

## ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CUM “SAN JOSÉ DE LAS LAJAS”

### MANAGEMENT STRATEGY TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE CUM "SAN JOSÉ DE LAS LAJAS"

Autora: MSc. Yaylin Zaragoza Fernández

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2995-6316>

Dirección Electrónica: [ridel@unah.edu.cu](mailto:ridel@unah.edu.cu)

Nombre de Institución: CUM San José de las Lajas

Localidad: San José de las Lajas. País: Cuba

#### Resumen

La presente investigación aborda el tema sobre clima organizacional en el CUM “San José de las Lajas” en función del desarrollo local. El clima organizacional permite conocer la percepción que poseen las personas dentro de una organización, el cual influye en las actitudes y en el comportamiento de los trabajadores, argumentándose que todo sistema organizacional debe generar un determinado clima que repercute en las motivaciones y en la adaptación de los miembros de la organización. Asimismo, el desarrollo local es entendido como resultado del protagonismo de colectividades y organizaciones que interactúan mediante procesos, para facilitar soluciones creativas y sostenibles, dirigidas a la satisfacción de aspiraciones comunes sociales, económicas, culturales, políticas y ecológicas. El objetivo de la investigación: “Elaborar una estrategia de gestión para mejorar el clima organizacional en el CUM “San José de las Lajas” en función del desarrollo local. Se utilizaron metodologías y herramientas como la Investigación Acción Participativa y la CAP; métodos de nivel teórico: Análisis y Síntesis, Histórico–Lógico, Inductivo–deductivo; de nivel empírico: análisis documental, encuestas, entrevistas y como Método Matemático Estadístico: la estadística descriptiva. Lo que permitió evidenciar que el clima organizacional en el CUM se comporta de manera favorable aunque en algunas variables no se muestra igual comportamiento. De ahí la necesidad de diseñar una estrategia de gestión para mejorar el clima organizacional en el CUM “San José de las Lajas” en función del desarrollo local. La estrategia diseñada fue valorada satisfactoriamente por los involucrados.

**Palabras clave:** estrategia de gestión, clima organizacional y desarrollo local.

#### Abstract

The present research addresses the topic of organizational climate in the CUM "San José de las Lajas" in terms of local development. The organizational climate allows to know the perception that people have within an organization, which influences the attitudes and behavior of workers, arguing that every organizational system must generate a certain climate that affects the motivations and the

adaptation of the members of the organization. Likewise, local development is understood as a result of the protagonist of collectivities and organizations that interact through processes, to facilitate creative and sustainable solutions, aimed at satisfying common social, economic, cultural, political and ecological aspirations. The objective of the research: "To elaborate a management strategy to improve the organizational climate in the CUM" San José de las Lajas "based on local development. Methodologies and tools such as the Participatory Action Research and the CAP were used; methods of theoretical level: Analysis and Synthesis, Historical-Logical, Inductive-deductive; of empirical level: documentary analysis, surveys, interviews and as Statistical Mathematical Method: descriptive statistics. This allowed us to show that the organizational climate in the CUM behaves favorably, although in some variables it does not show the same behavior. Hence the need to design a management strategy to improve the organizational climate in the CUM "San José de las Lajas" based on local development. The strategy designed was valued satisfactorily by those involved.

**Keywords:** Management Strategy, organizational climate and local development

### **Métodos, materiales y resultados**

Los antecedentes del desarrollo local se remontan al siglo pasado a partir de una reflexión sobre la concepción misma del desarrollo, sus efectos y los mecanismos para suscitarlo. Se puede afirmar que la naturaleza de la plataforma teórica del desarrollo local se encuentra también ligada al debate y esclarecimiento de los conceptos de espacio y territorio que se establecieron dentro de la teoría económica. Castro (2014). De igual forma, el desarrollo no es ajeno a las diversas formas de gestión o administración según algunos autores.

