho realidad otro sueño. Los Quiero Mucho.

A mi Esposa por su comprensión, cariño, ternura y bondad Te Quiero Mucho.

A mis hijos les dejo mi ejemplo para que sigan adelante en cada una de sus metas. Los Quiero Mucho.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad de Los Andes, mi casa de luces y saberes...por abrazarme en sus aulas para alcanzar la alteridad con toda la comunidad universitaria, la necesaria la engrandecer el legado de mi paso por esta peregrinación.

A mi Tutor, hermano en la fe y amigo...Dr. Carlos Camacho, más que conocimientos me compartió el acompañamiento necesario para transitar juntos este camino de construcción académica humanizada y transdisciplinaria.

Mi agradecimiento especial al Dr. Frank Rivas, quien me acompañó en esta creación intelectual y fortaleció con sus conocimientos y experiencias.

Abrazo con profunda gratitud a mis colegas y amigos con quienes avancé con éxito en el proceso formativo de este nivel académico.

## ÍNDICE GENERAL

	p.p
INDICE GENERAL	i
LISTA DE CUADROS	iii
LISTA DE FIGURAS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I APROXIMACIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>5</b>
Propósitos de la Investigación	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Justificación de la Investigación	13
<b>II ANDAMIAJE TEÓRICO</b>	<b>16</b>
Estudios relacionados con la temática	17
Referentes Teóricos	22
Teorías Organizacionales	23
Enfoque Organizacional	29
Salario Emocional	34
Universidades Públicas	66
Fundamentación Legal	85
<b>III ORIENTACIÓN METODOLÓGICA</b>	<b>87</b>
Paradigma, Enfoque y Método de la Investigación	87
Modelo Cuadripolar de la Investigación	95
Escenario de Investigación de Informantes Clave	99
Consentimiento Informado	100
Unidad de Análisis	101
Técnicas e Instrumentos	102
Validez y Fiabilidad	105
Técnica de Análisis de Información	106

<b>IV</b>	<b>CONTEXTO INTERPRETATIVO</b>	112
	Categorización, Estructuración, Contrastación y Análisis de la Información	112
<b>V</b>	<b>APROXIMACIÓN TEÓRICA</b>	113
	Enfoque Organizacional Interpretativo del Salario Emocional en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes.	113
<b>VI</b>	<b>CONCLUSIONES Y REFLEXIONES</b>	159
	Conclusiones	159
	Reflexiones	161
<b>VII</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	163
	<b>ANEXOS</b>	176

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE CUADROS

	p.p
1. Selección de las Unidades de Análisis	99
2. Categorización y Agrupación de Categorías y Sub-Categorías	101
3. Categorización de las Experiencias	112
4. Categorización de las Experiencias	116
5. Categorización de las Experiencias	119

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE FIGURAS

	p.p
1 La holística de la enseñanza a nivel universitario.	77
2. Nuevas tendencias en la educación superior	79
3. Triangulación de la información	110
4. Triangulación de las Experiencias	124
5. Triangulación de las Experiencias	125
6. Triangulación de las Experiencias	126
7. Modelo Interpretativo de Dilthey	143
8.. Circulo hermenéutico sugerido por Dilthey aplicado en lo encontrado producto del conocimiento y de la interpretación de las unidades de análisis del profesor de la facultad de Ciencias Políticas (ULA)	144
9. Enfoque Teórico	146

**Universidad de los Andes**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Doctorado en Ciencias Organizacionales**  
**Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia**  
**DCO-GILOG**

**HACIA UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL INTERPRETATIVO DEL  
SALARIO EMOCIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y  
POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

Autor: Hugo José Peña Santiago.  
Tutor: Dr. Carlos Liborio Camacho Quintero.  
Año: julio 2021

**RESUMEN**

El salario emocional es el problema más frecuente en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes, donde se observa desmotivación y carencia de evaluación del desempeño. El propósito de esta investigación es generar un enfoque organizacional interpretativo del salario emocional en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes. Desde el punto de vista epistemológico, el estudio se ubica dentro del paradigma naturalista o interpretativo, enmarcado dentro del enfoque cualitativo, la orientación metodológica hace uso del método hermenéutico dialéctico. En relación con los informantes clave fueron tres (3) profesores adscritos a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes ubicado en el Municipio Libertador del Estado Mérida; quienes fungen como profesores activos de la mencionada Facultad. En cuanto a la técnica se aplicó la entrevista en profundidad, y como instrumento el guion de entrevista. Los testimonios se procesaron por medio de la categorización de la información, mientras que la fiabilidad de la investigación está dada por la triangulación de esta, y con referencia a las dimensiones y subcategorías para su respectiva interpretación según Martínez (2015). Los informantes clave destacan la necesidad de un incremento salarial para reducir la deserción laboral y obtener un compromiso mayor en la Facultad, impartir contenidos, capacitación virtual, flexibilidad horaria, actividades en equipo, desarrollo profesional, vida sana para el desarrollo de su misión y fines, tanto profesionales como humanísticos.

**Descriptores:** enfoque organizacional, salario emocional, absentismo laboral, visión universitaria.

**University of the Andes**  
**Faculty of economics and social sciences**  
**PhD in Organizational Sciences**  
**Organizational Legislation and Management Research Group**  
**DCO-GILOG**

**TOWARDS AN INTERPRETIVE ORGANIZATIONAL APPROACH OF THE  
EMOTIONAL SALARY IN THE FACULTY OF LEGAL AND POLITICAL  
SCIENCES OF THE UNIVERSITY OF THE ANDES**

Author: Hugo José Peña Santiago.  
Tutor: Dr. Carlos Liborio Camacho Quintero.  
Year: July 2021

**ABSTRACT**

The emotional salary is the most frequent problem in the Faculty of Legal and Political Sciences of the University of Los Andes, where demotivation and lack of performance evaluation are observed. The purpose of this research is to generate an interpretive organizational approach of the emotional salary in the Faculty of Legal and Political Sciences of the University of Los Andes. From the epistemological point of view, the study is located within the naturalistic or interpretive paradigm, framed within the qualitative approach, the methodological orientation makes use of the dialectical hermeneutical method. In relation to the key informants, there were three (3) professors assigned to the Faculty of Legal and Political Sciences of the University of Los Andes located in the Libertador Municipality of the State of Mérida; who serve as active professors of the aforementioned Faculty. Regarding the technique, the in-depth interview was applied, and the interview script was used as an instrument. The testimonies were processed through the categorization of the information, while the reliability of the research is given by its triangulation, and with reference to the dimensions and subcategories for their respective interpretation according to Martínez (2015). Key informants highlight the need for a salary increase to reduce job desertion and obtain a greater commitment in the Faculty, impart content, virtual training, flexible hours, team activities, professional development, healthy life for the development of its mission and goals, both professional and humanistic.

**Descriptors:** organizational approach, emotional salary, absenteeism, university vision.

## INTRODUCCIÓN

La globalización y la dinámica de los cambios económicos, sociales, políticos, tecnológicos, culturales y otros, imponen la necesidad de reaccionar con nuevas estrategias para enfrentar las complejas situaciones que afectan a la especie humana en la contemporaneidad. Así las organizaciones productoras de bienes y servicios para satisfacer requerimientos de la convivencia en sociedad, conforme a estándares que propicien condiciones y mejoren la calidad de vida.

Las universidades del sector público están conformadas por sistemas que buscan integrar y coordinar el esfuerzo de varias personas, con la finalidad de realizar diversas tareas y funciones, en cuyo espacio es esencial la sinergia del grupo social participante en esas estructuras organizativas, conforme a criterios de racionalidad y con el uso de diversos recursos de tipo financiero, equipos tecnológicos y otros referentes a los insumos necesarios para alcanzar la misión desde la academia universitaria.

Esta academia universitaria requiere de cualidades personales para dirigir, sin olvidar que se busca un trabajador con características, habilidades y destrezas que le permitan emitir opiniones sobre el funcionamiento de éstas, las cuales deben ser tomadas en cuenta como en un ambiente democrático y participativo para estimular en el empleado la sensación de integración, que su trabajo es importante, y en ese sentido, propiciar su salud física y mental en el talento humano que se desmotiva debido al salario.

El ritmo acelerado en que actualmente vive la sociedad moderna y las exigencias de las organizaciones, hacen que hoy día el talento humano sea el principal activo en alcanzar los objetivos deseados, porque dependen directamente del desempeño de estos; cuidar que el mismo se encuentre motivado es responsabilidad en la organización, pues de ello depende en

gran medida el éxito de la institución y el alcance de los objetivos organizacionales.

Estos objetivos organizacionales, marcan los avances registrados en la teoría administrativa como la evolución de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (1925), motiva a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, logrando fusionar las relaciones humanas eficaces, con visión reflexiva capaz de asumir liderazgos transformacionales, holocráticos, creativos, innovadores; ubicándolo en alto nivel de autoconocimiento que permite el cruce del pensamiento reflexivo y la acción práctica en la organización.

Esgrimiendo esta teoría de las relaciones humanas de Mayo (ob. cit) para adecuar las organizaciones a modelos de avanzada para desarrollar un mejor funcionamiento de éstas, en la presente investigación se asume el estudio en la Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad de Los Andes (ULA), por cuanto presenta problemas en su contexto organizativo funcional en cuanto al salario irrisorio, el cual se ha logrado establecer con apoyo en la observación directa participativa del investigador.

En ese sentido, por falta de un sueldo aceptable, no se capta un clima organizacional estable, ni se ha conformado un ambiente laboral propicio y cónsono con la misión, por el contrario, a menudo se generan conflictos por causa de desmotivación profesoral, no se evalúa el desempeño, la organización no estimula la participación del grupo, tampoco es innovadora en cuanto al diseño de estrategias para un mejor funcionamiento de las dependencias, por consiguiente se carece de sinergia laboral del grupo de trabajo y la productividad es baja.

Esa problemática ha generado en muchos profesores ausentismo laboral, con incidencia en la salud física y mental de éstos, en todo caso son

perturbaciones individuales del trabajador, unida a su situación dentro de la organización. Ante esos hechos, se propone un enfoque organizacional interpretativo del salario emocional presente en la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA, cuyo proceso se abordará mediante la clasificación de los diferentes niveles profesionales, la identificación de los factores físicos, psicológicos y sociales del clima organizacional y cuáles son determinantes en el estrés laboral u otras alteraciones que afectan la salud de los trabajadores.

Esta investigación que tiene como finalidad generar desde una visión interpretativa un enfoque organizacional y su incidencia con el salario emocional del personal adscrito a la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA, se sugiere una metodología dentro del paradigma naturalista o interpretativo, enfoque cualitativo y método etnográfico; por ello, se reporta el proceso investigativo a través de los capítulos que visualizan el desarrollo de esta:

El Capítulo I, expone la identificación precisa de la problemática existente en esa organización, se analiza con apoyo en los referentes teóricos relacionados con el estudio de la organización como sistema, administración de recursos humanos, enfoque organizacional, clima organizacional, visión interpretativa y salario emocional; por lo tanto, el informe de la investigación se ordenará por capítulos y así, en el primer apartado se expondrá el problema a investigar, con una explicación de los hallazgos que generan la desmotivación laboral en los profesores de la facultad mencionada, además de precisar los objetivos del estudio y su justificación.

El Capítulo II, contiene los antecedentes de la investigación a nivel internacional, nacional y estatal, las bases teóricas que se enmarcaron en un esquema paradigmático que atiende a los planos: organización pública, salario emocional, entre otros., y bases legales de la investigación.

El Capítulo III, se reporta el contexto metodológico, conformado por la investigación que está inscrita a un paradigma naturalista o interpretativo, enfoque cualitativo y el método hermenéutico dialéctico; la observación participante, la entrevista con informantes clave como técnicas, contribuyen a la obtención de datos acerca de la conducta de los actores a través de un contacto directo y en términos de realidades ontológicas, epistemológicas, axiológicas y metodológicas, además se explica el diseño de la investigación, las técnicas para recolectar la información, se incluye el proceso de triangulación que sirve de cimientos para la fiabilidad y validez de la investigación.

En el Capítulo IV, se hace la categorización, estructuración de categorías y sub categorías con la debida contrastación, análisis de los resultados obtenidos, teorización e igualmente la triangulación.

En el Capítulo V, se genera la importancia y relevancia del estudio, queda demostrado en la elaboración de un enfoque organizacional interpretativo del salario emocional en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes, el modo de afectación del profesor por el estrés laboral y su consecuencia en el rendimiento de la facultad, el cual podrá ser aplicado en las Universidades Venezolanas.

En el Capítulo VI, se señalan las reflexiones en respuesta a las interrogantes y objetivos de la investigación, con base en los hallazgos obtenidos. Finalmente, se dan a conocer las fuentes de referencias consultadas y los anexos.

## CAPÍTULO I

### APROXIMACIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO

*Reunirse es el comienzo;  
mantenerse juntos es el progreso;  
trabajar juntos es el éxito.*

*Henry Ford*

La globalización debido al libre flujo de la información, ha propiciado la creación de nuevas maneras de trabajar, operar procesos, dirigirlos y gerenciar organizaciones, hasta los niveles más elevados de habilidades requeridas, e inevitablemente en muchos el salario emocional produce estrés o conjunto de reacciones que sufren las personas en una situación determinada y es experimentado de diversas formas, lo cual se manifiesta en tensión o presión que se origina en el ambiente exterior e interior del sujeto, también implican otras exigencias sobre el cuerpo humano.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), en Venezuela, el desempleo ocupó un porcentaje del 47,2 %, durante el año 2019, cifra según la cual la mayoría de la población incursionó en el trabajo informal. Rojas (2016) señaló: “cuando las economías entran en problemas, aparecen en gran medida los emprendimientos por necesidad y no tanto por oportunidad, como ocurre en países con vocación emprendedora, como Noruega y Suecia”. (p.84). O sea, se busca suplir las necesidades económicas a manera de satisfacer las carencias básicas del individuo pero es insuficiente la motivación y el conocimiento académico para capacitar al docente.

Con base en lo expuesto por el Fondo Monetario Internacional (FMI), es necesario considerar que el conjunto de problemas de orden psicosocial como la desmotivación y desesperanza tienen gran incidencia en la salud del individuo; es por ello, que esta situación económica en las universidades son factores generadores del estrés, el cual es considerado como un proceso interactivo, en el que se incluyen los aspectos de la situación y las características del docente; generalmente, por los salarios tan irrisorios.

Por lo tanto, las universidades 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. Estos factores psicosociales que inciden en el salario emocional porque tienen que ver con el contexto del 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.

Sin embargo, el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema estructural y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, es decir, productividad, satisfacción, rotación, entre otras; así, se logra que estos procesos resulten eficientes, en tanto eleva la productividad, evita que el salario emocional, y en todo momento requiere de una gestión de capital humano basada en competencias.

La actual exigencia que enfrentan las organizaciones en general, entre ellas las instituciones de educación superior, las aspiraciones del trabajador por mejorar su calidad de vida y la necesidad de las instituciones por contar con talento humano competente, son factores relevantes que influyen de

manera directa en la operación de las organizaciones generando en ellas la necesidad de mejorar día a día; para ello, es imprescindible contar con estrategias gerenciales para la satisfacción laboral direccionadas a la correcta gestión del talento humano.

El salario emocional con la filosofía de que el mero aumento económico no es suficiente y se debe ir más allá para optimizar las sensaciones positivas del trabajador, su implicación en la empresa y el equilibrio de su vida personal y profesional. Por ello, los autores que defienden esta idea consideran que la empresa debe innovar en sistemas y procedimientos que sean valor añadido para el trabajador (Chang, McDonald, y Burton, 2010; Chinchilla y León, 2007; Chinchilla, Poelmans, y León, 2003; Chinchilla, Poelmans, León, y Tarrés, 2011; Dick y Hyde, 2006; Indra y Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, 2008; Instituto de Estudios Laborales ESADE y Randstad, 2006; Llano, 2011; Pasamar y Valle, 2011).

Por su parte Schermerhorn, Hunt, y Osborn (2005) definen la satisfacción laboral como “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo” (p. 118). Desde esta perspectiva las organizaciones están integradas por un grupo de personas que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas colaboran con la consecución de los objetivos de estas. Es por esta razón las ciencias organizacionales se preocupan por conocer cuáles aspectos están afectando los niveles de salario emocional en los individuos.

En referencia a la aportación de valor añadido de las organizaciones, Villafañe (2013b) determina que:

En el ámbito laboral la buena empresa ofrece empleo de calidad en una doble perspectiva: unas condiciones laborales por encima de los estándares habituales en cada país y sector (salario, contratos estables, conciliación, entorno acogedor, seguridad...) y una adecuada dirección de personas

(comunicación interna eficaz, atención a las necesidades de los trabajadores, desarrollo de carrera, planes de formación, motivación...)” (p. 52)

Ahora bien, una de las mayores preocupaciones de las organizaciones públicas es la productividad que ésta pueda conseguir por medio de sus miembros, por esta razón y considerando que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas, buscan constantemente descubrir los factores que afectan su talento humano debido al salario emocional. Cabe destacar que existen planteamientos que indican que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas. Al respecto Chiavenato (2005), plantea que: “las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.” (p. 17).

La organización debe contar con mecanismos estratégicos, expertos en negocio, atentos al entorno laboral actual debido a la globalización que cambia abruptamente cualquier tecnología o modelo organizacional, a su vez, debe participar, de manera dinámica, en el desarrollo y la puesta en práctica de la destreza, sin embargo, todavía predomina en muchas organizaciones preocupación exclusiva por la nómina y control de personal, sin considerar plenamente la condición humana del trabajador desde los sentimientos y necesidades.

Por tal razón, las personas con incentivos trabajan bien, bajo presión y son más productivas en un esquema de consecución de metas, otras buscan sin cesar más productividad o mejor trabajo, generando estrés lo que conduce a minimizar creatividad, cuando una situación competitiva lleva a nuevas ideas y soluciones. Como regla general, muchos empleados no se preocupan por la presión moderada, si ésta conduce a consecuencias o resultados positivos.

En particular, el salario emocional 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, por ello, el talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización y el logro de sus propósitos.

Más allá de la retribución emocional, que tiene un valor económico, como puede ser un automóvil de empresa, también está presente en muchas empresas una compensación no tangible. Ésta debe ser considerada salario emocional, ya que no aparece en la hoja salarial del trabajador, pero es fundamental para el equilibrio de la vida personal y profesional.

El fenómeno del salario emocional se encuentra presente en todas las esferas del planeta, atacando emocionantemente a las personas u organizaciones que no están preparadas para enfrentarse a las demandas impuestas por la sociedad moderna, es por eso por lo que surge la interrogante en aquellos trabajadores que no se resignan frente a las obvias realidades, sobre qué hacer para afrontar este problema.

Se han comprobado que el salario nominal es el motivo que impulsa a una persona a trabajar, pero las variables del salario emocional son las que lo motivan a superarse tanto en el ámbito profesional como personal y así conseguir un equilibrio laboral que consiga un nivel de seguridad propicio que les permite entregar lo mejor de su talento dentro de la organización.

Es necesario tomar en cuenta que la actitud de cada trabajador frente a su entorno laboral es muy importante, porque ésta le puede ayudar a levantarse cuando haya caído frente a un quiebre o a sumergirse más dentro de un mar de angustia, apatía y desánimo; es por eso, que la aplicación del intercambio traerá como resultado útil, que los empleados sepan afrontar y manejar de manera efectiva aquellas situaciones que generen distrés y representen obstáculos en el camino hacia la obtención de éxito en el campo

laboral. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones, según Gregori y Volpato (2002):

[...] el personal vive en constante presión o estrés, debido a la sobrecarga de trabajo diario y motivado a la cantidad de funciones que tienen a su cargo, lo cual trae como consecuencia que se vea disminuida la capacidad del empleado, retardo en los procesos y el clima organizacional no será el idóneo, porque la mayoría no cuentan con pautas de acción que mejoren esa situación para que se lleven a cabo las funciones que se deben desarrollar. (p.72).

Ley de Educación Universitaria (2011) en su Artículo 1 esgrime “Esta Ley tiene por objeto desarrollar los principios, valores, fines y procesos fundamentales de la educación universitaria, así como regular la organización, estructura, gestión y funcionamiento del subsistema de educación universitaria, como parte integrante del Sistema Educativo de la República, cuya rectoría ejerce el Estado Docente, para garantizar los fines de la educación universitaria” (p. 66).

Tomando este artículo, se hace mención al caso de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes (ULA), objeto de esta investigación, proporciona el conocimiento en concordancia con las normas sociales necesarias en un Estado de Derecho, ajustada a los valores éticos y democráticos, brindando en sus distintas etapas académicas, una sólida formación general y disciplina en las ciencias jurídicas, políticas, derecho y criminológicas; con sensibilidad y solidaridad social para contribuir a la solución de problemas y desarrollo de la región y la nación.

No obstante, en la realidad se observa agotamiento en algunos docentes que conforman el equipo de trabajo en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes, debido a la falta de motivación por un exiguo salario, por lo cual no se ha podido consolidar un

ambiente propicio, estable y consonó con la misión; las líneas de trabajo de cada departamento difieren, carencia de evaluación del desempeño, reducción del presupuesto destinado al funcionamiento de la facultad, inexistencia de mecanismos de gestión administrativa que generen nuevas formas de trabajo y ausencia de sinergia laboral entre los docentes.

Entre los hallazgos que se pueden atribuir a la existencia de los indicios identificados en el párrafo anterior, estaría la escasa productividad del trabajo y el clima organizacional se deteriora en los diferentes departamentos de la facultad, por lo tanto, es importante mantener un control, mediante el diseño de estrategias que se implementen para disminuir el impacto del salario emocional que se generan en los docentes y que es la predisposición de actitudes negativas en ellos.

De no controlarse los síntomas expuestos, así como las posibles causas, según el artículo 87 de la CRBV dice: “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho”, se prevé mayor éxodo del docente, lo cual impedirá la excelencia en docencia e investigación en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas (ULA), afectando cada vez más el clima organizacional impidiendo la afinidad de grupo con ello, se verán más alejados de la visión y misión que garantice la efectividad de metas y objetivos organizacionales.

La importancia de esta investigación corresponde con el mejoramiento de la productividad del docente universitario y la organización, al corregir actitudes del personal provocada por el salario emocional, mejorando habilidades, destrezas, conocimientos, comunicación, a través de la conformación de equipos de trabajo, corregir las condiciones físicas y ambientales de los espacios donde se desempeñan por falta de presupuesto; así mismo, los resultados de la investigación podrán difundirse y aplicarse en

Universidades preocupadas por el desarrollo y desempeño del docente, con el fin de garantizar su crecimiento evitando el éxodo.

En virtud de estos señalamientos, surge la necesidad de plantear un enfoque organizacional interpretativo del salario emocional, desde la bases teóricas y hallazgos encontrados en los informantes clave en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes, por cuanto afecta el rendimiento o desempeño del docente, por lo antes expuesto, se formula las siguientes interrogantes:

¿Cuál el estilo organizacional de la Universidad de Los Andes en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas?

¿Qué componentes determinantes del salario emocional en la productividad organizacional de la Universidad de Los Andes en la Facultad de Ciencias Políticas Mérida?

¿Cómo perciben un enfoque organizacional interpretativo fundamentado en el salario emocional para los profesores de la Universidad de Los Andes en la Facultad de Ciencias Políticas?

## **Propósitos de la investigación**

### **General**

Proponer un enfoque organizacional interpretativo del salario emocional en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes.

### **Específicos**

Caracterizar el estilo organizacional de la Universidad de Los Andes en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.

Develar los componentes determinantes del salario emocional en la productividad organizacional de la Universidad de Los Andes en la Facultad de Ciencias Políticas Mérida.

Generar un enfoque organizacional interpretativo fundamentado en el salario emocional para los profesores de la Universidad de Los Andes en la Facultad de Ciencias Políticas.

### **Justificación de la Investigación**

El reconocimiento, el respeto, comunicación, lealtad, alto desempeño, equidad, empatía, trabajo en equipo, establecimiento de las metas institucionales y la importancia de la labor dentro de la organización; son algunas de las variables que incrementan o disminuyen el salario emocional, una forma de retribución no económica, destinada a la satisfacción emocional de los trabajadores en busca de pertenencia y productividad enfocada en desarrollar el uso de herramientas alineando los objetivos de la universidad con los esfuerzos de los docentes. Tomando a Vadillo (2010), define salario emocional:

El salario emocional se enfoca en una retribución justa y competitiva no es lo más importante para las personas pues un trabajo es algo más que ganar dinero o que realizar una serie de tareas. Un sueldo siempre puede ser mejorado por otra empresa, sin embargo, el factor emocional es uno de los factores que marca la diferencia y el que hace que las personas sean leales y honestas con sus organizaciones. Por ello, un reto estratégico de las organizaciones es conseguir despertar el compromiso de las personas y conocer qué es lo que motiva realmente a cada uno. (p.119).

La definición anterior indica que el talento humano percibe el entorno que le rodea, a través de las características del ambiente de trabajo observadas, que genera repercusiones en el comportamiento laboral; una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales hacen parte de la institución a través de la calidad de su trabajo, su productividad y el grado de formación que tengan, afectando el proceso productivo en las universidades públicas venezolanas.

Ante la propuesta se propone un enfoque organizacional interpretativo sobre el salario emocional, que impulsa el talento basado en el estímulo de la motivación, reconocimientos e incentivos y rendimiento a través de la constante formación académica para el desarrollo y proyección académica; compensando así el profesor como elemento clave para gestionar de manera eficaz y eficiente el salario justo para la satisfacción laboral de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes.

De esta manera se justifica la investigación por el aporte epistémico que sustenta un impacto favorable que genera las ciencias organizacionales, desde la explicación del enfoque organizacional interpretativo del salario emocional, bajo el que se establece la caracterización del proceso del clima organizacional y estrés, ya que son partes argumentativas como sub categorías que emergen como producto de la reflexión analítica de la información dada por los informantes clave de la Facultad de Ciencias Políticas (ULA), es allí donde, la intervención del docente interactúa con el trabajo, el medio ambiente y las condiciones de la universidad.

Es importante justificarlo en el campo de la organización pública, porque se aprovechan áreas de acción del estado para alcanzar niveles de desarrollo que permitan satisfacer las necesidades fundamentales de los profesores de la Universidad de Los Andes en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas y así mejorar su calidad de vida, es decir, el entorno competitivo demanda cambios en las universidades debido al proceso de globalización virtual, sin embargo, se observan ítems organizacionales a través de competencias humanas y conceptuales adaptado a cambios.

Dentro del ámbito social, la investigación se justifica puesto que centra la importancia en el aporte ontológico, epistemológico, axiológico y metodológico basado en su reflexión, porque sustenta un impacto favorable organizacional, una gestión eficiente, eficaz, sinergia entre la ética humana y

satisfacción profesoral, la intervención con el trabajo, el medio ambiente y las condiciones de la universidad.

En el campo educativo, se aplica a desarrollar las áreas de acción del estado para alcanzar niveles de desarrollo que permitan satisfacer las necesidades fundamentales de los profesores universitarios, mejorar su calidad de vida, entorno competitivo demanda cambios educativos debido a la crisis salarial imperante en las universidades venezolanas.

En otro orden de ideas, el crecimiento económico organizacional, el progreso técnico, las herramientas tecnológicas para el bienestar de los profesores universitarios, representa un conjunto de percepciones praxeológicas, las relaciones humanas han llevado a esta era global todo a la mano, disponible al alcance de un clip, resultando no valorado el salario generando ausentismo y diáspora.

En el aspecto metodológico coexisten principios humanísticos implícitos, que pretende describir el enfoque organizacional y salario emocional por parte de los profesores de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas (ULA), la investigación está orientada bajo el paradigma naturalista o interpretativo tomado de Martínez (2015) y la teoría de sistemas de Bertalanffy (1945), Johansen (2004), asimismo el enfoque cualitativo forma parte del método hermenéutico de Dilthey, como instrumento la entrevista en profundidad para los informantes clave.

## CAPÍTULO II

### ANDAMIAJE TEÓRICO

*Recuerda que lo más importante respecto a cualquier empresa, es que los resultados no están en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho.*

*Peter Drucker*

Todo trabajo de investigación requiere una revisión previa, en la cual el investigador profundice en el abordaje de los temas centrales de la investigación. En el caso específico de la Tesis Doctoral se requiere de la elaboración de un sintagma gnoseológico, el cual según Hurtado (2012) se da “[...] cuando el investigador hace una síntesis de varias teorías para construir una interpretación más compleja, con conceptos y terminología propios” (p. 63). Es decir, se analizan y comprenden varias posturas y definiciones de otros autores, para producir un nuevo conocimiento producto del trabajo de investigación, siendo este un aporte teórico para la investigación.

En ese sentido, se establece la perspectiva teórica del problema en estudio, el cual se ubica en un contexto institucional específico en su dimensión funcional, con la finalidad de establecer el significado de ciertos actos humanos que inciden en la conducta del profesor universitario que labora en la Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad de Los Andes.

Evidentemente, la enseñanza es un arte, presenta variaciones dependiendo del nivel en el cual se realice el estudio. Es pertinente mencionar que el profesor puede encontrar diferencias en las visiones, posturas que coincidan y otras que discrepen entre sí, por tanto, es labor del unificar las posturas y crear una visión integrada de la realidad académica, sobre lo cual Martínez (2012) menciona:

En la investigación cualitativa este “marco” (así, entre comillas) no debe “enmarcar”, (delimitar) la búsqueda del investigador, pues sólo es “referencial”, es decir, sólo tiene por finalidad exponer lo que se ha hecho hasta el momento para esclarecer el fenómeno objeto de investigación (p. 77).

En síntesis, es pertinente resaltar los aportes del salario emocional, permitiendo apropiarse del contexto universitario, utilizando la terminología adecuada, organizando definiciones y conceptos exaltando la trascendencia innovadora del trabajo. Los antecedentes se establecen a partir de tesis doctorales que han abordado como dimensiones de estudio similares a esta investigación, por lo tanto, en este caso los trabajos relacionados serán con bases en estrategias organizacionales relacionadas al salario emocional.

### **Estudios relacionados con la temática**

Soler (2016), desarrolló la Investigación titulada: El Salario Emocional para el Equilibrio de la Vida Personal y Profesional en los Centros Universitarios. Un Estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC). Para optar al título de: Doctor en Psicología de las Organizaciones, de la Universidad Ramón Llull en Barcelona, España. Esta investigación plantea como objetivo conocer la situación del salario emocional en las universidades, donde la misión principal de la universidad es la educación superior como elemento para el desarrollo potencial del ser humano, y así determinar la experiencia de los docentes con los beneficios sociales. En otros términos, los reconocimientos sociales han disfrutado los trabajadores para complementar su satisfacción laboral intenta relacionar el perfil del trabajador a nivel personal, familiar y laboral con los beneficios laborales para poder dibujar su experiencia con relación al salario emocional y comprender en qué medidas se considera importante para facilitar la conciliación laboral.

Dentro del marco metodológico la naturaleza de la investigación se enfocó en el ámbito cuantitativo, el tipo de investigación fue descriptiva y el diseño de campo experimental, la población total fue de 557 docentes que se distribuyen en 179 para FUNITEC y 378 para la UPC, la muestra ha sido seleccionada en el 62.3% respecto al total de la población, es decir 183 encuestados distribuidos entre la UPC y FUNITEC. La técnica utilizada para la evaluación de la política retributiva del salario emocional en FUNITEC y la UPC fue la entrevista y el instrumento fue el cuestionario de 78 ítems elaborado específicamente, para esta investigación.

El aporte de acuerdo al objetivo propuesto se ha detallado en hacer referencia a las mejoras que aplican la UPC y FUNITEC a través del convenio colectivo, los beneficios sociales que se pueden solicitar en cada uno de ellos y la política de salario emocional a través de los tickets descuento de FUNITEC, y centrarse en el perfil de trabajador que solicite los beneficios sociales, con la solicitud y la valoración de la utilidad de los beneficios sociales orientados a la opinión de los trabajadores respecto a esta política retribución.

Sosa (2016), en su trabajo presentado para optar al título de Doctor en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro realizó investigación titulada “Estrategias Gerenciales para la Formación Integral del Talento Humano Basado en la PNL y la Excelencia Humana de PEPSICO Alimentos S.C.A Sucursal Mérida”, se enfocó en proponer estrategias gerenciales para la formación integral del talento humano, con el fin de optimizar sus capacidades tanto personal como profesional para mejorar el desempeño, en la organización PEPSICO Alimentos S.C.A Sucursal Mérida.

El tipo de Investigación utilizado fue dentro de la investigación de campo, de tipo documental, el diseño de la investigación sirve de soporte al investigador en el estudio de la modalidad de proyecto factible, mediante el

desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; cuya realización permitirá el logro de los objetivos definidos en el planteamiento de nuevas estrategias basadas en la PNL para la formación integral del talento humano, con el fin de optimizar sus capacidades tanto personal como profesional garantizando el mejoramiento de su desempeño, en la organización Pepsico Alimentos S.C.A Sucursal Mérida.

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, debido a que el planteamiento del problema está delimitado, en la población y muestra considerada en esta investigación se toma como universo de estudio a cinco (05) Gerentes y Supervisores de La sucursal de Mérida, en diferentes cargos de la dirección gerencial de la organización y 30 colaboradores de la Sucursal de Mérida, de diferentes cargos y áreas de la organización empresarial; la población objeto de estudio finita y homogénea no se consideró realizar ningún proceso de muestra, lo que metódicamente se consideró fue un censo. Por lo que se consultó a todos y cada uno de los elementos afectados.

