



Las Estrategias Gerenciales en la Optimización del Clima Organizacional

Management Strategies in Optimizing the Organizational Climate

Reina González, Esp.¹ 

gonzalezperezreinaeni@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)

Estado Sucre, Venezuela.

Resumen

Es innegable el papel que juega el director como gerente educativo en la consolidación de un clima organizacional que se caracterice por la existencia de un buen proceso comunicativo mayormente orientador, en un ambiente motivador, colocando en práctica un liderazgo que promueva la toma de decisiones en consenso y democracia, por lo que es imprescindible que deba tomar en cuenta un sinnúmero de aspectos que le permitan aplicar estrategias orientadas a la creación de un clima laboral favorable, en este orden de ideas, el clima organizacional asume significado especial dentro de las expectativas y estrategias en materia educativa, debido a que es concebido como un instrumento de gestión directiva que incrementa la flexibilidad pedagógica y administrativa de los planteles, mediante acciones estratégicas que permiten alcanzar las metas de la organización con el menor esfuerzo, incrementando la calidad de los recursos humanos y de servicios dentro de un plantel., bajo esta premisa se llevara a cabo esta extenso cuyo objetivo es analizar la importancia de la aplicación de estrategias gerenciales para la optimización del clima organizacional, metodológicamente, se centra en una investigación con enfoque cuantitativo, bajo un nivel descriptivo, se analizan los hechos a través de la estadística descriptiva e inferencial de autores, lo que permite establecer las conclusiones. **Palabras claves:** Estrategias Gerenciales, Clima Organizacional, Gestión Directiva, Gerencia Educativa, Proceso Comunicativo.

Abstract

It is undeniable the role that the director plays as an educational manager in the consolidation of an organizational climate that is characterized by the existence of a good communicative process that is mostly oriented, in a motivating environment, putting into practice leadership that promotes decision-making in consensus and democracy, so it is essential that you must take into account countless aspects that allow you to apply strategies aimed at creating a favorable work environment. In this order of ideas, the organizational climate assumes special meaning within expectations and strategies. in educational matters, because it is conceived as a directive management instrument that increases the pedagogical and administrative flexibility of schools, through strategic actions that allow the organization's goals to be achieved with the least effort, increasing the quality of human resources and of services within a campus. Under this premise, this extensive study will be carried out, the objective of which is to analyze the importance of the application of management strategies for the optimization of the organizational climate. Methodologically, it focuses on research with a quantitative approach, under a level Descriptive, the facts are analyzed through the authors' descriptive and inferential statistics, which allows conclusions to be established. **Keywords:** Management Strategies, Organizational Climate, Directive Management, Educational Management, Communication Process.

Fecha de Recepción: 20-12-2023

Fecha de Aceptación: 04-01-2024

Fecha de Publicación: 16-07-2024

Como citar este artículo: González, R. (2024). *Las Estrategias Gerenciales en la Optimización del Clima Organizacional*. Metrópolis. Revista de Estudios Globales Universitarios, 5 (1), pp. 140-164.

¹ Licenciada en Educación Inicial. Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" (UNESR); Especialista en Educación Inicial. (UNESR).



Introducción

La existencia de un ambiente de trabajo idóneo origina en el personal una elevada satisfacción, rendimiento y productividad, para lo cual es imprescindible la aplicación de estrategias gerenciales que permitan conocer y mejorar el comportamiento de cada miembro de la organización, en consecuencia, el trabajo del gerente consiste en alcanzar la estabilidad y realizar el cambio que conlleve a mejorar el clima organizacional en los procesos gerenciales bajo su jurisdicción y aumentar la motivación entre los grupos de trabajo, procesos y el ambiente organizacional; controlando al mismo tiempo, los factores del entorno, es decir, dedicarse a minimizar la frecuencia con que se transforman los esquemas de coordinación y el flujo de trabajo, factores determinantes en la gestión institucional.

Develando Realidades

La necesidad de mejorar la gestión institucional en el sistema educativo, se ha hecho impostergable en los países de América Latina, por ser ésta la encargada de planear, organizar, direccionar y controlar lo concerniente a un sistema u organización, especialmente los encargados de la educación. A tal proposición, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO 2015, P.56), plantea la necesidad de incorporar nuevos factores, técnicas y recursos de manera sistemática y creativa que permita dinamizar el análisis de la toma de decisiones e intervención de las organizaciones educativas a fin de crear un clima favorable entre las partes involucradas.

Así, el clima organizacional asume significado especial dentro de las expectativas y estrategias de acción que actualmente adelanta la UNESCO en materia educativa, particularmente en lo relacionado con su espacio



organizacional, concebido éste como un instrumento de gestión que incrementa la flexibilidad pedagógica y administrativa de los planteles, mediante acciones académicas, a los grupos involucrados para hacer posible las metas de la organización con el menor esfuerzo, y la calidad de los recursos humanos y de servicios dentro de un plantel.

