

**GERENCIA ESTRATÉGICA UNA ALTERNATIVA PARA FAVORECER
EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Strategic management an alternative to favor organizational climate

Dora Pérez

<https://orcid.org/0000-0001-6326-1943>

Facultad de Odontología.

Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

dpodont@hotmail.com

Layla Kuder

<https://orcid.org/0000-0002-1620-8549>

Facultad de Odontología.

Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

k_layla@hotmail.com

Resumen

En el presente estudio, surge la propuesta de desarrollar la Gerencia estratégica como una alternativa para favorecer el clima organizacional de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana Municipio Naguanagua- Estado Carabobo, orientada a lograr el fortalecimiento en la institución a través de un clima organizacional acorde con los cambios educacionales actuales y dentro del Proyecto Educativo Nacional. Ésta se desarrolla bajo la metodología cuantitativa, de tipo proyecto factible, conformado por una muestra de 16 individuos, a los cuales se les aplico un instrumento compuesto por 18 preguntas con opciones de repuestas policotómicas; sus respuestas fueron presentadas y tabuladas a través de gráficos y tablas con frecuencias y porcentajes. Cuya confiabilidad se obtuvo a través del Alfa de Cronbach, obteniéndose una alta confiabilidad. Se evidenció que el proceso gerencial está a cargo de un personal capaz, formado y con un liderazgo democrático situacional, donde las fallas más acentuadas están dentro del proceso comunicacional, la motivación y el fortalecimiento del trabajo en equipo; aspectos que se tomaron en consideración para el desarrollo del plan estratégico propuesto como medio de solución a la problemática.

Palabras Clave: Gerencia Estratégica, Clima Organizacional, proceso gerencial.

Abstract

In the present study, the proposal to develop Strategic Management as an alternative to favor the organizational climate of the Santa Ana Concentrated School Naguanagua-Carabobo State, aimed at strengthening the institution through an organizational climate in accordance with the current educational changes and within the National Educational Project. This is developed under the quantitative methodology, of feasible project type, consisting of a sample of 16 individuals, to which an instrument composed of 18 questions with options of poly-psychometric responses was applied; their answers were presented and tabulated through graphs and tables with frequencies and percentages. Whose reliability was obtained through the Alfa de Cronbach, obtaining a high reliability. It was evidenced that the managerial process is in charge of a capable, trained staff with democratic situational leadership, where the most marked faults are within the communicational process, the motivation and the strengthening of teamwork; aspects that were taken into consideration for the development of the proposed strategic plan as a means of solving the problem.

Key Words: Strategic Management, Organizational Climate, managerial process.

Recibido: 02/07/2018

Enviado a árbitros: 06/07/2018

Aprobado: 19/02/2019

Introducción

Los nuevos escenarios basados en la globalización, tecnología y competitividad, orientan las tendencias, hacia la sustitución de los modelos económicos, sociales, políticos y educativos. Éstas, definen las estructuras de las ventajas, entre los países desarrollados y en vías de desarrollo, para confrontar los retos de este nuevo siglo y dar valor al talento humano. Considerando que una adecuada administración de la cultura organizacional, debe ser el elemento unificador en las organizaciones, donde las relaciones humanas representan la base fundamental para el desarrollo de sus actividades, considerando que de la participación e integración de sus miembros dependerá su funcionamiento y la producción de un clima organizacional satisfactorio. Así pues, se puede decir, “el clima organizacional es el conjunto de atributos específicos de una organización particular, que puede ser deducido de la manera cómo interactúan sus miembros con el medio ambiente en que se encuentra”. Keith, (1993), y Lynch (1999). En suma, es la expresión de la percepción que tienen los miembros de la organización a la que pertenecen.

El clima laboral se hace referencia a un componente multidimensional de elementos en función de términos de la estructura organizacional, tamaño de la entidad o institución, estilos de liderazgo, modos de comunicación, que influyen en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Quinteros et al., 2008).