Cómo técnicas de recolección de los datos se utilizaron la técnica de la entrevista y la encuesta. Finalmente de acuerdo a la validez y confiabilidad con respecto al contenido de la variable que se desea medir, el instrumento fue sometido a la revisión de expertos, como aporte es tomar el diseño de las estrategias gerenciales para la formación integral del talento humano basado en la PNL y la excelencia humana como motivación, reconocimientos e incentivos que deben estar presentes en la organización, así como la calidad de los servicios, e integrarlos al salario emocional universitario.

Rodríguez (2016), en su Tesis Doctoral titulada: “Aproximación Teórica de la Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental”, ante la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto. Metodológicamente, fue una investigación no experimental, descriptiva, con

estudio de campo de tipo evaluativo. La población estuvo compuesta por las empresas Refinadoras de Maíz Venezolana (Remavenca), Colaca, C.A. y Vitalim, C.A., con una muestra de once (11) gerentes y cincuenta y tres (53) empleados de nivel administrativo, quienes aportaron los datos en donde se sustentaron los resultados.

En este sentido, concluye que las empresas estudiadas presentan como elementos que conforman el clima organizacional, en primer lugar, un medio ambiente de trabajo adecuado, donde el personal del nivel gerencial, así como el administrativo, tienen la percepción de contar con espacios físicos, equipos de trabajo en óptimas condiciones para el desempeño de sus actividades.

No obstante, en relación con el salario emocional, se busca a través de recompensas utilizado por las organizaciones de alimentos balanceados para animales de la Región Centroccidental se encontró que a nivel gerencial existe un alto grado de satisfacción y aceptación de dicho sistema pero a nivel administrativo la tendencia difiere con relación a la gerencia, ya que el personal considera que aun y cuando se reconoce la existencia de sistemas de recompensas, perciben que este no es el más apropiado y las empresas no poseen políticas de desarrollo ni de remuneración idóneas, para que sean incentivados y puedan obtener resultados más productivos en el desempeño de sus funciones.

El estudio de Rodríguez se considera como antecedente porque engloba la serie de elementos que están presentes en el clima organizacional, los cuales tienen la posibilidad de incrementar la productividad del recurso humano en términos de rendimiento, efectividad buen desempeño, entre otros aspectos que incrementan los niveles de motivación y satisfacción laboral dentro de las universidades públicas venezolanas.

Pinzón (2016), en su trabajo presentado para optar al título de Doctor en Ciencias Gerenciales de la Universidad Nacional de las Fuerzas Armadas (UNEFA) intitulado: "Estrategias gerenciales emocionales de formación para el mejoramiento en el desempeño de promotores de salud en los planteles del Municipio Libertador del Estado Mérida", cuyo objetivo principal es proponer estrategias gerenciales de formación desde la perspectiva emocional, para el mejoramiento en el desempeño de los promotores de salud en los planteles del Municipio Libertador del Estado Mérida, en cuanto al tipo y diseño utilizado en la investigación se planteó bajo proyecto factible a fin de incidir en la solución del problema y la continuación de la motivación laboral dentro de la organización, mejorando la calidad, desempeño y retribución. La muestra de esta investigación estará conformada por 15 docentes a quienes aplicaron un cuestionario de 18 Ítems; con la técnica de la encuesta estos instrumentos y lo validaron el juicio de expertos.

Dicha propuesta se considera de importancia como aporte para el desarrollo de la investigación por lo que se cimienta en el diseño de estrategias para el mejoramiento del desempeño de los docentes, así mismo, se evidencia que la modalidad de investigación se fundamentó con el propósito de mejorar la actitud, los reconocimientos e incentivos y los cambios conductuales requeridos para mejorar la calidad de vida de los profesores de la Universidad de Los Andes de la Facultad de Ciencias Políticas.

Seguidamente se presenta a Rivera (2016), desarrolló una investigación Doctoral titulada: "Aproximación Teórica y Satisfacción Laboral como Factor de Desarrollo en las Empresas del Distrito de Chincha Alta", presentada ante la Universidad Privada San Juan Bautista, Lima, Ecuador; para optar al título de Doctor en Gestión Estratégica. Desde el punto de vista metodológico empleó un nivel de investigación de tipo explicativo, porque se interpretó y se planteó una posible explicación del problema; se basó en un

diseño no experimental y transversal, que permitió analizar las variables de la investigación sin tener que intervenir para su modificación o cambio (p.57)

Su población estuvo conformada por unidades de análisis que en su mayoría está formada por hombres, las cuales están en una edad promedio entre los 30 y 50 años de edad, su condición socioeconómica es de nivel medio, la gran mayoría tiene como grado de instrucción secundaria completa, las encuestas realizadas a las personas y al gerente arrojaron que se preocupan por el bienestar físico, moral y emocional de sus trabajadores, un adecuado clima organizacional, proporciona empleados motivados y con mayor satisfacción laboral, valorados y que afiancen su compromiso con el trabajo y su empresa para el desarrollo de sus actividades en el entorno organizacional.

Concluye que la satisfacción laboral es un factor indispensable en toda organización porque influye en su desarrollo organizacional, emocional, cultural y motivacional, de igual forma, esta investigación se relaciona con el salario emocional porque busca mejorar la calidad de vida del trabajador, además de incrementar la capacitación, el rendimiento laboral, el desempeño y consolidar el compromiso de los colaboradores para ser eficientes y eficaces en su trabajo, vida y organización punto concordante con el salario emocional desde la calidad de vida del profesor de la Facultad de Ciencias Políticas (ULA).

### **Contexto Teórico**

Este aspecto se refiere al sistema teórico que permite comprender y sustentar la investigación. Según Hurtado (2012), “las teorías proporcionan al investigador una guía para orientar el estudio e interpretar los resultados, obteniendo una visión global del problema”. (p 51). Es por esto por lo que se hace una exploración de teorías sólidas, que en el tiempo han tenido trascendencia y que servirán como apoyo al desarrollo de la investigación,

asimismo el propósito es contribuir al desarrollo de los conceptos y profundizar en la comprensión de los objetos de investigación.

Este ejercicio hermenéutico de los constructos de investigación facilitará la conceptualización de las unidades emergentes, categorización de elementos pertinentes para la construcción teórica, recopilación y actualización bibliográfica de otros autores e investigadores asociados al tema; y como valor agregado ir decantando a través del análisis aquellos elementos de valor para el modelo.

Apreciando que, en la interacción de estos múltiples elementos que conforman el objeto de estudio propuesto, emerge un cuerpo de saber complejo y dinámico, que ha parecido que el marco conceptual o teórico del que se debe dar cuenta aborda al menos, los siguientes temas: Salario emocional, enfoque organizacional y universidades.

## Teorías Organizacionales

Adam Smith en la riqueza de las naciones que data de 1776, presentaba las ventajas económicas de la división del trabajo en las organizaciones al incrementar la productividad de los trabajadores, la justificación es que la especialización permite incrementar la habilidad del trabajador, elimina los tiempos de cambiar de maquinaria, así como analizar los procesos repetitivos fomenta la invención de maquinaria.

Charles Babbage, se enfocó al estudio de las operaciones de fabricación, como resultado, en su obra sobre la economía de la maquinaria y las manufacturas de 1832, amplía y postula las ventajas de la división del trabajo: Disminuir el tiempo de aprendizaje, adaptar las habilidades y capacidades físicas de las personas a la actividad, incrementar la habilidad por la frecuente repetición de los procesos y propiciar la invención de

herramientas y maquinarias, asimismo, Babbage se considera un precursor de la administración científica al postular que la aplicación de los principios científicos al trabajo mejora la productividad y disminuyen los gastos. Además propuso que las economías por especialización eran válidas tanto para el trabajo mental como para el físico.

Robert Owen fue un empresario galés, propietario de fábricas de hilados a principios del siglo XIX, que se destacó por sus ideas revolucionarias, en su época las condiciones laborales eran muy precarias, en tal sentido, fue uno de los primeros industriales en reconocer que el creciente sistema fabril estaba desmeritando a los trabajadores, postulando que el papel del gerente era reformar, mejorando las condiciones laborales, nunca afirmó que su lucha se inspirara exclusivamente en motivos humanitarios, por el contrario, sostenía que al mejorar las condiciones de los empleados se elevarían inevitablemente la producción y las utilidades, "manifestar interés por los empleados era rentable para los administradores y aliviaba la miseria humana". Mientras, hasta esa época se concentraba la inversión en mejoramientos técnicos, recalcó el hecho de que la mejor inversión la constituyen las personas o "máquinas vitales", además estableció procedimientos específicos para incrementar la productividad a través de evaluar el trabajo diario en público, argumentando que esta evaluación permitiría conocer las áreas problemas, originaban orgullo y estimulaban la competencia.

Frederick Taylor, es más conocido por el enfoque de una vía, para completar una tarea. La teoría clásica evolucionó a partir de este pensamiento. La teoría de la administración científica de Taylor (o taylorismo) se enfoca en la gestión del trabajo y los trabajadores, publicó en 1911 las conclusiones sobre sus estudios en un libro llamado: "Principios del management científico", donde elaboró una teoría científica en base de

estudios sobre movimiento y tiempo que incrementan la eficiencia de un proceso, consiste en cuatro principios:

- Planeación que busca substituir los métodos informales de trabajo, improvisación por métodos basados en procedimientos científicos.
- Preparación que selecciona, entrena y desarrolla a cada trabajador de acuerdo al método planificado como las máquinas y los equipos de producción así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales,
- Control es para asegurar que se ejecute el trabajo de acuerdo a las políticas y normas establecidas sobre el desempeño de las tareas.
- Ejecución que consiste en dividir el trabajo en lo posible de manera igual entre mandos que apliquen principios del management científico para planificar el trabajo y el desempeño de las tareas de los trabajadores.

Se llama teoría científica, por aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial. Cuando surgió esta teoría en Estados Unidos, en plena Revolución Industrial, había poca mano de obra fabril y por ello necesitaban aumentar la productividad elevando la eficiencia de los trabajadores existentes. Su teoría se conoció como taylorismo y fue clave para la organización industrial durante todo el siglo XX.

Henry L. Gantt (1919) considerando que el sistema de tarifas diferenciales tenía poco impacto motivacional, desarrolló un sistema de bonos por jornada para el empleado y para el supervisor, también consideró el evaluar públicamente a los empleados registrando su progreso en gráficas de barras, las ahora, gráficas de Gantt.

Frank y Lillian Gilbreth (1878) colaboraron en estudios de movimientos, pero Lillian se concentró en promover el bienestar del trabajador. "Para ella,

la administración científica tenía un fin supremo: ayudar a los empleados a alcanzar su pleno potencial como seres humanos". Postularon un plan de tres posiciones para el desarrollo del empleado y estimular su moral: un empleado haría su trabajo actual, se prepararía para la posición inmediata superior y adiestraría a su sucesor, todo al mismo tiempo.

Fayol (1985) es precursor de la teoría clásica o teoría administrativa "describe los esfuerzos por definir las funciones universales que realizan los administradores y los principios que constituyen una práctica administrativa sana" (p. 21), esta escuela, se basó en la observación de las prácticas de las organizaciones y se intentó racionalizar y explicar su comportamiento, asimismo, sostiene que existen patrones que se pueden identificar para conformar una buena gestión, además de creer que es posible enseñar la administración una vez que se conocen sus principios y se formula una teoría general, propuso que se podía dividir una organización en seis actividades, íntimamente relacionadas:

1. Técnicas. Producir y transformar productos
2. Comerciales. Comprar materias primas y vender productos
3. Financieras. Adquirir y utilizar el capital
4. Seguridad. Proteger a los empleados y la propiedad.
5. Contables. Registrar y controlar costos, utilidades y pasivos, mantener balances generales y recopilar estadísticas.
6. Administrativas. Centrándose en esta actividad, que juzgó el aspecto más descuidado.

Max Weber (1864), sociólogo alemán fue uno de los primeros en analizar el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural, centrándose en la jerarquía, formulando una teoría de estructuras de autoridad que describían a la organización, toma en consideración el papel que desempeñan las personas, más bien que la naturaleza de las

personalidades implicadas en dichos papeles, los cuales desempeñan en la estructura burocrática, definida como un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales", por tanto, la burocracia entendida como estructuración de papeles dota a la organización de un carácter particular, formuló una serie de características que describían a una organización ideal, aunque reconocía que no existía en la realidad sino que representaba una reconstrucción selectiva de la misma

Mary Parker Follet (1933) filósofa social, introdujo conceptos humanísticos a la administración, algunos de los más importantes son: el reconocimiento de que las organizaciones se podían analizar desde una perspectiva individual o de grupo, del mismo modo, reconocía que las organizaciones se debían basar en una ética de grupo en vez del individualismo. Las capacidades humanas se potenciaban gracias a la asociación, por tanto, el trabajo del administrador era armonizar los esfuerzos del grupo y coincidía con la afirmación de Taylor de que los empleados y los gerentes tenían un propósito común, pero opinaba que la distinción artificial entre gerentes y subordinados obscurecía esta sociedad natural, por tanto consideraba necesario abandonar la idea de una autoridad formal, para dar paso a la elección de la persona mejor preparada y con mayor habilidad para actuar como gerente, además los administradores y los trabajadores debían de considerarse socios, integrantes de un grupo común.

Chester I. Barnard (1886) en su obra *Las Funciones del Ejecutivo* publicada en 1938, postuló "que las organizaciones eran sistemas sociales que exigen la cooperación de los humanos". Además de este importante reconocimiento, percibió otros aspectos de una manera visionaria en su época, como:

- Al concebir a la organización como personas que establecen relaciones sociales, postuló que el rol del administrador era comunicar y estimular a los subordinados para lograr un fin común, así como los objetivos y necesidades del empleado".
- Otra importante aportación fue el reconocimiento de la unión de los empleados en grupos informales y de su importancia.
- Además de las interacciones internas, reconoció las interacciones externas y que el éxito también dependía de cuidar estas relaciones, "introdujo el concepto de que los administradores tenían que analizar el entorno y después adaptar la organización para mantener una condición de equilibrio". Chiavenato (2005, p. 9).

Abraham Maslow (1908) psicólogo humanista, propuso una jerarquía teórica de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, en esta pirámide, era necesario satisfacer un peldaño para activar el siguiente, además se consideraba como la cima de la existencia del ser humano: la autorrealización, como el pleno de la realización de la potencialidad, el significado y crecimiento personal, principalmente por reconocer la existencia de diferentes tipos de necesidades, introducir prácticas administrativas para motivar al ser humano en el trabajo a través de atender las necesidades individuales, impacto en el liderazgo y considerar un modelo jerarquizado de las necesidades, no describe la complejidad del ser humano.

Burrhus Frederic Skinner (1904), con sus investigaciones acerca de la conducta y las consecuencias esperadas generó el condicionamiento operante, sin embargo, encontró que es más probable que las personas adopten conductas deseadas si se les recompensa por hacerlo, estas recompensas son más efectivas si se siguen de inmediato a la respuesta deseada, y que la conducta que no recibe recompensa, o que recibe castigo,

tiene menos posibilidades de ser repetida." Sus resultados han sido empleados en los sistemas de recompensa y en las aplicaciones de aprendizaje como los programas de capacitación.

David McClelland (1917), psicólogo de Harvard, con base en pruebas proyectivas, encontró que las personas reflejaban sus propias necesidades, de manera que se podía diferenciar la necesidad de realización de las personas, sus investigaciones se han utilizado para integrar al personal con el trabajo, y diseñar el contenido del mismo.

Frederick Herzberg (1923), investigó a fines de los años cincuenta qué deseaban obtener los individuos en su trabajo, llegando a la formulación de la teoría de la motivación higiene, que postula la relación entre factores intrínsecos o motivadores como la realización, reconocimiento, contenido del trabajo, responsabilidad, progreso, desarrollo y satisfacción laboral, así como la relación entre factores extrínsecos o de higiene observándose las políticas de la corporación, administración, supervisión, relaciones interpersonales y las condiciones laborales y la insatisfacción. Sus conclusiones se han utilizado para el diseño del trabajo, su enriquecimiento y el mejoramiento de la calidad de vida laboral.

### **Postulados teóricos**

En la presente investigación como teoría de entrada para abordar el salario emocional, se toman los postulados doctrinarios del Pensamiento teórico de Joseph Schumpeter (1883-1950), tomando como aporte que el mercado debe alcanzar un equilibrio según la economía neoclásica donde la remuneración es importante para el trabajador y el Pensamiento teórico de Michael Porter (desde 1947- actualidad) relacionándolo con tema de investigación en proteger la rentabilidad y crecimiento en la organización.

En ese mismo orden de ideas y en relación con los postulados mencionados anteriormente, el desarrollo económico de cualquier país es el de mejorar principalmente el nivel de vida de las personas. En la búsqueda del desarrollo, los países hacen énfasis en la actividad industrial, es decir, en la industrialización, proceso por el que un país transita de una economía condicionada en la agricultura a una fundamentada en el desarrollo industrial; en tal sentido, se representa la base primordial del Producto Interno Bruto (PIB), así como términos de generación de empleo ofreciendo trabajo a la población; por consiguiente el desarrollo industrial es primordial para mejorar las condiciones de vida de los países y de la población en general, fundamentado epistémicamente por la teoría de las relaciones humanas.

### **Pensamiento teórico de Joseph Schumpeter (1883-1950). Innovación**

En la presente investigación, se parte de la tesis planteada por el economista Joseph Schumpeter, instruido en la tradición austriaca junto a la formación académica del pensamiento económico de Adams Smith, David Ricardo y Marx; grandes estudiosos de las ciencias económicas quienes dedicaron parte de su vida a la explicación científica del desarrollo económico de las naciones.

Para Schumpeter, la creación se establece en un mecanismo primordial en el desarrollo de la competitividad de las organizaciones, pues éstas inquebrantablemente transitan e interactúan en contextos donde los continuos cambios exigen una respuesta representada en el avance del conocimiento. Para desarrollar su supuesto sobre el tema, combinó ideas de Marx, Walras, Max Weber, Karl Menger en su propuesta de desarrollo económico, la constituyó en dos conceptos teórico: la innovación como causa del desarrollo y el empresario innovador como propiciador de los procesos de innovación.

En un ámbito mucho más amplio, se afirma que la propuesta planteada por el economista Schumpeter, representa el punto de discusión de las ciencias económicas y de la presente investigación, por tanto se discute la idea de que la innovación se presenta como el protagonista principal para el desarrollo económico de las naciones generando en los cambios tecnológicos un avance continuo en el mercado competitivo global a la vanguardia en las tecnologías de información y comunicación (TIC) nacional e internacional.

Para adquirir tales competencias, Schumpeter considera el proceso de producción en dos fuerzas de trabajo: fuerzas materiales e inmateriales. Los materiales la conforman el trabajo, tierra y capital: son los medios productivos tradicionales con que dispone las naciones, y los inmateriales los compone los hechos técnicos y de organizacional social, que al igual que los factores materiales, ayudan a alcanzar el desarrollo económico, es decir, mejorar las condiciones laborales.

En ese mismo orden de ideas, es importante resaltar que, en los factores inmateriales, se encuentra incluido el papel que se le otorga a las nuevas tecnologías de información y comunicación, junto al impacto que ocasiona los aspectos socioculturales en las organizaciones lo cual representa un factor decisivo para la aceptación de los avances tecnológicos en las organizaciones modernas del siglo XXI desde los salarios.

Se puede afirmar que para Schumpeter el aumento de la producción económica depende de la tasa de cambio de los factores productivos, la tasa de cambio de la tecnología y la tasa de cambio del ambiente sociocultural, para determinar el desarrollo de la organización. En síntesis, a pesar de que el desarrollo económico está determinado por la tecnología y las fuerzas socioculturales, el resultado no lo determina con la misma intensidad. Para el autor, el fenómeno tecnológico y con él, el proceso de innovación tecnológica

es el que determinará el verdadero desarrollo económico en general de un Estado.

No obstante, se presume que el factor socio-cultural para el autor no representa un procurador determinante para el cambio de paradigma de una organización o país, por lo tanto en el desarrollo de la presente investigación se dará explicación si el salario, desde la política remunerativa facilita recursos a los trabajadores que lo solicitan, según la disponibilidad y posibilidad de la organización, para potenciar la conciliación laboral durante el período en el que tienen más necesidad.

### **Pensamiento de Michael Porter (1947- actual).**

Para Michael Porter (1991), la competitividad es la ventaja competitiva en el entorno de las naciones que cuenta con modelos más dinámicos en la vanguardia organizacional. Para el autor, su aplicación a lo largo de la cadena productiva de cualquier tipo de organización empresarial alcanzará tener mejores resultados operativos en relación con sus competidores dentro de su sector productivo. Cerrarse a su utilidad es sinónimo de pérdida o fracaso. Porter (ob. Cit) asevera que la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar, y que determinadas empresas son capaces de hacerlo con coherencia, procurando mejoras y una fuente cada vez perfeccionada

En este mismo orden de ideas, para Peñaloza (2007), con base en lo económico-social, resulta imposible no tener en cuenta los incrementos de la productividad que ha traído consigo el cambio técnico y la creación o mejoras de productos o servicios o de nuevas formas de organizar la producción, comercialización y, en consecuencia, sus repercusiones en la rentabilidad empresarial y en el bienestar de la sociedad (p.83).

Por todo ello, se afirma que el mejoramiento operativo tanto interno como externo es factor necesario para las condiciones laborales, calidad de vida, emprendimiento, innovación, búsqueda permanente de conocimiento científico y tecnológico, sin embargo, las organizaciones deben preocuparse por minimizar el efecto del salario emocional que está afectando a las organizaciones por la falta de incentivos y mejoramiento salarial.

Porter (1991), sugiere que las TIC pueden alterar las reglas de competencia cambiando la estructura de la industria y como éstas crean una ventaja competitiva en comparación a sus rivales. Se afirma la importancia operativa que el investigador otorga a los avances tecnológicos y como ayudan significativamente a aumentar sus niveles de productividad y rentabilidad para los propietarios y, su mejoramiento comunicacional con sus trabajadores. Se abre, pues, también la necesidad de una comunicación de tipo horizontal y no vertical como la tradicional y usada generalmente en las organizaciones.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Quizás ese nuevo tipo de intercambio informacional marcará el logro de los objetivos planificados, logrando además que los sistemas de información contribuyen en la competitividad de la empresa en todas las fases de sus relaciones con los clientes. Se está logrando una comunicación directa con los demandantes que ayudará a disminuir esas barreras entre el productor y los clientes potenciales es fundamental en un mundo interconectado.

En este mundo interconectado, la competitividad de las regiones que conforman un país juega un papel importante para el bienestar de la población; en Venezuela por la crisis económica el salario no corresponde ni con la oferta ni demanda, representando un problema para el crecimiento y desarrollo del país, siguiendo con Porter (ob. cit) afirma que la “prosperidad nacional se crea, no se hereda, y depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Es decir, la productividad se logra fomentando la

innovación”. Asimismo, el enfoque de competitividad sistémica representa el planteamiento formulado por Esser y otros (1996) mencionan que para que la empresa pueda realizar cambios productivos, debe primero realizar modificaciones tanto interna como del medio donde la rodea.

## **Salario Emocional**

### **Teoría de la producción**

Mochón (2001) indica que “la teoría de la producción muestra cómo las empresas utilizan los factores y los convierten en productos atractivos.” (p.80). asimismo, Mochón (ob. cit) menciona bases de las teorías sobre el desarrollo socioeconómico son la teoría de la modernización, la dependencia, la neoinstitucional, la globalización como teorías de producción, los sistemas mundiales y el desarrollo sustentable.

Desde esta perspectiva de la producción, se interpreta que la innovación presente en los productos, servicios y sus procesos de producción, han reconocido alcanzar la madurez necesaria para poder conservarse en el mercado competitivo actual; como se ha determinado, organizándose junto al capital humano lo cual es determinante entre las organizaciones, como se expone, representa su más valioso activo.

### **Teoría comprensiva de las relaciones humanas**

Inicialmente fue llamada ciencia de la conducta, por Elton Mayo, desde el enfoque de la influencia de las actitudes y relaciones sociales en el desempeño. Según Rodríguez (2015), la teoría de las relaciones humanas: “Tiene sus orígenes en el desarrollo de las consabidas ciencias humanas, fundamentalmente a través de la psicología y de la sociología y bajo la orientación multidisciplinaria, es decir desde los aportes que sencillamente

podrían sumarse a la perspectiva de la administración ya existente”. (p. 26-27)

De acuerdo con el autor, expone que Elton Mayo (1880-1949), junto con Kart Lewin (1890-1947) y otros; justificaron la necesidad sentida en la época de humanizar la actividad productiva y poner al alcance de todas las organizaciones una administración más acorde con las características motivacionales de los trabajadores. En tal sentido se fundamenta que las tecnologías surgen como vínculo de relaciones humanas gerente trabajador entorno en el logro del crecimiento de las organizaciones, en las que, al utilizarlas ayudarán al fortalecimiento, así como al desarrollo del sector. De tal manera, es necesario que los propietarios, se ocupen de su formación, de la actualización tecnológica, para dar respuestas oportunas a los requerimientos que se originan en el mundo y así estar en la vanguardia tecnológica, competitiva del aparato productivo del país.

Las relaciones humanas, en el escenario de las ciencias sociales, representan un conjunto de interrelaciones que se dan entre individuos que conforman la sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos. Basándose principalmente en los vínculos afectivos, sean estos: gestuales, visuales, lenguaje, oral, y auditivos, creados a partir del desarrollo de las sociedades del conocimiento.

### **Perspectiva y mirada humanista**

Para el humanista Luis Vives (1526), afirma que “el humanismo significó un descubrimiento del hombre, que se constituye en centro de la realidad y eje de la transformación del mundo” (p. 5), la cual condujo a que el ser pensante intentara humanizar a las ciencias mediante las relaciones humanas, destacando la importancia del individuo, especialmente, el libre albedrío, la creatividad y la espontaneidad; esto quiere decir, que el protagonista de todos los procesos gerenciales de las organizaciones es el

ser humano, atribuyendo a lo positivo, en la satisfacción de las relaciones laborales, lo que conlleva hacia la organización interdisciplinaria.

### **Perspectiva y mirada laboral**

En el marco de la política retributiva de las organizaciones, se ha generado una corriente de compensación enfocada a potenciar el equilibrio de la vida personal y profesional de los trabajadores con la finalidad de influir, con la carga emocional que supone esta retribución, en las actitudes y comportamientos de los trabajadores en la organización (Hsieh y Chen, 2011; Universidad de Granada y Edenred, 2013).

Con esta filosofía se fomentan todos aquellos aspectos que pueden mejorar la relación del trabajador con su puesto de trabajo, su empresa y su vida personal o familiar. Para lograrlo, es necesario entender que el trabajador es un elemento clave para el desarrollo empresarial. Gay Puyal. (2009) define el salario así: "Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia". Este se clasifica en salario nominal y salario emocional que se definen de la siguiente manera:

El salario nominal es identificado como lo que la organización puede ofrecer a los empleados y que hace la diferencia entre ésta y su competencia, mientras el salario emocional es un factor clave en la satisfacción del empleado, que incide en la productividad de la organización. Es importante que la empresa acepte su responsabilidad con el trabajador, en principio porque esto se verá reflejado en una empresa más productiva, con más calidad y mejor ambiente laboral; en resumen, una mejor organización.

Soler (2015) define el salario emocional.

Todo trabajador recibe una compensación económica por el hecho de formar parte de la empresa y desarrollar las tareas por la que ha sido contratado. El salario emocional nace a partir de esta normativa, pero con la filosofía de que el mero aumento económico no es suficiente y se debe ir más allá para mejorar las sensaciones positivas del trabajador, su implicación en la empresa y el equilibrio de su vida personal y profesional. (p. 22)

Partiendo de esta concepción los autores desarrollan un estudio documental donde analizan la importancia que tiene para las organizaciones, la variable retributiva compuesta por el concepto no económico, destinado a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado, con el objetivo de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y su entorno estas definiciones dejan entrever claramente que el salario emocional no tiene nada que ver con la retribución monetaria al talento humano.

Gómez (2011), el salario emocional

Trata de proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás. Pueden tratarse de servicios concretos o dotaciones materiales. (p. 06)

Más bien se centra en retribuirlo emocionalmente apoyando al trabajador en su formación profesional ayudándolo a equilibrar su vida laboral con su vida personal. El salario emocional implica comprender que el talento humano no solo debe ser recompensado con dinero, sino con aquello que produzca un sentimiento de satisfacción.

Vergara (2007), en el contexto del salario emocional y la solicitud del trabajador para cubrir sus necesidades, reflexiona sobre la estructura del salario, económico y emocional, que solicitarán los trabajadores que lo deseen. Afirma que, delante de la libertad de elección, entre las medidas que da la empresa como respuesta a sus necesidades, tenderá a realizar solicitudes para cubrir necesidades personales o que mejoren su equilibrio

entre la vida profesional y personal. En otras palabras, los trabajadores demandan una compensación emocional para su mejor conciliación laboral, es decir, el salario emocional no es de obligada aplicación, ni tampoco debe ser igual en cada empresa. Son unos beneficios personalizados para cada uno de sus trabajadores y las necesidades que tiene cada uno de ellos.

### **Componentes del salario emocional**

Dentro de los componentes del salario emocional según Mochón (2001) están los satisfactores, que se traducen en formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades. Se trata de proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás.

Pueden tratarse de servicios concretos o dotaciones materiales, algunas empresas realizan verdaderos esfuerzos por ofrecer políticas sociales de índole económica no se refiere a la retribución, que dan al empleado una serie de servicios de valor agregado, las cuales atraen la permanencia de estos, por el hecho de contar con servicios adicionales o ventajas acumuladas a cuya comodidad se han acostumbrado y desean mantener para un futuro.

### **Beneficios del salario emocional**

Existen una serie de beneficios que ayudan a incrementar el nivel de productividad y competitividad de la empresa, se traducen en motivación para Mochón (ob. cit) estos beneficios son:

- Reconocimiento personal y laboral: demostrar aprecio por los empleados que realizan una buena labor, evitando que se vayan porque no se les reconoce su trabajo.
- Incentivar a las personas: permitir y alentar a los trabajadores a que aporten a la empresa sus talentos y evitar la postura de esperar las indicaciones sobre lo que deben hacer.
- Cultura y valoración del compromiso mutuo: socializar y lograr coherencia de los valores proclamados en la organización, como ejemplo puede tratarse del valor el respeto.
- Planificación del trabajo: socializar entre los participantes del equipo, las actividades a realizar con el debido tiempo, a fin de brindar estabilidad y organización.

## **Estrategia**

En todas las organizaciones deben aplicarse estrategias para diseñar objetivos y planes o actuar mediante un patrón en el tiempo para enfrentarse al mercado y en consecuencia llegar a ser exitosas. Resulta oportuno mencionar que para implementar estrategias en cualquier empresa deben estudiarse a profundidad todos los aspectos de la organización para ejemplificar tales situaciones podemos mencionar las actuaciones y métodos del pasado que al estudiarlos de manera detallada puede arrojar conclusiones valiosas para la implementación de estrategias a futuro. Mintzberg, Quin y Voyer (1997) definen estrategia:

La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicara, así como el tipo de empresa que es o será (p. 3).

Igualmente, antes de iniciar la aplicación de un patrón de objetivos la organización debe realizar un diagnóstico y el estudio de los pros y contra

que dependen en gran medida de la experiencia pasada extrayendo resultados y analizarlos, para con ello aplicar la metodología o el procedimiento más adecuado para tal fin. La estrategia se basa en un plan o proceso que puede regular destrezas y habilidades dentro de una organización, con la finalidad de cumplir con un conjunto de reglas y objetivos para asegurar la correcta toma de decisiones en cada momento.

### **Satisfacción Laboral**

Para la comprensión de la satisfacción laboral se debe comprender la teoría de Herzberg a finales de 1950, asimismo Frederick Herzberg desarrolló una teoría que postulaba dos dimensiones en la satisfacción laboral: la motivación y la higiene, esto derivó de entrevistas realizadas por él a un grupo de empleados, con el objetivo de conocer que los mantenía satisfechos o insatisfechos con su trabajo. Pidió a los trabajadores que pensarán en un momento en el cual se sintieron bien con su trabajo, y por qué, y en un momento cuando se sintieron mal con su trabajo, y por qué.

Los factores que se involucran para producir la satisfacción laboral están separados y son diferentes a los factores que provocan la insatisfacción laboral. La satisfacción laboral no tiene como opuesto la insatisfacción, sino la no-satisfacción. Igualmente, el opuesto de insatisfacción no es la satisfacción laboral, sino la no insatisfacción.

Es así entonces que los trabajadores tendrían dos tipos de necesidades: las necesidades de higiene, las cuales se encontrarían influenciadas por las condiciones físicas y ambientales del trabajo. Su satisfacción se lograría mediante factores de higiene o insatisfactores, entre los cuales se pueden mencionar la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas de trabajo, el salario, entre otras, se relacionan con el contexto donde se desarrolla el mismo, cuando no son favorables, que provoca la insatisfacción. En cambio, si los factores son

positivos, no hay impedimentos para lograr la satisfacción. Sin embargo, no son éstos los que la provocan, y su función sería únicamente reducir o eliminar la insatisfacción, es decir, causan el estado de no insatisfacción.