Tal demanda, en el transcurso de la última década, manifiesta la necesidad de implementar nuevos cambios en el interior de las organizaciones, debido a la constante evolución de los procesos de información, y las nuevas tendencias hacia el desarrollo en los comportamientos, que las instituciones empresariales emprenden para su propio beneficio, siendo primordial la participación de los trabajadores y sus directivos.

En este sentido, la organización es la estructura normal de coordinación planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta en común, en donde su principal característica es tener relaciones de autoridad y cierto grado de diversidad del trabajo, es por eso que la planificación estratégica es el proceso que le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de una empresa permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de una organización logrando así el éxito institucional, pero todo éxito depende primordialmente del clima organizacional que es un aspecto determinante para el desarrollo productivo tanto para los planteles como para el personal.

Lo que conlleva a entender a la cultura organizacional es un factor muy importante como herramienta estratégica para lograr el éxito de la organización. En efecto esta orienta la información, que perciben los empleados genera en ello emociones, actitudes y conductas en el trabajador acordes con los lineamientos y objetivos de la organización.



En consecuencia, el trabajo del gerente consiste en alcanzar la estabilidad y realizar el cambio que conlleve a mejorar el clima organizacional en los procesos gerenciales bajo su jurisdicción y aumentar la motivación entre los grupos de trabajo, procesos y el ambiente organizacional; controlando al mismo tiempo, los factores del entorno, es decir, dedicarse a minimizar la frecuencia con que se transforman los esquemas de coordinación y el flujo de trabajo, factores determinantes en la gestión institucional.

Convirtiéndose en uno de los aspectos más importantes en las organizaciones dentro del clima laboral, debido a que la existencia de un ambiente de trabajo idóneo origina en el personal una elevada satisfacción, rendimiento y productividad, para lo cual es imprescindible la aplicación de estrategias gerenciales que permitan conocer y mejorar el comportamiento de cada miembro de la organización, en tal sentido, la conformación de un excelente clima laboral está sujeta a una cantidad de aspectos que deben tomarse en cuenta para favorecer un contexto de trabajo, en donde los trabajadores puedan sentirse satisfechos y tengan la posibilidad de desempeñar sus funciones de la mejor manera posible, lo cual se verá reflejado en un mayor crecimiento y productividad a nivel organizacional.

Tomando en cuenta las ideas planteadas, las instituciones educativas representan organizaciones y por lo tanto es imprescindible que en ellas se establezca un ambiente laboral que permita mejorar la eficiencia y productividad de todos los grupos que hacen vida en su interior, uno de estos grupos son los docentes quienes tienen bajo su responsabilidad la formación de los niños y niñas y por lo tanto requieren de un contexto de trabajo que se oriente a mejorar su desempeño, es decir, su práctica pedagógica y las relaciones que en ella se producen, siendo precisamente



la atmósfera laboral, un factor determinante tanto de los procesos organizativos y de gestión, así como de aquellos que impliquen cambios e innovaciones.

En este orden de ideas, es oportuno mencionar que dentro de las instituciones educativas, los procesos organizativos y de gestión, son llevados a cabo por el director quien es el gerente educativo y por tanto debe asumir este rol con el fin de alcanzar la misión y visión institucional, fortaleciendo así la calidad educativa, es por ello que debe ser capaz de conseguir que el personal a su cargo trabaje dentro de condiciones ideales, que desarrolle la disposición de trabajar con compromiso, motivación y donde existan relaciones interpersonales y laborales que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

En tal sentido, el director debe usar su poder para influir en los miembros de la escuela, comprender sus motivaciones y satisfacer en lo posible sus necesidades humanas, haciendo coincidir los objetivos personales con los de la escuela para que avancen en la dirección adecuada, a pesar de los obstáculos que puedan presentarse, por lo que apela a las emociones y valores humanos, haciendo que avancen por él, integrándolos a pesar de sus conflictos e intereses personales para mejorar el ambiente escolar bajo un liderazgo pedagógico efectivo que le permita valorar el desempeño del personal docente con el fin de mejorar el desarrollo de la práctica pedagógica, con acciones democráticas, participativas y motivadoras.