Gaspar (2015), define la gestión como un proceso consciente y sistemático que se desarrolla en los distintos niveles de una organización, constituido por las funciones básicas de la administración (planificación, organización, dirección y control), para el alcance de un objetivo determinado. Tomando en cuenta lo anterior, se puede afirmar que una adecuada gestión de los procesos políticos, económicos sociales y culturales es sumamente necesaria, considerando su vínculo con el desarrollo local.

Para llevar a la práctica el desarrollo local se requiere implementar una política que permita regular los equilibrios sociales y económicos a nivel general, respetando a los individuos y colectividades, la armonía del empleo, la vida cultural y social de cada comunidad local específicamente en las organizaciones.

En las diversas circunstancias históricas se hace cada día más difíciles el estudio de clima organizacional en las instituciones, en la que no escapa aquellas pertenecientes al Ministerio de Educación Superior (de aquí en adelante MES).

**Objetivo General:** Elaborar una estrategia de gestión para mejorar el clima organizacional en el CUM "San José de las Lajas" en función del desarrollo local.

Los **métodos de investigación** utilizados fueron del nivel teórico: Análisis y Síntesis, Histórico–Lógico, Inductivo–deductivo; del nivel empírico: la metodología Investigación Acción Participativa, el análisis documental, la encuesta y la entrevista, la triangulación utilizando herramientas como el CAP (Conocimiento, Actitudes y Prácticas) y como Método Matemático Estadístico: la estadística descriptiva.

## **Discusión de resultados**

### **Clima organizacional factor vital para el desarrollo local.**

Para Brunet (1987) en un entorno global, el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros debido a su naturaleza, se transforman a su vez para que un administrador sea capaz de analizar y diagnosticar el clima organizacional por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Buscar estrategias y propuestas específicas para mejorar.
- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Para los autores Bustos, Miranda y Peralta, (2008) el clima organizacional ha encontrado diferentes acepciones desde que comenzaron los estudios acerca del mismo, llamándosele también en ocasiones ambiente o atmósfera. En los últimos tiempos se han realizado numerosos esfuerzos para poder explicar su naturaleza, además de intentar medirlo, partiendo de analizar sus causas y efectos, buscando opciones que modifiquen y mejoren el ambiente laboral desde una perspectiva organizacional.

Señala Goncalves (2011), que el clima organizacional es uno de los aspectos fundamentales en cuanto a la definición de un organismo social como organización, es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tienen consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción y rotación. Estos enfoques han demostrado mayor utilidad como elemento fundamental sobre las percepciones que el trabajador tiene en las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

En otro orden Robbins (1999) planteó que para evaluar el clima organizacional dentro de una institución se utilizan métodos y técnicas relacionado con el ser humano y su relación con la organización, un ambiente compuesto por instituciones y fuerzas externas que influyen en el desempeño de las variables del clima organizacional: valores, lealtad, compromiso, ética, actitudes, comunicación, motivación, métodos y estilos de dirección, conflicto, negociación, estructura

organizativa, diseño de los puestos de trabajo, práctica de los recursos humanos y la cultura de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, la autora asume a Robbins para medir algunas variables del clima organizacional en esta investigación: liderazgo, participación, información - comunicación, motivación, relaciones, reconocimiento - recompensa y identidad. Se requiere hacer un análisis detallado sobre el clima organizacional en el CUM “San José de las Lajas” en función del desarrollo local.

El Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural (CEDAR) de la Universidad Agraria de La Habana, fundamenta las relaciones para el desarrollo local desde el esquema de la triple hélice social desarrollo local en la relación gobierno-universidad-comunidad, que guía y orienta la consecución de las metas y fines de los proyectos bajo el presupuesto de la integración y la participación (Ramos, Ojeda, Báez y Artigas, 2014). Exponen la transformación del entorno puede ser lograda por el gobierno con sus actores sociales, los ciudadanos e instituciones que existen en la comunidad, sus potencialidades tangibles e intangibles, así como sus limitaciones.

