

Gisela Coromoto Durand

Estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal

Management strategies to improve the organizational climate of staff

Gisela Coromoto Durand
giseladuran65@gmail.com

Universidad Nacional experimental Simón Rodríguez, Santa Ana de Coro, Falcón
Venezuela

<https://orcid.org/0009-0003-7551-6554>

Recibido: 15 de septiembre 2021
Revisado: 10 de noviembre 2021
Aprobado: 15 de diciembre 2021
Publicado: 01 de enero de 2022

Gisela Coromoto Durand

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo proponer las estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal. Metodológicamente la investigación fue de naturaleza descriptiva y de tipo de campo. En los resultados; se logró demostrar que el indicador planear, tiene tendencia negativa, los directivos, presentan debilidades al planear las actividades de sus trabajadores. En igual condiciones de debilidades está el indicador organizar, las actividades no se ejecutan organizadamente y las funciones no están bien definidas. Por su parte el indicador dirigir tiene tendencia negativa y constituye una gran debilidad institucional, debido a la ausencia de motivación y escuchar las sugerencias de los docentes por parte de los directivos. Se concluye que los directivos presentan debilidades con la toma de decisiones, en donde casi nunca y nunca, los supervisores toman en cuenta sus opiniones para tomar decisiones por consiguiente estas debilidades deben ser corregidas.

Descriptores: Estrategias; gerente; supervisión; educación; toma de decisiones. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of the research was to propose management strategies to improve the organizational climate of the staff. Methodologically, the research was descriptive and field type in nature. In the results; It was demonstrated that the planning indicator has a negative trend; managers present weaknesses when planning the activities of their workers. The organize indicator is in the same condition of weakness, the activities are not executed in an organized manner and the functions are not well defined. For its part, the directing indicator has a negative trend and constitutes a great institutional weakness, due to the absence of motivation and listening to the teachers' suggestions by the directors. It is concluded that managers have weaknesses with decision making, where supervisors almost never take their opinions into account when making decisions, therefore these weaknesses must be corrected.

Descriptors: Strategies; manager; supervision; education; decision making. (UNESCO Thesaurus).

Gisela Coromoto Durand

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las instituciones educativas a nivel mundial, se caracterizan por presentar grandes carencias en la parte organizativa, lo que se traduce en una especie de colapso ante los cambios inminentes que se han presentado en el ámbito político, social, económico y cultural, lo que presume nuevos retos en estos escenarios y surge una perspectiva el directivo y el docente como gerentes que deben constituirse como protagonistas de los cambios educativos y organizacionales.

Así mismo las instituciones educativas, en particular las escuelas han sido siempre un reflejo de la sociedad, y por ello son sensibles a los problemas que de esta se derivan. Estas instituciones son vistas como organizaciones formales, complejas y abiertas que presentan características peculiares, pero que comparten rasgos comunes en todos los aspectos, en el sentido de que incorporan energía del ambiente, procesa o transforma esa energía, la convierten en algún producto característico del sistema, capaz de adaptarse a la organización.

Por lo tanto, mantener un clima organizacional favorable es algo fundamental para los recursos humanos que laboran en una determinada organización, empresa o institución educativa y es un tema que ha ganado la atención de muchos directivos, ya que diagnosticarlo a tiempo y adecuadamente. Según Muñoz (2015), permite resolver y evitar problemas a corto y largo plazo y plantea que el clima en la escuela “es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todo aquello factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que contiene un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de distintos productos educativos.” Es aquí donde se desprende que las percepciones que tenga el personal del clima organizacional de una institución educativa donde presta sus servicios repercute en el rendimiento de su trabajo y por ende, en la satisfacción laboral, lo que influye directamente en la calidad de vida institucional, en su respectiva productividad o en la prestación del servicio. Lo antes señalado supone que los estudios del mismo permiten identificar, categorizar y analizar las apreciaciones que los integrantes de una

Gisela Coromoto Durand

organización tienen de sus características propias como institución, por ejemplo, estilo de supervisión, relaciones laborales, prácticas comunicacionales entre otros.

No obstante, el clima de cualquier organización puede ser cambiante debido a las distintas situaciones presentes en la misma. Las percepciones y repuestas que abarcan el clima organizacional se originan de una gran variedad de factores, entre ellos: liderazgo, motivación, falta de comunicación, toma de decisiones entre otros. Igualmente, este refleja la influencia del ambiente en la motivación de los participantes, describiendo como la calidad o propiedad, percibida o experimentada por los miembros de la organización que influyen en su comportamiento, en el estado de la conducta de las personas la estructura o los procesos del clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el clima organizacional.

En consecuencia, el clima organizacional puede convertirse en un vínculo o en un obstáculo para el buen desempeño de una organización, convirtiéndose en un factor de influencia en el comportamiento de quienes lo integran. Tal aspecto se debe considerar en cualquier tipo de organización, entre las cuales se cuentan las instituciones de conocimientos, instituciones educativas; cuyo ambiente exige el contacto continuo entre los directivos, el personal administrativo, obrero y alumnado en general; para el efectivo desempeño de la importante labor de educar y formar.