Es decir, la gerencia educativa constituye un proceso dentro del cual se encuentra inmersa la formación y mejoramiento continuo, que se orienta a controlar e integrar los recursos humanos, teniendo como funciones planificar, organizar, dirigir y controlar y como estrategias comunicar,



motivar, tomar decisiones y liderar, en este orden de ideas, la gerencia educativa se concibe como:

El proceso mediante el cual se orienta y conduce la institución educativa, sus actores y las relaciones con el entorno, a través del trabajo en conjunto para ofrecer un servicio de calidad y coordinar las tareas hacia la consecución de sus proyectos comunes. (Manes, 2015, p 11)

Siguiendo lo expresado en la cita, es incuestionable la importancia del director como gerente educativo, por lo que resulta imprescindible que evidencien conocimientos sobre los principios de la gerencia moderna, dirigiendo con eficacia y eficiencia el personal a su cargo y demostrando un liderazgo situacional, orientado a tomar decisiones oportunas, que provengan de la participación activa de todos, manteniendo el respeto por la gente que dirige, como requisito para la conservación y preservación de un buen clima organizacional.

Es innegable el papel que juega el director como gerente educativo en la consolidación de un clima organizacional que se caracterice por la existencia de un buen proceso comunicativo mayormente orientador, en un ambiente motivador, poniendo en práctica un liderazgo que promueva la toma de decisiones en consenso y democracia, por lo que es imprescindible que deba tomar en cuenta un sinnúmero de aspectos que le permitan aplicar estrategias orientadas a la creación de un clima laboral favorable, en el cual se consolide la satisfacción para un buen desempeño docente y un mayor crecimiento y funcionalidad de la institución educativa. (Robles et al., 2018), en síntesis, es imprescindible que el director utilice estrategias gerenciales que le permitan mejorar el clima laboral de la institución educativa a su cargo.



Sin embargo, a pesar de la importancia que reviste este aspecto dentro del ámbito educativo, existen o persisten todavía problemas o situaciones dentro de los centros escolares, que guardan relación con la gestión de los directivos y su actuación dentro del ambiente laboral, las cuales desmejoran el ambiente de trabajo, ocasionando un evidente malestar entre los docentes.

Todos estos factores que inciden negativamente en la existencia de un buen ambiente laboral, son motivo de preocupación en muchos países, cuyos estándares educativos requieren de un desempeño óptimo tanto de la gestión escolar como del desempeño docente, prueba de esto es un estudio llevado a cabo por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe [OREALC], (2006), en ocho países de Latinoamérica, en el cual señala la existencia de una serie de factores que afectan a los directivos educativos en su gestión, entre los que resaltan la escasa especialización en cuanto a formación gerencial, razón que les impide aplicar acciones que conlleven al mejoramiento de aspectos como la motivación, liderazgo, comunicación y toma de decisiones, las cuales representan estrategias gerenciales que inciden en la instauración de un clima laboral favorable para las instituciones educativas.

De igual forma el referido informe de la OREALC (2006), citado por Morales (2018), señala además que:

...a los directivos docentes se les exige y evalúa competencias comportamentales relacionadas con el liderazgo, la comunicación, la negociación y la mediación, pero no se les ofrece mucho en la parte de formación e investigación al respecto de estos temas. Todo lo anterior repercute en que los directivos docentes no reciban formación en cuestiones de dirección y liderazgo por parte de organismos idóneos, dejando estos temas a las capacidades y aptitudes personales, y



desfavoreciendo las dinámicas de sus equipos de trabajo y de las instituciones educativas en general, situaciones que se hacen evidentes al revisar el ambiente laboral (p 10)

Lo citado responde fehacientemente a la existencia de estas deficiencias en cuanto a formación gerencial y su incidencia negativa en la conformación de un ambiente laboral favorable en las instituciones educativas.

En el caso de Venezuela, la situación no dista de ser diferente, por cuanto la gestión directiva presenta una serie de indicadores negativos destacando la ausencia de formación gerencial, así como una organización estructural rígida y descoordinada, ameritando una revisión de aspectos como el liderazgo gerencial y el desarrollo organizacional, al respecto Cornieles (2010), expresa que: “la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas” (p. 9), esta situación es realmente problemática, puesto que los directivos representan la máxima autoridad escolar, siendo responsables de las actividades docentes y administrativas, así como de generar un clima laboral que incremente la satisfacción y el desempeño docente.