Los factores de higiene no son los que provocan la satisfacción, esto no significa que deban ser descuidados o dejados de lado, para aplicar la teoría de Herzberg a la realidad, primero se debe cubrir los factores de higiene, aunque no sean ellos la fuente de la satisfacción, deben ser cubiertos para crear un ambiente en el cual la satisfacción de los empleados pueda ser posible. No considerarlos es buscar innecesariamente problemas, por dos motivos: primero, los empleados se sentirán infelices y ello será evidente. Segundo, porque aquellos empleados que trabajan bien podrán encontrar otro trabajo en cualquier parte, dejando a los empleados mediocres en la empresa y comprometiendo su desempeño. Así, proponen las siguientes medidas para lidiar con algunos de los factores de higiene más comunes dentro de una organización:

- Políticas administrativas de la compañía: pueden ser una de las más grandes fuentes de frustración para los empleados, si no son claras, se sienten innecesarias o no se obliga a todos a seguirlas de igual forma. Si bien los empleados nunca sentirán gran motivación o satisfacción debido a ellas, se puede disminuir la insatisfacción asegurando que las mismas sean justas y se apliquen de forma igualitaria.
- Supervisión: para disminuir la insatisfacción en esta área, a la hora de asignar a alguien el rol de supervisor, debe ser consciente, debe tener habilidades de liderazgo y la capacidad de ser justo con todos los empleados.
- Salario: el salario no es un factor de motivación para muchos empleados, los mismos requieren ser compensados de forma justa. Si creen que no son bien pagados, probablemente no se sientan felices en sus trabajos.

- Relaciones interpersonales: el contacto y la comunicación que tienen entre sí los empleados, ayudará a desarrollar un sentido de camaradería y trabajo en equipo.
- Condiciones de trabajo: se debe hacer lo posible por mantener las instalaciones y los equipos actualizados, evitar el hacinamiento y dar a cada empleado un espacio personal, si no se da este, no debe sorprender que surjan tensiones entre los individuos.

Además de las necesidades de higiene, los individuos tienen otro tipo de necesidad, las llamadas necesidades de motivación, las cuales serían de un orden más elevado que las de higiene, y su satisfacción depende de factores de motivación o satisfactores, relacionados con la naturaleza y consecuencias del trabajo, es decir, con su contenido. Acorde a Herzberg, se relaciona con una cualidad única del ser humano, la capacidad de lograr las cosas da la sensación de experimentar crecimiento psicológico; cuando esta variable se encuentra presente, causa la satisfacción laboral, al no encontrar este aspecto no es causal de insatisfacción, sino más bien el producto de un estado de no-satisfacción, con respecto a la manera de abordarlos para lograr el mayor provecho de ellos se hace énfasis en estos aspectos:

El trabajo en sí mismo: se debe enfatizar que las contribuciones de cada trabajador conlleven a resultados positivos, compartir historias de éxito sobre como las acciones que realizan hacen la diferencia, o mejoran los procesos, resaltan las tareas significativas que quizás se han vuelto ordinarias. Los empleados no encontrarán todas las tareas de su puesto interesantes o recompensantes, pero se les debe mostrar como esas tareas son esenciales para el éxito total de la organización. Así también se pueden encontrar tareas que realmente no son necesarias y pueden ser eliminadas para incrementar la eficiencia y satisfacción.

- Logro: se deben poner metas claras, alcanzables y asegurar que cada empleado conozca cuáles son:
- Reconocimiento: independiente del nivel en que se encuentren los trabajadores en la organización, desean ser reconocidos por sus logros en el trabajo. No tienen que ser grandes éxitos para merecer reconocimiento, pero el incentivo debe ser sincero. Si un empleado hace algo bien, se debe reconocer su trabajo de inmediato, agradeciéndole de forma pública, y por escrito, o con un bono apropiado.
- Responsabilidad: los trabajadores se sentirán más motivados, si sienten que tienen propiedad sobre el mismo. Para esto, se les debe dar suficiente libertad y poder para realizar sus tareas y que sientan el resultado como propio, se les debe dar la oportunidad de tener más responsabilidades; no obstante, se debe tener cuidado de no dar simplemente más trabajo, sino tareas desafiantes y significativas que pueda emprender el trabajador.
- Ascensos: se pueden utilizar para recompensar la lealtad y el desempeño. Si no se cuenta con un cargo disponible para promover a un empleado valioso, se puede considerar darle un nuevo título que refleje el nivel alcanzado en su trabajo; se puede apoyar a los empleados permitiéndoles seguir estudios, lo cual los hará más valiosos para la compañía y les permitirá sentirse realizados profesionalmente.

Desde diferentes perspectivas, cada persona se siente atraída por un conjunto de metas y lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera significa entonces que cada autor tiene una perspectiva con respecto al tema y en consecuencia se toma en cuenta sólo las más relevantes con el estudio de caso.

Chiavenato (2005) cita a Herzberg (1996) tomando la teoría de los dos factores, es decir, el ambiente externo o perspectiva extravertida y el ambiente interno como la motivación.

El primero en factores higiénicos, que se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo; los factores motivacionales se refieren al contenido del puesto, las tareas y obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales (p.53)

La teoría antes citada establece dos factores de motivación el primero el medio ambiente de trabajo y sus condiciones laborales tales como el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, condiciones de trabajo y bienestar, políticas de la organización y administración entre otros. Esta teoría analiza a la motivación ambiental y la forma en que influyen en los empleados para que puedan alcanzar los objetivos organizacionales determinando que constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. De igual manera los factores motivacionales comprenden sentimientos de realización, satisfacción de manera duradera y un aumento de superioridad muy superior a los niveles normales.

En esencia esta teoría afirma que las satisfacciones del puesto es función del contenido o de las actividades retadoras y alentadoras del puesto, es decir el desenvolvimiento profesional exitoso dentro de la organización genera dentro del individuo sentimientos positivos que aumentan considerablemente la productividad de este, estos son los llamados factores motivacionales. De igual manera la insatisfacción en el desempeño del puesto de trabajo es función de las condiciones y medio ambiente de trabajo es decir

todo lo que rodea al trabajador como la supervisión, los compañeros de trabajo y el contexto general puesto que no son más que los factores higiénicos.

Chiavenato (2009) concluye "para que haya mayor motivación en el trabajo, propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas en el puesto." (p.54) Esta teoría destaca que los factores de motivación tradicionales en las organizaciones son descuidados constantemente, debido que al desviar sus esfuerzos de aumentar la productividad las estrategias se reorientan hacia otros enfoques desatendiendo los beneficios salariales y el ambiente en el trabajo, al comparar esto con el Salario Emocional coincide en motivar al trabajador para alcanzar sus metas, mediante el conocimiento del ser en relación a ello los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan.

Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, se los llama factores de satisfacción. Asimismo Chiavenato (ob. cit) destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan insatisfacción profesional.

La satisfacción laboral es un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización, Boada y Tous, (1993). Así, la satisfacción laboral es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés. Tomando en consideración la forma en que se está recompensando a los trabajadores, de tal modo que se sienta pleno e identificado con la realización efectiva de sus responsabilidades en la organización.

De tal modo, la satisfacción laboral arroja resultados favorables y genera el alcance de los objetivos organizacionales. Se puede inferir que la conducta que presente un individuo en la organización será lo que determine el desempeño alcanzado, el cual gira en torno al grado de motivación que los individuos reflejen. Como tal, el desempeño laboral será el resultado del esfuerzo que proponga cada integrante de la organización.

Rocco, (2009) define:

La satisfacción laboral es de hecho, una actitud, como actitud es definida y operacionalizada en la psicología social básica. Sin embargo, una actitud no es una reacción afectiva. Una actitud es una evaluación o juicio evaluativo hecho con respecto a un objeto actitudinal, y evaluación no es un sinónimo de afecto.

Esta variable produce la satisfacción de las necesidades humanas, estas son inherentes a la existencia del ser humano, son fundamentales, por lo que son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos, lo que cambia en el tiempo y las culturas son los satisfactores que son los que satisfacen la necesidad como tal. Tales satisfactores, son de interés en el estudio son los de tipo laboral, tradicionalmente el área de Talento Humano ha sido la encargada de desarrollar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, a fin de obtener motivación.

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Dentro de estas culturas y valores está el trabajar en equipo; pero es entonces necesario comprender y administrar variables tales como la capacidad de los miembros de un equipo; la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas; y la versatilidad humana.

Igualmente, la satisfacción laboral es una actitud que ha encontrado apoyo entre los investigadores, quienes postulan que la propiedad fundamental y esencial de la actitud es la evaluación. Las actitudes serían evaluaciones de objetos que viajan desde lo positivo a lo negativo, a través de una escala de evaluación, dicha evaluación es nuestra actitud. Para clarificar la satisfacción laboral los trabajadores ubican el objeto actitudinal (el trabajo) en una escala de evaluación. Si bien podría parecer que nos estamos acercando a los estados afectivos, sigue siendo la evaluación lo central en dicha medición, es así como se puede definir la satisfacción como un juicio evaluativo, positivo o negativo, que uno realiza sobre su trabajo o situación laboral, por ello el trabajo es mucho más que las actividades obvias de cada puesto.

Debido a que se considera también las relaciones con compañeros, supervisores, jefes, obedecer reglas, cumplir criterios de desempeño la evaluación que realiza un empleado de su satisfacción, o insatisfacción, es en sí la suma de diversos elementos. La satisfacción laboral no es igual para todas las personas, y tampoco lo es en distintos puestos de trabajo, existen diversas teorías que pretenden explicar las causas de la satisfacción en el trabajo.

## **Enfoque Organizacional**

### **Perspectiva y mirada de las ciencias organizacionales**

La gerencia pública implica un rediseño de las organizaciones del Estado; un innovador estilo de gerencia pública; la implantación de avanzados mecanismos y sistemas de gestión del talento humano al servicio del Estado; la incorporación de instrumentos de gerencia moderna; la actualización de tecnologías de gestión, organizacionales y de información de los entes públicos, la aplicación de nuevos sistemas de administración

financiera y control; la supresión de trámites y la puesta en marcha de nuevos sistemas de calidad de servicios.

En este reto de avanzar en la organización pública prevalece el liderazgo, gerentes y el emprendedor dotado de capacidades de transformación de actitudes en la percepción social, para relacionarse con la realidad de su entorno, requieren una estrecha estabilidad macroeconómica de políticas sociales eficientes, niveles de inversión en educación, apoyados en los avances tecnológicos, según las necesidades para aumentar la capacidad de bienes y servicios soportado en el fortalecimiento institucional, con base en estrategias del capital social orientadas a promover la reducción de la pobreza mediante la conexión de las redes sociales.

Al respecto Senge (2009), afirma que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden, es por ello por lo que los equipos de trabajo a pesar de aprender individualmente la suma de un todo generan proporcionalmente una visión compartida. La dimensión de la gerencia pública señala un proceso de aprendizaje participativo que genera beneficios en la red de emprendedores colectivos, con esa visión compartida de una idea para incrementar los claustros productivos y estimar la creatividad de lo individual a lo colectivo.

La organización actual es multidisciplinaria, busca no sólo obtener los resultados propuestos sino también la maximización de los recursos tanto humanos como técnicos, materiales y financieros utilizados; toma la planeación, organización, dirección, control, coordinación y tecnología, dentro de la filosofía de la nueva visión organizacional.

Esta visión organizacional, se apoya de las transformaciones tecnológicas y socioeconómicas que en la actualidad sufren las organizaciones es un indicador de evolución continua para ellas y

adaptabilidad desde dos puntos de vista, una de las organizaciones con su entorno como elemento de evolución y sostenibilidad económica de un país y en un segundo plano de las organizaciones y las personas que se encuentran dentro de ellas y fuera de las misma.

Las organizaciones por ser elementos sociales de los países y estar enmarcadas dentro de las ciencias sociales se hace necesario el estudio de las personas, su influencia en ellas, sin dejar a un lado los elementos como la moral, la ética y los valores de todos los involucrados con la sociedad y sus estructuras funcionales dejando atrás el concepto tradicional de organización para provocar y generar un nuevo concepto de organización.

El recurso intangible que es generado por las personas debe tener gran importancia para la consecución de los objetivos es allí donde nace y evoluciona el capital intelectual enmarcado como papel importante para la creación de valor extra a los productos y servicio, en este nuevo enfoque nace el capital social de las organizaciones, como una suma de relaciones de las personas con sus partícipes y los agentes sociales con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Para los países en vías de desarrollo, como Venezuela, mejorar la calidad de la organización es requisito indispensable, porque se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la evaluación del desempeño, reclutamiento del personal, entre otros.

En principio, la organización nació de la necesidad humana de cooperar, ya que los hombres para obtener sus fines personales se han visto obligados a cooperar, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales, es decir, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Sin embargo, para una organización no es imperioso contar con un grupo numeroso, sino simplemente debe haber dos personas como mínimo, teniendo entre estos dos individuos el principio fundamental de la cooperación, esto es, que ambas personas puedan lograr una división de los trabajos o bien un trabajo en conjunto para poder lograr la meta organizacional, que permitan dividir y organizar el trabajo o las actividades sociales a realizar.

Según, Chiavenato (2009) la organización es un conjunto de cargos, cuyas reglas y normas de comportamiento, deben respetar todos sus miembros, y así, alcanzar determinados objetivos. El ser humano es inmensamente social e interactivo, no vive aislado, sino en convivencia y relación constante con sus semejantes. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinada de dos o más personas; en cuyo contexto, la cooperación entre éstas es esencial para la existencia de esta y a tal efecto, requiere de personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común.

La administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada organización es función básica de todo gerente y en ese sentido, se presentan tres criterios básicos:

- Actividad o giro: industriales, comerciales, servicios.
- Origen del capital: públicas y privadas.
- Magnitud de la empresa: mega, grandes, medianas, micro o pequeñas empresas. La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación.

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan concebido, es decir, la organización y transformación de los sistemas de información en la empresa

recoge de forma completa los aspectos de gestión que las mismas deben considerar desde que identifican la necesidad de incorporar tecnologías de información y comunicación en sus procesos o negocio, hasta que tratan de medir los resultados que han obtenido en sus sistemas de información.

### **La Organización como Sistema Abierto**

Los sistemas abiertos que constituyen las organizaciones interactúan dinámicamente con el ambiente, son conjuntos de elementos relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales representan los insumos o entradas de recursos necesarios para que éste pueda operar, los cuales son manejados por las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados para ser devueltos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan competencias.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

En este sentido, Hamel y otros (2003) argumentan que:

[...] en el futuro, la habilidad de gestión crítica será identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que hagan posible el crecimiento. Esto ocasiona cambios organizacionales, como la identificación, venta de actividades y marcas no esenciales, así como la participación de una red de alianzas estratégicas, en la que cada socio aporte sus competencias esenciales para la formación de una oferta de mercado. (p.79 - 91).

Además, explican que toda empresa se puede ver como un sistema abierto, con características comunes a un organismo biológico. Un sistema abierto sólo puede existir, mediante el intercambio de materiales con su ambiente, los transforma por medio de procesos de convención, consume parte de los productos de convención para su mantenimiento interno y

exporta el resto, intercambia sus resultados para obtener nuevos insumos, con la inserción de recursos adicionales para poder mantenerse.

La organización como sistema abierto forma parte de la función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, en este sentido debe asumir la responsabilidad de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relación entre ello y asignar las retribuciones de cada uno.

Por el contrario, el sistema abierto en la organización es la suma sinérgica de elementos relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo, demanda materia, energía o información obtenida en el ambiente, que constituyen los insumos de recursos necesarios para que el sistema pueda operar, a su vez, estos recursos son procesados en los subsistemas y transformados en salidas que regresan al ambiente.

El sistema abierto está en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía, por lo tanto, interactúa con el sistema social como relación dinámica con el ambiente, que recibe insumos, los transforma de diversos modos y elabora productos, la finalidad es evitar el proceso de entropía de los sistemas cerrados que genera pérdidas organizacionales y minimizan la producción.

En relación con las organizaciones como sistemas abiertos y cerrados, Chiavenato (2009) plantea que éstas son:

[...] sistemas abiertos que se enfrentan a la incertidumbre que proviene de las coacciones y exigencias externas impuestas por el ambiente y que entran en ésta a través del nivel institucional. Este nivel busca la eficiencia con la toma de decisiones que permitan aprovechar las oportunidades ambientales, defenderse de las amenazas y contingencias, así como neutralizar las

coacciones provenientes del medio circundante para alcanzar situaciones satisfactorias. Por otro lado, las organizaciones son sistemas cerrados, ya que el nivel operacional funciona en términos de certeza y previsibilidad, emplea la tecnología de acuerdo con criterios de racionalidad. El nivel operacional busca la eficiencia que se realiza dentro de programas, rutinas, procedimientos estandarizados y cíclicos repetitivos, con el fin de lograr situaciones óptimas. (p.93).

La dinámica presente y el desarrollo de las organizaciones se encuentran influenciados por las condiciones del entorno y por numerosos factores que son difícilmente previsibles, como la globalización, la economía, los avances tecnológicos, la innovación y la naturaleza de la competencia. Para ello, se requiere de empresas organizadas, dinámicas y con altos estándares de calidad que pueden adaptarse fácilmente a un entorno cambiante y exigente.

En la actualidad, la competitividad de las empresas no se basa en la inversión de tecnologías, sino del factor humano, en la calidad e iniciativa de estos, se centran en la gestión del talento humano como parte fundamental e indispensable de la organización. Por lo tanto, 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.

Es importante destacar que si la organización no posee un tipo o subclase del sistema relacionado; va a limitarse a ciertas características como sistema en mayor medida que los grupos sociales primitivos, detectando fallas en su estructura de mantenimiento y de apoyo a la producción, sin menospreciar que las organizaciones sociales tienen una pauta de papel, forma y compleja que la división del trabajo produce un especificada funcional de desempeño, en sus sistemas abiertos y evitando caer en sistemas cerrados entrópicos.

La complejidad como fenómeno cualitativo aleja la visión de la racionalidad y dirige el análisis hacia las interrelaciones del sistema, combinadas por la no linealidad y la inestabilidad, que generan procesos de interacción creativa con el entorno, por lo tanto, en toda organización existe un subsistema gerencial, cuyos rol fundamental va orientado a coordinar los modelos de conducta organizacionales y a ajustar, controlar y dirigir la coordinación del resto de los subsistemas para que se mantengan agrupados como sistema y se adapten a las exigencias del ambiente externo.

El modelo de organización racional predominante en el estudio científico, acentúa la necesidad de la organización de adaptarse a su entorno, alcanzando el equilibrio y la estabilidad precisa para su subsistencia, asimismo, en los sistemas alejados del equilibrio emergen estructuras complejas con nuevas propiedades, generan intercambio continuo de materia y energía con el exterior, la existencia de mecanismos de interacción no lineal entre los elementos del sistema y el proceso de disipación de energía.

Estas condiciones denominadas factores psicosociales son definidas por Villalobos (2005):

[...] toda condición que experimenta el hombre en cuanto se relaciona con su medio circundante y con la desidia que le rodea, no se constituye en un riesgo sino hasta el momento en que se convierte en algo nocivo para el bienestar del individuo o cuando desequilibran su relación con el trabajo o con el entorno. (p.21).

Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo (2012), considera que los factores psicosociales en el trabajo se refieren a:

[...] interacciones en el trabajo, medio ambiente, la satisfacción en el trabajo, las condiciones de la organización y capacidades del trabajador, necesidades, cultura, consideraciones personales fuera del trabajo que a través de percepciones y experiencias

pueden influir en la salud y el rendimiento en la satisfacción en el trabajo. (p.5).

Por otra parte, la Organización Internacional del Trabajo (2012) considera que los factores psicosociales de riesgo son:

- Medio ambiente físico y de trabajo: se refiere a las condiciones físicas bajo las cuales se realizan las tareas.
- Factores propios de la tarea: se relaciona con la cantidad de trabajo a ejecutar y su dificultad puede ser cualitativo y cuantitativo.
- Organización en el tiempo de trabajo: es el tiempo que dura la jornada de trabajo y el horario en el cual se cumple (diurno o nocturno).
- Modalidades de la gestión y del funcionamiento de la empresa.
- Función de los trabajadores: corresponde a las tareas y los procesos a ejecutar.
- Participación de los trabajadores: representa la participación y la comunicación.
- Relaciones en el medio ambiente de trabajo, es decir, entre trabajadores, subordinados y superiores.
- Introducción de cambios en el lugar de trabajo, respecto a las tareas y en los procesos.
- Cambios tecnológicos, pueden generar problemas de adaptación, cuando los procesos se hacen más sofisticados.
- Industrialización: está relacionado con problemas de adaptación cuando se pasa de procesos manuales a otros sistematizados.

Según, Cuenca (2002), los aspectos psicosociales relativos a la organización del trabajo que pueden ser desencadenantes del estrés son:

1. El contenido y el significado que el trabajo tiene para la persona que lo ejecuta, es aquella sensación que permite sentir a quien lo ejecuta que su labor sirve para algo, que tiene una utilidad en el conjunto del proceso en el

que se desarrolla y para la sociedad en general; además, ofrece la posibilidad de aplicar y desarrollar sus conocimientos y capacidades.

2. El horario de trabajo: estructura en gran medida la forma de vida de la población activa. Evidentemente, esto también repercute en la salud.

3. La noción de la duración de trabajo es insuficiente para juzgar los efectos sobre el trabajador: el número de días entre los cuales se reparte esta duración global, el número y la importancia de las pautas de cada día y el tiempo de horario, juegan un rol relevante sobre la fatiga del trabajador.

4. El conflicto del rol: se refiere a la existencia de demandas conflictivas o contrapuestas que el trabajador no desea cumplir, y aparecen simultáneamente demandas que le impiden una toma de decisiones clara y rápida sobre qué hacer.

5. La presencia de una situación conflictiva, constituye un estresor importante que tiene como efecto inmediato, una baja en el logro de los objetivos de la organización y disminución de la satisfacción del trabajador.

6. La antigüedad del rol o la falta de claridad sobre el trabajo que se desempeña, los objetivos de ese trabajo y el alcance de las responsabilidades generan estrés.

7. La promoción en el trabajo: la expectativa de ascender profesionalmente constituye un incentivo laboral y su importancia crece conforme aumenta la cualificación profesional de los trabajadores. Muchas veces, la parcialización y especialización del trabajo dificulta que éstos adquieran habilidades y calificaciones para mejorar su movilidad laboral y expectativas profesionales.

8. La información y la comunicación son dos elementos esenciales de la organización. Ante el logro de los objetivos, es necesario que todo el personal disponga de la información necesaria para desarrollar su tarea. Para mejorar la comunicación hay dos factores sobre los que se debe incidir, por un lado, la comunicación que necesariamente debe establecerse entre las personas que conforman la organización, con el objeto de desarrollar correctamente su

trabajo, y, por otro lado, la comunicación interna, es decir, la comunicación entre la empresa y las personas que trabajan en ella.

En cuanto a las relaciones interpersonales y grupales, en los últimos años se está asistiendo a un nuevo tipo de riesgos para la salud, cuyo origen va más allá que hasta ahora no se habían tenido en cuenta, y cuya causa ha de buscarse en las relaciones de las personas con aquellos que le rodean. Actualmente, se observa la existencia de trabajadores sometidos a un hostigamiento psicológico, lo cual genera síntomas psicossomáticos y reacciones anormales hacia el trabajo y el ambiente laboral.

Según Márquez (2009), la nueva realidad sistémica resulta de las realidades empíricas gerenciales en su ontología praxeológica con repercusión epistemológica, es decir, representa la tendencia actual de la administración. Sin dejar de un lado el principal objetivo de mejorar la eficiencia interna de la organización, enfocado en dos aspectos, en primer lugar, la concurrencia armónica de todos los componentes y elementos de la organización en función del logro de los objetivos, y en segundo lugar, la búsqueda de un equilibrio dinámico entre la organización y su medio externo. Partiendo de estos dos aspectos básicos, se considera a la gerencia como un sistema abierto, cambiante e influenciado por elementos del exterior.

La organización se basa en enfoques sistémicos, así como el individualismo metodológico representan dos corrientes de análisis de los hechos sociales, específicamente del sector económico, que han ganado terreno como programas de investigación, por la extensa escala de fenómenos y variables que son capaces de emprender, por la originalidad de sus postulados, otorgadas por el conocimiento heurístico y hermenéutico, es decir, el desarrollo del enfoque sistémico está relacionado con el denominado estructuralismo-funcionalismo, el cual ha sobrevenido en la teoría constructivista, y ésta gira en torno al hecho de considerar que los sujetos no son actores de una realidad objetiva, sino que son participantes, en cierto

modo, en la creación de la realidad en la que participan. Según Bertalanffy (2003) esgrime:

La ciencia debe buscar y desarrollar una teoría general de Sistemas que permita construir conjuntamente el mapa multiperspectivista de la realidad, surgiendo el pensamiento sistémico bajo una visión que considera la realidad multidimensional, para sustituir la visión de una realidad unidimensional del pensamiento clásico, sobre el que descansan muchos estudios de investigación (p. 85).

Siguiendo a Bertalanffy (ob. cit), los fundamentos de la teoría de sistemas son los siguientes:

- Investigar el Isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y promover transferencias útiles de un campo a otro.
- Favorecer el desarrollo de modelos teóricos adecuados en aquellos campos donde faltaran.
- Reducir en lo posible la duplicación de esfuerzo teórico en campos distintos.
- Promover la unidad de la ciencia, mejorando la comunicación entre los especialistas.

Asumiendo los enfoques sistémicos, menciono a Senge (2009), plantea en su obra la Quinta Disciplina el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, que los negocios y otras empresas humanas también son sistemas y además, están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos, atisban los acontecimientos en forma lineal y nuestro pensamiento está fraccionado, por ello propuso el concepto de arquetipo para describir la relación causa efecto sistémica o sea circuitos de casualidad, lo que permite mantener el sistema en control.

## **Administración de Recursos Humanos**

En el mundo de la gerencia actual, la manera de ver las cosas ha cambiado de forma significativa en las últimas décadas, al pasar de una situación de relativa abundancia económica a un ambiente caracterizado por la escasez de recursos, creciente complejidad y acentuado dinamismo, es decir, continúan con el paradigma de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Las gerencia de recursos humanos deben ser mecanismos más estratégicos, expertos en negocio, atentos al entorno laboral actual debido a la globalización que es cambia abruptamente cualquier tecnología o modelo organizacional, a su vez, debe participar, de manera dinámica, en el desarrollo y la puesta en práctica de la estrategia de la organización, sin embargo, todavía predomina en muchas gerencias preocupación exclusiva por la nómina y control de personal, sin considerar plenamente la condición humana del trabajador, es decir, no piensan en el hombre como ser humano sino como máquina, olvidándose de que tiene sentimientos y necesidades.

Las necesidades futuras de recursos humanos las determinan los objetivos y estrategias de la organización, capital humano, relacional e intelectual, generando satisfacción en los productos o servicios de la organización, después de haber evaluado tanto las capacidades actuales como las futuras, la gerencia está en posición de poder determinar sus requerimientos tanto en número como en tipo, y resaltar áreas en las que la organización pudiera tener exceso de personal.

Según, Decenzo y Robbins (2002), la administración de recursos humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión “humana” y puede verse desde dos enfoques distintos: es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización y su papel es ayudar en los asuntos del capital humano, en aquellos temas que tengan que ver directamente con la gestión de bienes y servicios para ese recurso.

De acuerdo con los autores, es evidente que la organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, éstos son elementos que administrados correctamente, le permitirán alcanzar la misión planteada, porque el objetivo básico que persigue la función de recursos humanos con estas tareas es alinear las políticas con la estrategia de la organización, lo que permitirá establecer la estrategia a través de los empleados; sin embargo, la función de recursos humanos está compuesta por áreas, tales como reclutamiento, selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la organización, dicotómicamente, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades relacionadas con aspectos tales como: administración de la nómina de los empleados y manejo de relaciones con sindicatos.

Así, para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental considerar conocimientos de comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional. Existen tres tipos de recursos:

- Recursos Materiales: comprende el dinero, instalaciones físicas, maquinarias, muebles, materias primas, entre otros.
- Recursos Técnicos: dentro de este rubro se alistan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos y tecnología.
- Recurso o Talento Humano: se plantea que la actividad humana o el esfuerzo quedan comprendidos en este grupo, es por ello que existen otros

factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, capacidades, potencialidades, salud y otros.

Por esta razón, las personas pueden ser vistas en una organización como socios, y, por ende, son proveedoras de los elementos mencionados, pero sobre todo son portadoras de inteligencia, la cual permite de una u otra manera tomar decisiones fundamentales y llenas de razón, es decir, las personas constituyen el capital intelectual de la empresa. Cabe considerar que en los últimos tiempos las organizaciones descubrieron esto, y tratan a sus miembros como socios y no como simples empleados; por ello, tienen éxito y cumplen con la realización de sus objetivos.

A partir de este comentario, se esgrime que el éxito de toda empresa depende del esfuerzo y las capacidades de su personal, es decir; del factor humano que posee, más allá de toda la tecnología que pueda existir, una organización que no planifique sus recursos humanos y las políticas que deberá implementar para su control, está condenada al fracaso.

### **Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos busca el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal en la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable, es decir, contribuir a una sociedad basada en principios éticos y responsables, las organizaciones no deben perder de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan delicadamente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que implican en su contra en forma inevitable, por tal razón, una de sus responsabilidades es brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

El departamento de recursos humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño, complejidad, programas, procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, higiene y seguridad, cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada empleado lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización, es fusionar la fuerza de trabajo para mantener, retener y motivar las necesidades individuales de sus integrantes, para servir a la organización aportando y administrando el talento humano que apoye a la organización para cumplir con sus metas fundamentales.

La Administración de Recursos Humanos se fija objetivos puntuales para proporcionar a la empresa, mecanismos efectivos que ayuden al mejoramiento de los empleados. Según, Chiavenato (2009).

El departamento de recursos humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos. (p. 250).

Entre las funciones, cabe destacar las siguientes:

- Ayuda y presta servicio a la organización, en cuanto a: obtener personas, prepararlas, estimularlas y conservarlas en sus puestos de trabajo.
- Apoya y asesora a la gerencia, mediante sus recursos y conocimientos especializados, en cuanto a: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

- En relación con la selección, contratación e inducción del personal, busca que los empleados potenciales cuenten con el perfil adecuado para los puestos en que se van a ubicar, es decir, que cubran los requisitos mínimos exigidos por el cargo.
- Refuerza a la organización a lograr sus objetivos y realizar su misión.
- Crea competitividad, es decir, aprovecha las habilidades y destrezas de los empleados, con el fin de elevar la productividad.
- Suministra a la organización empleados bien entrenados y motivados, mediante programas o cursos para mejorar el desempeño de los mismos.
- Recluta al personal idóneo, es decir, describe las responsabilidades exigidas por el cargo, y a su vez, las cualidades que debe poseer la persona que lo ocupe.
- Desarrolla y mantiene la calidad de vida de los trabajadores en la organización, lo que incluye un buen ambiente de trabajo, seguridad e higiene, beneficios sociales y ayuda psicológica, entre otros.
- Evalúa el desempeño del personal y estimula la retroalimentación.
- Crea, integra y coordina equipos de trabajo, para analizar la efectividad de la comunicación y enriquecer las funciones de los puestos.
- Crea programas que mejoren el desempeño de los empleados, basados en prácticas de trabajo, donde impere el aprendizaje colectivo.
- En las organizaciones, las personas se encargan de diseñar y producir los bienes y servicios en materia de: control de la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, y establecer los objetivos y estrategias para la empresa. Sin gente eficiente será difícil que una organización logre con éxito sus objetivos. El trabajo de la administración de recursos humanos es influir en esta relación, es decir, entre la organización y sus empleados.

## **La Administración de Recursos Humanos y los Factores de Riesgos Psicosociales**

Desde el punto de vista de salud física, siguiendo a Chiavenato (2005) el sentido de trabajo constituye el área de acción de la higiene laboral e implica aspectos ligados a la exposición del organismo humano a ciertos agentes externos, como ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y equipos de trabajo. En consecuencia, un ambiente saludable de trabajo debe brindar condiciones físicas que actúen de manera positiva sobre todos los órganos de los sentidos humanos (vista, oído, olfato, tacto y gusto). Desde el punto de vista de salud mental, el ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de modo positivo sobre el comportamiento de las personas, para evitar efectos emocionales como el estrés.

Los principales efectos del programa de higiene laboral están relacionados, con el ambiente físico de trabajo, que implica:

- Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad.
- Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo y el empleo de máscaras.
- Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
- Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

El ambiente psicológico de trabajo, que incluye:

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de gerencia democrática y participativa.
- Eliminación de posibles fuentes del estrés.

Aplicación de principios de ergonomía, que comprende:

- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de la persona.
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

Por tanto, la higiene en el trabajo comprende un conjunto de normas y procedimientos tendentes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, resguardarlo de los peligros o riesgos inherentes a las tareas del cargo que afecten su salud y al ambiente físico donde ejecuta las labores. Guarda estrecha relación con el diagnóstico y la prevención de las enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de las variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Es por ello, que la organización, los gerentes de línea y los especialistas del talento humano pueden colaborar en la identificación y reducción del estrés en el trabajo. Para el gerente de línea, implica monitorear a cada subordinado, con el fin de identificar síntomas de estrés e informar acerca de los recursos organizacionales disponibles, como transferencia de cargo o brindar recomendaciones. Estos especialistas del talento humano pueden utilizar las investigaciones de actitudes para identificar fuentes organizacionales de estrés, y refinar los procedimientos de selección y contratación para asegurar la adecuación entre persona y cargo, así como proponer la planeación de carrera conforme a las actitudes.