En este sentido, el docente como profesional es responsable de sus acciones en el cumplimiento de sus roles. La eficiencia o deficiencia de su práctica profesional va a determinar la calidad del entorno laboral donde desarrolla su actividad en la organización. Por consiguiente, el clima organizacional al igual que la comunicación, la motivación, la rotación, la toma de decisiones y el liderazgo ejercido por los directores son factores que influyen en el comportamiento de las personas que conforman la organización, ya que son determinantes para el óptimo desempeño de la fuerza laboral.

La comunicación, por ser la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores; la motivación por cuanto es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada,

Gisela Coromoto Durand

con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía; el liderazgo, por cuanto se refiere a las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos; el ausentismo, se refiere a la fluctuación del personal entre una organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresen y que salen de la organización.; y la toma de decisiones, por cuanto es un proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas (Palacios,2010).

Aunado a la carencia de elementos motivadores tales como ascensos, reconocimiento por la labor desempeñada, reconocimiento por escrito, reconocimiento verbal en público, condecoraciones, despedidas, reconocimiento del personal jubilado y pensionado por parte de los directivos de las instituciones. En función de los antes expuesto surge esta investigación que tuvo como objetivo proponer las estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal.

MÉTODO

El presente estudio se enmarca en la investigación descriptiva, que de acuerdo con Arias (2006), "...consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p.24). Sobre la base de estos planteamientos, se entiende la investigación descriptiva como un estudio en el que se trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso para describir sus implicaciones y cuáles son sus características, sin interesarse mucho en conocer el origen o causa de la situación. En consecuencia, y de acuerdo con los objetivos específicos planteados, se entiende el carácter descriptivo debido a la descripción que se realizó referido al diagnóstico de las causas y consecuencias que afectan el clima organizacional en el desarrollo en el personal docente.

El diseño de la investigación se corresponde con la investigación de campo, debido a que la misma se realizó en la organización objeto de estudio, lugar donde se recabó la información. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012) señala en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis

Gisela Coromoto Durand

Doctorales lo siguiente: Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad (UPEL, 2012, p.18)

RESULTADOS

Con respecto a los resultados la gran mayoría del 64% se inclinó en decir algunas veces, casi nunca y nunca los directivos de la organización educativa, planifica las actividades de sus trabajadores. Estos resultados permiten afirmar que el indicador planear, tienen debilidad, contradiciéndolo lo expresado por Madrigal (2006, p. 165), la planificación es un proceso social que asume la búsqueda de la mejor alternativa para lograr eficientemente la satisfacción en el logro de los objetivos propuestos, basado en la racionalidad y desarrollando aspectos tecnológicos principales que contribuyen a la coherencia y consistencia del mismo.

En este mismo orden de ideas, el 100% de los consultados afirmaron a veces, casi nunca y nunca, los directivos los directivos para lograr sus objetivos, tratan a los trabajadores con entusiasmo y escuchas sus sugerencias. De estos resultados se demuestra que el indicador dirigir, tiene comportamiento negativo en la organización objeto de estudio, contradiciendo lo manifestado por Madrigal (2006, p.166), quien recomienda que las organizaciones deben poner en práctica la función de la dirección, tomando en cuenta que la misma abarca las etapas, de toma de decisiones, integración, motivación y comunicación, procesos que contribuyen a optimizar las actividades del talento humano dentro y fuera de la organización.

De igual manera el 100% de los trabajadores de la organización afirmando decir algunas veces, casi nunca y nunca los supervisores realizan el control y seguimiento a las actividades planificadas. Los resultados reflejan claramente que los trabajadores

Gisela Coromoto Durand

perciben como negativo el desarrollo del indicador controlar, este resultado no se corresponde con lo dicho por Bateman y Snell (2004) “los gerentes deben encontrar la manera de controlar lo que pasa en sus organizaciones, trátese de asegurar la creatividad, mejorar la calidad y reducir los costos” (p.490).

En esa misma dirección, la muestra en estudio expreso con un 64% que a veces, casi nunca y nunca conocen la misión y visión de la institución en estudio. De los resultados anteriores se evidencia que los trabajadores tienen desconocimiento de la misión y la visión, lo cual refleja un nivel de debilidad institucional, tomando en cuenta que lo señalado Amorós, citado por García (2011) “la misión, es el propósito o enunciado general, el cual sirve a la organización como marco de referencia para orientar sus acciones” (p.27). Mientras que el mismo autor al referirse a la visión sostiene “es un enunciado que se refiere a la posibilidad de comprender el potencial de la organización considerando las capacidades de cada una de sus áreas o departamentos e imaginando las rutas innovadoras a seguir para obtener una posición clara a largo plazo”.