Es necesario acotar que la gerencia educativa diste de ser abierta y participativa, al contrario dejan más tiempo y esfuerzo al cumplimiento de la parte administrativa, por lo que en muchas instituciones educativas se imponen criterios autocráticos, lo que conlleva a la instauración de ambientes tensos, que interfieren negativamente en la comunicación, “generando conflictos y tensiones e inadecuadas relaciones entre las personas, así como insubordinación, falta de consenso en las decisiones, poca motivación, entre otros” Matos (2009), citado por Camejo (2019)



Sumado a lo anterior, es evidente en el ámbito educativo venezolano la inexistencia de una política orientada a la formación gerencial educativa, que tenga como objetivo primordial la capacitación permanente de los directores en torno a funciones y estrategias que les permita orientar, dirigir y motivar la labor pedagógica, evitando de esta manera la ausencia de conocimientos sobre gestión educativa, evitando una gerencia educativa sustentada en patrones tradicionales, con poca formación en procesos gerenciales y que desconozca los objetivos del proyecto educativo venezolano, (Lara,2009), además de la necesidad que los cargos directivos se asignen en virtud de la idoneidad académica tal y como lo establece el marco constitucional y legal de la educación venezolana.

De igual forma Manes, J (2021), describe que el clima organizacional no se identifica con el deber ser de una institución educativa, evidenciándose un carácter situacional en cuanto a su estructura y en la que se observa que las acciones que se desarrollan en la institución carecen de una planificación con coherencia; existe discrepancia entre el gerente-director de la institución y los docentes, el director es una persona autócrata ya que planea y organiza actividades de una forma individual sin tener en cuenta la participación y sugerencias de los componentes de la comunidad educativa.

Las decisiones son tomadas unilateralmente, los docentes tienen que aceptar la imposición de éste; no se da una comunicación efectiva, las reuniones son esporádicamente comunicaciones impositivas, tergiversa las opiniones o posturas del personal; lo que da cabida a que la participación y compromiso del docente sea limitada en el desarrollo de las actividades que se planifican en la institución.



Así mismo, Sulbarán, J. (2019), hace señalamientos sobre la poca relación interpersonal, entre el director-docente, docente-director; director-estudiante, estudiante-director, pues pocas veces se desarrollan acciones que conlleven a investigar los componentes de la comunidad educativa. Otra debilidad existente es la falta de motivación y estímulo por parte del mismo gerente.

Aportes Referenciales

En el contexto internacional, Guardia, G (2018), llevó a cabo una investigación llamada Estrategias Motivacionales Para Mejorar el Clima Institucional en el I.E.P “Leoncio Prado”, Arequipa, Perú, en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para optar al título de Magister en Ciencias de la Educación, teniendo como finalidad analizar la relación entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, para lo cual realizo un modelo investigativo cuali-cuantitativo, con nivel descriptivo y diseño de campo, obteniendo entre sus conclusiones la ausencia del trabajo en equipo, irrespeto hacia las normas de convivencia, así como una inadecuada acción gerencial, lo que ocasiona la instauración de un clima laboral negativo.

Razón por la cual se recomendó la aplicación de estrategias gerenciales basadas en un liderazgo motivador, comunicativo que permita mejorar las relaciones interpersonales y desarrollar compromiso y pertenencia institucional.

En el mismo orden de ideas se encuentra la tesis realizada por Ambrocio, E (2022), titulada Estrategias Gerenciales Para Mejorar el Clima Laboral en la Plana Docente de la Escuela Inicial N° 086 Divino Niño Jesús En Santa María De Huacho, para alcanzar el grado de Maestría en Ciencias de la Educación en la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, en la cual planteo como



objetivo general Determinar la relación entre las estrategias gerenciales y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho, con un enfoque metodológico descriptivo y correlacional, se aplicó como instrumento un cuestionario, el cual permitió concluir que la correcta aplicación de estrategias gerenciales como la motivación, comunicación, liderazgo y toma de decisiones ocasiona la optimización del clima laboral al aumentar el compromiso y la motivación de los docentes en su desempeño pedagógico y de relaciones interpersonales.

Los aportes de estos trabajos presentan para la investigación una visión amplia de la importancia de las estrategias gerenciales en la optimización del clima organizacional para darle fluidez a los procesos de comunicación en las organizaciones educativas.

En el ámbito nacional se abordan trabajo como el desarrollado por Rivera y Otros (2016) identificada con el título Clima Organizacional en el Contexto Educativo, publicada como artículo arbitrado en la revista Scientific, cuyo objetivo fue Determinar las Dimensiones del Clima Organizacional que Propicia el Gerente Educativo en las instituciones del NER 196, estado Miranda, con una metodología descriptiva, con diseño de campo, y la aplicación de un cuestionario con alternativas de selección a una población conformada por dos directivos y treinta y cinco docentes, concluyeron que en el NER 196, no se pone en práctica de manera efectiva las dimensiones del clima organizacional, lo cual no contribuye al logro de los objetivos institucionales de manera exitosa.

Lo anterior es evidencia de la relación de esta investigación con este trabajo pues muestra evidencia de la importancia que tiene el clima organizacional para el desempeño de las actividades institucionales.