La integración entre el individuo y las empresas es un tema complejo y dinámico que se puede ver desde distintos puntos de vista. Así, Bernard (2001) hace una interesante distinción entre eficiencia y eficacia, con referencia a la interacción entre personas y organización; plantea que éstas necesitan ser eficientes para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación, pero también requieren ser eficaces para alcanzar los objetivos de esta, por medio de su intervención. Para superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan, con el fin de lograr

objetivos comunes. A medida que las organizaciones tienen éxito, sobreviven o crecen, requieren un mayor número de personas para la realización de sus actividades y alcanzar las metas propuestas.

### **Universidades Públicas (Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Políticas)**

#### **Perspectiva y mirada universitaria**

El Humanismo, es un acto de formación y reencuentro del hombre con su esencia; consiste en reflexionar y velar porque el hombre se eduque humano y no un inhumano o un bárbaro, es decir, fuera de sus valores y esencia. Sin embargo, el humanismo va más allá de lo que cultural e históricamente se ha planteado, existe un profundo conocimiento del ser humano, educado en valores, con características intelectuales que se pueden cultivar y acrecentar, con sentimientos, emociones, programas educativos acordes a una necesidad social y humana y necesidades físicas de espiritualidad y de sociabilidad.

Para esta investigación se menciona a Dewey (1916) que es el representante más significativo de la pedagogía americana y quizá de la pedagogía contemporánea, es Influido por la concepción pragmatista, es decir, la "educación por la instrucción" su teoría de la "educación por la acción", es un salto necesario que va del conductismo al constructivismo generando en el estudiante la capacidad de aprendizaje ya que no solo queda en la instrucción sino va más allá.

En este sentido acentuó el carácter de la educación como un "*learning by doing*", como un aprender haciendo, igualmente, la educación para él es a la vez una función social y una función individual, por una parte, es la suma total de procesos por los cuales una comunidad transmite sus poderes y fines con el fin de asegurar su propia existencia y desarrollo. Y por otra, es también igual a crecimiento, a una continua reconstrucción de la experiencia. La

escuela no es una preparación para la vida, sino la vida misma depurada; en la escuela el niño tiene que aprender a vivir.

La producción de conocimiento desde la visión humanizadora media la enseñanza dentro del esquema tradicional que se preocupa por apropiarse sin brillo de dicho conocimiento se conforma con saberes sin amplitud por lo que ocurre en conocimientos inexistente limitando la acción del profesor de forma de minimizarlo llegando a un proceso de memorización y repetitivo. Así Muñoz (2008) señala “la comunicación no es la transferencia o transmisión de conocimientos de un sujeto a otro, sino su coparticipación en el acto de comprender la significación de los significados, es decir es una comunicación que se hace críticamente” (p.10).

El convencimiento en la manera de concebir una correlación entre el saber del contexto tecnológico y la realidad sobre el cual el saber afecta la transmisión del saber análogo, en esta área del saber se despliegan los conocimientos implícitos al impartir las clases en ambos contextos. En proporción con esta idea una correlación específica entre la postura ontológica del profesor universitario y la propuesta didáctico-pedagógica que acciona.

Asimismo, la cosmovisión humanista de los conocimientos se lleva a cabo en el área universitaria de manera personal en el estudiante, antes que sea formalizada por el profesor, es imprescindible que se genere un escenario didáctico para que el saber que se desenvuelva no se convierta en obstáculo en el estudiante, por lo que Burgoa (2014) expresa “la transferencia es un concepto más amplio que la simple utilización de los conocimientos, ya que el alumnado aprende en el contexto de transferencia” (p.704).

Burgoa (2014) indica “la transferencia se encuentra influenciada, además de por el estilo docente, por factores de carácter personal académico, relacionado con variables actitudinales (autoeficacia,

autoconcepto, ansiedad y estrategias de control académico-personal)” (p.704). El momento histórico emplaza un rol relevante que sugiere un proceso de redimensión de problemas complejos con aporte, colaboración de diversas disciplinas que contribuyen con herramientas teóricas, prácticas útiles y necesarias compartidas con la interdisciplinariedad haciendo posible una mentalidad abierta a lo inédito ilimitada por las propias disciplinas.

### **Profesor Universitario**

Las teorías educativas constituyen el método pedagógico más apto para desarrollar el proceso educativo, aplicable ante cualquier situación académica con la visión del docente para diferir en determinadas ocasiones marcadas por paradigmas que proponen fines educativos, pero Farnos (2010) dice “el paradigma es una constelación de conceptos y teorías que juntas forman una particular visión de la realidad” (p.5).

En efecto la enseñanza es una forma de concebir al aprendizaje, delimita el papel, las funciones pedagógicas del docente con valores, prácticas compartidas de modo que transformen de alguna manera el explicar qué, cómo funcionan las cosas bajo teorías elaboradas sobre un aspecto particular o total de la respectiva enseñanza.

En este sentido, cuando el profesor universitario exterioriza sus palabras, el lenguaje le aporta lo necesario a las situaciones que se presentan, donde el conocimiento se vincula directamente con los estímulos de sensibilidad que perciben los respectivos sentidos, esto hace captar la realidad usando las formas del lenguaje con la activación de las configuraciones mentales que incluyen memoria, innovación, pensamiento crítico.

Torres (2013) “el discurso oral de los profesores, así como todo su sistema de prácticas de enseñanza, está influenciado por sus posturas

epistemológicas sobre las Matemáticas, y sobre cómo se enseña y cómo se aprende” (p.2), les dan lugar a los contextos exteriores significativamente con componentes abstractos o concretos entrelazados al mundo y la realidad. Los procesos intelectuales reorganizan la percepción, investigación, generación de ideas, así como del conocimiento en la reelaboración de lo interpretado con la opción de externalizar las ideas que emergen.

Asimismo el pensamiento en su apertura cognitiva puede ordenar, contrastar, clasificar, desglosar, así como realzar lo que se da por el lenguaje, construido sobre un objeto de estudio (área del saber) reelaborado por su propio lenguaje para comprender lo que el profesor universitario ha pensado en su proceso de construcción de conocimiento, Torres (ob. cit) señala “el lenguaje, además, podría ser parte de las capacidades humanas vinculadas directamente con el pensamiento y los contextos múltiples que conforman la realidad” (p.139).

El educar la mente hace que se lleve hacia escenarios que permitan pensar la cosmovisión del mundo, la ontología complejiza la estructura reconstructiva de una nueva realidad, caracterizada en el repensar de los saberes que irrumpen con apego heurístico para que el entendimiento humano trascendiendo fronteras que movilizan al pensamiento para la exploración y el descubrimiento.

Por otra parte, la acción que el docente desarrolla lo conllevará a construir en algún sentido lo que se propone a través de una didáctica mental mediante formas en que las descubre puede alcanzar una serie de operaciones que incluye a la razón, análisis, síntesis, abstracción, descritos por los saberes matemáticos así lo manifiesta Torres (2013) “la interdependencia entre lenguaje, el pensamiento, la realidad y las matemáticas son fundamentales para la comprensión interdisciplinaria y para el desarrollo cognitivo de cada sujeto” (p.141).

Al proyectar una racionalidad de forma adecuada ampliamente presente en su acción, permite que se vincule el elemento necesario entre el pensamiento, episteme y la acción en un contexto de esta área del saber, referente a conocimientos que van desde la disciplinariedad a la transdisciplinariedad. Hay acciones educativas encasilladas en una racionalidad que no es descriptiva ni interpretativa, por lo tanto, los docentes puedan manifestar su pensamiento didáctico bajo la reflexión, afecto, emoción, creencia insertada a otros elementos que dan apertura a la construcción de otros. Farnos (2010) expresa “la transmisión racional, intencional, de la experiencia y el pensamiento a los demás requiere un sistema mediador y el prototipo de este es el lenguaje humano nacido de la necesidad de comunicación durante el trabajo” (p.159).

Los profesores en su argumentación reflexiva adoptan espacios de intelectualidad, frente a las destrezas de sus procesos mentales que no especifican claramente, si los hechos didácticos poseen la verdadera intención olvidando su función y efectividad en los procesos de enseñanza. Mientras que la percepción epistemológica trasciende en su mente es acogida como un sistema activo, abierto, transformable a la vez dispuesto para ser enviado hacia espacios donde logre cambios estructurales y prácticos, capaces de producir afinidades sobre el desempeño del docente universitario, así lo señala Farnos (ob. cit.) “el conocimiento matemático es activamente construido por el sujeto, y la cognición es funcional a la organización de las experiencias y no al descubrimiento de una realidad trascendente” (p.4).

El pensar digital implica asentar razonamientos lógicos convincentes que puedan vincular explicaciones, descripciones, prejuicios, además de concebir argumentos con sentidos coherentes. Emplear la argumentación mental en los diferentes pensamientos con el que él se identifica, pueden

formar parte de la didáctica que emplea para fomentar los factores que intervienen en su acción tanto teórica como práctica.

Hay pensamientos del tipo filosófico, psicológico, complejo, social, creativo, divergente, convergente, lógico, deductivo-inductivo, crítico, sistémico, hologramático que identifican o caracterizan el pensar del profesor universitario, que de forma involuntaria desarrollan además de proyectarla sobre la praxis que aplican en esta área del saber, sin darle una determinada conexión o vinculación con el respectivo pensamiento didáctico que gira en su entorno. No es desdibujar la lógica, del sujeto pensante al mismo tiempo del objeto pensante, sino ser capaz de utilizar su autonomía intelectual del mejor uso de los avances del conocimiento para ampliar su potencialidad y optimización educativa.

### **Pensamiento Filosófico**

Gil (2015) expresa “El pensamiento como una auténtica antropología filosófica dotada de un fuerte sentido humanista, propositivo, afirmativo y esencialmente crítico, tanto desde una perspectiva metodológica como, por encima de todo, actitudinal. (p. 522). La decisiva intelectualidad que aportan las ideas emplazadas en la nube que circunda el raciocinio del docente para la autocrítica, experimentación e imaginación de la producción cognitiva. Hay elementos que caracterizan a este pensamiento tal como sensibles a las sensaciones que se reciben, intelectualidad del conocimiento de las cosas, comprensión del ser y conciben la realidad del entorno en amplitud de las ideas que sus estructuras mentales le proporcionan.

### **Pensamiento Metafórico**

Barroso (2014) indica “él no solo es construido, sino recreado y asumido por el sujeto en su propia cotidianidad, a partir de sus vivencias” (p.34), también se caracteriza por que facilita la objetividad de pensar en

hechos, se enlaza con la creatividad, algunas veces es irracional, autocrítico, autoproduktivo, autocompetitivo y autorrealizable. Se basa en la Teoría de Soriano (2009) “cuando se produce la correlación, el cambio de un concepto por otro, a ese nuevo concepto se asocia todo un conjunto importante de elementos semánticos”. (p.96).

### **Pensamiento Divergente**

Díaz (2014) “consiste en seguir una cantidad de procesos lógicos hasta dar con una solución a un problema dado” (p.11), este pensamiento acciona las contextualizaciones establecidas, separando esquemas tradicionales y concretos, con la relevancia siempre de ampliar caminos sin términos hacia lo original, se caracteriza por aportar ideas nuevas, sencillas, sólidas y efectivas. En este tipo de pensamiento destaca la Teoría de De Bono: “Pensamiento Lateral: es como un conjunto de métodos de pensar que permiten cambiar conceptos, percepción y aumentar la creatividad.

### **Pensamiento Convergente**

Díaz (ob. cit) “es el que no innova ni imagina soluciones a los problemas, sino que utiliza la lógica y lo que ya conoce para encontrar la solución definitiva” (p.12), aquí el docente solo da apertura a las ideas que ya son conocidas, es decir no hay un tratamiento nuevo de las concepciones que pueda producir el conocimiento, se caracteriza por lo lógico, convencional, racional, para de alguna manera ordene, discrimine, evalúe y elija entre las alternativas disponibles. Se basa en la Teoría de Guilford “propone un modelo de inteligencia. Proceso intelectual. Producto intelectual.

## Enseñanza a Nivel Universitario

Blázquez (2000), quien señala lo siguiente: la formación docente es un proceso por medio del cual un sujeto aprende a enseñar. Asimismo, este autor afirma que no se puede hablar con propiedad de cualquier modalidad de formación sin un marco integral o global que le confiera sentido a la misma.

Por esa razón, el tema de formación del profesor representa una de las preocupaciones importantes, de mayor preeminencia en el contexto educativo, por ser los docentes los que interactúan directamente con los educandos en sus condiciones, actitudes y competencias. Por lo tanto, se impone, dentro de lo posible, el establecimiento de un equilibrio entre la formación inicial y la práctica pedagógica, para tratar de integrar con eficacia estas dos dimensiones y dar respuestas efectivas.

La enseñanza universitaria está expuesta a cambios constantes, partiendo del rol del profesor, el cual debe crear un ambiente propicio, donde el estudiante sea partícipe de su propia formación, situación que lo convierte en orientador del proceso. Esta realidad es posible, si el profesor innova cuando aplica estrategias de aprendizaje, que permitan la apropiación de un nuevo conocimiento. Para Sandoval, Mandolesi y Cura (2013), los docentes “No debemos ignorar las características del estudiante que llega al aula, pues de acuerdo con sus intereses y particularidades es que debemos adecuar nuestros métodos de enseñanza, de lo contrario, el aprendizaje no será significativo” (p. 128).

Para que este hecho se vuelva real, el profesor está obligado a asumir el rol, que para Newstrom (2011), “Un rol es un conjunto de acciones que se esperan de una persona en actividades relacionadas con otros individuos. El rol refleja la posición del sujeto en el sistema social, con sus correspondientes

derechos y obligaciones, poder y responsabilidad” (p. 99). Este autor, considera dentro de su definición que el rol está relacionado con la posición del sujeto en el sistema social; también establece una relación con los derechos y obligaciones, poder y responsabilidad del individuo.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, surge la necesidad de producir un cambio en el estudiante, que parta de las habilidades y destrezas del profesor, que la enseñanza no solo se produzca por la asimilación de la información; sino, que éste participe activamente en la construcción del aprendizaje, por tanto, ha de poseer ciertas características como investigador, crítico, creativo y con capacidad para reflexionar.

Ante esto, Reigeluth (2012), plantea un sumario de los roles tanto para los docentes como para los estudiantes, que deben existir a partir del nuevo paradigma de la instrucción:

Los nuevos roles para los docentes incluyen: diseñar el trabajo de los estudiantes, facilitar el proceso de aprendizaje y ser un mentor. El nuevo rol para los estudiantes incluye: trabajar, aprender de manera auto dirigido y enseñar. Mientras más teoría instruccional ha sido generada para guiar el diseño de los nuevos paradigmas de instrucción, más falta por aprender. Necesitamos aprender [así] como señalar mejor las fuertes bases emocionales del aprendizaje, fomentar el desarrollo social y emocional y promover el desarrollo de actitudes positivas, los valores, la moral y la ética, entre otras cosas (p. 3).

En el caso del estudiante en proceso de formación en institutos de educación superior, se considera fundamentales los roles propios del ámbito escolar, donde prevalecen los siguientes: mediador, investigador, promotor social, gerente educativo y orientador. Con base en los planteamientos de Bar (1999), uno de los fines de la educación es “El desarrollo de capacidades pedagógicas focalizando los esfuerzos en el logro de metas que atiendan la calidad de los resultados educativos, el mejoramiento del ambiente y de las condiciones de aprendizaje” (p. 4).

La sociedad del futuro será cada vez más exigente, por tanto, sus exigencias hacia la función del docente implican estar preparado para hacer frente a situaciones controversiales y complejas; teniendo como referencia los avances culturales, políticos al nuevo contexto social, donde los estudiantes están inmersos, para darle sentido al saber que adquieren día a día. De igual forma, este contenido debe estar relacionado con las necesidades existentes en las organizaciones, donde este futuro profesional a de desenvolverse. Para Driscoll y Vergara (2011):

En una sociedad impulsada por la información, las organizaciones han sentido la necesidad de ser ágiles, flexibles, dispuestas y capaces de realizar modificaciones en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado mundial. En otras palabras, se están transformando en “organizaciones de aprendizaje (p. 84).

Teniendo como premisa lo anteriormente señalado, se puede inferir que en los años noventa del Siglo XX ya se hablaba de esta realidad, que aun todavía sigue siendo necesaria; es decir, las instituciones necesitan convertirse en organizaciones que aprenden, por ende, el personal también; en el caso educativo los profesores han de transformarse en profesionales que aprenden continuamente.

Según Garbizo, (2008),

La formación del estudiante universitario constituye el centro de atención y preocupación de las universidades. Este proceso incluye: la formación de conocimientos y habilidades que permitan al joven insertarse en el complejo mundo de la ciencia y la tecnología, y la formación de un profesional con proyectos de vida, sustentados en valores y articulados con el proyecto social, que exprese solidaridad, justicia social y el mejoramiento humano (p. 65).

Este autor centra la atención del profesor hacia factores clave, así, cuando se tiene definida la meta es más fácil para ellos determinar las estrategias que le permitan el logro de un aprendizaje que produzca cambios

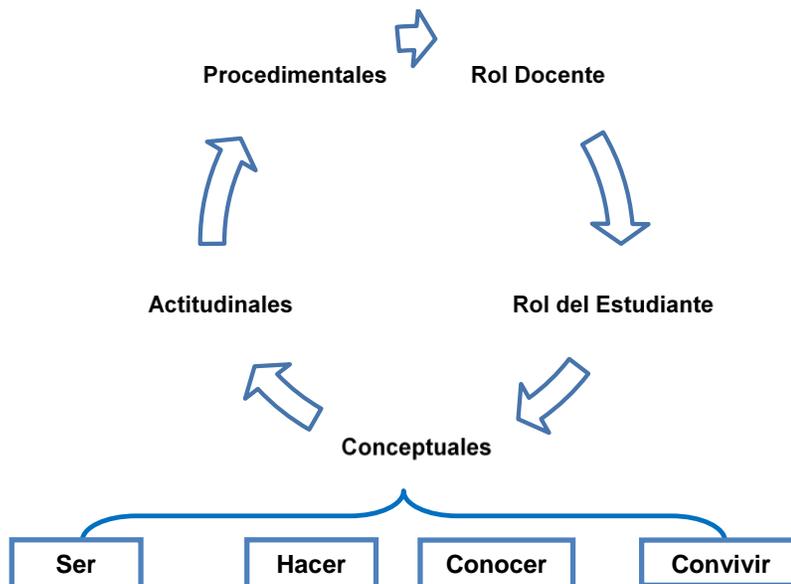
en la formación del estudiante. Ahora bien, la ciencia y la tecnología en este momento deben ser incorporadas, pareciera que todos los profesionales de la docencia la consideran dentro de su planificación.

Dentro de este orden de ideas, se señalan tres elementos clave para el logro de los objetivos educativos, contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales, los cuales son básicos para la labor del profesor. En este sentido, es pertinente comprender que los primeros, están referidos a los conocimientos que las personas poseen relacionados con datos o principios.

Mientras los segundos, hacen referencia a la habilidad para realizar las acciones; es decir, llevar a cabo una actividad. Y los terceros, se convierten en aspectos como normas y valores que generan una conducta específica, para crear el equilibrio interno y aumentar las habilidades sociales. Existen muchas visiones en relación con el tema para Mosquera y Furió (2008), "La coherencia entre lo que ha de saber, saber hacer y hacer un profesor de ciencias queda apoyada por los cambios conceptuales, actitudinales y procedimentales hacia la enseñanza" (p. 119).

Esta postura está relacionada con la enseñanza basada en los pilares mencionados por la UNESCO (Delors, 1996), se enfatiza la necesidad de centrar este proceso en cuatro pilares a saber: el ser, el hacer, el conocer y el convivir; para establecer una relación que implica preparar a los estudiantes en forma integral. De este modo, la enseñanza a nivel universitario presenta según Camacho (2019) varios temas centrales entre éstos, el rol del profesor, basado en el cambio de paradigma, el rol del alumno como edificador de su propio aprendizaje, es decir, el profesor universitario y objetivos educativos, sustentados en los cambios conceptuales, actitudinales y procedimentales. Todos dirigidos a generar cambios en busca de obtener que mejoren resultados, para preparar a los estudiantes con conocimientos y habilidades que sean aplicables en el ámbito laboral.

**Figura 1.** La holística de la enseñanza a nivel universitario.



Fuente: Elaboración propia (2021)

El conocimiento profundo del contenido de la materia es muy importante para una enseñanza crítica y reflexiva, para ayudar al estudiantado a comprender las ideas, el profesorado debe dominar y comprender los hechos, procedimientos y los conceptos que enseña. El conocimiento pedagógico incluye el dominio de los principios y estrategias de la gestión y organización de la clase, así como las creencias que el profesorado tiene sobre la enseñanza, el aprendizaje y las personas que aprenden, sin que se refiera específicamente a los dominios de la materia concreta de una asignatura (Terán, 2015).

Además en el contexto de la diversidad académica multicultural, estimulada por la globalización, es necesario que todos los aspectos de la vida universitaria, incluidos los servicios para estudiantes, satisfagan estos nuevos desafíos. Muchos aspectos de la vida estudiantil, a nivel académico, social o cultural, se vuelven más difíciles de comprender y manejar con una población que se encuentra en un estado de continuo crecimiento y

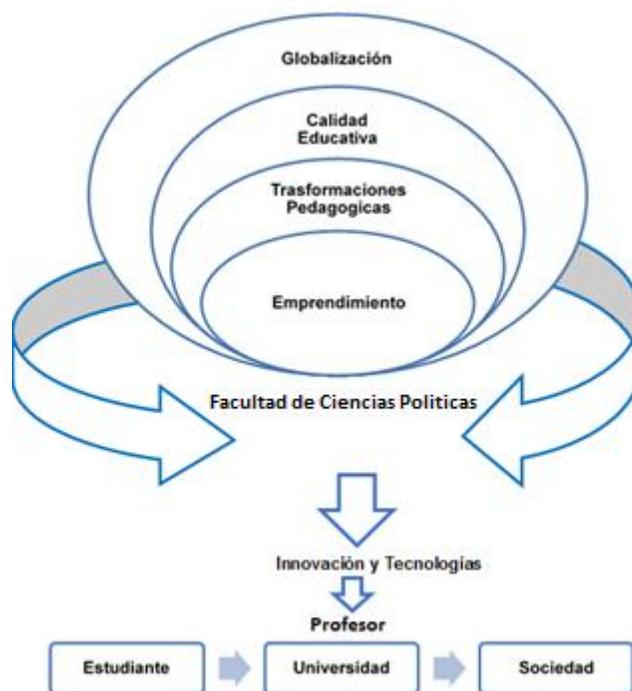
diversificación (Audin y Davy, 2003). Para ello, se necesita la creación de servicios eficientes para los estudiantes que se centren en sus necesidades, a fin de proporcionar el apoyo requerido para la actividad académica y estimular el desarrollo personal, social, cultural y cognitivo.

Unido a ello, el profesor debe reflexionar sobre su acción educativa, la cual debe ser flexible, cambiante, innovadora, en tono con las nuevas tendencias, enfocada a su mejora continua, para que él mismo pueda captar qué competencias docentes debe seguir desarrollando, y qué debe hacer para lograr mayor eficacia en su tarea de enseñar o, como también explica Tünnermann (2011): “las tendencias innovadoras que hoy día se observan en la educación superior no pueden sustraerse de la influencia de los dos fenómenos que más inciden en su desempeño: la globalización y la emergencia de las sociedades del conocimiento” (p. 7).

Sin embargo, las políticas de formación docente que se están implementando en las universidades están sustentadas por determinadas teorías, modelos o tendencias (o por originales combinaciones entre ellas) que merecen ser tematizadas, explicitadas, cuestionadas y revisadas críticamente (De Lella, 1999). Sólo así, haciendo explícitos los modelos subyacentes, se podrá vislumbrar nuevas posibilidades para desarrollar enfoques formativos ajustados a las necesidades actuales.

Esta mirada reflexiva al modelo presente conducirá a plantearse si es el adecuado o si es necesario adoptar otro, en qué medida el nuevo modelo afectaría a la actuación del profesor en el aula y por qué debería ser adoptado (Cáceres et al., 2003). Apuntan ellas a la globalización, al mejoramiento de la calidad, a las transformaciones pedagógicas en la enseñanza superior y al emprendimiento (Gráfico 2).

**Figura 2.** Nuevas tendencias en la educación superior.



Fuente: Elaboración propia (2021)

www.bdigital.ula.ve

Sin duda, el conocimiento crece y se transforma en el tiempo; por tanto, implica una revisión constante, la información parte de un dato que pueda ser internalizada con discernimiento. La calidad de un estudio está determinada en gran parte por el rigor metodológico empleado, en el caso de los estudios cualitativos en contraste con los cuantitativos se utilizan algunos criterios, permitiendo así evaluar el rigor y la calidad científica de dichos estudios y sobre los cuales existe acuerdos parciales.

En este sentido Guba y Lincoln (1982) cuestionan la visión de los investigadores positivistas acerca de los criterios aceptados tradicionalmente para evaluar una investigación de esa naturaleza, en función de esto plantean que la calidad científica conviene evaluarla a través de la credibilidad, confiabilidad y transferibilidad. Así, tal y como lo señala Moncaleano (2008):

La profundidad y la calidad del aprendizaje están determinados tanto por el conocimiento y comprensión de la naturaleza de la misma y por la información que se posee sobre el tema (saber qué y cómo), como por el grado de control que se ejerce sobre los procesos cognitivos implicados: atención, memoria, razonamiento (p. 66).

Evidentemente, la calidad educativa no puede ser interpretada como estática y rígida, por lo contrario, trae consigo el cambio constante; ahora bien, esta característica la vincula a la globalización, teniendo en cuenta que debe responder a la competitividad en forma general y desde la postura educativa. De acuerdo con Restrepo (2015), “El mejoramiento continuo de la calidad en la era del conocimiento es una obligación de la educación, para poner a toda la población en condiciones de desarrollo pleno y en posibilidades de competir sin desventajas con las naciones del mundo” (p. 86).

Se plantea entonces, la calidad educativa como una oportunidad para reducir la brecha de la desigualdad social, que permita a los ciudadanos el acceso al campo laboral en igualdad de condiciones, por ello, se ha de establecer un vínculo entre el Estado, la universidad, la demanda laboral y la sociedad; debe señalarse la complejidad del sistema educativo, tomando en consideración que se trabaja con seres humanos, que de por sí, son bastante complejos y multidimensionales. De allí, la dificultad de establecer parámetros rígidos para medir la calidad en esta área; sin embargo, la mayoría de los países está en una constante búsqueda de ella (Jara, 2012).

Un aspecto determinante en relación con el tema está relacionado con los programas, mismos que deben poseer contenidos útiles; y de gran valor para la formación integral de los estudiantes. Dentro de los objetivos de la calidad educativa está preparar profesionales excelentes, acorde con las necesidades globales de la sociedad y las empresas, lo cual permite la integración de éste como individuo útil a la sociedad.

También los recursos con los cuales se cuenta y el ambiente tienen gran impacto en los logros. De manera tal, como lo señala Terán (2015) "que la calidad profesional proviene de los objetivos socioeducativos, los cuales relacionan conocimientos culturales, científicos y tecnológicos propios y fundamentales para cada área profesional u ocupacional" (p. 30).

De igual forma, los recursos con los que cuenta la universidad y, por ende, el profesor, están relacionados con el éxito de los resultados esperados, en consecuencia, el concepto de calidad educativa presenta varias vertientes, ello implica contar con los recursos y utilizarlos de la forma adecuada. En este punto, se puede tener excelentes recursos, y si el profesor no posee las habilidades y destrezas necesarias, traducidas en el enfoque académico y pedagógico, los resultados del aprendizaje no serán los esperados, por tanto, afectarán la calidad de la educación (Goleman, 1999).

La idea de renovación en el ámbito educativo está relacionada con el reconocimiento de la necesidad de proponer transformaciones desde la visión humana y de progreso. De allí, la necesidad de replantear los modelos de formación utilizados por los docentes, desde la premisa de formar individuos capaces de innovar y crear; existe entonces, una relación directa entre las estrategias que utiliza el docente y los resultados obtenidos en el proceso educativo. Visto de esta forma, la labor pedagógica del docente tiene gran incidencia en la sociedad; es decir, si la sociedad evoluciona, la educación también.

Para Namó (1998):

La sociedad del futuro exigirá al docente enfrentarse con situaciones difíciles y complejas: concentración de poblaciones de alto riesgo, diversificación cultural del público escolar, grupos extremadamente heterogéneos, multiplicación de diferentes lugares de conocimiento y de saber, acceso a puestos en forma provisoria, rápidas y permanente evolución cultural y social especialmente en los jóvenes en quienes existe la sensación que

no hay futuro y una suerte de pérdida del sentido del saber o el aprender (p. 36).

Cuando se interpreta lo señalado por el autor se comprende que los cambios acelerados y la vida contemporánea inducen torbellino de innovaciones. Indudablemente, adaptarse rápidamente no implica la utilización de la improvisación para resolver la situación. Sin duda, las estrategias del docente deben ser cada vez más dirigidas a la apropiación del conocimiento como herramienta para el aprendizaje para poder garantizar la formación integral del estudiante. Planteamiento que se corrobora con lo señalado por Cárdenas, Rodríguez y Torres (2000):

El cambio educativo es un acontecimiento cultural que se produce como resultado de un proceso generalmente extenso y complejo en el que intervienen diferentes factores y protagonistas. Entre los factores que inciden en el cambio educativo es determinante el espíritu de la época, las reformas institucionales, las prácticas pedagógicas innovadoras, las políticas públicas y la investigación pedagógica. Como protagonistas principales del cambio educativo actúan los maestros, las autoridades educativas, los investigadores y las fuerzas sociales emergentes. (p.70)

En este orden de ideas, Restrepo (2015) menciona cinco (5) tránsitos por los cuales debe pasar la pedagogía que le permitirán su respectiva evolución, dirigidos al contenido, para que ésta sea activa, en cuanto al proceso de enseñanza y aprendizaje. En forma inicial el autor precitado se refiere al tránsito del énfasis en contenidos y conocimientos declarativos, al énfasis en procesos y saberes estratégicos; basado en la relevancia de enseñarlos de manera más específica, direccionados a desarrollar habilidades y destrezas, dirigidas al profesional que se desea formar.

De igual forma, se estima que se valore más este proceso desde el punto de vista estratégico, a partir de la producción del conocimiento, lo que implica aprender a aprender; es decir, tener la capacidad de aplicar en la práctica lo internalizado. Para Restrepo (ob. cit) “Este aprendizaje estratégico

se refiere a habilidades como la observación, el análisis, la síntesis creadora, la metacognición, la metainformación, la transferencia de aprendizajes y la apropiación social del conocimiento” (p. 87).

Igualmente, se plantea el tránsito del método expositivo a pedagogías activas; esta inquietud surge en muchos escenarios internacionales, está dirigido a incorporar procedimientos educativos e innovadores, sustentados en el pensamiento crítico y reflexivo que permita una postura creativa. En efecto, para lograr este objetivo la participación del estudiante es primordial; en la cual se debe enfatizar la necesidad de cambiar los esquemas tradicionales donde el docente tenía como estrategia de enseñanza las clases magistrales, que eran el común denominador.

También se indica el tránsito del énfasis en la enseñanza y en el aprendizaje; en este sentido, el constructivismo y el descubrimiento para Restrepo (ob. cit) “El docente ambienta y genera problemas, el estudiante busca el conocimiento, lo analiza, lo organiza y busca producir, con el mismo, respuestas alternativas a los problemas” (p. 87).

La evaluación basada en pruebas objetivas de conocimientos, a una realizada tomando en cuenta las competencias, para Restrepo (ob. cit), “La complejidad del desarrollo de competencias, de manera integral, es difícil de comprobar mediante las tradicionales pruebas objetivas de múltiple escogencia y afines, y aún mediante el ensayo” (p. 88). Es decir, las pruebas rutinarias difícilmente serán demostrativas de este tipo de enseñanza. Hoy día, sin embargo, han surgido nuevos métodos que permiten a los docentes medir o apreciar el avance de las competencias adquiridas, desde la holística del aprendizaje demostrable.

Todos estos puntos de vista permiten al investigador poseer una visión generalizada de los avances importantes en temas de la pedagogía; se plantean cambios que implican la participación activa del estudiante, para

producir un cambio de roles en el proceso, el docente deja de ser el centro del aprendizaje para convertirse en orientador y guía del mismo. De esta manera, el paradigma educativo emerge ante una realidad que exige cada vez más.

El profesor universitario en su interior orienta aspectos relevantes enmarcados en la axiología característica de él, aunque sincera, acepte que la responsabilidad, el sentido crítico y lo humano es en su totalidad de la docencia, es concebir su acción como una práctica de arte de alto impacto, la cual realiza por el desarrollo de una actitud didáctica con conciencia crítica sobre el conocimiento en cuestión.

Las nuevas perspectivas de los escenarios universitarios dibujan la tendencia a lo predominantemente investigativo, donde tendría delante de sí la manera más espontánea de influenciar en los procesos intelectivos de las disciplinas que impelen en su praxeología, pero también la incursión en los sistemas tecnológicos ha llevado a comprender el pensamiento del docente universitario que se decanta en un sistema multidimensional de procesos informáticos.

Comprender un proceso praxeológico multidimensional del profesor universitario en concordancia con la docencia imperante en un sistema creativo asimila los imprevistos del discurso e incluso con elementos de significación que surgen durante la dialógica en la producción del conocimiento. La consideración de la relación en este proceso otorga un valor a los diálogos desarrollados aunado en que los sujetos se inserten emocionalmente en su reflexión para generar e innovar información de significado relevante para el nuevo conocimiento.

