



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERREPTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE SAN MIGUELITO
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN DOCENCIA SUPERIOR

“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ,
CAMPUS METROPOLITANO VICTOR LEVI SASSO”

Omaira Villamonte

6-88-111

Presentado como uno de los requisitos para obtener el Grado de Maestría en
Docencia Superior

Panamá, agosto 2022

RESUMEN

La gestión estratégica es un estilo de administración conducente a la eficiencia de los sistemas integrales de gestión; su incidencia en el clima organizacional de las instituciones educativas, permitirá caracterizar percepciones y comportamientos para definir estrategias dirigidas a satisfacer necesidades en entornos competitivos. El propósito de esta investigación fue analizar la incidencia de la gestión estratégica en el clima organizacional de la U.T.P, Campus Metropolitano Víctor Levi Sasso. La investigación realizada es de naturaleza cuantitativa, de tipo descriptivo con diseño no experimental y corte transversal. Su muestra estuvo constituida por 84 individuos. La técnica utilizada fue la encuesta, para recabar información se empleó como instrumento de medición un cuestionario de 46 ítems, con selección de escala tipo Likert. Como resultado se evidencia una relación entre las variables objeto de investigación. Se concluye que existe correlación positiva entre la gestión estratégica y el clima organizacional, de igual forma también se destaca que relaciones entre los factores de éxito externos e internos frente al clima organizacional; así como también, la existencia de una relación directa considerable, entre los factores de éxito externos y el comportamiento organizacional.

Palabras claves: clima organizacional, gestión estratégica, recursos humanos, institución educativa, Educación Superior, Administración, Planeación Estratégica, Filosofía Conocimiento, relación educativa, calidad,

ABSTRACT

Strategic management is a management style conducive to the efficiency of comprehensive management systems; Its impact on the organizational climate of educational institutions will allow characterizing perceptions and behaviors to define strategies aimed at satisfying needs in competitive environments. The purpose of this research was to analyze the incidence of strategic management in the organizational climate of the Technological University of Panama, Victor Levi Sasso Metropolitan Campus. The research carried out is of a quantitative nature, of a descriptive type with a non-experimental design and a cross-section. His sample consisted of 84 individuals. The technique used was the survey, to collect information, a 46-item questionnaire was used as a measurement instrument, with a Likert-type scale selection. As a result, a relationship between the variables under investigation is evident. It is concluded that there is a positive influence between strategic management and the organizational climate, in the same way it is also highlighted that the relationships between the external and internal success factors against the organizational climate; as well as the existence of a considerable direct relationship between external success factors and organizational behavior.

Keywords: organizational climate, strategic management, human resources, educational institution.

Índice general

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
Índice general	iv
Índice de cuadros	vii
Índice de graficas	viii
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	11
CAPÍTULO I: Aspectos generales de la Investigación.....	12
1. Problema de investigación	12
1.1.1. Antecedentes	14
1.1.2. Formulación del problema	17
2. Objetivos de la investigación	18
2.1. Objetivo general	18
2.2. Objetivos específicos.....	18
3. Hipótesis.....	18
4. Justificación e impacto	18
5. Alcances y limitaciones	20
CAPÍTULO II	22
2. Bases teóricas de la Investigación	23
2.1. Gestión estratégica.....	23
2.1.1. Proceso de Gestión estratégica.....	24
2.1.1.1. Visión de la empresa.	25
2.1.1.2. Misión de la empresa.	25
2.1.1.3. Estrategia de la empresa.....	26
2.1.1.4 Entorno externo: Oportunidades y amenazas.	27
2.1.1.5. Entorno interno: Fortalezas y debilidades	28
2.1.1.6. Indicadores del proceso de gestión	28
2.2. Factores de éxito	33
2.2.1. Factores internos.....	34
2.2.1.1. Estructura organizacional	34
2.2.1.2. Antigüedad	36
2.2.1.3. Capital social	36
2.2.1.4. Tecnología.....	37
2.2.1.5. Talento humano.....	39
2.2.2. Factores de éxito externos	40

2.2.2.1. Crecimiento	40
2.2.2.2. Infraestructura	42
2.2.2.3. Competencia en el entorno	43
2.3. Clima organizacional.	44
2.3.1. Concepto de Clima organizacional	45
2.3.2. Tipos de Clima organizacional	46
2.3.2.1. Características del Clima organizacional.....	47
2.4. Comportamiento organizacional	62
2.4.1. Variables independientes	64
2.4.2. Variables dependientes	65
2.5. Operacionalización de las variables	67
CAPÍTULO III	70
3. Marco Metodológico	71
3.1. Enfoque y método de investigación.....	71
3.2. Tipo y diseño de investigación	71
3.3. Población y muestra	72
3.3.1. Población.....	72
3.3.2. Muestra	72
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	73
3.4.1. Técnica de recolección de datos	73
3.4.2. Instrumento de investigación.....	73
3.5. Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	74
3.6. Técnicas de análisis de los datos	76
CAPÍTULO IV	78
4. Análisis de los resultados	79
4.1. Tabulación de datos.	79
4.2. Niveles de percepción de indicadores de la dimensión: procesos de gestión estratégica.....	79
4.3 Niveles de percepción de indicadores de la dimensión: factores de éxito interno.	83
4.4. Niveles de percepción de indicadores de la dimensión: Clima organizacional.	91
4.5. Niveles de percepción de indicadores de la dimensión: comportamiento organizacional.	98
4.6 Discusión de los resultados.....	102
CONCLUSIONES.....	120
RECOMENDACIONES	122
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	123