No escapa a las instituciones de educación a todos los niveles y en el caso precedente a las de nivel superior, las que tienen el reto de formar profesionales competitivos que puedan enfrentar con solvencia las exigencias que la sociedad y las empresas demandan de estos profesionales. De allí que las organizaciones busquen establecer entre sus actores un ambiente

de trabajo que les permita desarrollar sus actividades de manera armónica, y por ende cumplir con sus objetivos institucionales con altos niveles de efectividad. En el caso de las universidades actores principales del servicio son el personal docente y administrativo respectivamente. La importancia del enfoque del clima laboral reside en el hecho que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales antes mencionados, sino que depende de la percepción que el individuo tenga sobre estos factores, dicha percepción dependerá de las actividades, interacciones y diferentes experiencias de cada uno de los miembros con la organización.

De ahí es que el clima laboral refleja las interacciones entre las características personales y laborales (Caligiore y Díaz 2003). La significación del clima organizacional guarda estrecha relación con los procesos productivos ya que se identifica en la productividad y la eficiencia, aspectos que se expresan en la eficacia y calidad de los resultados de la organización, fuente de posibilidades para un óptimo desarrollo organizacional. Un estudio de Tamayo (1999), lo confirma al destacar la heterogeneidad de dimensiones que posee tal visión espacial, dada la variedad de ambientes de trabajo, las especificidades de cada uno de ellos y la importancia de su evaluación, factores que al interactuar son un efecto del crecimiento influido de manera directa.

Para otros estudiosos resulta un dispositivo que otorga cientificidad a la administración. Segredo Pérez (2013, p.389), considera que el clima organizacional es "un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones". La tendencia a analizar la problemática en torno al clima organizacional no solo como expresión de las individualidades sino a partir de la complejidad de los grupos y

colectividades nace de la idea de que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno (García, 2009).

Según Méndez (2006), el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de personas y señala que este concepto ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en distintos tipos de organizaciones, las cuales se encuentran en la permanente búsqueda de técnicas para su medición. Existen investigaciones que han comprobado empíricamente, que es más probable obtener mejores resultados laborales, un alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio.

Recalde Segovia (2016), asume las definiciones de comportamiento organizacional de Chiavenato, quien lo define como "la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones".

El comportamiento organizacional se refiere a las actitudes y maneras de proceder de las personas dentro del ámbito organizacional, el comportamiento depende de conceptos como colaboración, clasificación de aptitudes personales, personalidad, liderazgo y sobre todo organización. La empresa y el personal que labora dentro de ella, lo toman como herramientas para incrementar productividad, eficacia y calidad de los productos o servicios, con lo cual obtienen el beneficio económico, factor primordial de toda empresa.

La productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo. La calidad del recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para el sostenimiento y mejora (Marchant, 2006; Quijano, 2006).

El clima organizacional ocupa un espacio relevante en la gestión de las organizaciones y estudiarlo, se torna una medición empírica para obtener un alto desempeño laboral, eleva el compromiso y la cooperación entre sujetos para que se sienten parte de un grupo de trabajo satisfactorio.

Como características medulares del clima organizacional, Silva (1996) anota las siguientes: es externo al individuo; le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto; existe en la organización; se puede registrar a través de procedimientos varios; es distinto a la cultura organizacional. Asimismo, Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por: ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales; el comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa; el clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores; ellos modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes; diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima; problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

El clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional. Las organizaciones de hace unos 5 años atrás estaban más enfocadas en los resultados sin importar factores externos o internos, no había ese sentido de valor hacia el que realizaba las actividades operativas de la organización.