## **Fundamentación legal**

Según Palella y Martins (2010) se refiere a las bases legales "como a las normativas jurídicas que sustenta el estudio desde la carta magna, las leyes orgánicas, las resoluciones decretos entre otros" (p.55). Las bases legales según aportes de la autora es la orientación del deber ser, la idealización de la investigación en cuanto a objetivos ambiciosos que den apertura al éxito, basándose en las ideas de expertos, creadores de leyes y decretos que proporcionan orden y progreso a la sociedad.

### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial N° 5.453 de Fecha 24 de marzo de 1999.***

Esta norma establece en su Artículo 102: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley. (p.26)

Artículo 110. En los Reconocimientos por productividad donde, Los aumentos de productividad den una entidad de trabajo y la mejora de la producción, causarán una más alta remuneración para los trabajadores y las

trabajadoras. A estos fines, el patrono o patrona y el sindicato o, cuando no exista éste, sus trabajadores y trabajadoras acordarán, con relación a los procesos de producción en un departamento, sección o puesto de trabajo, planes y programas orientados a mejorar tanto la calidad del producto como la productividad y en ellos considerarán los incentivos para los y las participantes, según su contribución. (p. 26.)

Artículo 111. Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada hasta el ciclo diversificado, con las excepciones que establezca la ley. El Estado garantizará la atención integral de los y las deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del privado, de conformidad con la ley. (p.27)

***Ley de Universidades, Gaceta Oficial N° 39.239 de fecha 11 de agosto de 2009.***

Artículo 1. La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad afianzar los valores trascendentales del hombre.

Artículo 3 establece. Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso. (p.1)

## CAPITULO III

### ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

#### Paradigma, Enfoque y Método de la Investigación

Toda investigación, debe situarse en una forma de explicar la realidad específica, esto implica definir un paradigma de investigación, el cual representa una manera de observar el mundo, de explicar y comprender la realidad. Kuhn (1986) en su obra Estructura de las Revoluciones Científicas emplea el término para referirse a la forma del pensamiento respecto a las ciencias, considerándolos como “realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica” (p.48).

Por tanto partiendo de lo anterior, se establece el camino hacia la representación objetiva del conocimiento dando una particular concepción del propósito de la investigación; ahora bien, por ser cualitativa las evidencias y hallazgos se obtuvieron donde ocurren los hechos. Por lo que, la investigación desarrollada no está sujeta a una camisa de fuerza. Porque el investigador tiene la libertad de revisar constantemente a lo largo del proceso en función de las necesidades del fenómeno planteado (salario emocional), de tal forma, que sea una construcción, generación y producción de nuevas ideas fundamentada en enfoque organizacional interpretativo de la investigación.

Por su parte Martínez (2015) señala “se convierte así en el principio rector del conocimiento y de la existencia humana. De aquí nace la intraducibilidad y la incomunicabilidad de los diferentes paradigmas y las dificultades de comprensión entre dos personas ubicadas en paradigmas alternos” (p.23). En este sentido la tendencia de pensamiento que enfatiza la

presente investigación se enmarco en el paradigma conocido como corriente naturalista o interpretativo.

El paradigma interpretativo según Martínez (ob. cit) esboza que dentro de la multiplicidad de formas actuales de indagación encaminadas en conocer la realidad hacia el encuentro del conocimiento científico han surgido una diversidad de procedimientos para enfrentar la compleja realidad de las ciencias humanas fundamentadas en las metodologías científicas, cuyas investigaciones han sido referidas como enfoques naturalistas, fenomenológicos, interpretativos entre otros, donde se destaca el interés fundamental dirigido al significado de las acciones humanas y de la vida social.

En este sentido la investigación se apoya en las ideas de Dilthey (1883-1911) el cual coincide con la perspectiva en cuanto al papel de las ciencias sociales basado en la comprensión de la vida social a partir del análisis de los significados que el hombre imprime a sus acciones, es decir, el entendimiento de la acción humana.

El argumento central de Dilthey (1980) está fundamentado en torno a la idea de cómo las ciencias naturales explican los fenómenos en término de causa y efecto, rechaza dicha idea, pues para él representa la doctrina del paradigma positivista, derivados de los pensamientos de su fundador Augusto Comte (1798 - 1857) quién afirmó que el espíritu humano debe renunciar a conocer el ser mismo de la naturaleza de las cosas y contentarse con las verdades proporcionadas a través de la observación y experimentación.

Además, promulga la no distinción entre los fenómenos de la naturaleza y los fenómenos sociales considerando la realidad como única y estable, sin apreciar la complejidad de su objeto de estudio, postura distintiva

de las ciencias naturales. De acuerdo con lo señalado por Martínez (ob. cit) la interacción es:

El conocimiento no es, en pocas palabras, un reflejo especular de “lo que está allá afuera”, el conocimiento es el resultado de un elaboradísimo proceso de interacción entre el estímulo sensorial (visual, auditivo, olfativo, o un contenido de nuestra memoria) y todo nuestro mundo interno de valores, intereses, creencias, sentimientos, temores, etcétera. (p.50)

De acuerdo a lo antes mencionado cabe destacar, Dilthey (1980) llega a la conclusión de que los métodos con los cuales han sido estudiados los fenómenos naturales no son los más adecuados para abordar los hechos sociales e histórico partiendo de esto, es importante señalar, según González (2006) “el investigador trata de descubrir el significado de las acciones humanas y de la vida social, dirige su labor a entrar en el mundo personal de los individuos, en las motivaciones que lo orientan, en sus creencias” (p.5).

De allí la escogencia del paradigma, por tanto, el estudio pretende generar un enfoque organizacional interpretativo del salario emocional en Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes; la investigación estará bajo el paradigma naturalista o interpretativo. Su orientación es hacia la descripción, búsqueda de significado, interpretación, comprensión y logro de sentido, por lo tanto, eminentemente posee un corte cualitativo; éste centra su atención en las relaciones y los roles desempeñados por las personas en su contexto vital.

Para Martínez (2015) el paradigma naturalista o interpretativo “trata de un modelo de investigación que se basa en la comprensión profunda de la realidad y de las causas que la han llevado a ser así, en lugar de quedarse simplemente en lo general y en las explicaciones casuales.” (p. 27).

El enfoque seleccionado en esta investigación es de carácter cualitativo; para Rojas (2007), la investigación cualitativa “[...] se orienta hacia la construcción de conocimiento acerca de la realidad social y cultural a partir de la descripción e interpretación de las perspectivas de los sujetos involucrados” (p. 57). A partir de la premisa que indica que los individuos pueden ser vistos como fuente de conocimiento y basándose en su vida también con experiencias, es importante que la postura del investigador permita encontrar las realidades que subyacen en su discurso; mismo que cobra fuerza por formar parte de una nueva realidad.

Es pertinente acotar que este enfoque metodológico permite profundizar desde la dialógica, entendiendo no solo el discurso, sino múltiples factores que se encuentran en el pensamiento, en las emociones y hasta los prejuicios. Rojas (ob. cit), señala que “...tal postura implica asumir un carácter dialógico en creencias, las mentalidades, los mitos, los prejuicios y los sentimientos, todos los cuales son aceptados como elementos de análisis para producir conocimientos sobre la realidad humana” (p. 57).

En efecto, tanto el paradigma, el enfoque, las técnicas y métodos seleccionados están orientados a interpretar la experiencia humana, para permitir a los informantes clave ser parte de la conformación de la realidad de su entorno social.

Para Martínez (2012) la investigación cualitativa “trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, esa que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (p.92). De esta forma sus orientaciones están dirigidas a describir la realidad tal como la experimentan los sujetos de estudio, por lo tanto se requiere de un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que le gobiernan; dicho de otro modo, busca explicar las razones de los diferentes aspectos del comportamiento.

Garzón (2004) destaca la información obtenida de las “investigaciones cualitativas resaltando la relevancia de ésta, este tipo de investigación permiten rescatar de las personas sus experiencias, su sentir, su opinión con respecto al aspecto deseado a investigar, conocer sobre sus hábitos, costumbres, cultura, maneras de pensar y proceder” (p. 27); de allí la necesidad de acentuar la importancia de esta visión sistémica del pensar, pues se enfatiza en la descripción de significados, su interpretación, la comprensión de fenómenos, en fin hallarles el sentido a las vivencias de las personas y grupos desde su percepción particular.

Dentro de este orden de ideas, se enfatiza la intención de construir un escenario desde la teoría y los procedimientos con estructura global, debido a que el objeto de estudio responde a la esencialidad humana. Es determinante comprender la posición epistémica del investigador debido a la dinámica de interacción desde la ontología del fenómeno que se investiga, partiendo del método y los fundamentos epistemológicos lo que permite la transformación de lo desconocido a lo conocido (Morse, 2003). Entendiendo que la realidad está signada por los significantes y significados, constituyéndose del todo a la suma de sus partes (Leal, 2009).

Así, el enfoque cualitativo presenta también características que lo relacionan con la holística, situación que le permite a quien investiga ver la totalidad del fenómeno que estudia, para Sandoval (2002), el investigador ve el ambiente y a los individuos en una perspectiva de totalidad, es decir “Las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo integral, que obedece a una lógica propia de organización, de funcionamiento y de significación” (p.41). Es decir, es flexible no está definida en forma rígida lo que le permite integrar su visión de la realidad con la realidad misma.

El método es hermenéutico, el cual responde a la rigurosidad en la investigación, dando resultados interpretados, sustentados y confiables. En ese sentido, el investigador debe evitar las conjeturas y apreciaciones personales, sus hallazgos deben estar debidamente explicados a profundidad, por cuanto se busca la descripción para el enfoque organizacional descriptivo del salario emocional de los profesores universitarios de la Facultad de Ciencias Políticas y Jurídicas de la Universidad de Los Andes (ULA), en un espacio institucional específico, cuyas relaciones están reguladas por normas que establecen obligaciones, derechos y costumbres.

En consecuencia, en esta investigación se acude a la interpretación desde Dilthey (1980), considerando uno de los pilares de la hermenéutica como método antropológico, que no se aplica a lo positivo, a lo objetivo, sino a lo trascendental al dato, al hecho, a lo descrito, y en el caso del ser humano, la hermenéutica interpreta la dimensión de las acciones libres, de las decisiones; el hombre interpreta alternativas y decide, de allí, el núcleo base de la investigación lo constituyan las experiencias de los informantes clave y cuyo interés primordial está orientado por el estudio del significado esencial en la interpretación dada por estos, en este caso el sentido está encaminado a la importancia pedagógica del fenómeno educativo.

De ahí la importancia de las posturas históricas y hermenéuticas de Dilthey (ob. cit), para quien el hombre y la sociedad cobran su sentido humano, y no por eso, permanecen ignorantes a la posibilidad de hacer estudios, investigaciones que lleven a la formulación de reflexiones teóricas creíbles, de lo que se trata es de comprender hermenéutica y no solamente la interpretación, debido a que la mente del ser humano es interpretativa trata de buscarle significado a las cosas por medio de la observación, evitando errores; y el razonamiento y la comprensión la cual trata 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.

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) manifiesta: la hermenéutica por mucho tiempo se enfoca en la interpretación comprensión ha pasado al primer plano no sólo 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.

Siguiendo a Moreno (ob. cit.) el método hermenéutico presenta las siguientes etapas:

1. Se inicia con un proceso de investigación.
2. Determinación del objetivo que se persigue.
3. Elección de los sujetos sociales a estudiar.
4. Elección de los instrumentos y procedimientos.
5. Etapa hermenéutica o de interpretación.

Se puede decir que el método hermenéutico es en el fondo dialéctico debido que percibe el conocimiento y experiencia humana como originados por un proceso ininterrumpido; incógnitas que involucran respuestas las que a su vez implican nuevas interrogantes, es decir, se da la sinergia entre el mundo y la persona, entre objeto y sujeto, es el punto central de la hermenéutica.

Asimismo, la interpretación de los resultados se realizó por medio de la utilización de la hermenéutica, desde la premisa que es considerada profundamente humana, por centrarse en la interpretación, comprensión y

análisis del significado de los pensamientos, actitudes, lenguaje verbal y no verbal del ser humano. De acuerdo con Martínez (2015):

La hermenéutica aparece de manera explícita, pero en forma implícita está presente a lo largo de toda investigación: en la elección del enfoque y la metodología, en el tipo de preguntas que se formulan para recoger los datos, en la recolección de los datos y, por último, en el análisis de dichos datos; todos estos pasos implican actividad interpretativa. (p. 101).

El autor explica que la hermenéutica está inmersa en toda concepción epistémica en las ciencias administrativas y gerenciales necesariamente tiene un soporte antropológico, una visión del ser humano y de sociedad, estos son soportes fundamentales para la elaboración de un discurso y el argumentar de una filosofía; ajustada a las exigencias antropológicas, deben estar presentes en el desarrollo de un diseño organizacional que pretenda responder a las cuestiones existenciales y trascendentales.

Definitivamente, la postura metodológica del investigador implica un enfoque cualitativo, los actores sociales manifiestan sus vivencias, a partir de las particularidades para conformar un todo generalizado; un análisis hermenéutico dialéctico que permitió integrar la visión individual, como herramienta interpretativa de las opiniones emitidas por los actores sociales, esta serie de pasos se realizaron en forma estructurada y sustentada para garantizar la rigurosidad del método y la fiabilidad de los resultados.

### **Modelo cuadripolar de la investigación**

Se presenta un abordaje de investigación desde la postura del Modelo Cuadripolar propuesto por Rusque (2001), quien propone que a través del planteamiento epistemológico los polos de la investigación deben interconectarse como lo son: el polo epistemológico; teórico, polo morfológico

y el polo técnico, en los cuales se delimitan el objeto del conocimiento, se promueven las interrogantes proporcionadas al problema de investigación su alcance y límites, es decir, proporcionar dialécticamente la generación del conocimiento.

Por lo tanto, los cambios generados en la sociedad del siglo XXI, como lo es el salario emocional, presentan una realidad caracterizada por una diversidad de elementos que amerita ser abordada desde una visión humanista del profesor universitario, por lo tanto, el conocimiento es el activo principal que debe ser integrador y adaptador a las distintas modificaciones sociales.

Bajo este planteamiento y de acuerdo con lo planteado por Rusque (2001), el modelo cuadripolar estará integrado en la presente investigación por los siguientes polos: Dimensión Ontológica; Dimensión Epistemológica; Dimensión Axiológica y Dimensión Metodológica.

### **Dimensión Ontológica**

Para Valles (2007), "... ontología se refiere a las creencias que mantiene un investigador con respecto a la naturaleza de la realidad investigada, etimológicamente ontología proviene del "on ontos" que se refiere al "ser" y "logos" representa conocimiento y disciplina". (p. 491), es decir, que trascienda hasta cambiar actitudes de vida, con carácter creativo, autocrítico y proactivo.

La ontología desde el punto de vista de la organización, se debe manejar desde una perspectiva holística, compuesta por el profesor de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas (ULA), la cual debe enmarcarse en la realidad, con factores emergentes que mueven a los miembros de la Universidad, para buscar reflexiones y replanteamientos sociales que se

adecuen al salario emocional que piden ser abordados desde el matiz de la educación universitaria en esta dinámica social circundante.

Analizando esta definición, la ontología especifica las relaciones por describir y representar un área de conocimiento particular, sin embargo, es posible clasificar términos en una determinada aplicación, caracterizar relaciones y definir restricciones sobre esas relaciones, no es factible conseguir que todas las personas adhieran a una ontología, por ello es indispensable los métodos cualitativos para estudiar y comprender el hecho o funcionamiento como un todo, es decir, en forma holística.

Trinomio ontológico entre: Enfoque organizacional interpretativo, salario emocional y Universidad de Los Andes, la idea es que el salario emocional orientado al logro de cada uno de los profesores logre satisfacer las necesidades de tipo personal, la cual se orienta a ser utilizada en la búsqueda de soluciones innovadoras y eficientes para resolver de forma sostenible las necesidades de la sociedad, y mejorar la calidad de vida en su status quo.

### **Dimensión Epistemológica (Paradigma Interpretativo)**

Castilla (2007), ve la epistemología como la filosofía de la ciencia que contribuye fundamentalmente a la formación del espíritu científico, creando en el investigador las condiciones necesarias para una mayor objetividad, análisis crítico y valorativo de su mejoramiento académico y de su responsabilidad como profesional (p. 97).

Se esgrime la Teoría del Conocimiento, surge el intelectualismo como intento de mediación entre el racionalismo y el empirismo, siendo esta aquella orientación epistemológica que considera que ambas posturas (Racionalismo y Empirismo) tienen parte en la producción del conocimiento, por tanto, la

razón y la experiencia forman conjuntamente la base del conocimiento humano.

La relación de la epistemología con la teoría del conocimiento es la existente entre la especie y el género, limitándose la epistemología a una sola forma de conocimiento: el conocimiento científico. No obstante, la diferencia desaparece cuando el género se ve reducido a una sola especie, como Cook y Reichart (2010) que atribuyen el nombre de conocimiento tan sólo al conocimiento científico, considerando el resto como calambur sin alcance cognoscitivo y empirismo lógico.

### **Dimensión Metodológica**

En la propuesta metodológica coexisten principios de tipo ético implícitos para el desarrollo educativo la cual es contextualizada en la necesidad de tener amplitud en el conocimiento, amplitud en el uso de los métodos y de los paradigmas; por demás, es cambiante, complejo e incierto, siendo el salario emocional el paradigma fundamental que se presenta y desde el cual se puede pensar y hacer las universidades del mundo, vistas las limitaciones explica los fenómenos ocurridos en la educación tradicional, en la que los problemas deben ser interpretados surgidos de los propios sujetos y no con base en esquemas de generación o comprobación de hallazgos.

Para Martínez (2015), "...el paradigma cualitativo resulta necesario y conveniente indagar las bases epistemológicas, de modo que se halle el sentido o la razón de ser de sus procedimientos para producir conocimiento científico". (p. 57). Por lo antes expuesto, esta investigación se ubicó bajo el paradigma naturalista o interpretativo, enfoque cualitativo y método hermenéutico dialectico, considerando los aspectos necesarios para su comprensión, situando la acción en razón a las implicaciones epistemológicas

desde el enfoque organizacional interpretativo del profesor universitario, tomando en cuenta las habilidades humanas y técnicas enfocadas al salario emocional.

### **Dimensión Axiológica**

Se menciona la teoría de los valores de Max Scheler (1874). La investigación se fundamenta en la relación directa con el profesor universitario en función a sus necesidades e intereses; en la cual los valores son percibidos y apreciados, asimismo en la investigación se hace una contribución que permita armonizar la conducta humana, se orienta en la búsqueda de un mejor futuro, considerándose que todos los actos estén enfocados con tendencia al bien, generando esa sensación de prosperidad humanista, acompañado de los deberes, derechos y gustos buscando siempre la felicidad y tranquilidad, en virtud.

La dimensión axiológica desde el enfoque organizacional interpretativo del salario emocional, explora valores como: compromiso, creatividad, innovación, responsabilidad, respeto, lo que conduce a la búsqueda de la dinámica y complejidad, implícitas en dicho fenómeno, tomando en cuenta, la ética como eje de acción en la promoción del profesor concreto con el cual convivimos en los recintos universitarios, deben aprender y al mismo tiempo enseñar, con herramientas proactivas novedosas que enriquezcan la capacidad cognitiva, de reflexión y autoconciencia.

### **Escenario de Investigación e Informantes Clave**

La investigación se realiza en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes ubicada en el municipio Libertador del estado Mérida, teniendo presente que el investigador es personal

contratado, lo que le permite tener acceso a la realidad estudiada, los informantes clave son profesores adscritos a la mencionada Facultad.

En relación con los informantes clave fueron seleccionados por el investigador en atención a criterios de ser profesionales de la docencia, se observa la categoría académica, los años de servicio y la materia que imparte de cada uno de ellos, experiencia como profesores universitarios de Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, para que compartan sus experiencias, la cual se empleó a los tres (3) profesores tomando como criterios la categoría y los años de servicio, los cuales están involucrados con el problema proyectado en la investigación, para recoger las evidencias.

De acuerdo con Martínez (2015), la selección de los informantes clave está sujeta a la intención del investigador “generalmente, la ciencia busca leyes, conclusiones... o regularidades; es decir, conocimientos que sean universales o que se puedan generalizar a grupos casos, personas, poblaciones o situaciones. (p. 142).

El criterio del investigador es concluyente para la elección final de los mismos, teniendo presente también el grado de compromiso de los mismos, además, de los aportes significativos en relación con las nuevas tendencias universitarias con respecto al irrisorio salario y la experiencia de los profesores también da cuenta de su actualización.

### **Cuadro 1. Criterios de los Informantes Clave**

<b>Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes (ULA)</b>			
<b>Informantes</b>	<b>Categoría</b>	<b>Años de servicio en la Facultad</b>	<b>Materia que imparte</b>
IC1.-Profesor	Titular	34	Pensamiento Político
IC2.-Profesor	Titular	25	Administración Pública
IC3.-Profesor	Asociado	22	Geopolítica de Venezuela

Fuente: Elaboración propia (2021).

## Consentimiento Informado

Los profesores relacionados con la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas (ULA) son los informantes clave, los cuales aportan desde sus vivencias los aspectos relacionados con el tema de investigación, ellos observan la carta de consentimiento informado realizado por el investigador en una invitación a participar en la entrevista en profundidad.

Binetti (2011) expresa que “el consentimiento informado es el procedimiento mediante el cual se garantiza que el sujeto ha expresado voluntariamente su intención de participar en la investigación, después de haber comprendido la información que se le ha dado, acerca de los objetivos del estudio, los beneficios, las molestias, los posibles riesgos y las alternativas, sus derechos y responsabilidades” (p. 23).

Siguiendo a Binetti (ob. cit) el consentimiento informado cuenta con los siguientes pasos:

1. Capacidad: el individuo debe tener la habilidad de tomar decisiones.
2. Voluntariedad: Los sujetos deben decidir libremente someterse a un tratamiento o participar en un estudio sin que haya persuasión, manipulación ni coerción. El carácter voluntario del consentimiento es vulnerado cuando es solicitado por personas en posición de autoridad o no se ofrece un tiempo suficiente al paciente para reflexionar, consultar o decidir.
3. Información: Las opciones deben ser comprensibles y deben incluir el objetivo del tratamiento o del estudio, su procedimiento, los beneficios y riesgos potenciales y que siempre existe la opción del paciente de rechazar el tratamiento o estudio una vez iniciado en cualquier momento, sin que ello le pueda perjudicar en otros tratamientos.
4. Comprensión: Es la capacidad del paciente de comprender la información relevante.

## Unidad de Análisis

Para Taylor y Bodgan (2004), “[...] las unidades de análisis son las que apadrinan al investigador en el escenario, hay que escucharlos obviamente” (p. 32), por consiguiente, la muestra seleccionada de manera intencional queda integrada por los profesores universitarios que tienen vinculación directa en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la ULA, e imparten materias en la carrera mencionada.

En la entrevista en profundidad el entrevistador y el informante establecen un diálogo sobre la vida, en general, o sobre un tema, proceso o experiencia concreta de una persona. A través de la entrevista abierta, el entrevistador quiere conocer lo que es importante y significativo para el entrevistado; llegar a comprender como ve, clasifica e interpreta su mundo en general o algún ámbito o tema que interesa para la investigación, se tomaron tres (03) informantes clave y aportó la información necesaria para cumplir con los objetivos específicos de la tesis, sobre analizar y elaborar un enfoque organizacional interpretativo del salario emocional en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes, ver el cuadro 2.

**Cuadro 2. Unidad de Análisis**

Unidad Analítica	Categoría	Dimensiones
Enfoque organizacional interpretativo	Realidad Organizacional	Política retributiva, beneficios sociales, contrato psicológico, retribución emocional y convenio colectivo
Salario Emocional	Componentes del salario emocional	Factores motivacionales
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes	Enfoque organizacional interpretativo	Salario emocional

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

## Técnicas e Instrumentos

Esta etapa de la investigación puede considerarse crucial, partiendo de la observación, la cual implica la utilización de los sentidos para captar e interpretar la realidad, y es esta la base del trabajo de campo, es decir, recabar información con atención; para Martínez (2015), “[...] el procedimiento metodológico será oír detalladamente muchos casos similares o análogos, describir con minuciosidad cada uno de ellos y elaborar una estructura común representativa de esas experiencias vivenciales” (p. 140). De allí, la importancia de la elección adecuada de los métodos y técnicas para la recolección de la información.

En este caso en particular, el investigador selecciona la entrevista en profundidad como técnica para recabar los datos. Así lo refiere Martínez (ob. cit) cuando afirman que “...es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador “investigador” y el entrevistado...” (p. 92). Mientras que, en relación con el instrumento, se empleó el guion de entrevista, la cual es para Martínez (ob. cit), “Es un instrumento técnico que adopta un diálogo coloquial como método del conocimiento” (p. 93).

Por ser un diálogo coloquial, permite al entrevistado expresarse en forma natural, es pertinente señalar que se aplica de forma abierta, teniendo presente que el propósito central de esta técnica en el enfoque cualitativo está relacionado con obtener las experiencias representativas de la realidad del fenómeno percibida por los informantes clave.

En cuanto a la entrevista en profundidad, Valles (2007) expresa que en el enfoque cualitativo “...esta es guiada por un conjunto de preguntas y cuestiones básica a explorar (sic)...el entrevistador y el entrevistado dialogan de una forma que es una mezcla de conversación y preguntas insertadas.

(pp. 38-39), de allí la razón por la cual se le denomina de esa manera, pues, el guion diseñado puede ser ampliado o modificado a medida que se vaya obteniendo la información.

Debe señalarse, que para la investigación en curso se seleccionó la entrevista en profundidad que según Martínez (ob. cit) "...con anterioridad, esta entrevista deberá estructurarse en sus partes esenciales para obtener la máxima colaboración y lograr la mayor profundidad en la vida del sujeto..." (p.142). Es importante acotar que después del procedimiento señalado por el precitado autor, el investigador está claro en la dirección de la investigación, además, de clarificar la intención científica de la misma.

Asimismo, es pertinente acotar que la entrevista tiene ciertos pasos que deben ser asumidos por el investigador, por ejemplo, la planificación; lo que implica una preparación previa, profundizar en la temática de estudio, para formular preguntas que le permitan obtener información, en algunos casos poder retomar el tema si el entrevistado se desvía de la idea central.

Para Rojas (2007), "...mientras más conocemos de un tema, de una situación, de una persona, mayores posibilidades tenemos de formular preguntas pertinentes que permitan confrontar, confirmar, ampliar, profundizar nuestros conocimientos" (p.88). En este caso el autor del presente estudio forma parte del contexto, por tanto, conoce la situación de primera mano; sin embargo, debe profundizar aspectos claves como las nuevas tendencias universitarias hacia un enfoque organizacional interpretativo del salario emocional, para realizar una buena entrevista.

Otro tema importante que se debe considerar para lograr una entrevista exitosa es el proceso de interacción, el cual debe contar con una secuencia inicio, desarrollo y cierre. Por tanto, las preguntas han de ser formuladas desde el nivel diagnóstico, exploratorio; luego profundidad y

finalmente, el cierre. Además, de lo mencionado, Rojas (ob. cit), plantea que “La primera impresión es determinante en cualquier encuentro. El inicio debe estar centrado en el establecimiento de un clima de confianza que facilite la libre expresión” (p. 91). Sin duda, el investigador tiene la responsabilidad de generar un ambiente de confianza que permita al entrevistador expresar sin temores sus opiniones y vivencias.

Teniendo en cuenta estos factores en la entrevista, como la planificación, la interacción y el análisis oportuno de la información, se garantiza que en la interacción entre el investigador y los entrevistados exista conversación o diálogo sencillo, con el propósito de generar la construcción del conocimiento desde sus experiencias profesionales; interpretando lo que se dice y en el contexto en que se dice, para abarcar múltiples aspectos al mismo tiempo.

### **Validez y Fiabilidad**

Las investigaciones cualitativas requieren establecer la fiabilidad y validez de sus resultados, en tal sentido se presentan las estrategias que se utilizan para demostrar que los hallazgos investigativos permiten generar una teoría sobre las tendencias actuales universitarias hacia un enfoque organizacional interpretativo del salario emocional. Para Schettini y Cortazzo (2014), la fiabilidad:

Tiene que ver con la técnica y la coherencia en el sentido de que cualquiera que realice el mismo estudio llegue a las mismas conclusiones. Este es un punto muy controversial ya que (sic) es obvio que hay algunas cuestiones que serán las mismas para quien sea que haga el estudio, pero hay otras que hacen a la interpretación que tendrá que ver con los marcos conceptuales del investigador, asimismo, no olvidemos que buscamos relatos subjetivos. (p. 63).

Para garantizar la fiabilidad, le corresponde al investigador considerar su influencia subjetiva, por tanto, sus creencias, ideas y pensamientos no deben influir en los resultados. Es imprescindible sincerarse internamente para ampliar la visión y poder entender el fenómeno en estudio desde diversas posturas. Sin perder de vista el método utilizado para comprender la realidad.

Giddens (citado en Schettini y Cortazzo, ob. cit) consideran que “[...] a la hermenéutica del sujeto, el investigador debe sumarle su propia hermenéutica y es en esta relación doble donde aparece la interpretación y comprensión de la realidad estudiada” (p. 71). Es decir, entender desde la postura del entrevistado y entender desde su propia perspectiva, para luego, interpretar los resultados sin parcializarse o sesgarse.

En relación con la validez existe una variedad de enfoques, desde la revisión del instrumento por expertos hasta la verificación de los resultados por la fuente de información; para Martínez (2015), la validez se aprecia de acuerdo con el nivel de su habilidad para producir relaciones humanas “...con alto sentido de empatía y vinculación; y en la ciencia social crítica esta validez estará relacionada con su capacidad de superación de obstáculos para favorecer el crecimiento y desarrollo de seres humanos más autosuficientes en sentido pleno” (p. 120).

En el caso específico de la investigación cualitativa es pertinente considerar los aspectos señalados por el autor y otros como la revisión de expertos, sobre todo para verificar la redacción de las preguntas, lo cual fortalece la investigación, además, la validez y la fiabilidad conllevan a que se construya una realidad conmensurable considerando la estructura semántica de la adecuación de las actividades inherentes a la investigación, las características del contexto y la motivación de los actores fundamentalmente hacia la reflexión y la autocrítica.

## Técnicas de análisis de la información

En la presente investigación se utilizó como herramientas analíticas, los desarrollados por Martínez (ob. cit), quien presenta cuatro fases consecutivas para establecer y conferir de conexión lógica a las investigaciones de metodología cualitativa, las cuales son: Categorización, estructuración, triangulación y teorización.

En esta sección del trabajo el investigador visualiza los elementos clave establecidos en el marco teórico, que permitieron profundizar los temas de estudio, de tal forma, que pueda generar su propia postura. De acuerdo con Hurtado (2012) “En un trabajo doctoral, se espera que el investigador vaya más allá de un marco teórico ya existente y genere su propio sintagma” (p. 63). La autora plantea la necesidad de poseer una visión propia del problema objeto de estudio, partiendo de una posición que no debe ser rígida, simplemente muestra una actitud preliminar que puede variar de acuerdo con los resultados.

La Categorización según Martínez (2015), es importante tener presente que, “en la investigación cualitativa el surgimiento de categorías emergentes nacerá de la interrelación directa entre el investigador y los informantes clave, las cuales deben ser tomadas cada una de ellas” (p. 64); alejando la inclinación del investigador de los confines de la subjetividad y de la experiencia personal que pueda desviar los hallazgos significativos obtenidos en el proceso investigativo. Las categorías halladas son productos de las ideas centrales aportadas por cada uno de los participantes.

En tal sentido, las teorías se convierten en insumos para la interpretación de los resultados que aportan datos importantes, además, de permitir la generación de una nueva realidad. Martínez (ob. cit), señala “No es

conveniente empezar la estructuración de una teoría si no se tiene identificado claramente un haz de categorías y sus propiedades...” (p.50). Es decir, el investigador forma su estructura mental para posteriormente, elaborar la teorización que se deriva de las conclusiones y recomendaciones; así como la contrastación de la teoría y la praxis.

El análisis precedente permite seleccionar unidades de análisis que se convierten en categorías preliminares, en atención a los temas de estudio en este caso, de las nuevas tendencias universitarias hacia un enfoque organizacional interpretativo del salario emocional como tema central del cual se desprenden el rol que cumple el profesor y el estudiante; así como la formación desde la perspectiva conceptual, actitudinal y procedimental; todo sobre la base de considerar el ser, hacer conocer y convivir de manera integral.

Asimismo, las nuevas tendencias universitarias, para lo cual se seleccionaron temas considerados como determinantes, enfoque organizacional interpretativo, salario emocional y profesor universitario; todas inmersas en la calidad de vida, teniendo presente que esta realidad permite establecer una relación entre el estudiante, la universidad y la sociedad.

La Estructuración consiste en la interpretación, que el investigador realiza a través de la comprensión de los hallazgos significativos surgido con la interrelación personal con cada uno de los informantes, buscando obtener plena coherencia con las categorías ya identificadas. Según Martínez (2012), en esta fase “debemos distinguir claramente la estructuración individual de cada uno de las fuentes de información y la estructuración general que es todas las fuentes en conjunto obtenida y que es producto de la individual” (p. 68).