ANEXOS 128

Índice de cuadros

Cuadro N° 1 Operacionalización de las variables.....	67
Cuadro N° 2. Resumen de procesamiento de casos.....	75
Cuadro N° 3. Estadística de fiabilidad.....	76
Cuadro N° 4. Indicador: recursos humanos.....	79
Cuadro N° 5. Indicador: recursos financieros.....	80
Cuadro N° 6. Indicador: Recursos tecnológicos	81
Cuadro N° 7. Indicador: riesgos.....	82
Cuadro N° 8. Indicador: Estructura organizacional.....	83
Cuadro N° 9. Indicador: antigüedad	84
Cuadro N° 10. Indicador: capital social	85
Cuadro N° 11. Indicador: tecnología	86
Cuadro N° 12. Indicador: talento humano	87
Cuadro N° 13. Indicador: crecimiento de facultad	88
Cuadro N° 14. Indicador: infraestructura.	89
Cuadro N° 15. Indicador: competencia con el entorno.....	90
Cuadro N° 16. Indicador: objetivos.....	91
Cuadro N° 17. Indicador: cooperación	92
Cuadro N° 18. Indicador: liderazgo	93
Cuadro N° 19. Indicador: toma de decisiones.....	94
Cuadro N° 20. Indicador: relaciones interpersonales	95
Cuadro N° 21. Indicador: motivación.....	96
Cuadro N° 22. Indicador: control	97
Cuadro N° 23. Indicador: productividad.	98
Cuadro N° 24. Indicador: ausentismo	99
Cuadro N° 25. Indicador: rotación.	100
Cuadro N° 26. Indicador: satisfacción en el trabajo.....	101

Índice de graficas

Gráfica N° 1. Recursos humanos	80
Gráfica N° 2. Recursos financieros	81
Gráfica N° 3. Recursos tecnológicos.....	82
Gráfica N° 4. Riesgos	83
Gráfica N° 5. Estructura organizacional	84
Gráfica N° 6. Antigüedad.....	85
Gráfica N° 7. Capital social	86
Gráfica N° 8. Tecnología.	87
Gráfica N° 9. Talento humano.	88
Gráfica N° 10. Crecimiento de la facultad.....	89
Gráfica N° 11. Infraestructura	90
Gráfica N° 12. Competencias con el entorno.	91
Gráfica N° 13. Objetivos.	92
Gráfica N° 14. Cooperación	93
Gráfica N° 15. Liderazgo	93
Gráfica N° 16. Toma de decisiones.....	94
Gráfica N° 17. Relaciones interpersonales.....	95
Gráfica N° 18. Motivación.....	96
Gráfica N° 19. Control.....	97
Gráfica N° 20. Productividad.....	98
Gráfica N° 21. Ausentismo.	99
Gráfica N° 22. Rotación.....	100
Gráfica N° 23. Satisfacción en el trabajo	101

INTRODUCCIÓN

Los cambios socioeconómicos, políticos o tecnológicos ocurren a diario, son consecuentes al proceso de globalización, inciden en las transformaciones sociales trayendo repercusiones en los sistemas de dirección en las instituciones de educación superior; exigiéndoles, asumir la gestión estratégica como herramienta que les permita, como lo indica Betancourt (2002), “anticipar y gerenciar participativamente los cambios”, con ello definir la misión, así como los planes estratégicos de una institución educativa.

En ese sentido, la problemática de educación superior en Panamá no escapa del contexto latinoamericano donde el crecimiento de las instituciones ha traído como consecuencia ajustes en los recursos financieros, humanos y tecnológicos, incrementando los niveles de riesgo, implicando limitaciones en la gestión de sus directivos, además, de generar percepciones negativas del clima funcional de las instituciones

La situación indicada refleja la realidad de las instituciones de educación superior como también, el papel asumido por los responsables en los procesos académicos, administrativos y su responsabilidad social en el entorno. De cara a lo indicado, emerge la figura de la gestión estratégica con un rol determinante en la redefinición de las políticas de gestión y en la búsqueda del ideal institucional.

En tal sentido, se planea la presente investigación con el objetivo de analizar la incidencia que tiene la gestión estratégica en el clima organizacional de la facultad de ingeniería de la Universidad Tecnológica de Panamá. El estudio propuesto permitirá conocer la realidad sobre la gestión desarrollada, sus características y procesos comportamentales con la finalidad de diseñar un plan de acción estratégico con la intención de mejorar el clima organizacional en la facultad y cada uno de sus programas.