La autora asume la triada CUM- Gobierno- Comunidad desde la perspectiva de la gobernabilidad y el desarrollo organizacional, siendo el CUM el ente gestor del conocimiento que acompaña al gobierno, en la solución de las necesidades del territorio para favorecer el desarrollo local y contribuir a la formación y capacitación de los talentos humanos en el territorio mediante el pregrado y el postgrado.

### **Caracterización del CUM “San José de las Lajas”.**

El CUM asume un rol protagónico y como agente facilitador apoya al gobierno local y los diferentes actores del sistema productivo y social, en la búsqueda de soluciones a los problemas locales. Actualmente el CUM “San José de las Lajas” cuenta con 29 trabajadores en total de ellos, 5 directivos (directora, 2 sub. directores y 2 jefes de departamentos) 15 docentes y 9 no docentes (1 administradora 1 secretaria, 2 técnicas de secretaría, 1 técnico en informático, 1 gestora de servicio y 3 custodio).

Es importante señalar que las principales actividades desarrolladas por el CUM para el mejoramiento del clima organizacional en el CUM en función del desarrollo local, se realizan como parte de varias etapas, las cuales de forma general que se dirigen estratégicamente a: la capacitación del capital humano, especialmente de directivos y funcionarios en temáticas solicitadas por las administraciones; investigaciones sociales, acciones de prevención, observación y otras actividades

relacionadas con los procesos de rendición de cuentas, eventos de interés político y social, asesoramiento y la colaboración en proyectos.

Se presenta un resumen general de la valoración de los indicadores de las distintas variables del clima organizacional en las categorías ocupacionales en el CUM donde se reitera las siguientes variables: Liderazgo, Participación, Relaciones e Identidad, resultan las mejores evaluadas, por otro lado se refleja que las variables que tuvieron peores valoraciones son Información y Comunicación refleja el 69.4% criterio favorable y el 16.4% criterio desfavorable, además muestran el 14.2% criterio de valoración intermedia. En la variable Motivación el 59.8% representa criterio favorable, el 24.3% criterios desfavorables y por último el 15.9% muestra criterio de valoración intermedia. En el caso de la variable de Reconocimiento y Recompensa presenta un 55.7% de criterio favorable, refleja el 28.9% criterio desfavorable y el 15.4% criterio de valoración intermedia siendo esta la peor evaluada.

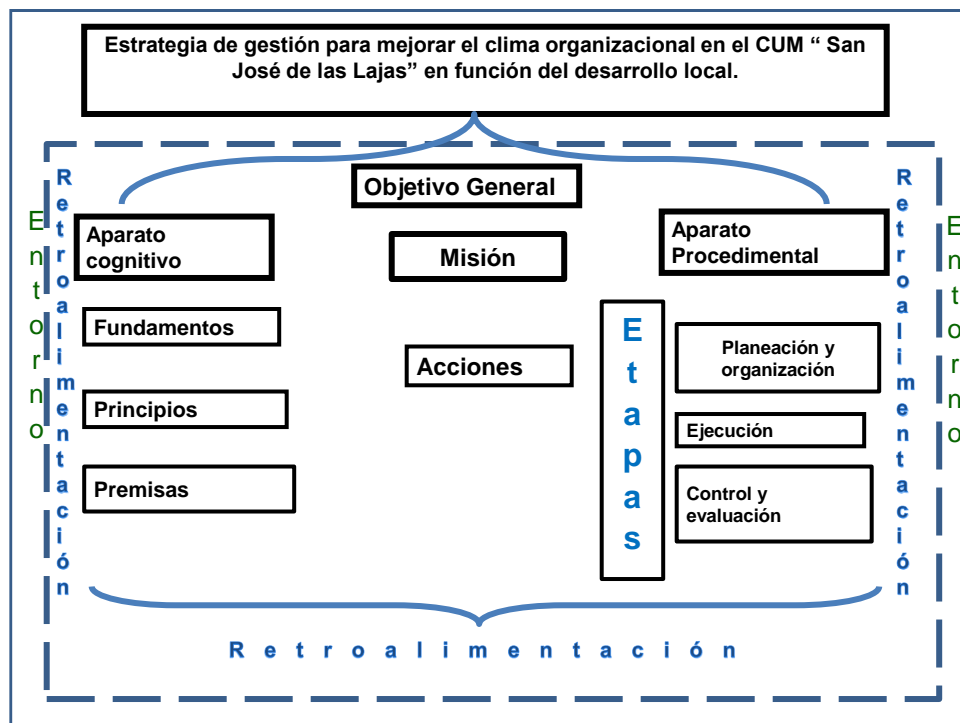
El comportamiento de las distintas variables del clima organizacional en las categorías evaluadas evidencia: que la variable Liderazgo resulta ser la mejor evaluada por parte de los no docentes seguida por los docentes y los directivos lo cual refleja una crítica valoración por parte de estos últimos. La variable Participación también es valorada muy favorablemente por los docentes y los no docentes, se mantienen en último lugar de la valoración de los directivos lo que puede indicar que los mismos tienen consciencia de la necesidad de su mejora.