De igual manera, el análisis de la información es considerado imprescindible en el enfoque cualitativo, por cuanto es percibida directamente

de la persona, por tanto, se analiza en varias fases, es decir, se llevó a cabo un análisis preliminar directamente para recabar los datos. Para Rojas (2007), “Es importante que el investigador transcriba textualmente las expresiones de los entrevistados y registre sus conductas no verbales pues estos elementos incrementan la comprensión en el momento del análisis” (p. 95). De allí, que este tipo de investigación tenga gran rigurosidad, porque no solo toma como referencia la información, sino también todo lo que rodea al entrevistado, como sus reacciones, expresiones y emociones.

Dentro de esta sección del trabajo, el investigador escoge las técnicas que utilizará en atención al enfoque cualitativo en el cual se centró el estudio. En un principio, selecciona algunas categorías preliminares o esenciales, es importante aclarar que estas categorías no son rígidas, pueden presentar variación en la medida que el estudio avanza. Martínez (2015) afirma que “Estas dimensiones no se dan o descubren antes de la estructura del todo: emergen o aparecen en una dialéctica entre el todo y sus partes, a medida que progresan la exploración y el análisis del material recogido” (p. 114).

Una vez obtenidos los resultados se procedió a realizar la discusión de estos, el cual para Martínez (ob. cit), “permite asignar un significado mucho más amplio a los resultados provenientes de la investigación porque al plantear (sic) la discusión se establecen relaciones entre aspectos, factores, variables y conocimientos afines al estudio realizado” (p. 196). En esta parte, investigador cotejó sus hallazgos con otros estudios que presentaban características similares, para encontrar puntos de coincidencia o diferencias significativas.

Esta discusión de resultados se realizó por medio de la triangulación, la cual es considerada una herramienta de interpretación que en palabras de Martínez (ob. cit) consiste en “...determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de varios puntos de vista del mismo fenómeno (p.199).

Sin duda, la triangulación busca puntos de encuentro a partir de una visión integral del fenómeno. Se estructuraron en tres aspectos claves las unidades temáticas (Respuestas de los entrevistados), tema central (interpretación desde la postura del investigador) y finalmente, la expresión del lenguaje científico, proceso que dio origen a la estructura global del tema, las categorías esenciales sintetizadas y las categorías esenciales universales.

El análisis de la información se desarrolló sobre la base del “proceso de triangulación hermenéutica” que según Cisterna F. (2005) consiste en la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en la investigación, por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados del trabajo en cuestión.

Por otra parte, se desarrolla la técnica por estamentos, la cual permite establecer una relación de comparación entre el/los sujeto(s) indagado(s) o informante(s) clave(s), el enfoque complejo como base teórica que sustenta la propuesta y el aporte del investigador, a fin de presentar finalmente reflexiones sobre el propósito de la investigación.

De acuerdo al autor (op cit), para realizar esta acción, se pueden distinguir dos vías: una de carácter general, que consiste en establecer relaciones de comparación significativa desde las conclusiones de tercer nivel, es decir, triangular la opinión de los estamentos a las interrogantes centrales de la investigación, y una de carácter específico, que permite hilar más fino, y que consiste en establecer estas relaciones de comparación significativa desde las conclusiones de segundo nivel, entre categorías, cuando ello sea posible (esto porque a veces no todas las categorías son aplicables a todos los estamentos).

La elección de una de estas dos vías, o de las dos en términos complementarios, es una decisión del investigador y dependerá fundamentalmente del grado de penetración que quiera realizar en su investigación.

**Figura: 3** Triangulación de la Información



Fuente: Elaboración propia (2021)

La teorización representa la última etapa de la investigación cualitativa, según el autor Martínez (2015),” este proceso tratará de integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación en curso mejorándolo con los aportes de los autores reseñados en el marco teórico referencial después del trabajo de contratación” (p.279). Se debe cumplir con: Coherencia Interna, consistencia externa, la comprensión, capacidad predictiva, precisión conceptual y lingüística, originalidad, capacidad unificadora, simplicidad o parsimonia, potencia heurística, aplicación práctica, contrastabilidad y expresión estética.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONTEXTO INTERPRETATIVO**

#### **Categorización, Estructuración, Contrastación y Análisis de la Información**

En el análisis de los hallazgos conseguidos de la entrevista mediante el uso de un guión de preguntas aplicado a tres (3) profesores ubicados en el Municipio Libertador estado Mérida, Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad de Los Andes, se revisó como ocurre en cada uno de ellos el fenómeno del salario emocional, a través del registro de observaciones y entrevistas en profundidad, así como la agrupación de categorías y subcategorías del proceso de triangulación, tomando en cuenta el mejoramiento de la productividad del trabajador y la organización, para corregir actitudes del personal, habilidades, destrezas y conocimientos, 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.

#### **Categorización de la Información**

Comienza el contexto interpretativo con el registro de las entrevistas en profundidad y las observaciones realizadas dentro de las instalaciones de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes, a los actores sociales de la mencionada facultad, con el fin de garantizar su crecimiento y podrá difundirse el enfoque organizacional interpretativo del salario emocional en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes y aplicarse en otras organizaciones preocupadas por el desarrollo y desempeño del personal profesoral.

**Cuadro 3. Categorización de las Experiencias**

Categorías	Subcategorías	Actor Social
<p data-bbox="342 1297 483 1329"><b>Humanas</b></p> <p data-bbox="342 1759 483 1791"><b>Técnicas</b></p>	<p data-bbox="646 1262 781 1293">Liderazgo</p> <p data-bbox="586 1472 841 1503">Falta de liderazgo</p> <p data-bbox="602 1682 824 1755">El profesor está desmotivado</p>	<p data-bbox="894 342 1396 814">Unidad de Análisis: Experiencias significativas que poseen los actores sociales desde un enfoque organizacional del salario emocional, y su incidencia laboral del personal profesoral adscrito a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la ULA tomando en cuenta las habilidades humanas y técnicas en las dimensiones: factores motivacionales, influencia del salario emocional y estrategia organizacional.</p> <p data-bbox="894 821 1396 919"><b>Informante Clave 1 (IC<sub>1</sub>).</b> Profesor Titular, 34 años de edad de servicio en la Facultad.</p> <p data-bbox="894 926 1396 1178"><b>Investigador:</b> ¿Sabía usted que el salario emocional consta de proporcionar a los profesores beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA?</p> <p data-bbox="894 1184 1396 1831"><b>Entrevistado:</b> Suspira en señal de aceptación para expresar pausadamente, antes de responderle a su pregunta le comento que mi trabajo consiste en impartir clases del pensamiento político tanto venezolano como a nivel mundial, además de desarrollar proyectos de investigación, planificando y ejecutando estudios técnicos, evaluando su aplicabilidad y aplicando los principios y metodología de investigación en las ciencias políticas, a fin de obtener información relacionada con el objeto de estudio. Con respecto a su pregunta le expreso</p>

	<p>Clima Organizacional</p> <p>Clima conflictivo</p>	<p>que en la facultad mencionada donde laboro me siento desmotivado por el salario, razón por la cual imparto mis clases por vocación pero siento mucho desinterés.</p> <p><b>Investigador:</b> Bien Profesor, en razón del área donde labora, cuénteme: ¿La falta de Salario Emocional y la ausencia de estrategias motivacionales afectan el clima organizacional dentro de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA?</p> <p><b>Entrevistado:</b> uhh suspira, piensa, y responde puntual: Bueno.....a veces las opiniones no son escuchadas y efectivamente se crean conflictos debido a la ausencia de estrategias motivacionales para minimizar el salario emocional, pero con una buena organización, pienso que las reuniones quedarán programadas de antemano en un espacio de tiempo oportuno, es decir, algunos viernes en la tarde, ayudaría a la facultad y así evitaríamos la falta de motivación.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Se aplican incentivos como el salario emocional para motivar a los Profesores de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Con gesto de resignación, la verdad no existen incentivos, razón por la cual se nos van nuestro profesores.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Usted como Profesor influye en los miembros de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA para la consecución de sus objetivos profesionales?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Trato de influir pero</p>
--	--	---

		<p>existe mucho egoísmo, la Facultad no valora al profesor, también dice que los respetuosos son sencillos, atentos, considerados, cordiales, responsables, solidarios a diferencia de los irrespetuosos ya que éstos son desconsiderados, abusivos, groseros, egoístas, ofensivos y dañinos, esto está dañando lentamente el compañerismo en la facultad.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Se realizan actividades de expansión permitiendo desarrollar estrategias como el salario emocional?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Suspira y responde pausadamente, no hay actividades de expansión razón por la cual me estreso por falta de motivación, todo ello da lugar a alteraciones emocionales que en el inicio van desde la angustia y desesperanza, pasando por sentimientos de devastación, confusión y desorganización.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Su desempeño como docente es reconocido y valorado por los líderes del área?</p> <p><b>Entrevistado:</b> No es valorado mi desempeño, a veces reacciono violentamente porque mis opiniones no son escuchadas, y siento un conflicto destructivo en el momento que la participación de los profesores se reduce provocando la división del personal, esto aumenta que existan más diferencias y crea una conducta poco o bastante destructiva que afecta de manera negativa a la facultad y el desempeño de los demás trabajadores.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿La falta de</p>
--	--	--

		<p>ascensos le crea insatisfacción?</p> <p><b>Entrevistado</b> me genera insatisfacción la falta de ascensos generándome estrés y coloca en peligro la seguridad en mi lugar de trabajo y contribuye a otros problemas de salud laboral, como los trastornos en mis músculos y cabeza. Además, afecta de forma importante a los resultados en la Facultad</p> <p><b>Investigador:</b> ¿La Facultad de Ciencias Políticas de la ULA aplica estrategias para implementar la motivación a sus Profesores?</p> <p><b>Entrevistado:</b> La Facultad no realiza estrategias de motivación, 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 a fin de concebir más agradable la interacción social y así evitar el estrés laboral.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Los líderes aplican estrategias gerenciales para la Satisfacción Laboral de los Profesores?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Los líderes de la facultad le faltan ejercer la función del líder y aplicar estrategias gerenciales que minimicen la falta del salario, se debería emplear la estrategia de empoderamiento.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿La Facultad de Ciencias Políticas de la ULA concede reconocimientos no nominales a sus Profesores?</p> <p><b>Entrevistado:</b> En la Facultad de Ciencias Políticas no se dan reconocimientos solo los que da la Universidad cada año en el</p>
--	--	--

		Rectorado por méritos.
--	--	------------------------

Fuente. Elaboración propia (2021)

#### Cuadro 4. Categorización de las Experiencias

Categorías	Subcategorías	Actor Social
Humanas	Liderazgo	<p>Unidad de Análisis: Experiencias significativas que poseen los actores sociales desde un enfoque organizacional del salario emocional, y su incidencia laboral del personal profesoral adscrito a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la ULA tomando en cuenta las habilidades humanas y técnicas en las dimensiones: factores motivacionales, influencia del salario emocional y estrategia organizacional.</p> <p><b>Informante Clave 2 (IC<sub>2</sub>).</b> Profesor Titular, 25 años de edad de servicio en la Facultad.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Sabía usted que el salario emocional consta de proporcionar a los profesores beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Mi trabajo consiste en impartir clases en la materia administración pública, apoyando al estudiante en su aprendizaje teórico práctico, con respecto a la pregunta no conocía el término de salario emocional el cual es una realidad en estos momentos de crisis que vive nuestro país.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿La falta de Salario Emocional y la ausencia de estrategias motivacionales afectan el clima organizacional dentro de la Facultad de Ciencias Políticas</p>
	Falta de liderazgo	
	El profesor está	

<p><b>Técnicas</b></p>	<p>desmotivado</p> <p>Clima Organizacional</p> <p>Clima conflictivo</p>	<p>de la ULA?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Afecta totalmente, el ambiente de trabajo tenso, no existe sinergia y muy poco compañerismo cada quien está en lo suyo sin importar su compañero, me siento muy identificado con la Facultad.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Se aplican incentivos como el salario emocional para motivar a los Profesores de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Bueno, suspira con gesto de resignación, la verdad es que nos hace falta incentivos a veces nos enteramos a través de estos medios, en vez de realizar reuniones sería lo más indicado para todos ya que de esa manera será escuchadas nuestras opiniones.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Usted como Profesor influye en los miembros de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA para la consecución de sus objetivos profesionales?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Trato de ser líder e influir en los demás miembros, pero el ambiente laboral es desagradable y acabar convirtiendo lo que parecía ser un buen trabajo, en una fuente de estrés, malestar y deseos de abandonar, además de repercutir de manera negativa en mi rendimiento laboral.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Se realizan actividades de expansión permitiendo desarrollar estrategias como el salario emocional?</p> <p><b>Entrevistado:</b> No se realizan actividades de expansión lo cual mejoraría la actitud del profesor ante este salario emocional.</p>
------------------------	---	--

		<p><b>Investigador:</b> ¿Su desempeño como docente es reconocido y valorado por los líderes del área?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Hay momentos que he perdido el control por tantas injusticias ya que mis opiniones no son escuchadas por tal razón reacciono impulsivamente porque mi desempeño laboral es eficiente, lo que afecta de manera negativa a la Facultad.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿La falta de ascensos le crea insatisfacción?</p> <p><b>Entrevistado:</b> esta situación está afectando notablemente mi salud, el 90 % vivo deprimido, perdiendo el apetito y mi estrés no es nada normal, debido al mismo problema laboral que afecta de forma significativa a los resultados de la Facultad.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿La Facultad de Ciencias Políticas de la ULA aplica estrategias para implementar la motivación a sus Profesores?</p> <p><b>Entrevistado:</b> No se realizan estrategia de motivación a los profesores, esto genera fuga de cerebros ya que este salario emocional nos está matando lentamente.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Los líderes aplican estrategias gerenciales para la Satisfacción Laboral de los Profesores? <b>Entrevistado:</b> El Decano encargado no realiza estrategias gerenciales como un liderazgo participativo el cual ayudaría ante este salario emocional.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿La Facultad de Ciencias Políticas de la ULA concede reconocimientos no nominales a sus Profesores?</p> <p><b>Entrevistado:</b> No hay</p>
--	--	---

		reconocimiento y ningún tipo de incentivo a los profesores de la facultad.
--	--	--

Fuente. Elaboración propia (2021)

### Cuadro 5. Categorización de las Experiencias

Categorías	Subcategorías	Actor Social
Humanas	Liderazgo	<p>Unidad de Análisis: Experiencias significativas que poseen los actores sociales desde un enfoque organizacional del salario emocional, y su incidencia laboral del personal profesoral adscrito a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la ULA tomando en cuenta las habilidades humanas y técnicas en las dimensiones: factores motivacionales, influencia del salario emocional y estrategia organizacional.</p> <p><b>Informante Clave 3 (IC<sub>3</sub>).</b> Profesor Asociado, 22 años de edad de servicio en la Facultad.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Sabía usted que el salario emocional consta de proporcionar a los profesores beneficios no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Con un apretón de mano en señal de aceptación para expresar pausadamente que mi trabajo consiste en impartir los conocimientos a los estudiantes en la materia de Geopolítica de Venezuela. Con respecto a la pregunta me siento asfixiado por no percibir el salario justo por mi actividad laboral, donde el salario emocional me estresa.</p>
	Falta de liderazgo	

<p><b>Técnicas</b></p>	<p>El profesor está desmotivado</p> <p>Clima Organizacional</p> <p>Clima conflictivo</p>	<p><b>Investigador:</b> ¿La falta de Salario Emocional y la ausencia de estrategias motivacionales afectan el clima organizacional dentro de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA?</p> <p><b>Entrevistado:</b> En la facultad se vislumbra un ambiente de trabajo tenso, no existe colaboración de ningún tipo, muy poco compañerismo cada quien está en lo suyo sin importar su compañero, me siento muy identificado con la facultad aun con la carencia de estrategias gerenciales.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Se aplican incentivos como el salario emocional para motivar a los Profesores de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Bueno, suspira con gesto de tristeza, la verdad es que no existe ningún incentivo como factor motivante ante este salario emocional.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Usted como Profesor influye en los miembros de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA para la consecución de sus objetivos profesionales?</p> <p><b>Entrevistado:</b> La facultad no valora al personal profesoral al cual pertenezco, hay mucho egoísmo, conflictos, ambiente laboral áspero generando estrés, malestar y deseos de abandonar, además de afectar mi rendimiento laboral por no poder influir en mis colegas.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Se realizan actividades de expansión permitiendo desarrollar estrategias como el salario emocional?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Tengo mucha frustración generada porque no se</p>
------------------------	--	--

		<p>realizan actividades de expansión, me estreso con facilidad, se me sube la tensión arterial, en algunos casos me dan ganas de llorar porque yo quiero mucho a la facultad donde laboro y el no ver solución me siento atado de manos.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Su desempeño como docente es reconocido y valorado por los líderes del área?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Hay momentos que he perdido el control por tantas injusticias y me ha provocado irme a otro País, me entristece ver que mi trabajo no es reconocido ni valorado.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿La falta de ascensos le crea insatisfacción?</p> <p><b>Entrevistado:</b> La falta de ascensos me está afectando notablemente mi salud, mi vida empezó a sufrir con respecto a la tensión arterial que me toca estar controlándome diariamente y con este salario emocional se me dispara inmediatamente.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿La Facultad de Ciencias Políticas de la ULA aplica estrategias para implementar la motivación a sus Profesores?</p> <p><b>Entrevistado:</b> No se aplican estrategias motivacionales, pienso que al involucrarlo en las proyecciones futuras, brindar capacitación, crear canales democráticos de discusión, fomentar la confraternidad, afianzar los valores institucionales son iniciativas destinadas a posibilitar la consolidación de un esperanzador y saludable ámbito organizacional, minimizando los niveles de estrés.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿Los líderes aplican estrategias gerenciales para la</p>
--	--	--

		<p>Satisfacción Laboral de los Profesores?</p> <p><b>Entrevistado:</b> No se aplican estrategias gerenciales por los líderes universitarios, se le debe dar más proyección al profesor y empoderarlo en su área labora.</p> <p><b>Investigador:</b> ¿La Facultad de Ciencias Políticas de la ULA concede reconocimientos no nominales a sus Profesores?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Ante este salario emocional la facultad debería dar reconocimiento tanto al personal profesoral así como al personal administrativo técnico y obrero (ATO).</p>
--	--	---

Fuente. Elaboración propia (2021)

### Estructuración y Contratación de la Información

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

En esta arista de la investigación, se ilustran el procedimiento y el producto de la investigación, es decir, como se estructuran o sintetizan observaciones y entrevistas, la categorización y el análisis se realizan aceptando y usando basamentos teóricos que sirven de referencia para hacer desde un enfoque organizacional del salario emocional, y su incidencia laboral del personal profesoral adscrito a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la ULA tomando en cuenta las habilidades humanas y técnicas en las dimensiones: factores motivacionales, influencia del salario emocional y enfoque organizacional, que guiaron las categorías y las sub categorías que permitieron los hallazgos en cumplimiento con los objetivos del proceso investigativo.

Por tal argumento, las dimensiones transforman realidades como motivar y capacitar al profesor minimiza el efecto del salario, las unidades de

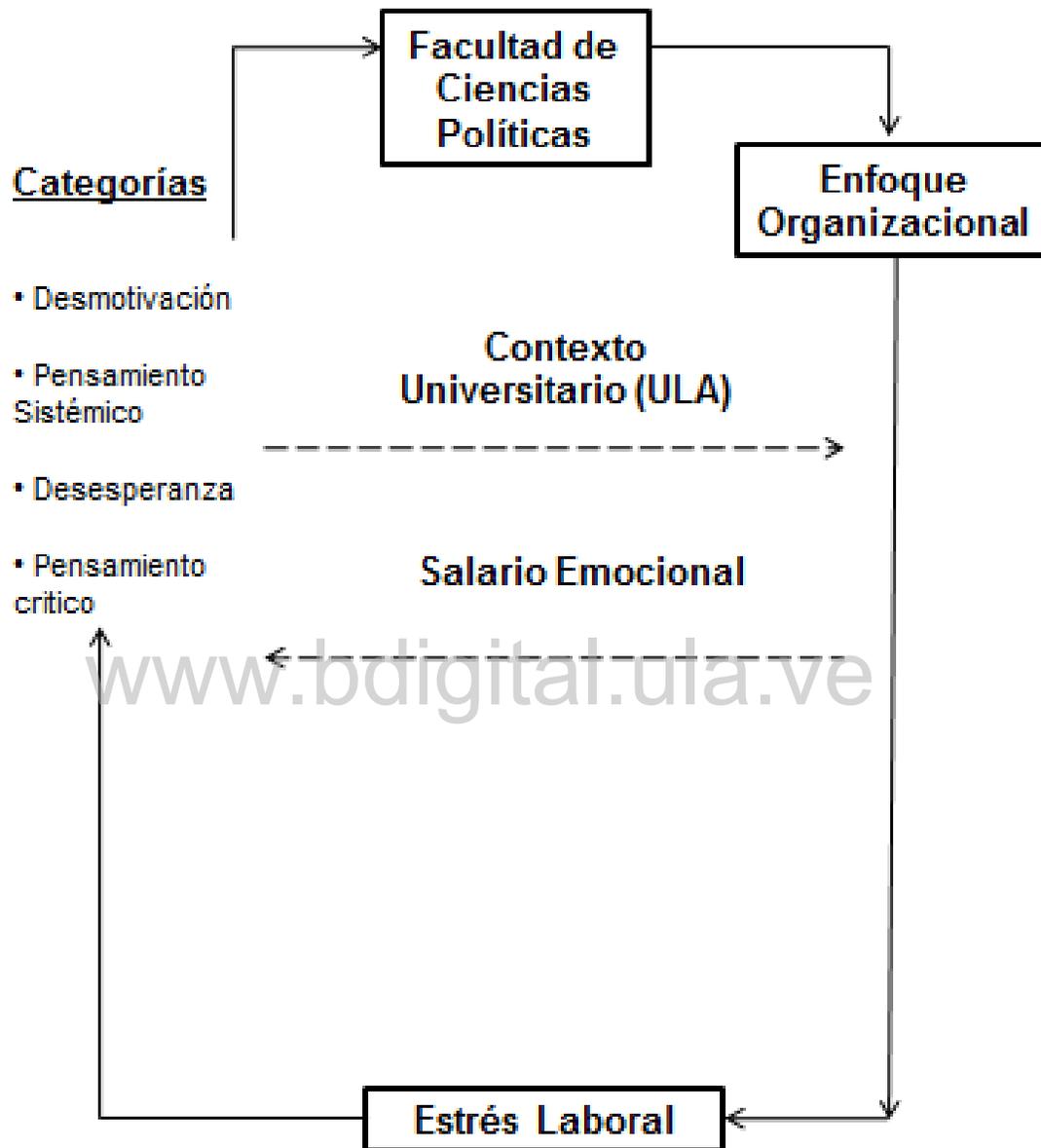
análisis se ubican en una posición que permite inferir el contexto de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la ULA, dentro de la universidad innovadora en desarrollar destrezas técnicas y humanas dentro de la facultad.

Del mismo modo, la eficiencia permite enfrentar los cambios en el ambiente laboral sin perder la identidad dentro de la facultad con descontrol ante el estrés presente por el salario emocional y falta de estrategias motivantes, pero el sistema no es sinónimo de armonía o cohesión porque también existen divergencias y posiciones internas, para tratar las diferencias y lo imprevisto, el sistema dispone de procesos de autocontrol que se ponen en marcha para enfrentar realidades que lo desestabilizan. En virtud de los resultados obtenidos en la categorización se procede a analizar detenidamente la triangulación de experiencias de cada informante clave de la Facultad para generar un enfoque organizacional dirigido a los profesores en contraposición al salario emocional.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Figura 5.** Triangulación de las Experiencias

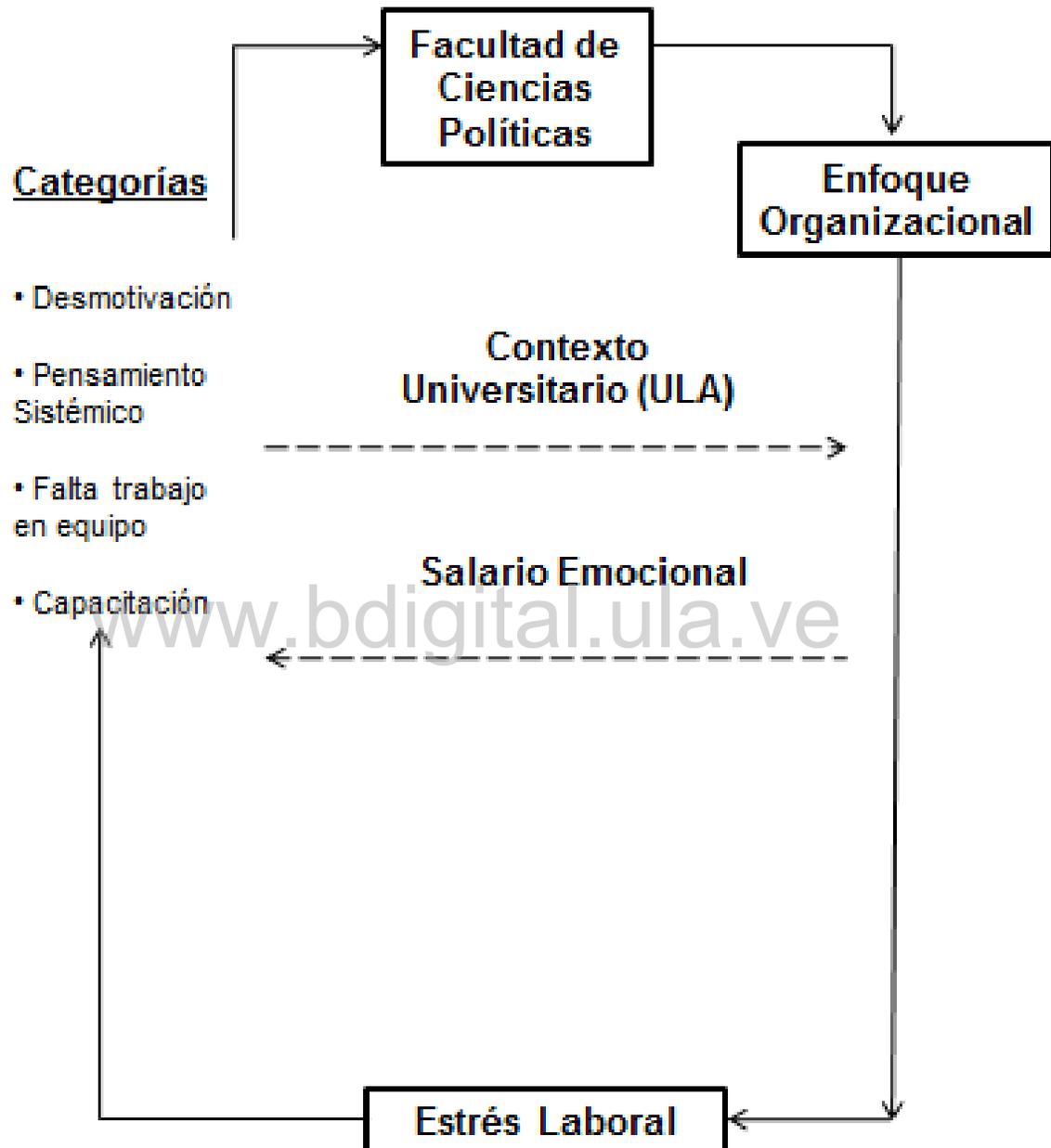
**IC<sub>1</sub>:** Profesor Titular, 34 años de edad de servicio en la Facultad.



Fuente. Elaboración propia (2021)

**Figura 6.** Triangulación de las Experiencias

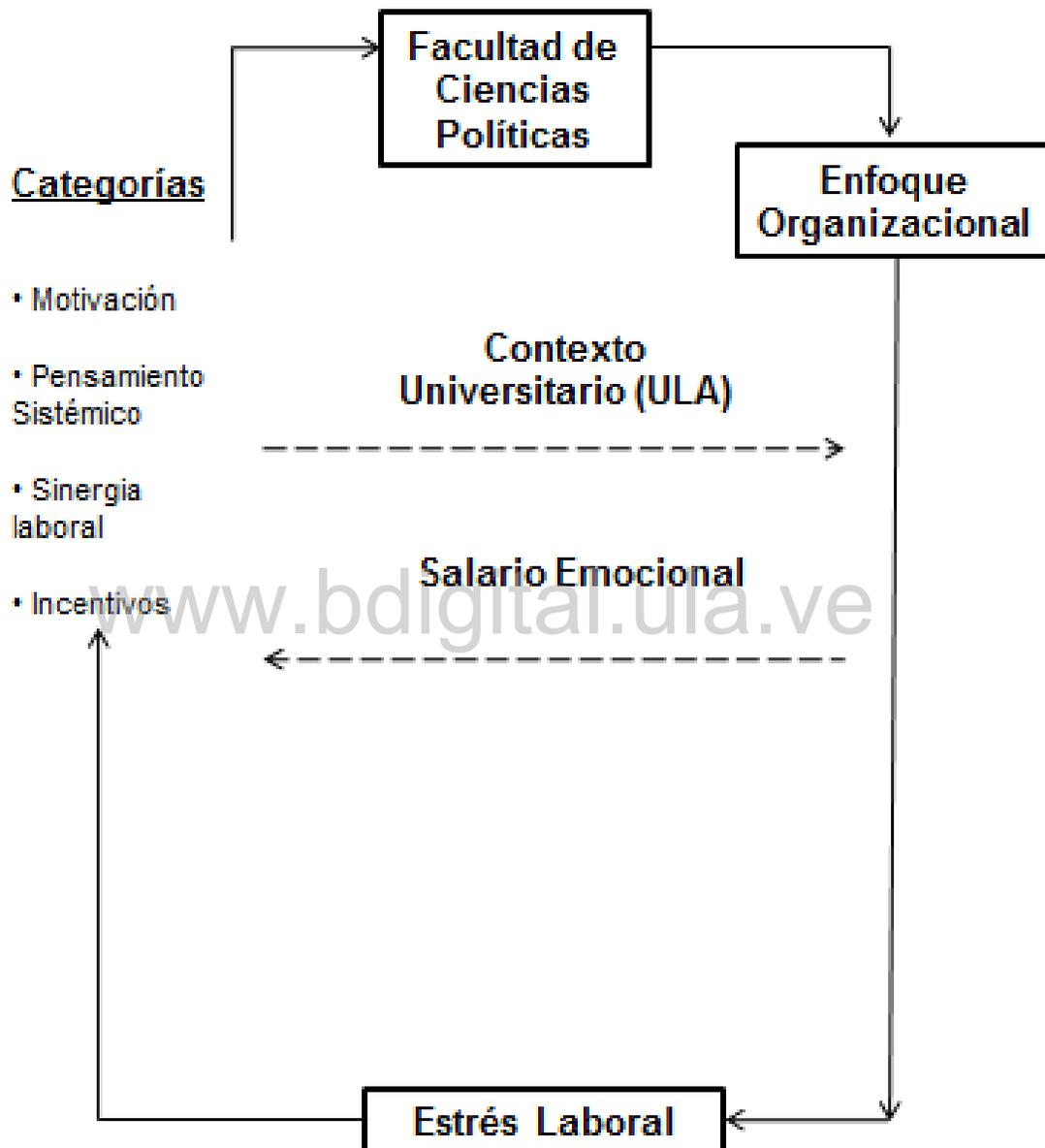
**IC<sub>2</sub>:** Profesor Titular, 25 años de edad de servicio en la Facultad.



Fuente. Elaboración propia (2021)

**Figura 7.** Triangulación de las Experiencias

**IC<sub>3</sub>:** Profesor Asociado, 22 años de edad de servicio en la Facultad.



Fuente. Elaboración propia (2021)

## Conclusión de la Triangulación

Con respecto a la interpretación se hace énfasis en la hermenéutica de Dilthey la cual permitió caracterizar las destrezas humanas y técnicas desde la concepción del profesor de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA; en cuanto al liderazgo, los hallazgos para alcanzar las metas y objetivos, se evidenciaron desfavorables en las doce categorías sujetas a investigación. Con relación a las características de la organización que predomina en la facultad, los profesores consultados opinaron que prevalece un salario emocional. Tampoco se permite la participación del grupo social en la toma de decisiones, por el salario tan irrisoria los profesores no escuchan las sugerencias. En cuanto al sistema de comunicación, predomina el tipo descendente, ya que por lo general se utiliza para impartir órdenes o dar instrucciones de tareas, lo cual en muchas oportunidades excede los límites de lo establecido y se registra desmotivación laboral.

En cuanto a la universidad se asume como referencial teórico lo expuesto en apartes anteriores, define que la organización debe ajustarse a las nuevas realidades paradigmáticas y quienes ejercen el desempeño académico se les considera a los profesores de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA, responsables de dirigir las actividades de la institución 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 incentivos, 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.

Actualmente, se vive una época de cambio, estimulada por la preeminencia de las tecnologías de la información y la comunicación, de las exigencias sistémicas, en cuyo contexto se desarrolla la sociedad de la gestión del conocimiento y de la información, lo cual avanza a gran velocidad

y estimula una mayor competitividad, multidimensional y multicultural. Por lo tanto, la tarea del profesor es direccionar el uso de los recursos de la organización para lograr esa competitividad y eficiencia, a fin de lograr la revisión de metas que le corresponden, tanto en el sector público como privado.