Por su parte, Bustamante (2019), elaboro su tesis de grado titulada Clima Organizacional y las Estrategias Gerenciales Como Elemento del Cambio Organizacional, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial, su objetivo general fue discutir el clima organizacional y las estrategias gerenciales en el tejido de los cambios organizacionales, metodológicamente se basó en un modelo descriptivo con diseño de campo, obteniendo entre sus conclusiones que existe la necesidad de mejorar la acción gerencial con el fin de aplicar estrategias gerenciales que permitan la estabilidad y mejora del clima organizacional.

Esta investigación fundamenta el presente trabajo en el hecho de considerar al gerente como responsable de la estabilidad del clima organizacional a través de la aplicación de estrategias gerenciales que permitan desarrollar en sus subordinados las habilidades, destrezas y aptitudes para el trabajo conjunto, por lo que se establece la relación entre acción gerencial y clima organizacional.

Tomando en cuenta los aspectos conclusivos presentes en este trabajo, es evidente la vinculación con esta investigación debido a que deja claramente ver la importancia de llevar a cabo estrategias gerenciales que propendan al incremento de la motivación del personal en el desarrollo de sus actividades pedagógicas.

Los antecedentes referidos para ampliar el conocimiento acerca de cómo las estrategias gerenciales optimizan del clima organizacional y que contribuyan a proporcionar un espacio consonó con las expectativas de los trabajadores y la gerencia.

Gerencia Educativa

La gerencia educativa se fundamenta esencialmente en el proceso administrativo, y consiste en el cumplimiento de las etapas de



planificación, organización, dirección y control, así como de estrategias como la motivación, la comunicación, liderazgo y toma de decisiones, las cuales son indispensables para el gerente escolar, debido a que este debe tener la capacidad de desarrollar las relaciones interpersonales, manejar información y tomar decisiones, por lo que son vitales para el éxito de la acción directiva, dentro de la cual el gerente debe ser capaz de comprender las relaciones y sentimientos del grupo de personas bajo su cargo.

En este orden e ideas, Valdés (1999), señala que “el gerente efectivo no actúa como jefe, es un facilitador, no ordena, contribuye a la asignación de responsabilidades y a la transferencia de información a los grupos de individuos que conforman los equipos de trabajo” (p.19), se entiende entonces que el gerente educativo debe poseer aptitudes que lo conviertan en estratega, organizador y líder, con la responsabilidad adicional de velar por el buen funcionamiento de la organización que maneja; unido a una serie de características personales, que son necesarias para el buen desempeño de sus funciones.

Conviene subrayar con base en lo planteado que una buena gestión gerencial representa una excelente herramienta para crear, mantener y optimizar una atmósfera laboral idónea, así como la clave del éxito organizacional, incrementando positivamente el desempeño de todos los grupos que integran la institución educativa.

Estrategias Gerenciales

Como ya se ha referido, la gerencia educativa es una actividad sistemática orientada al logro del esfuerzo y actuación de las personas que conforman la estructura organizativa escolar, por tanto consiste en encauzar las acciones, el tiempo y los recursos para lograr los objetivos planteados, visto de otra forma es una acción participativa de desempeño del quehacer



diario, donde todo el talento humano se involucra con la cultura organizacional con la finalidad de alcanzar exitosamente las metas propuestas.

Es claro entonces que el gerente educativo es el responsable de crear, dirigir, mantener y hacer funcionar a la organización en una mezcla armónica y sistémica de múltiples variables para lograr objetivos establecidos; y para alcanzar los fines pautados es imprescindible que haga uso de estrategias gerenciales que le permitan influir en sus subordinados, al respecto Urbaneja (1998), citado por Paredes (2020), define las estrategias gerenciales como: “El conjunto de procedimientos administrativos, funcionales y formativos que implementan los gerentes de una organización con el fin de lograr un funcionamiento adecuado” (p.250) De igual forma, Rangel (2002), considera a las estrategias gerenciales como: “Un conjunto de reglas y directrices organizacionales para desarrollar en los supervisores académicos el liderazgo, motivación, toma de decisiones, comunicación y conocimiento de los procesos gerenciales para ejecutar acciones que le permitan asistir a los docentes a su cargo” (p.37).

Relacionando los conceptos anteriormente expresados, se puede decir que las estrategias gerenciales, constituyen una serie de pasos, acciones de orden administrativa cuya finalidad es la optimización del funcionamiento de las organizaciones, orientando de manera positiva las competencias de los miembros del equipo laboral a través de un liderazgo adecuado, una comunicación efectiva, un alto grado de motivación y la acertada toma de decisiones.