Hoy en día, las organizaciones han dado un giro de 360 grados y han centrado sus miradas hacia el recurso humano, ajustando a los nuevos cambios que se viven hoy en día. Todo esto ha traído como consecuencia el manejo distinto de la cultura organizacional, lo cual se ha tenido que revisar la filosofía de ella para lograr compromiso e identificación en la misma. Para abordar esta problemática como estudio de una realidad los autores se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los factores que afectan el clima organizacional personal en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana?, ¿La gerencia estrategia será una alternativa que permitirá favorecer el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana, Ubicado en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo?

Este artículo busca explicar el alto impacto que tiene la cultura organizacional en los planes estratégicos y la acción gerencial. Los efectos que tiene ella en la acción gerencial y el fondo el alto impacto que generaría cuando la cultura organizacional no se ajusta a la nueva realidad en la que está inmersa la organización, por ello la importancia de ella en la acción gerencial para que de alguna forma se genere un buen clima organizacional y esta no afecte el crecimiento de la organización.

Dado a la importancia del tema en el proyecto de investigación, se pretende proponer un plan estratégico, una alternativa para favorecer el clima organizacional de la Escuela Básica Concentrada: Santa Ana, Municipio Naguanagua- Estado Carabobo. El objetivo general fue proponer un plan estratégico como alternativa para favorecer el clima organizacional de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana Municipio Naguanagua- Estado Carabobo.

Métodos

Ésta se desarrolla bajo la metodología cuantitativa, de tipo proyecto factible, ya que se

enmarcará en la modalidad de un proyecto factible por poseer las siguientes tres fases: a) Diagnóstico de la Necesidad, b) Estudio de la Factibilidad c) Diseño de la Propuesta, una proposición sustentada en un modelo operativo viable, orientada a resolver un problema en la institución, el estudio estuvo conformado por una muestra de 16 individuos, a los cuales se les aplico un instrumento compuesto por 18 preguntas con opciones de repuestas policotómicas; sus respuestas fueron presentadas y tabuladas a través de gráficos y tablas con frecuencias y porcentajes.

En el caso particular del instrumento formulado para llevar a cabo la presente investigación, será aplicado con una muestra piloto conformado por dieciséis docentes de la población seleccionada, con las mismas características de la muestra, utilizando para obtener el nivel de confiabilidad el denominado coeficiente de Alfa de Cronbach, por considerar que es el más adecuado al instrumento a aplicar en la investigación.

Resultados

Una vez finalizado el proceso de recolección, análisis e interpretación de los resultados se pudo establecer que la situación actual en la que se encuentra el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana, la escuela cuenta con un líder de tipo democrático situacional, lo que a veces conlleva a que el personal lo considere un punto débil dentro de la organización, conllevándolo a incurrir en el error de no cumplir con puntualidad los objetivos dictaminados por la directora del plantel. Por tal motivo la situación conlleva a que dentro del ambiente laboral el proceso motivacional se vea descuidado, a pesar de que los encuestados exponen tener en cuenta que el proceso motivacional depende de factores tanto internos como externos que pueden escaparse de las funciones o actividades propias del gerente de la institución, a continuación, se presenta cuadro de medición del ambiente laboral en la institución:



Figura Nro. 1. Medición del ambiente laboral en la institución

A través del presente gráfico se establece que el 100% de los participantes indicó que considera que se desarrolla el proceso organizacional dentro de la escuela de forma regular, lo que puede asumirse como una debilidad dentro del proceso gerencial de la institución. Por esta razón, se pudo determinar la factibilidad del diseño de un plan estratégico que favorezca el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana. Basándose en que se cuenta especialmente con la disponibilidad del recurso humano y de la institución, esto debido a que a través de la recolección de la información se pudo establecer que las directrices y el control de las actividades que se realizan dentro de la institución es en un 100% buena, por lo tanto, la necesidad básica en la que se ha de basar el plan estratégico será en la dimensión de la comunicación, la motivación y mejorar las condiciones de trabajo.