En ese sentido, la búsqueda de la eficiencia incluye como elemento fundamental en la Facultad de Ciencias Políticas (ULA), cuyo eje principal se corresponde con el desarrollo de las capacidades del profesor requeridas por la institución, e impulsar el fomento de habilidades, actitudes y aptitudes del individuo para ser más agradable a sí mismo y al grupo donde se desenvuelve. Por esa razón se ha desarrollado el interés por el capital intelectual, el aprendizaje organizacional, el aprendizaje en general y la organización.

Esas referencias teóricas permiten establecer una comparación entre lo que plantean las nuevas teorías en cuanto a la organización y el funcionamiento de la Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad de los Andes, con la finalidad de establecer un diagnóstico actualizado en cuanto a: niveles de formación del capital humano, estilo gerencial predominante, factores del clima organizacional que prevalecen y sus efectos sobre los miembros del equipo de trabajo en los profesores afectados por el salario emocional.

El enfoque organizacional se ha planteado en su dimensión referencial como un constructo teórico personalista, sustentado en las percepciones que tiene el profesor acerca de la universidad que sirve de espacio para su desempeño laboral, cuyo juicio refleja la interacción que se produce entre las características personales y las correspondientes a la institución, es decir, el ambiente interno entre el grupo de profesores y su entorno, lo cual está muy vinculado con la motivación de los empleados. Por ello, cuando el clima

laboral es adecuado se producen relaciones satisfactorias que propician la integración de equipos, la colaboración, cooperación, interés y otros valores que inducen a una sinergia en el capital humano, lo cual es tan favorable para el profesor como para la organización.

Por el contrario, cuando la motivación es baja y no existe la integración grupal, ya sea por frustración o dificultades para satisfacer las necesidades personales, el clima tiende a complicarse porque se generan estados depresivos o estrés laboral, apatía, falta de interés y rasgos de conducta que pueden expresarse en inconformidad, agitación, intolerancia y agresividad, por no tener un salario acorde a sus capacidades, condiciona el tipo de clima que se produce en los ambientes laborales, el cual se relaciona con algunas propiedades de la organización, como son:

- La percepción que tiene el profesor acerca de las reglas y procedimientos a seguir para el cumplimiento de sus labores. Cuando el exceso de rigidez supera el ambiente libre y desmotivador, se generan dificultades en la dinámica funcional.
- El sentido de responsabilidad que pueda asumir el profesor, con cierta autonomía para tomar decisiones, en cuanto a las tareas a cumplir es saludable para un buen desempeño del cargo.
- El profesor debe tener una percepción acerca de la aplicación de valores inherentes a la recompensa por el cumplimiento ideal de las labores que le corresponde desempeñar. En todo caso, restringir el uso del salario emocional.
- Los profesores deben entender y sentir como propio que la organización asume riesgos; así el desempeño de sus labores incluye parte de éstos.
- Todos los profesores de la universidad deben sentir que predomina un sentimiento o espíritu de cooperación y apoyo mutuo.

- Por el salario emocional se precisan las normas de rendimiento, con respecto a la eficiencia y productividad que se establece respecto al cumplimiento de la misión universitaria.
- En la dinámica grupal que se puede generar en la organización es posible el surgimiento de opiniones discrepantes. Ante esas situaciones lo más saludable es enfrentar y solucionar los conflictos.
- Es indispensable estimular en los profesores la identificación o sentimiento de pertenencia hacia la universidad. Además, es conveniente compartir los objetivos personales con los de ésta.

A los efectos del análisis de los datos suministrados por los informantes consultados, con relación a la variable enfoque organizacional, se asume como referencial teórico los planteamientos expuestos, en el sentido que resumen algunas consideraciones en torno al deber ser de ciertos valores que sustentan el ambiente laboral, un tanto adecuado para el desempeño eficiente, a los fines de alcanzar la misión de la organización y un espacio saludable para la convivencia humana.

En su totalidad, las opiniones de los sujetos consultados expresaron su identificación con la misión de la Facultad de Ciencias Políticas de ULA y les gusta el trabajo que realizan; no obstante, el no ser valorado con un salario acorde a sus estudios y nivel académico produce escaso compañerismo, el trabajo resulta poco amistoso, “nadie ayuda a nadie”, cada quien sólo está pendiente de sus actividades, no existe la solidaridad y predomina la hipocresía. En consecuencia, 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.

Según los informantes clave, el estrés laboral se manifiesta en la Facultad de Ciencia Políticas de la ULA de diversas formas, a saber:

- Falta de motivación hacia el profesor por el salario laboral.
- 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.
- Con frecuencia, propicia el ausentismo laboral de algunos profesores con el agravante de generar malestar en el resto del grupo.
- El salario tan exiguo hace en los profesores consultados daños en su salud física, emocional o mental de los trabajadores, 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.
- Aun cuando en ocasiones se realizan reuniones de trabajo, los profesores no sienten motivación alguna por participar en las mismas, debido a la carencia de integración grupal, falta de compañerismo, situación reincide en las alteraciones de algunos rasgos vinculados con la tranquilidad emocional del trabajador.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO V

### ENFOQUE ORGANIZACIONAL INTERPRETATIVO DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

Para llevar a cabo el enfoque organizacional interpretativo del salario emocional se parte de la hermenéutica de Dilthey y de la teoría general de sistemas, cuya génesis es en 1925, cuando Bertalanffy innovó públicamente sus investigaciones sobre el sistema abierto, no obstante, fue hasta 1945 cuando esta herramienta permite la explicación de los fenómenos que se suceden en la realidad y también hace posible la predicción de algunos eventos futuros.

Para Johansen (2004) “[...] la teoría general de sistemas es un corte horizontal que pasa a través de todos los diferentes campos del saber humano, para explicar y predecir la conducta de la realidad; es un enfoque interdisciplinario y por lo tanto, aplicable a cualquier ámbito tanto natural como artificial” (p.112).

Siguiendo al citado autor, cabe destacar dos (02) conceptos básicos:

**El propósito u objetivo:** Todo sistema tiene uno o más propósitos. Los elementos u objetos, como también las relaciones y el esquema de organización, definen un todo que trata siempre de alcanzar sus metas.

**Globalidad o totalidad:** Un cambio en una de las unidades del sistema probablemente producirá cambios en otra; el efecto del mismo será algún tipo de ajuste a todo el sistema; existen entre ellos relaciones de causa y efecto. De estos cambios y ajustes se derivan tres propiedades: entropía, entropía negativa (neguentropía) y homeostasis.

La teoría general de sistemas juega un papel significativo en la organización, ya que estos ayudan a establecer plataformas y estructuras de desarrollo de la empresa, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos planteados, más aún, con tanta diversidad de los mismos es fundamental para la adaptación de estos en toda estructura dependiendo de la aplicación del modelo más adecuado para la empresa, es decir, desde el punto de vista relaciona todos sus elementos en función mejorar la productividad, estableciendo estrategias a seguir adaptados a su tipo de organización. La diversidad en modelos administrativos le permite a la empresa ampararse, obteniendo la mejor eficiencia y eficacia posible para alcanzar las metas.

Es importante señalar que cada una de las partes que encierra un sistema puede ser considerada como subsistema, es decir, un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructural y funcionalmente, dentro de un sistema mayor y que posee características propias, sin embargo, estos también requieren tener ciertas características sistémicas como: el principio de la recursividad, es decir, lo que es aplicable al sistema lo es para el subsistema; viabilidad, significa la capacidad de sobrevivencia y adaptación de un sistema a un medio cambiante.

La teoría general de sistemas se fundamenta en tres aristas básicas según Johansen (ob. cit):

- Los sistemas existen dentro de sistemas; cada uno está dentro de otro más grande, cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los demás.
- Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son otros sistemas, cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, pierde sus fuentes de energía y muere.

- Las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas en términos de sus elementos separados; su comprensión aparece cuando se estudian como un todo.

Los recursos del sistema son los elementos de que dispone para llevar a cabo el proceso de conversión y para mantener la estructura interna, específicamente para sobrevivir, es decir, todo aquello que el sistema puede cambiar o utilizar para su propia ventaja Johansen (ob. cit). Para hablar de los recursos del sistema, se hace referencia a su interior, es decir, a sus recursos internos. Por su parte estos recursos, son las fuentes de información que llegan al sistema a través de sus corrientes de entrada.

La teoría de sistemas en sinergia con la práctica administrativa han experimentado cambios en organizaciones, universidades y en las ciencias administrativas han beneficiado a la teoría tradicional, más aún, la investigación y conceptualización a veces tienen invenciones divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograrla convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento, la retroalimentación es un tipo especial de información que tiende a mantener al sistema dentro del esquema que se ha determinado para alcanzar su objetivo, es decir, cuando el sistema se desvía de su camino, la información de retroalimentación advierte este cambio a los centros decisionales del sistema y éstos toman las medidas necesarias para iniciar acciones correctivas que deben hacer retornar al sistema a su camino original

La importancia de las interacciones en el enfoque sistémico esta en distinguir las variables de entrada generadas por el entorno y las variables de salida generadas por el sistema en respeto, esta teoría de sistemas es adaptable a cualquiera sistema real o lógico, en algunos casos, el valor de las variables de salida dependerá unívocamente del valor de las variables de entrada, habitualmente, estos serán casos ligeros que podrían ser tratados

sin utilizar esta teoría, por tanto, los procesos derivados de medida y prudencia que son habituales en sistemas abiertos vivos o electrónicos son de especial interés de la teoría general de sistemas.

Para Churchman (2004) “[...] el enfoque de sistemas tendrá que modificar algunos procesos mentales típicos y sugerir algunas modificaciones radicales del razonamiento”. (p. 29). Las personas que participan en este enfoque son:

Quienes favorecen el empleo de la ciencia para llegar a un sistema, consideran que existe una forma objetiva de conservar el sistema y de construir un modelo de sistema que describa perfectamente cómo funciona y los favorecedores del empleo de los sentimientos humanos, o sea humanistas, expresan que los sistemas son las personas que observan los valores humanos.

Continuando con Churchman (ob. cit) “... la planeación sistemática utiliza una matriz de requerimientos la cual se compara con la matriz de actividad para poder lograr un juicio acerca de los costos y beneficios de cada actividad”. (p. 35); asimismo, intervienen componentes sistémicos tales como: el sistema de planeación, tomador de decisiones, escoger la mejor alternativa, metas por etapas de cada alternativa y objetivos finales de cada alternativa.

Las organizaciones sociales no son tan naturales como los sistemas físicos o biológicos; están limitadas, poseen una estructura relacionada a los sucesos, más que a componentes físicos, es decir, cimentadas en hábitos, actitudes, percepciones, creencias, valores, motivaciones, experiencias, conocimientos y expectativas de los seres humanos, hacen a una organización social única e irrepetible, donde existen tres aristas que la integran: las actividades, que son las tareas que la gente desempeña, que es el conocimiento que día a día se viene aplicando y que llega a formar parte

de su propio capital intelectual y conocimiento tácito; las interacciones que ocurren al desempeñar sus tareas y que, en la medida de lo posible, cuando existe un ambiente adecuado, pueden permitir la generación y difusión del conocimiento existente, y los sentimientos con cada uno de los elementos de la organización; en donde la suma de todo, conforma la cultura de la misma y en donde puede existir el mejor intercambio de experiencias.

Sin embargo, la teoría de sistemas actualmente esgrime en las empresas sin distinción alguna, la posibilidad de diseñar estrategias para el logro de sus objetivos y metas planteadas, las cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización, por consiguiente la Facultad de Ciencias Políticas debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir su funcionamiento; lo cual es imprescindible, porque ésta determina las funciones operativas que va a ejecutar a los fines de garantizar servicios de calidad.

Todos sabemos que la vida actual involucra cambios frecuentes que conllevan retos personales y profesionales, hoy en día, a eso tenemos que sumarle un estado de crisis global que nos lleva a un panorama amenazante para la mayoría de las personas. El estrés en sí no es bueno ni malo, en los niveles gerenciales, es decir, deseable para lograr mantener dosis adecuadas de estrés para promover un mayor rendimiento. El problema surge cuando la exposición a estímulos estresantes es tan frecuente o prolongada que el organismo no consigue recuperar energías gastadas y la tensión que necesita soportar es superior a la capacidad de respuesta, es entonces cuando se torna distrés o estrés patológico y pasa a un estado de afectación general.

En ese sentido, en el presente estudio se plantea un enfoque organizacional interpretativo del salario emocional, a objeto de apoyar al instituto con el aporte de lineamientos que contribuyan a elevar la

productividad y llevar a cabo con eficiencia el logro de los objetivos planteados y minimizar los niveles de estrés, el cual constituye un fenómeno frecuente y representa un proceso psicofisiológico multicausal, con un significativo riesgo de morbilidad mental, pero también de otras enfermedades y de accidentabilidad, en consecuencia incide en la salud ocupacional.

Por otra parte, es importante incorporar el episteme de las personas en el instituto de forma creciente, para que se convierta en patrimonio de la misma, de la universidad y del país. El objetivo de este enfoque organizacional interpretativo del salario emocional, es la búsqueda del incremento en la productividad y el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio al estudiante y otros entes del Estado que se benefician de sus acciones.

El enfoque organizacional interpretativo del salario emocional es apoyado en el liderazgo participativo como el empowerment para sustentar el salario emocional, a los fines de motivar, estimular y comprometer al profesor de la Facultad de Ciencias Políticas en la toma de decisiones, es decir, asumir esa responsabilidad en sentido vertical. El sistema jerárquico que actualmente se utiliza en la toma de decisiones, ha dado pie a un procedimiento en el que los empleados no participan en el diseño de sus propias acciones; por lo tanto, el liderazgo se debe apoyar en la sinergia de los equipos de trabajo, y no sólo en una persona, la idea es potenciarlos para minimizar los efectos nocivos del estrés por salarios tan irrisorios.

El enfoque organizacional interpretativo implica mantenerse cerca del cambio, al desarrollo y las nuevas tendencias y orientaciones; sin embargo, presenta gran movilidad, emanada, entre otras razones de transformaciones en las estructuras organizacionales, en el desarrollo de las TIC y gestión del sector público, lo cual proporciona inteligencia sobre la manera como el

salario emocional anticipa o responde a los mismos, enfocada en su praxeología, empirismo, ontología y axiología.

Sin embargo, el salario emocional, definida por una filosofía de gestión amparada en su alto contenido humano, traslada el poder a cada uno de los actores sociales para que de forma responsable y voluntaria, acepten los grandes retos que depara el futuro; éstos a su vez, impactarán positivamente en las posibilidades reales de innovación, y en la aproximación a un verdadero y genuino desarrollo social.

Por otro lado, al decir el enfoque interpretativo se relaciona a la ciencia organizacional, la actividad ha extendido su desarrollo en una multiplicidad de áreas, y actividades individuales y sociales, así se encuentra en el campo empresarial, militar, artístico, docente, social-comunitaria y hospitalario, entre otros. De allí, la importancia de lo señalado por Márquez (2009), quien asevera que la organización debe adaptarse a la actual realidad paradigmática, en lo referente a la autopoyesis del conocimiento, enunciación y generación de novedosos sucesos, sobre todo los de carácter social por su impacto en los círculos empresariales y su relación con las esferas psicosociales.

Así mismo, relacionando lo señalado por Márquez (2012) y lo enunciado por Berroteran (2013), quien enfatiza:

El gran reto de la gerencia actual es desarrollar exitosamente iniciativas empresariales bajo condiciones de innovación creciente, toma de decisiones de importante repercusión interpretativa, lo cual requiere de un gerente con formación científica, con capacidad de generación y desarrollo de nuevas ideas, relaciones ágiles y horizontales, de comunicación rápida y abierta, asimismo, la gerencia requiere estructuras de cooperación entre los miembros de la organización. (p. 59).

En otras palabras, el profesor universitario es un activador del conocimiento, para que se pueda acercar a la toma de decisiones con una mayor trascendencia interpretativa. Contrastando con lo investigado por Barreto (2013), quien en su trabajo titulado *La Gerencia en Venezuela*, afirma “la gerencia venezolana, llámese Estado o capital privado, falló gracias a esa sed y avaricia que caracterizan a todo el que comulga y promueve el régimen capitalista y neoliberal” (p.2).

Por otra parte, Barroso (2014) insiste que al hacer una mirada retrospectiva durante los años cincuenta y sesenta se agregó en muchas de las organizaciones nacionales, la representación del jefe de relaciones laborales. De este modo, las empresas petroleras fueron pioneras en incluir esta figura en sus departamentos de administración de personal. Cita a Garbi y Piñango, referido por Soto Mayor (2004) quién enuncia:

El perfil del jefe de personal correspondía y todavía se mantiene en muchas organizaciones venezolanas- al de la persona encargada de ejercer “vigilancia”: alguien que verificaba la asistencia de los trabajadores, amonestaba al personal, ponía “mano dura” al chequear la labor de los trabajadores, y otras. Tener preparación formal, al parecer, no era tan necesario (p.3).

Dentro de este marco, y aunado a los procesos de cambio político, económico, social, que afronta Venezuela, Barreto (ob.cit), se plantea la inquietud de si efectivamente se ha insertado en los nuevos retos, si se cuenta con una organización capacitada, adaptada a los actuales conocimientos que permitan competir, asegurar una participación de las empresas en el nuevo proceso de industrialización. Finaliza esta idea con el argumento, que todo indica de acuerdo a la realidad empresarial del presente escenario venezolano, que no se tomaron las previsiones necesarias para adaptarse a la industrialización contemporánea.

Desde de esta perspectiva, afirma la autora que la principal debilidad de las empresas venezolanas es su recurso humano gerencial, de allí se desprende, la causa de su constante cambio y falta de visión. La salud financiera de las empresas actualmente, no es la apropiada, el riesgo país es muy alto, no existen reglas claras en el orden fiscal y económico. Las empresas tienen bajos niveles de capitalización, y por consiguiente, altos compromisos por endeudamiento.

Así mismo, destaca que el profesor venezolano debe convertirse en un individuo exitoso que logre liderar las organizaciones hacia un ambiente que impulse el conocimiento, la capacidad de innovar, competir, enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que están presentes con el salario emocional, y de este modo, describe que la realidad, con respecto a las inversiones en Venezuela no es muy alentadora, se observa con preocupación cómo empresas se han visto amenazadas por la incertidumbre, generando la fuga de alguna de estas a países vecinos y la desconfianza de los inversionistas extranjeros de incursionar en esta patria.

El enfoque organizacional interpretativo se determina por ser un formato no plano que presenta sinergias y niveles, en el cual las sinergias atienden a los exteriores visibles por ser de superficie: planos notacional, morfológico, sintáctico, semántico y pragmático, y los niveles están conformados por los planos superestructural, macroestructural, microestructural, estilístico y retórico.

Como tal, es una noción teórica, hipotética, como la gnoseología, la motivación, la creatividad, las actitudes, entre otras; los enfoques se puntualizan como propiedades subyacentes que no pueden medirse en forma directa, por manifestaciones externas de su existencia, es decir, mediante indicios; en otras palabras, enfoque organizacional interpretativo tendrá un efecto positivo en la motivación intrínseca del profesor.

El enfoque organizacional interpretativo, busca elevar la calidad de vida del profesor en la Facultad de Ciencias Políticas (ULA) el cual se sustentará en soluciones que involucra procesos del liderazgo participativo, basado en empowerment para la resolución de problemas, por otra parte, se debe tomar en cuenta lo referente al clima organizacional que puede servir de estímulo para la generación de las nuevas ideas y la mejora de las existentes.

Por lo tanto, el personal profesoral de la Facultad de Ciencias Políticas con empowerment se beneficiará en sentido intrínseco de orgullo por sus logros y contribuciones al mismo, es importante reconocer que los sistemas de recompensa y reconocimiento que desarrollan el autoestima son de suma importancia; los programas de reconocimiento psicológico pueden aumentar estos sentimientos, la compensación y otros sistemas de este tipo, se diseñan en concordancia con los valores del empowerment de la Facultad mencionada. Usualmente, estos procedimientos deben estar más orientados hacia el trabajo en equipo, en su reconocimiento del desempeño en el trabajo y sus logros específicos.

El diseño del enfoque organizacional interpretativo, se refiere a la complicación que existe en tratar de establecer un procedimiento del salario emocional que sea más participativo, incluyente y no excluyente, a objeto de facilitar los esfuerzos en la facultad para aplicar la pericia que se escoja, a los fines de cumplir su misión y objetivos en su clima organizacional, adecuando a futuras eventualidades, responsabilidades, modernización, desarrollo, mantenimiento y capacitación docente.

Del mismo modo, el empowerment, es una buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la organización, porque consiste en mucho más que el estudio de la información presentada; involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la misma, lo cual se traducirá en una nueva vida organizacional,

recalcando que este lapso no sólo trae esfuerzos y sacrificios, sino que un mejor clima organizacional generará para su personal mayor eficiencia, eficacia, calidad y un superior nivel de vida en todos los semblantes de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA.

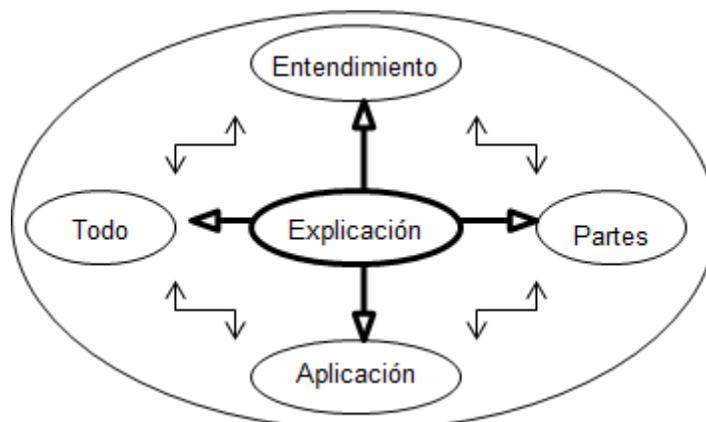
Sin embargo, como lo enfatiza Márquez (2009):

La humanidad, quizás viva uno de los momentos estelares de su historia: el conocimiento. Es por ello, la insistencia en relación a la construcción de sistemas empresariales permeables, que permitan la coherencia fluida entre el conocimiento práctico gerencial y las investigaciones científicas académicas. La nueva gerencia es eso: conocimiento múltiple de relaciones empíricas y racionalidad científica (p.34).

Así mismo, el autor habla de la organización científica y que está más allá del campo técnico funcional centrado en la eficiencia, esboza la interpretación de nuevas realidades y sus fundamentaciones ontológicas, epistémicas, metodológicas y paradigmáticas para así lograr un nuevo espectro de entendimiento perfecto.

En la Facultad de Ciencias Políticas, el empowerment tiene la esperanza de eliminar burocracias, ganar flexibilidad, aumentar la productividad y competitividad; se ha convertido en un factor de supervivencia, por tanto, favorece el desarrollo y uso de los talentos ocultos que existen en las personas, sin vacilaciones establece la filosofía necesaria para liderar las organizaciones en épocas como la actual, determinada por cambios vertiginosos y profundos, en un mundo tan globalizado que se mueve en entornos cada vez más complejos y competitivos.

**Figura 7.** Modelo Interpretativo de Dilthey.

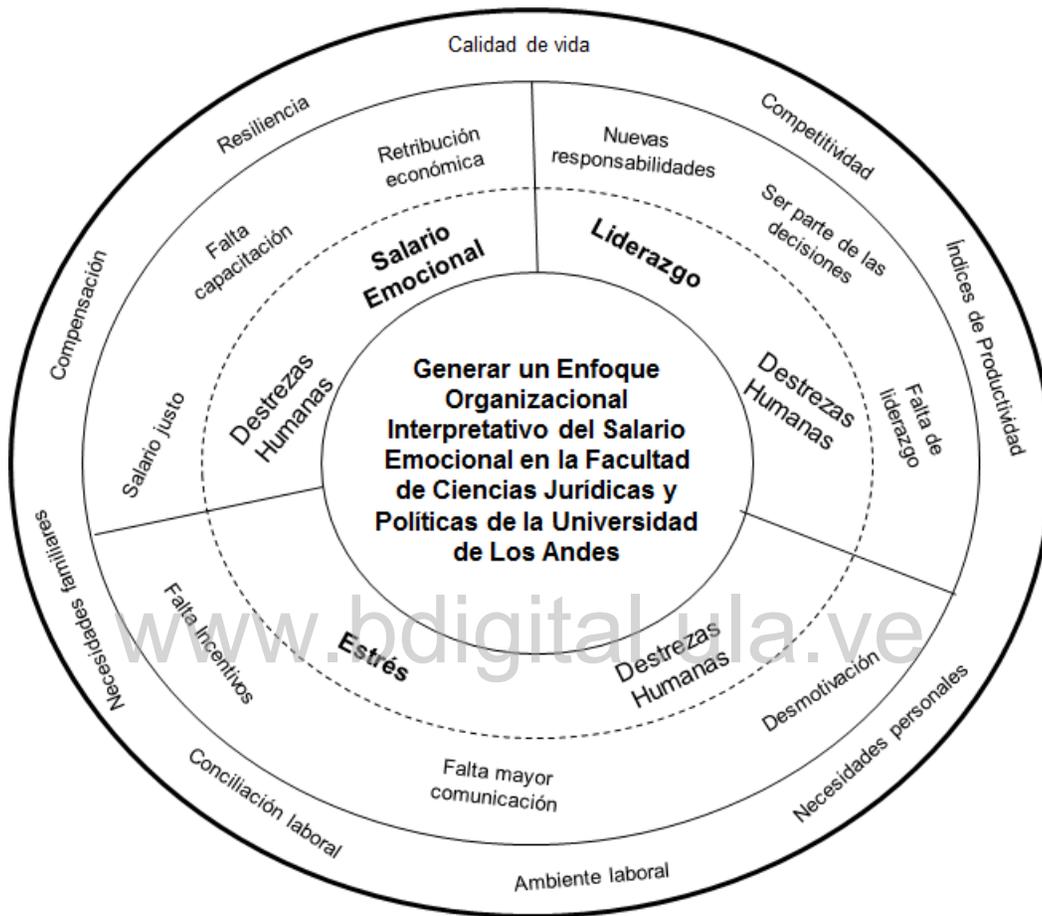


Fuente. Elaboración propia 2021

Siguiendo el Modelo Interpretativo de Dilthey se establece el medio ambiente interno, externo y la situación a los actores sociales de la Facultad de Ciencias Políticas (ULA) a través de los hallazgos, presentes tanto en el clima organizacional como el estrés laboral, se necesita disponer del enfoque organizacional interpretativo del salario emocional a través de procesos de aprendizajes en los profesores, para reflexionar acorde a la demanda cambiante de la sociedad de información y comunicación.

Martínez (2012), considera pertinente plasmar los hallazgos apoyándose en el círculo hermenéutico sugerido por Dilthey que se presentó en la figura 7, tomando en consideración los tres pasos fundamentales para la interpretación: entendimiento, explicación y aplicación, se encierra 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.

**Figura 8.** Circulo hermenéutico sugerido por Dilthey aplicando el enfoque de sistemas en lo encontrado producto del conocimiento y de la interpretación de las unidades de análisis de los actores sociales de la Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad de Los Andes.



Fuente. Elaboración propia 2021

### **Enfoque Organizacional Interpretativo del Salario Emocional**

Una vez analizada la información, como parte del proceso cualitativo de la investigación, se aborda, en el presente capítulo, la teorización del enfoque organizacional interpretativo del salario emocional que fundamenta las competencias del profesor de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA con respecto a la incidencia del estrés laboral como consecuencia del irrisoria

salario, cabe destacar que se generó un enfoque 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 en la facultad las categorías selectivas y poder identificar correctamente las competencias, al relacionar el análisis de la información de ciertos aspectos cognitivos del estado de ánimo de los informantes clave entrevistados.

Es oportuno mencionar, que antes de iniciar la explicación del enfoque organizacional interpretativo del salario emocional, se necesita establecer la caracterización del proceso del clima organizacional y estrés, ya que son partes argumentativas como sub categorías que emergen como producto de la reflexión analítica de la información dada por los informantes clave de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA.

Igualmente se interpretó como se inserta y asocia el proceso bajo una visión interpretativa, pues su origen y aplicabilidad, obedece, básicamente, al sector universitario, tal como se afirmó en el basamento teórico de esta tesis, se asocia a la Categorización y Triangulación que género como resultado el círculo hermenéutico sugerido por Dilthey adaptado a la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA; sistémicamente se crea el enfoque basado en empowerment con el liderazgo participativo, el cual se representa así:

Entrada: Informantes clave de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA.

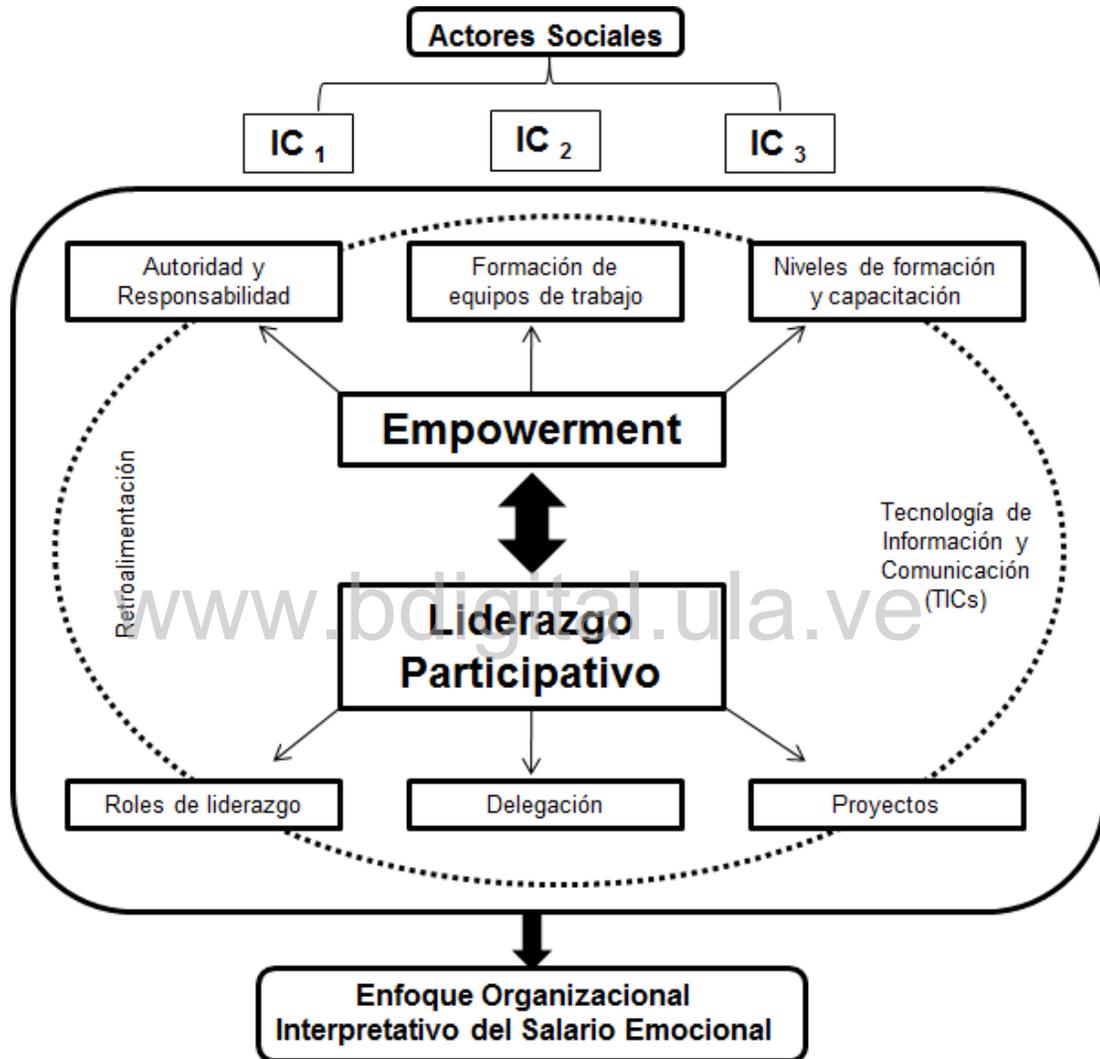
Proceso: Empowerment y Liderazgo participativo.

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

- Retroalimentación.

Salida: Enfoque Organizacional Interpretativo.

**Figura 9.** Enfoque Organizacional Interpretativo del Salario Emocional.



Fuente: Elaboración propia 2021

## **Enfoque Organizacional Interpretativo**

- Facilitar el aprendizaje valorando la aportación de profesores.
- 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, minimizando el salario emocional.
- Fomentar el liderazgo, facilitar la motivación y reforzar la autoestima del profesor.

## **Autoridad y responsabilidad**

Epistemológicamente autoridad proviene del latín auctoritas, la autoridad es el poder, la potestad, la legitimidad o la facultad, es decir, se refiere a quienes gobiernan o que ejercen el mando; surgió en los grupos humanos cuando se hizo necesario establecer reglas que permitieran afrontar contratiempos dentro de un medio hostil. Inicialmente consistía en el derecho de un superior a que sus subordinados cumplieran exactamente sus propias obligaciones y deberes.

La autoridad en esos tiempos se desarrollaba en la cima y bajaba a través de toda la comunidad, una situación impuesta, sobre la cual la persona que no la tenía debía aceptarla de parte de otra a quien se le había conferido. Actualmente sucede todo lo contrario, la autoridad es aceptada democráticamente no impuesta, emana de abajo hacia arriba, los subordinados quienes deciden voluntariamente que una persona la posea y la

utilice para bien de todo el grupo, por lo tanto, no puede existir la autoridad sin su correlativa responsabilidad y que debe ser equivalente a la misma.