La variable Relaciones también es evaluada positivamente por los docentes y recibe una peor valoración por parte de los directivos. La variable Identidad obtiene el 83.3% de las valoraciones positivas por los docentes, mientras que en las demás categorías directivos y no docentes representan el 77.8% y el 75% también son valoradas favorablemente.

La negativa valoración sobre las variables estudiadas por parte de los directivos puede ser indicio de un alto espíritu crítico, pero por otra parte sienta las bases para un ejercicio valorativo de la gestión desarrollada por ellos para mejorar su desempeño.

La variable de Reconocimiento y Recompensa resulta la peor evaluada, aquí nuevamente se manifiesta la tendencia anterior. La variable Motivación también resulta una de las peores evaluadas por parte de los directivos, mientras que el resto de las categorías manifiestas un comportamiento similar al descrito a las anteriores variables. La variable Información y Comunicación se comporta de manera similar. A continuación, se muestra la siguiente estrategia de gestión.

**Estrategia de gestión para mejorar el clima organizacional en el CUM “San José de las Lajas” en función del desarrollo local**



**Figura 1.** Estrategia de gestión para mejorar el clima organizacional en el CUM

“San José de las Lajas” en función del desarrollo local. **Fuente:** Elaboración propia (2017).

**Objetivo General:** Capacitar a los docentes y a los directivos para mejorar la gestión del clima organizacional en el CUM “San José de las Lajas” en función del desarrollo local.

**Misión:** Potenciar la gestión para mejorar el clima organizacional en el CUM “San José de las Lajas” en función del desarrollo local con eficiencia y eficacia.

El **aparato cognitivo** parte de los fundamentos teóricos los cuales permitieron determinar los principios y las premisas de la estrategia de gestión.

- ✓ **Fundamentos filosóficos:** Se asume como fundamento filosófico González (2005), al materialismo dialéctico e histórico, vinculado con las sólidas raíces del pensamiento filosófico cubano, en la que se concibe a la educación del hombre como un fenómeno histórico social y clasista, que el sujeto puede ser educado bajo condiciones concretas, según el diagnóstico y el contexto en el que se desempeñe, que la formación y la gestión está muy en correspondencia con sus necesidades y carencias, se basa en la formación y desarrollo integral de la persona para incorporar en su modo de actuación las habilidades, los conocimientos, las actitudes y las prácticas.
- ✓ **Fundamentos socio- psicológicos:** Desde el punto de vista sociológico se basa en la sociología marxista a partir del diagnóstico integral y continuo, en la selección del contenido y sus fuentes, se determinan las limitaciones y potencialidades, así como las experiencias y vivencias que tienen los directivos.

Desde lo psicológico la estrategia se sustenta en el enfoque histórico cultural en el que asumen los principios y postulados de esta teoría que centra su atención en el papel de la educación para propiciar el desarrollo de la personalidad, partiendo del diagnóstico (nivel de desarrollo real) y el ascenso a niveles superiores, hacia la posible meta (zona de desarrollo potencial). González (2005). De esta forma, el clima organizacional permite favorecer la vinculación del CUM y el desarrollo local entre los actores locales del municipio como PCC Municipal, Asamblea Municipal, CAM, los docentes y directivos del CUM.