Es por ello, se diseñó un plan estratégico para favorecer el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana, iniciando con la formación del personal sobre el clima organizacional y las estrategias gerencial que hacen del mismo un clima eficiente y óptimo para el desenvolvimiento de las actividades dentro de la institución, basándose en favorecer el proceso comunicacional entre los participantes, desarrollar actividades motivacionales que mejoren los factores tanto internos como externos que intervienen en el proceso motivacional y por último se realizaron actividades para optimizar el trabajo en equipo dentro de la institución.

La propuesta

Motivo por el cual las empresas o instituciones desarrollan la gerencia y control de las mismas bajo un plan gerencial estratégico que les permita cubrir todos los aspectos que pueden influir en la modificación y alteración del clima organizacional, por esa razón el presente plan se desarrolló bajo estrategias gerenciales que permitan mejorar y favorecer la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo dentro de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana.

Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico para favorecer el clima organizacional en la Escuela Básica Concentrada Santa Ana.

Visión

Dirigir a la Escuela Básica Concentrada Santa Ana a desarrollar un clima organizacional optimo, que estimule la motivación del recurso humano a través de la participación colectiva, ajustándose a los cambios políticos, sociales y culturales de nuestra sociedad, y reconocer las competencias del personal en su organización con el objetivo de lograr un ambiente laboral satisfactorio.

Misión

Establecer un clima organizacional de calidad donde la creatividad, la responsabilidad, el compromiso, la comunicación, sean los valores fundamentales puestos en práctica dentro del proceso gerencial de la institución.

Factibilidad de la propuesta

La Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos: Técnico, económica e Institucional. **Factibilidad Técnica:** Se refiere a los recursos necesarios como

herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. La presente propuesta presenta factibilidad técnica debido a que se contó con los materiales y recursos existentes en la institución.

Factibilidad Económica: Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos. Este estudio presenta gastos económicos extras por parte de la autora.

Factibilidad Institucional: Esta propuesta cuenta con la factibilidad operativa e institucional debido a que se dispone del espacio y el tiempo necesario para su realización, así como también con la colaboración de los docentes y del personal que labora en la institución.

Etapas para el desarrollo de la propuesta

El plan estratégico se desarrolló en 4 etapas con el propósito de cumplir con los cuatro objetivos planteados en la presente propuesta, la primera etapa consistió en formar al personal de la institución sobre el clima organizacional y las estrategias gerenciales, la segunda etapa se basó en favorecer el proceso comunicacional entre el personal de la institución, seguidamente en la tercera etapa se ejecutaron actividades para mejorar el proceso motivacional en el personal que labora en la institución y durante la cuarta y última etapa se realizaron actividades para fortalecer el trabajo en equipo dentro de la institución.

Cabe destacar que todas las etapas se desarrollaron con la totalidad del personal que labora en la institución eso incluye, directivo, personal docente y personal de ambiente, ejecutándose las actividades dentro de la infraestructura de la institución.

Cuadro 1. Primera etapa del plan estratégico para favorecer el clima organizacional en la Escuela Básica concentrada Santa Ana

Objetivo: Formar al personal de la institución sobre el clima organizacional y las estrategias gerenciales.				
ESTRATEGIA	TEMÁTICA	RECURSOS	TÉCNICA	LUGAR
Sensibilización sobre el clima Organizacional y su importancia dentro de la Institución	• Clima Organizacional. • Gerencia Estratégica	Humanos: • Expositor • Directivos • Docentes • Personal de Ambiente Materiales: • Video Bean • Marcadores • Pizarrón • Lápices • laminas	• Intervención Espontanea del Directivo	Instalaciones de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana

Ejecutado por: Pérez, D. Kuder, L. De Gouveia, M. (2017).