Clima Organizacional

En cuanto al significado de clima organizacional Dessler (2003), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las



definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, en función de esta falta de consenso, el autor en cuestión, cita varios expertos y ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den estos al tema, distinguiendo tres:

El primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos (2) investigadores Falcón, E. y Otros (2005), estos definen el clima organizacional como “... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p.51), es decir, básicamente se basa en las cualidades definitorias organizacionales.

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Hall (2006), quienes definen el clima como “... la opinión que el empleado se forma de la organización” (p.82), atendiendo fundamentalmente en la percepción individual del trabajador y finalmente el tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer citado por Falcón E. y otros (2005), para ellos el clima son: “Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p.12).

En este mismo orden Hall (2006), define el clima organizacional como: “Un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (p.143).



Por su parte Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima: “Se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta”. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional es importante lo aportado Goncálves (1997) cuando asevera: “El que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (p.82) Las anteriores definiciones hacen posible considerar el clima organizacional como el compendio de factores integrantes del ambiente laboral que son percibidos por los trabajadores de forma directa o indirecta y que por lo tanto incide positiva o negativamente en su comportamiento y que afectan además la estructura organizacional y los procesos que se dan en su interior.

En correspondencia con lo anterior Brunet (1999), expresa que el clima en las organizaciones está integrado por:

El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; La estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones (p.45).

Estos elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización



redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Es pertinente señalar en este momento que, para alcanzar la excelencia organizativa, así como los resultados esperados, es fundamental construir un contexto que potencie el desempeño de los colaboradores, en concordancia con los valores empresariales.

Desde esa perspectiva, la gestión del clima organizacional se convierte en un factor crítico, ya que según Eslava (2014):

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las organizaciones resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados. (p.147)

Tomando en cuenta lo citado, es fundamental que dentro de las instituciones educativas los directores se enfoquen en la optimización del clima laboral, debido a que este es un factor determinante en el alcance de la misión y visión prevista en la planificación organizacional de centro educativo, no obstante, es común percibir que el personal directivo se limita a funciones de índole netamente administrativas o de supervisión centradas en un control autocrático que genera una atmosfera de trabajo marcada por la negatividad, desmotivación, malestar o inconformidad haciendo más difícil la optimización de la función educativa de los docentes y la interacción entre los diferentes miembros del personal.

Es necesario en vista de la situación antes planteada, que los directivos se centren en la construcción de un contexto laboral orientado a alcanzar la



excelencia y los resultados positivos que denoten la eficiencia y eficacia de la organización educativa que a bien dirigen, aumentando los índices motivacionales de sus subordinados, satisfaciendo las necesidades de reconocimiento, al incrementar su capacidad de adaptación y resiliencia ante los retos que puedan presentarse en el ámbito laboral, en este aspecto, Chiavenato (2012), afirma que: “La imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y, por consiguiente, se afecta el clima laboral” (p.253).

La anterior afirmación permite entender la importancia de una buena acción gerencial dentro de las instituciones de educación, debido a que a través de ella pueden minimizarse o eliminar factores negativos que puedan presentarse en el contexto de trabajo, puesto que como líderes natos los directores pueden impactar significativa o negativamente en el comportamiento laboral del personal a su cargo, resultándoles agradable o desagradable trabajar; entendiendo que las cualidades o propiedades del ambiente general depende la percepción de los miembros de la organización, la cual puede ser de orden interno o externo e influye en el comportamiento de los empleados.

Evidentemente, un clima laboral bajo la influencia de un buen liderazgo permite que el empleado sienta que sus necesidades y proyectos individuales se realizan, promueve la motivación por el trabajo, aumenta la participación de todo el grupo, la productividad, la identificación con la empresa, genera sinergia entre el equipo de trabajo y cooperación.

Por lo tanto, un buen liderazgo influye sobre los comportamientos de los colaboradores porque facilita la mediación entre las actitudes y expectativas de las personas, por otra parte, se encuentran las relaciones,



las cuales concentran el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano dentro de la empresa.

Referentes Metódicos

El marco metodológico hace referencia a los procesos y técnicas utilizados o que fundamentan el proceso de investigación, al respecto, Arias (2012), lo define como “el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p 16), en este orden de ideas, Tamayo y Tamayo (2003), expresa que es: “Un proceso que mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p 24), tomando en cuenta lo expresado, este capítulo expondrá los siguientes aspectos: enfoque, tipo, nivel y diseño de investigación, así como la población objeto de estudio, operacionalización de variables y las técnicas de recolección y análisis de datos.