- ✓ **Fundamentos pedagógicos:** Es importante apoyar la estrategia propuesta en los fundamentos pedagógicos ya que el modelo de formación cubano asume las tendencias integradoras de la escuela contemporánea, Pla (2005) en el que se asume que la actividad pedagógica, se desarrolla a través de varias direcciones en las que se concreta el desempeño del docente todas ellas en función de la solución de problemas concretos. La detección de los problemas que afectan la gestión del CUM en el desarrollo local permite desplegar acciones de capacitación que aporten a su mejora contribuyendo a redimensionar las funciones de docentes y directivos.

Según Capó y López, (2014), se considera que es importante tener en cuenta una formación multilateral con el máximo nivel de preparación, que logre mediante una adecuada estructura de especialidades básicas, una concordancia de cursos de superación y de actividades de postgrado con las necesidades cualitativas y cuantitativas del desarrollo. Estas condiciones favorecerían una preparación de los docentes y de los directivos con un adecuado desarrollo de sus habilidades en cuanto al desarrollo local, además de cumplir eficientemente con el resto de las funciones que le corresponde realizar.

- ✓ **Fundamentos económicos:** Los fundamentos económicos se sustentan en la teoría del capital humano, permite entender la educación como inversión tanto desde el punto de vista de los individuos, como de la medición de la contribución, de la educación al crecimiento económico y al desarrollo social. González (2005). En ese sentido, estos fundamentos están estrechamente relacionados con la gestión en función del desarrollo local e indudablemente, influyen en gran medida en el desarrollo del clima organizacional pues lo económico además de ser un determinante de las percepciones de los individuos en cualquier institución, condiciona también la posibilidad o no de la ejecución de un proceder para el mejoramiento de estos procesos.

## Principios de la estrategia

- ✓ **Flexibilidad:** permite adaptarse a las diferentes instituciones y adecuarse a diferentes contextos con el propósito de contribuir al alcance de la eficiencia y la eficacia del clima organizacional en el desarrollo local.
- ✓ **Participación:** propicia la integración de la comunidad y de los actores locales del municipio como: PCC Municipal, Asamblea Municipal, CAM, Educación, Salud, Deportes, la ANEC, los docentes y los directivos del CUM en busca de consenso y compromiso para una mejora del clima organizacional del CUM en función del desarrollo local.
- ✓ **Contextualización:** está dirigida a los docentes y directivos del CUM para mejorar el clima organizacional en función del desarrollo local, está centrada al desarrollo de sus potencialidades y sus capacidades, para así proyectarse hacia el futuro y contribuir a su crecimiento como seres humanos (Capó, 2017)

Al respecto, es imposible dar un enfoque estratégico a la gestión sin tomar en cuenta tales principios ya que su conocimiento facilita la reflexión y proporciona información conceptual y metodológica para enriquecer el conocimiento de todos los implicados (Arias, s/f, citada por Capó, 2013)

## Premisas

- ✓ Conocimiento por parte de los docentes y directivos del CUM de la estrategia como herramienta para la gestión del clima organizacional en función del desarrollo local.
- ✓ Voluntad por parte de los docentes y directivos del CUM en el mejoramiento del clima organizacional en función del desarrollo local, propiciando que se garantice la comunicación y la información, creando un ambiente favorable de satisfacción y motivación entre los involucrados.

El **aparato procedimental** está conformado por tres etapas de la gestión planificación y organización, ejecución, control y evaluación.

**Etapas No.1. Planificación y organización:** En esta primera etapa se definen las acciones de la estrategia, se hace un diagnóstico sobre el clima organizacional y su impacto en el desarrollo local, se coordinan con el departamento de cuadros de la Administración Municipal las necesidades de capacitación en el municipio y se involucra a los dirigentes del gobierno en el proyecto de Programa Participativo Municipio Inteligente del CEDAR como parte del desarrollo comunitario.