Cuadro 2. Segunda etapa del plan estratégico para favorecer el clima organizacional en la Escuela Básica concentrada Santa Ana

Objetivo: Favorecer el proceso comunicacional entre el personal de la Institución.				
ESTRATEGIA	TEMÁTICA	RECURSOS	TÉCNICA	LUGAR
Favorecimiento del proceso comunicacional	• Comunicación • Proceso Comunicacional	Humanos: • Expositor • Directivos • Docentes • Personal de Ambiente Materiales: • Video Bean • Marcadores • Pizarrón • Lápices • laminas	• Conversatorio • Dinámica del rumor • Dramatización	Instalaciones de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana

Ejecutado por: Pérez, D. Kuder, L. De Gouveia, M. (2017).

Cuadro 3. Tercera etapa del plan estratégico para favorecer el clima organizacional en la Escuela Básica concentrada Santa Ana

Objetivo: Ejecutar actividades para mejorar el proceso motivacional en el personal que labora en la institución.				
ESTRATEGIA	TEMÁTICA	RECURSOS	TÉCNICA	LUGAR
Proceso Motivacional	• Motivación • Factores Internos • Factores Externos	Humanos: • Expositor • Directivos • Docentes • Personal de Ambiente Materiales: • Video Bean • Marcadores • Pizarrón • Lápices • laminas	• Conversatorio • Lectura Reflexiva	Instalaciones de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana

Ejecutado por: Pérez, D. Kuder, L. De Gouveia, M. (2017).

Cuadro 4. Cuarta etapa del plan estratégico para favorecer el clima organizacional en la Escuela Básica concentrada Santa Ana

Objetivo: Realizar actividades para fortalecer el trabajo en equipo dentro de la Institución.				
ESTRATEGIA	TEMÁTICA	RECURSOS	TÉCNICA	LUGAR
Fortalecimiento del Trabajo en Equipo	• Trabajo en Equipo	Humanos: • Expositor • Directivos • Docentes • Personal de Ambiente Materiales: • Video Bean • Marcadores • Pizarrón • Lápices • laminas	• Mesas de Trabajo • Yincanas	Instalaciones de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana

Ejecutado por: Pérez, D. Kuder, L. De Gouveia, M. (2017).

Conclusiones

Se concluye que el proceso gerencial de la institución está a cargo de un personal capaz, formado y con un liderazgo democrático situacional, donde las fallas más acentuadas están dentro del proceso comunicacional, la motivación y el fortalecimiento del trabajo en equipo, aspectos que se tomaron en consideración para el desarrollo del plan estratégico propuesto como medio de solución a la problemática planteada

Recomendaciones

- Facilitar canales de comunicación efectivos entre el personal docente, administrativo y personal de ambiente con el personal directivo en las distintas instituciones.
- Establecer valores principales como el respeto, la colaboración, la comunicación, la comprensión y el compañerismo para mejorar las relaciones humanas.
- Fomentar el trabajo en equipo y las actividades grupales entre el personal de las instituciones.

Referencias

- Caligiore, I., & Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista venezolana de gerencia*, 8(24).
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Keith, D. y Col. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Lynch, P., Manso J., Sepúlveda F. (1999). *Liderazgo, inversión y toma de Decisiones en educación*. Clima organizacional. Universidad de Concepción, Chile.
- Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. *Ciencias Sociales Online*, 3(1), 58-69. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/1.htm>
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria S.A
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 3(9).
- Recalde, I. (2016). *Las relaciones interpersonales y el clima organizacional en la compañía de transporte pesado Transcamovich CIA. TDA. De la ciudad de Latacunga. Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención del Título de Psicólogo Industrial*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Rodríguez M. (2001). *Diagnóstico organizacional*. Editorial: Alfa Omega, México.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39 (2), 385-393. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB.

Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos. Brasília: Universidade de Brasília.

Dora Pérez:

Docente Ordinario con categoría de Asistente en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, adscrito al Departamento de Estomatoquirúrgico, Área clínica Integral del adulto II. Odontólogo (1995). Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo (2012).

Layla Kuder:

Docente Ordinario con categoría de Instructor en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, adscrito al Departamento de Estomatoquirúrgico, Área clínica Integral del adulto II. Odontólogo (2011).