Asignar autoridad y responsabilidad sobre las actividades realizadas en la Facultad de Ciencias Políticas y definir en conjunto estándares de excelencia, constituye el objetivo de analizar el cargo de cada uno de los profesores a fin de comparar los requisitos que exige el mismo para su ocupación, con la finalidad de identificar cuáles son sus fortalezas con respecto a la función que ejerce cada profesor.

### **Formación de equipos de trabajo**

En efecto, un equipo de trabajo es un colectivo de profesores, hay que conseguir que las relaciones, no solamente entre los miembros, sino también entre los distintos equipos de una organización se desarrollan en el mejor ambiente posible de manera que las fuerzas individuales se integren y estimulen una motivación de trabajo, mediante la mejor cohesión e información, lo más importante es que se sientan involucrados y comprometidos, en cuanto a los problemas y objetivos de la Facultad de Ciencias Políticas ( ULA).

Un equipo de trabajo suele estar constituido por un pequeño número de profesores, con habilidades complementarias que se han comprometido había un propósito común, con unos objetivos de actuación y un enfoque de los que ellos son responsables, cuyas consecuencias se concretan en la eficacia, y la ganancia de productividad de los profesores pertenecientes a dicho equipo. Se puede dilucidar principios clave para formar un verdadero equipo de trabajo que sea lo más eficiente y eficaz posible, entre éstos tenemos:

- Definir los equipos desde el punto de vista de las oportunidades de actuación.

- Asignar los miembros del equipo basándose en las capacidades, no en el status.
- Elegir a los líderes basándose en las actitudes y creencias, no en la antigüedad o en el cargo.
- Establecer con claridad las responsabilidades, tanto individuales como colectivas.
- Generar sinergias positivas por medio de esfuerzos coordinados.

Como se puede observar, el empowerment ayuda a la formación del profesor, que implica el desarrollo del trabajo de la mejor manera posible, utilizan su conocimiento para aprovecharlo al máximo; además, cuando se agrupan y se integran sus habilidades, destrezas y conocimientos se refuerzan en la organización los puntos fuertes y se minimizan los débiles; asimismo, se desarrolla su potencial, con la finalidad de responder exitosamente a las necesidades y los requerimientos de la organización, esto se traduce en que el equipo debe lograr el crecimiento permanente, el liderazgo participativo, el mantenimiento del clima laboral, la consolidación constante y permanente de la excelencia y calidad profesoral.

### **Niveles de formación y capacitación**

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las Universidades, porque desempeña una función central en el sustento y refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias en cualquier espacio.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos, respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona, origina el desarrollo integral del profesor y como resultado el desarrollo de la organización; a su vez, propicia y fortalece el episteme necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Tanto la formación como la capacitación son modalidades basadas en empowerment en la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA como proceso de enseñanza aprendizaje para el profesor, a los fines de aumentar la autoestima y que se sientan tomados en cuenta, dejar a un lado el estrés generado por el salario emocional.

### **Planificación de Actividades**

La planificación representa un proceso a través del cual se logra una visión del futuro, un panorama que le hace posible definir y concretar los objetivos por los cuales la empresa fue constituida, decidiendo un camino de acciones a seguir.

Según, Steiner G. (2003) a mediados de 1950 fue introducida por primera vez la planeación estratégica, principalmente en empresas comerciales. Las que introdujeron a su sistema la planeación fueron empresas que contaban con una gran importancia dentro de los mercados, era conocida también la planeación estratégica formal como sistemas de planeación a largo plazo.

Por consiguiente, cuando se funda una empresa donde están todos los planes e ideas, se debe tener claro que tiempo se desea que labore la empresa, porque si se desea tener por un largo periodo de tiempo, se deben

analizar todas las situaciones por las que pueden atravesar a la Facultad de Ciencias Políticas y es mejor tener planeado su futuro, según los objetivos.

Este análisis, amerita estar consciente del talento humano que tiene el personal del instituto como grupo, es lógico entender que ellos contribuyen al éxito del mismo; por ende, siempre deben establecer claramente las actividades que van a desarrollar, tomando en cuenta su potencial, es decir, esta propuesta de empowerment implica generar un cronograma de actividades semanales e indicar la responsabilidad de cada uno de los profesores.

### **Círculos de Discusión**

El líder de un círculo de discusión es un miembro del grupo de profesores de la Facultad de Ciencias Políticas (ULA), en condiciones de igualdad con los demás. No debe necesariamente tener conocimientos especializados. Su papel será animar al grupo y crear las condiciones para que todos puedan aprender, compartir sus experiencias y conocimientos, radica en realizar reuniones grupales semanales, a objeto de considerar los siguientes aspectos:

- Respetar todas las opiniones.
- Realizar cursos a distancia para generar ingresos.
- Dar a cada participante la oportunidad de expresarse libremente.
- Fomentar la franqueza.
- Incitar a los miembros a tener confianza en el mismo.

### **Liderazgo Participativo**

Es el conjunto total de acciones de liderazgo y como es percibido por el entorno, representan principios, técnicas y aptitudes en la práctica; los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder

hacia las tareas o las personas. Aunque los estilos se utilizan en combinación unos con otros, o inclusive en forma diferente con diversos grupos. Los estilos se refieren a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo.

En cualquier entorno, la esencia en la dirección de un grupo se enfoca hacia las características de un individuo que ejecuta actos de conducción y orientación de actividades, partiendo desde el punto de vista que relaciona personas con uno o varios fines, sin importar la claridad del conjunto pero con la certeza de que esa dirección es apreciada por la mayoría de forma espontánea.

Los líderes deben ser individuos completos con todas las características necesarias para ejercer el liderazgo, el conocimiento e inteligencia, el carisma y la acertada forma de comunicación, la disposición para resolver problemas con mayor eficiencia, en todo caso, debe ser ejemplo para sus seguidores.

Los estilos de liderazgo como autocrático, burocrático y democrático son característicos de la utilización de autoridad, es decir, el éxito de aplicación de los estilos de liderazgo en una actividad dependerá del líder, de sus seguidores y lo más importante, de la situación presentada.

En este orden de ideas, el profesor posee capacidades y podría influir en los demás miembros del equipo, por consiguiente debe:

- Ser proactivo, mostrar un estilo personal e inspirar el trabajo en equipo.
- Comunicarse total y abiertamente, aceptar preguntas y sugerencias.
- Fomentar la expresión de nuevas ideas.
- Reconocer los excelentes resultados, así como a sus miembros, y corregir o eliminar un desempeño deficiente cuando surja.

- Hablar franco y honestamente, alentar a los miembros del grupo para que se comuniquen de la misma manera.
- Comunicar los progresos y los cambios de planes.

### **Delegación**

Según el Diccionario de la Lengua Española (2010), la delegación es la acción y efecto de delegar, lo cual implica encargar a una persona la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio, para que haga sus veces o conferirle su representación.

Por lo tanto, la delegación es el proceso gerencial a través del cual el titular de un empleo, previa autorización expresa para delegar dada por la autoridad que le asigno la función al cargo, concede voluntaria y formalmente de autoridad a otro empleado, normalmente subordinado, para que tome decisiones en una o varias de las funciones de su empleo.

Es necesaria para un funcionamiento eficiente y eficaz de una empresa, al tiempo que es factor de motivación para los trabajadores, que se sienten parte de la empresa, implicándose más activamente en la consecución de los objetivos marcados.

### **Reglas a tener en cuenta en la delegación**

- Delegar las funciones que pueden ser desempeñadas por otros, es decir, más fáciles y rutinarias.
- Otorgar autoridad y responsabilidad.
- Es necesario incentivar la aceptación de responsabilidades.
- Ofrecer la formación y preparación para asumir las responsabilidades.
- Supervisar el trabajo, ofreciendo una retroalimentación positiva y constructiva.

- Ofrecer el apoyo cuando lo soliciten.

### **Ventajas de la Delegación**

- Desarrolla la capacidad de los trabajadores para tomar decisiones y asumir responsabilidades.
- Motiva a los trabajadores.
- Facilita la comunicación.
- Aumenta la participación en la empresa.
- Permite al directivo centrarse en las decisiones más importantes.

### **Proyectos**

El término proyecto proviene del latín proiectus y cuenta con diversas significaciones. Podría definirse como el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo, estas labores se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada.

Un proyecto es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas, a ciertas actividades de proyectos con el fin de que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de grupos interesados de un proyecto, cumplir o exceder las necesidades o expectativas de los interesados, invariablemente requieren balancear demandas que compiten entre sí, tales como:

- Alcance, tiempo, costo y calidad.
- Grupos interesados con diferentes necesidades y expectativas.
- Requerimientos identificados y no identificados.

Al profesor de la Facultad Ciencias Políticas (ULA) hay que darle cabida para que desarrolle proyectos, porque se ha visto que poseen conocimientos, habilidades y destrezas, las cuales deben ser tomadas en cuenta a la hora de la realización de los mismos, puesto que se estaría involucrando la sinergia, permitiéndole participar, poner en práctica su creatividad, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar otras competencias. Lo habitual es que el objetivo perseguido por el proyecto deba ser cumplido en un cierto periodo temporal definido con anterioridad y respetando un presupuesto, al no lograrlo se dirá que el proyecto ha fracasado.

De esta manera, generar un verdadero estilo de liderazgo participativo, implica procesar la información de manera inteligente y actuar en el mundo desde una perspectiva novedosa. Las personas no sólo piensan, sino que también actúan, y es al actuar cuando producen resultados. Para ello necesitan ciertas actitudes y motivaciones que los lleven a querer hacer algo con sus conocimientos, y para poder hacer deberán poseer o desarrollar aquellas habilidades que le permitan producir resultados a partir de los conocimientos que generan.

### **Retroalimentación**

La realimentación, también llamado retroalimentación o por su traducción en inglés feedback, es en una organización, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con la otra persona, a objeto de mejorar su funcionamiento como individuo; la realimentación tiene que ser bidireccional de modo que la mejora continua sea posible en una organización.

- Mejorar la satisfacción y la confianza de los profesores que integran a la Facultad de Ciencias Políticas.

- Hacer que los profesores se involucren y se comprometan con los objetivos establecidos e integrar al grupo en la toma de decisiones.
- Administrar equipos con eficacia, saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
- Intervenir en los conflictos antes de que sean destructivos por el salario emocional.
- Esforzarse por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento oportuno.
- Crear un clima organizacional propicio para el desarrollo, ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.

### **Incidencia del Liderazgo participativo sobre el estrés**

El desarrollo del enfoque organizacional interpretativo del campo del estudio del salario emocional ha transitado del esquema estímulo-respuesta, propio de la Teoría Clásica, al esquema persona-entorno, propio de la Teoría Cognoscitiva; esta transición ha generado, entre los estudiosos e investigadores del campo, la necesidad de construir modelos teóricos que le otorguen unidad y coherencia a la base empírica existente en el campo.

### **Gerencia y Tecnología de la Información y Comunicación**

Nos encontramos en una gerencia con una complejidad cada vez mayor, las herramientas tecnológicas son las principales actividades que marcan una diferencia en el grado que las universidades están inmersas cada vez más en los procesos de enseñanza-aprendizaje a nivel laboral, debido a que el profesor está inmerso en procesos educativos que les permita una mejor calidad de vida y poder ascender en su organización, dando paso a la fundamentación del “E learning”, que se desprende como una rama de los procesos educativos actuales, con la velocidad tecnológica en que se están dando los cambios muchos no terminan de adaptarse a él en los términos

que se exige, puede ser modificado cantidad de veces sin percatarse en forma inmediata, mejorando el salario emocional a través de las aulas virtuales.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C.Reconocimiento

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

#### CONCLUSIONES

En materia de organización universitaria 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 sólo 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.

La productividad ya no es algo que se base solamente en la cantidad de horas que un profesor dedica a la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA, sino en la motivación que el trabajador tenga en el momento de llevar a cabo su trabajo, el salario está mermando en la efectividad y eficiencia. Está claro que una de las principales motivaciones es el dinero. Sin embargo, son muchos los que prefieren un sueldo más ajustado a cambio de menos horas de trabajo y más tiempo para sí mismos. Es decir, prefieren la motivación emocional.

Se está ante una relación universidad profesor en la que ambos ganan. El objetivo está en evitar a los profesores desmotivados, aquellos que sólo están en su puesto de trabajo por la oferta económica y que, tarde o temprano, se irán a otro País porque les ofrece una oferta mejor.

Con relación al clima organizacional o ambiente laboral que predomina en la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA, 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 de la Facultad, como ente de la administración pública del país.

El estilo de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA que prevalece por el salario emocional 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 profesores 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, entre otros; lo más grave aún, la afección de cuadros hipertensivos debido a las situaciones estresantes que pueden incidir en mayores problemas de salud.

La importancia de esta investigación radica en función de su objetivo de emprender acciones de captar, retener y desarrollar al profesor de la facultad de Ciencias Políticas (ULA). Respecto a lo anterior Aura Uribe menciona “desde una óptica humanista y de producción, la participación del ser humano en las organizaciones es importante; en el sentido de conocer la empresa como una gestora de relaciones, de contratos y administradora de recursos; y también preocupante en términos de regulación, administración y control, desde el momento de su vinculación a través de las relaciones contractuales”. (Uribe, 2010).

Del mismo modo, el salario emocional tiene relación con las compensaciones no monetarias que recibe un profesor y surge de las nuevas

exigencias de la fuerza laboral, según Rocco establece que el salario emocional es “un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización” (Rocco, 2,009), es decir, el salario emocional debe cumplir con aumentar la satisfacción de los Profesores Universitarios, y es por medio de esta satisfacción que se reduce la rotación de personal y por ende se eleva la productividad académica. Adicional, Barceló enumera ciertos beneficios que se obtiene al tener un salario emocional competitivo los profesores satisfechos, son empleados con elevados índices de productividad y competitividad” (Barceló, 2016)

Con este argumento establecido por Barceló se evidencia la importancia del salario emocional dentro de la Facultad de Ciencias Políticas (ULA); actualmente los cambios son acelerados y uno de ellos es la inserción de los estudiantes que vienen a cambiar los paradigmas manejados en sus respectivas carreras universitarias. Por lo tanto, se debe estar en la vanguardia e innovar constantemente generando nuevas ideas para reclutar, seleccionar, desarrollar y retener al profesor evitando la diáspora; pensar que el salario económico es suficiente, es un error, que repercute en pérdidas dentro de las Universidades.

El salario emocional constituye aquellos factores no monetarios que, con base a las palabras de Rocco (2,009), surgen de las nuevas exigencias de la fuerza laboral en la Universidad de Los Andes, específicamente la Facultad de Ciencias Políticas. Por lo tanto, los resultados relacionados con salario emocional se orientaron en cuatro puntos importantes: Balance de vida, entorno laboral, oportunidades de desarrollo y clima organizacional.

## REFLEXIONES

En el entendido que el capital humano constituye el recurso más valioso para que las organizaciones logren en condiciones de excelencia la misión que asumen, es preciso disponer de un equipo profesoral que garantice, en cada instancia administrativa, la disposición de equipos de trabajo identificados con la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA y comprometidos voluntariamente con sus fines y metas, altamente motivados y en disposición de integrar esfuerzos, a los efectos de propiciar la sinergia necesaria para estimular un ambiente laboral saludable.

En ese sentido, se generó una propuesta basado en un enfoque organizacional interpretativo del salario emocional en la Facultad De Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes que sirva de fundamento para apoyar el desarrollo de novedosos estilos organizacionales que propendan a subsanar esas disfuncionalidades que ocasiona el estrés laboral en el personal y generan problemas de enfermedades emocionales que pueden agravarse con serias consecuencias por la carencia de un salario acorde a las necesidades del País.

El contenido de la propuesta teórica servirá como apoyo a la gestión de naturaleza organizacional de cualquier universidad, sobre todo en el ámbito de la administración pública nacional el cual por un salario tan mínimo afecta a los profesores, la calidad que prestan a la colectividad universitaria no es bien remunerada, lo cual se manifiesta en retardos a la hora de entrada al trabajo, reposos médicos continuos o incumplimiento en la resolución de problemas que la ciudadanía demanda como derechos o servicios.

Asimismo, se requiere incorporar estrategias operacionales para estimular una toma de conciencia por parte del profesor de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA, en particular, de quienes ocupan cargos de

dirección, con relación a los problemas que afectan al capital humano y su incidencia en el rendimiento de esa organización. Es justo realizar reuniones de trabajo con regularidad, en cada instancia administrativa, para evaluar las actividades y diseñar planes de acción, con la participación de todos, estimular y atender los planteamientos de quienes ocupan cargos en las instancias operativas básicas.

De igual forma, es preciso realizar periódicamente seminarios o talleres virtuales por la situación de pandemia que afecta al País para estudiar asuntos relacionados con el funcionamiento de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA y su rendimiento. Otra actividad formativa para mejorar la calidad enfocado en la capacitación en aulas virtuales y plataforma Moodle de la Universidad, es asumir la discusión de casos, y por ende, evaluar el servicio que se presta a la colectividad.

Es preciso fortalecer el salario emocional dentro de la Facultad de Ciencias Políticas (ULA) para incrementar la satisfacción laboral en los Profesores y calidad de vida, orientándolo a:

- Fortalecer la inducción y capacitación brindada al profesor para conseguir una mayor productividad académica y con ello aumentar la satisfacción en los estudiantes.
- Crear nuevos canales de comunicación entre profesores y estudiantes para que la información suministrada sea recibida oportunamente en las clases virtuales por la pandemia.
- Mantener el estilo de liderazgo orientado a recompensas y establecer líneas de trabajo orientadas al respeto mutuo profesoral.

A través del enfoque teórico se realiza un plan de acción orientado a la diáspora del profesor de la Facultad de Ciencias Políticas (ULA), para disminuir la tasa de rotación y con ello aumentar la productividad

laboral, optimizando tiempos y costos, complementando el salario económico con el salario emocional, para crear satisfacción laboral y por ende disminución de carga docente y por ende perjudicar al estudiante por no tener profesor.

Efectuar un proceso de reclutamiento interno incluyente, ampliando los criterios para ascender a profesores dentro de la de la Facultad de Ciencias Políticas (ULA); esto con el fin de evitar el ausentismo laboral, crear una competencia sana y equidad interna dentro de los equipos de trabajo.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C.Reconocimiento

## REFERENCIAS

- Audin, K. y Davy, J. (2003). *Calidad de vida universitaria y aprendizaje (UNiQoLL): un enfoque para el bienestar, la satisfacción y el cambio institucional de los estudiantes*. Journal of Further and Higher Education, 27 (4) pp.365 – 382.
- Barceló, J.C. (2016). El salario emocional. El salario económico atrae talento. El salario emocional lo vuelve exitoso. Ecolaboral, Madrid. 3.
- Bar, G. (1999). I *Seminario taller sobre perfil del docente y estrategias de formación*. Lima: Organización de Estados Iberoamericanos.
- Barroso, M. (2014). *Conciencia, Significado y Transcendencia*. Editorial Galac.
- Blázquez, F. (2000). *Las Funciones del Tutor en el Centro Educativo*. Campo Abierto 18, 69-86.
- Bernard, Ch. (2001). *Empleo, estrés y salud*. Madrid: Edit. Pirámide.
- Bertalanffy, L. (2003). *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Binetti, P (2011). *Más allá del consentimiento informado: la relación consensual*. Cuadernos de bioética 22 (76): 509-516. Caracas Venezuela.
- Burgoa, M (2014) *La transferencia de contenidos matemáticos a contextos científicos el concepto de función*. Revista Enseñanza de las Ciencias, 32.3. España.

- Chang, A., McDonald, P., y Burton, P. (2010). *Methodological choices in work–life balance research 1987 to 2006: a critical review*. The International Journal of Human Resource Management, 21(13), 2381–2413.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones*. México.: Segunda edición. Editorial: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. México Mac Graw Hill.
- Chinchilla, N., y León, C. (2007). *Guía de las buenas prácticas de la empresa flexible*. Recuperado en [http://www.iese.edu/es/files\\_html/5\\_29631.pdf](http://www.iese.edu/es/files_html/5_29631.pdf)
- Chinchilla, N., Poelmans, S. A. Y., y León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo familia en 150 empresas españolas*. Recuperado en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0498.pdf>
- Chinchilla, N., Poelmans, S. A. Y., León, C., y Tarrés, J. B. (2011). *Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible. Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal*. Madrid: IESE Business School – Centro Internacional de Trabajo y Familia.
- Castilla, V. (2007). *El papel de la teoría en la investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Cáceres, M., Lara, L., Iglesias, C., García, R., Bravo, G., Cañedo, C. y Valdés, O. (2003). *La formación pedagógica de los profesores universitarios. Una propuesta en el proceso de profesionalización del docente*. Revista Iberoamericana de Educación, 1-14. Disponible: <http://www.rieoei.org/deloslectores/475Caceres.pdf> [Consulta 2019, marzo 4].

- Cárdenas, A., Rodríguez, A. y Torres, R. (2000). *El maestro protagonista del cambio educativo*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Castilla, V. (2007). *El papel de la teoría en la investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Coleman, d. (2007). *El Líder Resonante crea más*. Editorial Debolsillo. España.
- Cook y Reichardt (2006). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Quinta Edición. Morata. Madrid: España.
- Cistema, F. (2015). *Salario Emocional y Gerencia*. Revista venezolana de gerencia. Universidad del Zulia. Vicerrectorado Académico, Centro de Estudios.
- Cuenca, A. (2002). *Riesgos Psicosociales en el Trabajo*. Caracas: Editorial Norma.
- Cook y Reichardt (2010). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Quinta Edición. Morata. Madrid: España.
- Decenzo, D y Robbins, S. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Caracas: Editorial Limusa.
- De Lella, C. (1999). *Modelos y tendencias de la Formación Docente*. OEI. I Seminario Taller sobre perfil del docente y estrategias de formación. Lima, septiembre 1999.
- Delors, J., (1996). *La Educación Encierra un Tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional de Educación para el Siglo XXI*. París: UNESCO.

- Dewey J. (1916). *Educación y Democracia*. Editorial Ed. Morata. Madrid.
- Diaz, A. (2014). *Formación en competencias del docente universitario*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Venezuela.
- Dilthey, W. (1980) *Introducción a las Ciencias del Espíritu*. Madrid: Alianza
- Driscoll, M; y Vergara, A. (2011). *Nuevas tecnologías y su impacto en la educación del futuro. Pensamiento educativo*. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana, 21(2), 81-99.
- Farnos, J. (2010). *Calidad de vida universitaria y aprendizaje (UNiQoLL): un enfoque para el bienestar, la satisfacción y el cambio institucional de los estudiantes*. Journal of Further and Higher Education, 27 (4) pp.365 – 382.
- Fayol, H. (1985). *Administración Industrial y General*, México: Herrero Hermanos.
- Gadamer, H. (2000). *Verdad y Método*. Vol I y II. Madrid: Ed. Sígueme.
- Garbizo, N. (2008). *Articulación entre el proyecto de vida del estudiante universitario y el proyecto educativo personalizado*. Disponible:<http://www.monografias.com/trabajos36/proyectosuniversitarios/proyectos-universitarios2.shtml>. [Consulta: 2019, enero 10].
- Gregori, W y Volpato, E (2002). *Capital Intelectual, Administración Sistemática, Manual de Juegos de Cooperación y Competencia*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Garzón, J. (2004). *Epistemología. Investigación cualitativa*. Santafé de Bogotá, D. C. Universidad Santo Tomas.

- Gil, J. (2015) *La calidad de la enseñanza en educación superior ¿Qué es una buena enseñanza en este nivel educativo?* Perfiles educativos vol.33 SPE México.
- Soler, M. (2015). *La formación de competencias profesionales en la universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa.* Revista de Educación, 8, 175-187.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional.* Barcelona: Kairós.
- Gómez, S. (2011). *Cómo enfrentarse al Estrés Laboral.* Barcelona, España: Editorial Norma.
- Guba, E. y Liconln, Y. (1982) *Bases epistemológicas y metodológicas de la investigación naturalista.* Comunicaciones educativas y tecnología. California, E.E.U.U: Sage.
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación.* Caracas. Editorial Gavilán, C.A.
- Indra, y Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. (2008). *Diagnóstico del tejido empresarial andaluz en materia de Conciliación de la vida personal y laboral.* Recuperado en [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/portal/c/document\\_library/get\\_file?uuid=7d2f6135-971f-4d46-b124-1a2d72490494&groupId=10128](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/portal/c/document_library/get_file?uuid=7d2f6135-971f-4d46-b124-1a2d72490494&groupId=10128)
- Instituto de Estudios Laborales ESADE, y Randstad. (2006). *Informe Randstad. Calidad del Trabajo en la Europa de los Quince: Mujer y Trabajo.* Recuperado en

<http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/informes/VI-Mujer-y-talento.pdf>

Jara, R. (2012). *Modelos didácticos de profesores de química en formación inicial. Un modelo de intervención docente para la enseñanza del enlace químico y la promoción de competencias de pensamiento científico a través de narrativas*. Tesis Doctoral no Publicada. Universidad Católica de Chile.

Llano, A. (2011). *Responsabilidad y humanismo en la empresa actual*. México: Editorial Mc Graw-Hill.

Leal, J. (2009). *La Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de Investigación*. Valencia: Signos.

Ley de Educación Universitaria (2011). Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Sitio web consultado: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/32384/articulo9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mc Gregor, D. (1987). *El aspecto humano de las empresas*, México: Diana.

Márquez J. (2009). *La Nueva Gerencia y las Transformaciones Sociales. Barquisimeto*: Editorial Horizonte, C. A.

Martínez, M. (2015). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. Métodos Hermenéuticos. Métodos Fenomenológicos. Métodos Etnográficos*. México D.F., México. Editorial Trillas.

Martínez, M. (2012). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México: Editorial Trillas.

- Mochón, F. (2011). *Retribución Flexible: Cómo dar una mayor retribución sin aumentar los costes empresariales*. Recuperado en [http://www.aedipecomunitatvalenciana.es/descargas/retribucion\\_flexible\\_AEDIPE](http://www.aedipecomunitatvalenciana.es/descargas/retribucion_flexible_AEDIPE).
- Moncaleano, H. (2008) *La enseñanza del concepto de equilibrio químico. Análisis de las dificultades y estrategias didácticas para superarlas*. Valencia, España: Universitat de Valencia.
- Moreno, V. (2007). *Hermenéutica Jurídica*. Editorial Porrúa. México.
- Mosquera, J; y Furió, C. (2008). *El cambio didáctico en profesores universitarios de química a través de un programa de actividades basado en la enseñanza por investigación orientada*. Disponible: <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/20929/2934605.pdf?sequence=1> [Consulta: 2019, enero 16].
- Morin, E. (2002). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Morse, J. (2003) *Asuntos Críticos en los Métodos de la Investigación Cualitativa*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Muñoz, M (2008) *El Habla del Docente Universitario una Herramienta en la Transmisión de Conocimientos*. Universidad Nacional de Córdoba. Argentina.
- Namo, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. Disponible: [www.buenastareas.com/temas/guioamar-namo-de-mello/0](http://www.buenastareas.com/temas/guioamar-namo-de-mello/0) [Consulta: 2019, enero 11].
- Newstrow, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Mc

Graw Hill.

Organización Internacional del Trabajo (2012). *Derecho de autor y autorizaciones*. Organización de las Naciones Unidas. Caracas.

Parella, S; y Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas. Fondo Editorial (FEDEUPEI).

Pasamar, S., y Valle, R. (2011). *Conciliación de la vida profesional–personal en empresas españolas. ¿Mito o realidad?* *Universia Business Review*, 14–31. Recuperado en [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR29010-01.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR29010-01.pdf)

Peñaloza, M. (2007). *Tecnología e Innovación. Factores claves para la competitividad*. *Revista Actualidad contable FACES*. ULA Volumen 15, Edición 15, Julio-diciembre 2007. Mérida Venezuela (82-94).

Pinzón (2016). *Estrategias gerenciales de formación para el mejoramiento en el desempeño de promotores de salud en los planteles del Municipio Libertador del Estado Mérida*. Tesis Doctoral no publicada. Mérida, Venezuela.

Porter, M. (2007). *Ventajas Competitivas. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. México. Grupo Editorial Patria.

Reigeluth, C. (2012). *Teoría de la instrucción y tecnología para el nuevo paradigma de la educación*. Disponible: <http://www.um.es/ead/red/32> [Consulta: 2019. marzo 12].

Relpe, J. (2013). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Mc Graw Hill.

Restrepo, B. (2015). *Tendencias actuales en la educación superior: Rumbos*

*del mundo y rumbos del país*. Revista Educación y Pedagogía, vol. XVIII, núm. 46.

Puyal, G. (2009) *Metodología de investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe. Venezuela.

Rocco, R. (2009). *La gerencia de recursos humanos*. Caracas: Ediciones IESA.

Rodríguez (2016). *Aproximación Teórica de la Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental*. Tesis Doctoral no publicada. Barquisimeto, Venezuela.

Rivera (2016). *Aproximación Teórica y Satisfacción Laboral como Factor de Desarrollo en las Empresas del Distrito de Chincha Alta*. Tesis Doctoral no publicada. Lima, Ecuador.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Rodríguez, M. (2015). *La gerencia interdisciplinaria lo natural y lo humano*. (1ª. ed.). Venezuela. Ipapedi.

Rojas, B. (2007). *Investigación cualitativa. Fundamentos y praxis*. Caracas. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica experimental Libertador.

Rusque, A. (2001). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Editorial Vadell Hermanos. Caracas Venezuela.

Sandoval, M; Mandolesi, M; y Cura, R. (2013). *Estrategias didácticas para la enseñanza de la química en la educación superior educación y educadores*. Vol. 16, núm. 1, enero-abril, 2013, pp. 126-138 Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia.

- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Colombia. ARFO.
- Schermerhorn, Hunt, y Osborn. (2005). *Planificación de la alta dirección*. Eunsa. Plamplona: Colombia.
- Senge, P. (2009). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Mc Graw Hill. Granica, España
- Soler (2016) *El Salario Emocional para el Equilibrio de la Vida Personal y Profesional en los Centros Universitarios*. Tesis Doctoral no publicada. Barcelona, España.
- Sosa (2016). *Estrategias Gerenciales para la Formación Integral del Talento Humano Basado en la PNL y la Excelencia Humana de PEPSICO Alimentos S.C.A Sucursal Mérida*. Tesis Doctoral no publicada. Mérida, Venezuela.
- Schleicher, E. (2015) *Universidad, producción de conocimiento y formación en América Latina*. Revista Latinoamericana. Polis.
- Schumpeter, J. (2012). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Estados Unidos. TransactionPublishers.
- Taylor, S; Bogdan, R. (2004). *Introducción a los métodos cualitativos de Investigación*. España: Paidós.
- Taylor, F. (1985). *Principios de Administración Científica*, México: Herrero Hermanos.

- Terán, M. (2015) *La praxis educativa en la formación de profesionales no docentes. Tesis Doctoral*. Rubio: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Torres, R. (2013). *El maestro protagonista del cambio educativo*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Tünnermann, C. (2008). *La educación superior en América Latina y el Caribe: Diez años después de la Conferencia Mundial de 1998*. Disponible: <http://mokana.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/InformacionInstitucional/Autoevaluacion/SistemaUniversitarioExtension/PertinenciaCalidadEducacionSuperior-CarlosTunnermann.pdf> [Consulta: 2019, enero 10].
- Uribe, A. J. (2010). La gestión de recursos humanos, enfoques y perspectivas. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio, Bogotá.
- Vadillo, F. (2010). *Comportamiento Organizacional*. 8ª. Edición. México: Pretence Hall.
- Valles, R. (2007). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga Editorial: Aljibe.
- Vergara, M. (2007). *Compensación Flexible: ¡La eficiencia de un sistema a coste "0" para la empresa!* *Capital Humano*, (216), 80–85.
- Villalobos, G. (2005). *Identificación y Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial*. Trabajo de Grado 32ª. Congreso de Seguridad Integral, Higiene y Medicina del Trabajo. Bogotá: Consejo Colombiano de Seguridad Colombiana.

Villafañe, J. (2013b). *Propuesta para una teoría de la reputación corporativa: La buena empresa*. Madrid: Pearson.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C.Reconocimiento

**ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C.Reconocimiento

**Universidad de los Andes**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Doctorado en Ciencias Organizacionales**  
**Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia**  
**DCO-GILOG**

**Entrevista en Profundidad**

**Dimensión: Factores motivacionales**

- ¿Sabía usted que el salario emocional consta de proporcionar a los profesores beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA?
- ¿La falta de Salario Emocional y la ausencia de estrategias motivacionales afectan el clima organizacional dentro de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA?
- ¿Se aplican incentivos como el salario emocional para motivar a los Profesores de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA?
- ¿Usted como Profesor influye en los miembros de la Facultad de Ciencias Políticas de la ULA para la consecución de sus objetivos profesionales?

**Dimensión: Influencia del salario emocional**

- ¿Se realizan actividades de expansión permitiendo desarrollar estrategias como el salario emocional?
- ¿Su desempeño como docente es reconocido y valorado por los líderes del área?
- ¿La falta de ascensos le crea insatisfacción?

**Dimensión: Estrategia Organizacional**

- ¿La Facultad de Ciencias Políticas de la ULA aplica estrategias para implementar la motivación a sus Profesores?
- ¿Los líderes aplican estrategias gerenciales para la Satisfacción Laboral de los Profesores?
- ¿La Facultad de Ciencias Políticas de la ULA concede reconocimientos no nominales a sus Profesores?

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C.Reconocimiento