En tal efecto el extenso se enmarcará en el enfoque cuantitativo, en efecto, como lo afirma Cook (2011): “Del paradigma cuantitativo se dice que posee una concepción global positivista, hipotético-deductiva, particularista, objetiva orientada a los resultados y propia de las ciencias naturales” (p 57) por tanto, la metodología que se ajusta a este paradigma, es la cuantitativa, que puede ser definida como aquella que recoge y analiza datos sobre variables y estudia las propiedades y fenómenos cuantitativos. De acuerdo con lo planteado el nivel es de carácter descriptivo, la cual es definida por Valderrama (2017), se refiere al grado de conocimiento que posee el investigador en relación con el problema, hecho o fenómeno a estudiar.



Resultados y Reflexiones

Analizando los resultados obtenidos, se demuestra que, las características de la cultura organizacional a un 57% de deficiente dentro de los centros educativos en especial en Venezuela dada a las incidencias políticas partidistas, hay debilidades para comunicacionales.

En cuanto el liderazgo organizacional es una combinación de las culturas gerenciales y de “jerarquizaciones poco adecuadas”, y esta conducta se encuentran hoy en el 50% de los gerentes crean un clima organizacional carente de motivación dentro de sus colaboradores.

Existe un alto porcentaje de profesionales con agotamiento emocional (82%), que se sienten frecuentemente cansados y con sobreesfuerzo; un 86% siente un alto nivel de despersonalización hacia su trabajo, demostrando actitud negativa y falta de preocupación, lo que lleva a problemas de maltrato a los pacientes; de igual forma un 86% de los enfermeros, no se sienten realizados o satisfechos personalmente, porque no sienten que su trabajo sea de relevancia.

Por otro lado el 80% de los docentes institucionales, reportan un alto índice de ausentismo, bajo desempeño, abandono del puesto de trabajo, entre otros problemas; Al aplicar la Escala Multidimensional de Clima Laboral, para determinar el índice de esta variable dentro del grupo de enfermeros, se evidencia que el 52% no se sienten satisfechos con las actividades asignadas y no poseen libertad para ejercer el trabajo para el cual se formaron; así mismo, un 44% expresa que no existen niveles de compañerismo aceptables, por ende las relaciones entre compañeros son hostiles y denotan desunión; el 52% también expresó que el hospital no tiene un sistema de recompensas o bonificaciones que incentive o fidelice



a los trabajadores, así como consideran que los jefes no tienen un trato adecuado hacia sus subalternos, demostrando la ausencia de un liderazgo positivo. Situación que es similar a lo encontrado en otros referenciales de (Camejo (2019) Manes, J (2021), Sulbarán, J. (2019),). Y en Venezuela cada vez se hace más evidente dentro de los planteles.

Se evidencia que existe comunicación entre el capital humano, sin embargo, esto si no es sistematizada por la gerencia, corre el riesgo de no aportar al crecimiento de la organización, sino que, por el contrario, pudiese crear un ambiente no favorable para el funcionamiento óptimo de la organización, por cuanto pueden crearse rumores, desmotivaciones, pérdida de tiempo en el trabajo, lo cual, puede ocasionar un mal funcionamiento de la organización.

Reflexión Final

La comunicación es un proceso que le permite al ser humano, no solo comunicarse con sus semejantes, sino, convivir con éstos, bien sea en un ambiente familiar, escolar, empresarial, entre otros. Por lo tanto, la comunicación juega un papel importante en la cohabitabilidad de la persona, en este sentido, la comunicación puede ser oral, escrita, gestual, entre otra, lo cual permite transmitir afectos, emociones, ideas, entre otras cualidades, las cuales incentivan el establecimiento de relaciones interpersonales entre los diferentes grupos etarios que hacen vida en una comunidad u organización

Por ello, las estrategias gerenciales en la optimización del clima organizacional son temas de creciente interés y preocupación en todos los sectores, cada vez hay más consciencia sobre la necesidad de evaluar y actuar para prevenir o mitigar sus efectos nocivos en el personal. Para velar



por un ambiente laboral adecuado es importante evaluar los riesgos laborales, entre los que se encuentran los riesgos psicosociales, como el estrés laboral, cuyo diagnóstico y abordaje es crucial para conseguir el correcto funcionamiento de una organización.

Sin embargo, la comunicación más utilizada es la tipa horizontal, es decir, que se desarrolla entre el capital humano del mismo nivel, sin embargo, sí esta comunicación no es fundamentada en planes de trabajo, tiende a convertirse en perjudicial para la productividad de la empresa, por cuanto existe la posibilidad de que se formen rumores, ideas no fundamentadas, entre otros diálogos que no fomentan el trabajo efectivo.

Así mismo, se evidencia que los jefes y los empleados no poseen buena comunicación, sobre todo a la hora de exponerse las metas y planes que deben ejecutarse en la organización. Esto implica que no existe una comunicación efectiva que promueva un adecuado clima organizacional, viéndose afectado el rendimiento del trabajo que se realiza. De ese modo, se hace necesario implementar acciones que conlleven a utilizar una comunicación que brinde la oportunidad de crecimiento en la organización y no que por el contrario se convierte en un agente

Obstaculizador para la misma.