**Etapas No. 2. Ejecución:** En la segunda etapa se realizan seminarios mensuales con el consejo de la administración para las tareas comunitarias, se incorpora a los planes individuales de los docentes, los cursos de postgrado y capacitación para la formación de promotores con impacto en la

comunidad y se agrega en los planes mensuales del CUM las acciones con el Consejo de la Administración en busca de mejorar los impactos del trabajo científico y docente del CUM.

**Etapa No. 3. Control y evaluación:** En la tercera etapa se controla trimestralmente por parte del CUM y del CAM el cumplimiento de la estrategia.

La construcción y valoración de la estrategia a partir del estudio de su aparato cognitivo y procedimental contribuyó a adquirir conocimientos, actitudes y prácticas en los docentes y del Consejo de Dirección del CUM para el mejoramiento continuo de la gestión del clima organizacional en función del desarrollo local.

### **Conclusiones**

La sistematización de los referentes teóricos sobre el clima organizacional, el desarrollo local y la estrategia de gestión fundamentados desde el esquema de la Triple Hélice Social en la relación Gobierno- Universidad- Comunidad, aporta ideas y conceptos de valor para la gestión universitaria del conocimiento en función del desarrollo local.

El diagnóstico realizado permitió la valoración del clima organizacional a partir del comportamiento de las variables seleccionadas y la realización de 3 talleres con directivos y docentes del CUM evidenciaron la necesidad de diseñar una estrategia de gestión para mejorar el clima organizacional en el CUM “San José de las Lajas” en función del desarrollo local.

El diseño de una estrategia de gestión para mejorar el clima organizacional en el CUM “San José de las Lajas” en función del desarrollo local partió del diagnóstico del conocimiento sobre el tema y de los referentes teóricos que la sustentan y cuenta con un aparato cognitivo y uno procedimental que la estructura.

La estrategia se valoró positivamente en un taller final con la participación de los docentes y del Consejo de Dirección del CUM.

### **Referencias Bibliográficas**

Castro, D. (2014). *Sistema integrado y progresivo de medios para la evaluación de proyectos*. Tesis de Maestría. Mayabeque, Cuba: Universidad Agraria de la Habana.

Capó, J. R. (2013). *Gerencia de los Recursos Humanos. Introducción a la gestión de los Recursos Humano* [versión electrónica]. Diplomado: Mayabeque, Cuba: Universidad Agraria de la Habana.

- Capó y López (2014). *Gestión de Procesos Universitarios*. Mayabeque, Cuba: Universidad Agraria de Habana, Centro de Estudios de la Educación Superior Agropecuaria. Cuba.
- Gaspar, D. A. (2015). *Metodología para el seguimiento de graduados de las carreras agrarias del instituto superior politécnico de Kwanza Sul (ispks)*. Tesis de Doctorado. Mayabeque, Cuba: Universidad Agraria de la Habana. "Fructuoso Rodríguez Pérez". Centro de Estudios de la Educación Superior Agropecuaria,. CEESA.
- Bustos, P; Miranda, M y Peralta, R. (2008). 'Clima Organizacional [en línea] Recuperado de: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Brunet Luc, (1987). El clima de trabajo en las organizaciones, México, Edit. Trillas.
- Goncalves, A. (2011). '*Fundamentos del clima organizacional*'. S/I: Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- González, K. (2005). Estrategia de capacitación de los directivos de Educación del municipio Venezuela para la dirección de la orientación profesional pedagógica. Tesis de Doctorado. Ciego de Ávila, Cuba: ISP Manuel Ascunce Domenech.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*'. Teoría y práctica. Séptima edición. S/I: Editorial prentice-hall hispanoamericana.
- Ramos, AE., Ojeda, R., Báez D. y Artigas E. (2014). *Bases Conceptuales y Metodológicas para el Desarrollo Rural*. Cuaderno de estudio. San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba: Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural (CEDAR), UNAH.
- Pla, C. (2005). *Estrategia de aprendizaje*. [En línea]. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com>. [consulta, enero 2017].