Otro hallazgo importante reflejo que el 100% de los consultados se expresaron diciendo algunas veces, casi nunca y nunca, la organización le comunica los logros alcanzados con su trabajo hecho. De esto se deduce, que las personas que laboran en la organización objeto de estudio, tienen debilidades en el indicador comunicación, aspecto contrario a lo manifestado por Chiavenato (2007), “la comunicación es importante, porque es un proceso que une a las personas para que comparten sentimientos y conocimientos, y comprende transacciones entre ellas” (p.58). Por consiguiente, las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; esta es la red que integra y coordina todas sus partes.

En forma general, una vez analizados y promediado los resultados de ambos ítems, se demuestra en forma muy clara y precisa que el indicador sentido de pertenencia es negativo, respecto a esto Newstrom (2011) destaca “el compromiso con la organización, o lealtad del empleado, es la medida en la que el empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella” (p.207). De acuerdo a lo

Gisela Coromoto Durand

expresado por el autor se infiere que existe un número significativo de trabajadores encuestados que no están comprometidos con su trabajo y por lo tanto no tienen sentido de pertenencia organizacional.

Un resultados claro y evidente, reflejo que el 100% de los encuestados afirmaron que se algunas veces, casi nunca y nunca, sus ideas son tomadas en cuenta por su supervisor. De las consideraciones anteriores se infiere que el indicador toma de decisiones tiene debilidades en la organización, por consiguiente, estas debilidades deben ser corregidas. En este orden de ideas Koontz y Weihrich (2004), menciona “la toma de decisiones es un proceso de selección entre varias alternativas conformando un núcleo de planificación; motivo por el cual se convierte en una tarea central de todo administrador” (p.163).

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones a cuáles llegó la autora de la investigación, tomando como base los resultados alcanzados de las respuestas del cuestionario aplicado al personal. En base a las consideraciones anteriores, se presentan las siguientes conclusiones: Con respecto a la variable estrategias gerenciales y la dimensión funciones gerenciales, se logró demostrar que el indicador planear, tiene tendencia negativa, los directivos, presentan debilidades al planear las actividades de sus trabajadores. En igual condiciones de debilidades está el indicador organizar, las actividades no se ejecutan organizadamente y las funciones no están bien definidas.

Por su parte el indicador dirigir tiene tendencia negativa y constituye una gran debilidad institucional, debido a la ausencia de motivación y escuchar las sugerencias de los docentes por parte de los directivos. Con relación al indicador controlar, el mismo resulto de comportamiento negativo, es decir hay deficiencias por parte de los supervisores al realizar el control y seguimiento a las actividades planificadas.

En lo que respecta a la variable clima organizacional y su dimensión factores de clima organizacional, se logró probar a través del indicador calidad y orientación al cliente que tiene debilidades, en el sentido que los directivos y docentes tienen desconocimiento de

Gisela Coromoto Durand

la misión y la visión, existen debilidades en el indicador comunicación, en donde casi nunca y nunca, los supervisores proporcionan la información necesaria para hacer bien el trabajo. En referencia al indicador, sentido de pertenencia, el mismo reflejo tendencia negativa, en virtud de que casi nunca y nunca, en la organización existe libertad de expresión para comunicar los sentimientos de satisfacción e insatisfacción laboral. Con respecto al indicador toma de decisiones, también presenta debilidades, en donde casi nunca y nunca, los supervisores toman en cuenta sus opiniones para tomar decisiones por consiguiente estas debilidades deben ser corregidas.

FINANCIAMIENTO

No monetario

AGRADECIMIENTOS

A los directivos, docentes, administrativos y trabajadores, por su valioso apoyo en la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Amorós, E. (2007) Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Libro publicado por USAT Escuela de Economía. Lambayeque – Perú. www.usat.edu.pe/carreras1/economia.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación introducción a la metodología científica. (5^a ed.). Caracas: Episteme, C.A.
- Bateman, S. (2004). Administración. Un nuevo panorama competitivo. Editorial. McGraw-HILL INTERAMERICANA., S.A. México
- Chiavenato, I. (2007) Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (8va ed.). Colombia: Mc Graw-Hill.
- García, N. (2011). Estrategias organizacionales para el desarrollo y mantenimiento del talento humano en los Liceos de la Parroquia Coquivacoa. Tesis de Grado. LUZ.

Gisela Coromoto Durand

Konntz, H & Weihrich, H. (2004) Administración. Una perspectiva global. (12^a ed.). México: McGraw- HILL Interamericana., S.A.

Newstrom, J. (2011). Comportamiento Humano en el trabajo. (12^a ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.

Madrigal, B (2006). Habilidades Directivas. Primera edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Muñoz, L. (2015). Propuesta de Estrategias Gerenciales para la mejora del Clima Organizacional de la Unidad Educativa “Alejo Zuloaga” ubicada en Valencia Estado Carabobo, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), para optar al grado de Magister de Gerencia Educacional.

Palacios Y. (2010). Revista de Investigación 1vol.34 no.71 Caracas dic. 2010
<https://n9.cl/yz6ju>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (4^a ed.). Caracas: FEDEUPEL.