La cooperativa debe promover una comunicación efectiva por cuanto esta es el motor para el trabajo en equipo y poder elevar así, la productividad de la organización. Para esto, no pueden dejar de lado la formación constante, sino, que por el contrario deben emplear talleres, charlas, que incentiven a una mejor comunicación organizacional. Así mismo, se deben promover planes que contribuyan a fomentar un mejor clima organizacional en beneficio del colectivo que allí labora.



Referencias

- Arias, F. (2012), *El proyecto de Investigación* (Cuarta edición ed.). Caracas: Editorial Episteme, C.A. doi: ISBN;980+07-8529-9
- Ambrocio, E (2022) *Estrategias Gerenciales Para Mejorar el Clima Laboral en la Plana Docente de la Escuela Inicial N° 086 Divino Niño Jesús En Santa María De Huacho*, Tesis de Grado Maestría en Ciencias de la Educación Universidad José Faustino Sánchez. Perú.
- Brow, W. y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Bustamante, J. (2019), *Clima organizacional y las estrategias gerenciales como elementos del cambio organizacional*. Tesis de Grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto estado Lara
- Camejo, A, J, & Cejas, M (2019), *Factor Clave De lLa Gestión De Los Recursos Humanos*. *Nómadas. Revista Critica de ciencias Sociales y Jurídicas*, Publicación Electrónica de la Universidad complutense.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones*. 9a. ed. México: McGraw Hill.
- Cornielez, J. (2010). *La Gerencia Educativa*. México Compañía Editorial Continental, S.A.
- Cook, M, (2011): *Uso de las Representaciones Visuales por parte de los docentes en el Aula de las Ciencias*. *Internacional de la Educación Científica*, 22(3),175-184
- Eslava, E (2014): *Management y Gerencia*. (Artículo en Línea) Disponible en: http://www.degerencia.com/clima_organizaciona



Falcón, E. y otros (2005). Clima organizacional en el aula. [Documento en línea].

Disponible: <http://www.monografias.com>

Goncálves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. (Artículo en línea)

Disponible en: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Guardia, G (2018), Estrategias Motivacionales Para Mejorar el Clima Institucional en el I.E.P “Leoncio Prado”, Trabajo de Grado Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Arequipa, Perú.

Manes, J (2021). Debilidades de la Gestión estratégica para instituciones educativas del estado Sucre, guía para Planificar estrategias de gerenciamiento Institucional. Venezuela.

Morales, M (2018) La Influencia Del Directivo Docente En El Clima Laboral De La Institución Educativa Barrio Santa Cruz (Tesis de Maestría en Educación) Universidad De Medellín. Facultad De Ciencias Sociales Y Humanas. Programa Maestría En Educación. Medellín, Colombia

Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe [OREALC]. (2006). El Liderazgo Escolar En América Latina Y El Caribe. Un Estado Del Arte Con Base En Ocho Sistemas Escolares De La Región. Santiago de Chile: Imbunche Ediciones Ltda.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO 2015), Informe de seguimiento de la Educación para todos en el mundo: El imperativo de la calidad

Paredes, L (2020), Estrategias gerenciales Para Mejorar el Clima Organizacional de la Zona Educativa del Estado Barinas, Tesis de Grado No Publicada Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”,

Rangel, S. (2002). Programa de actualización sobre estrategias gerenciales dirigido a los supervisores que laboran en alto niveles gerenciales para



redimensionar el proceso de supervisión. Trabajo de grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela.

Rivera y Otros (2016) Clima Organizacional en el Contexto Educativo, artículo arbitrado. *Revista Scientific*.

Robles, Mónica. (2018). Variables Relacionadas Con La Satisfacción Laboral: Un Estudio Transversal A Partir Del Modelo EFQM. España: Science Direct.

Sulbarán, J. (2019). Clima organizacional que prevalece entre los directivos y docentes de la U.E José Luis Faure Sabaut durante su gestión educativa en Sucre. Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Maestría Administración para la Educación Básica. "SAMUEL ROBINSÓN". Sucre-Venezuela.

Tamayo y Tamayo (2003), *El Proceso de la Investigación Científica* cuarta Edición. México, Editorial Limusa. Grupo Noriega.

Valderrama (2017), *Pasos para Elaborar Proyectos de investigación Científica*. Editorial San Marcos 2da Edición Lima Perú

Valdés (1999). *Gerencia Educativa*. Editorial Limusa S.R.L. Argentina.