A continuación, se muestra la estructura de la investigación:

El capítulo primero presenta el planteamiento del problema de investigación referente a la gestión estratégica, su relación con el clima organizacional, la

formulación del problema, hipótesis, objetivos, justificación, impacto, alcances y limitaciones.

En el capítulo segundo se incluyen los antecedentes históricos e investigativos, las bases teóricas con énfasis en la fundamentación teórica de la gestión estratégica relacionada con el clima y comportamiento organizacional, sistema y operacionalización de variables.

En el capítulo tercero se relaciona la metodología de la investigación precisando su naturaleza, tipo, diseño, hipótesis, población, muestra, validez, confiabilidad del instrumento, como también, la técnica de recolección y análisis de datos.

En el capítulo cuarto se muestra el análisis de los resultados con fundamento en su descripción, análisis estadístico y discusión de los resultados.

Por último, el capítulo quinto presenta la propuesta de plan de acción, conclusiones, recomendaciones pertinentes, bibliografía referenciada en el texto, como también, los anexos que demuestran la consistencia del trabajo.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I: Aspectos generales de la Investigación

1. Problema de investigación

El problema de investigación emerge en la necesidad de analizar la incidencia que tiene la gestión estratégica sobre el clima organizacional en la facultad de Ingeniería de la U.T.P, para planificar acciones orientadas a lograr una educación con calidad y responsabilidad social como aporte a su acreditación institucional.

En esa dirección, se han realizado importantes actividades en las instituciones de educación superior en Panamá, con una visión a largo plazo, gestionando políticas de cobertura, calidad y mejoramiento de la gestión interna de las instituciones para lograr objetivos que apuntan a una educación como herramienta en la construcción de un país más competitivo, que permita brindar una mejor calidad de vida a sus ciudadanos.

Corroborando lo anterior Bouso, (2010, p. 4), afirma que la gestión estratégica consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización universitaria, mediante el cual se toman decisiones en la dirección de los resultados esperados y conformando lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión o imagen futura.

Al respecto, según Prieto (2013), la gestión estratégica exige que ésta sea capaz de sintetizar de forma clara cuáles son sus finalidades, a partir del conocimiento de sus capacidades y del análisis de su entorno.

Asimismo, Morales (2003), citado por Bordas (2016, p. 6), sugiere generar el contexto de las instituciones para que las personas sean capaces de aportar lo mejor de sí mismas de una forma voluntaria y sostenible en el tiempo, es relevante de cara a la productividad y la competitividad de las empresas, además, de ser parte importante de su responsabilidad social. Es por ello, que “la gestión del clima organizacional de una empresa llega a definir el punto de vista de su dirección estratégica” (Morales, citado por Bordas 2016, p. 6).

De no definirse dichas condiciones, se pueden generar problemas de importancia al interior de las instituciones. Según Muñiz, citado por Guerrero y Vélez (2013), los problemas ocurren por no disponer de una herramienta formal para alcanzar los objetivos previstos o de un sistema de medición preciso.

Por consiguiente, la percepción de las personas, con respecto al contexto donde labora, en un momento temporal dado, define el clima organizacional de dicha empresa u organización; es algo que se puede gestionar en el tiempo, conociendo y activando las llaves de mejora de aquellos aspectos laborales de mayor influencia sobre las actitudes de satisfacción y compromiso. (Bordas, 2016).

De igual forma, la existencia de un buen clima organizacional según Grisales y Monroy (2011), produce diferentes efectos dentro de las personas, afectando el estado de ánimo y por consiguiente el desempeño laboral, determinando en gran medida el nivel de productividad, calidad y satisfacción. Por tal razón, las instituciones deben conocer el desempeño de las variables influyentes en el clima organizacional con el fin de analizarlas, evaluarlas, tomar acciones correctivas, que conlleven a lograr las metas organizacionales.

Al contextualizar lo expresado la U.T.P, es una institución de educación superior que a través de sus procesos académicos forma integralmente a personas capaces de interactuar en un mundo globalizado, contribuyendo con calidad al desarrollo humano y a la sostenibilidad ambiental de la región en cooperación con el sector productivo.

Entre sus facultades se encuentra la de Ingeniería orientada a la formación integral del talento humano convirtiendo al egresado en un actor transformador de la sociedad con principios éticos, morales, fundamentados en ser personas con don de servicio y responsabilidad social.

No obstante, en la última década, dentro de la facultad se han generado comportamientos o percepciones negativas, llegando a afectar la pertenencia de sus funcionarios, a razones de la inadecuada administración de los recursos, actitudes de liderazgo con decisiones tendientes al beneficio propio y no al bien común, poca renovación de infraestructura en cuanto a recintos académicos y oficinas administrativas, escasos recursos tecnológicos e incumplimiento de los objetivos propuestos.

También se observan funcionarios con posicionamiento de procesos administrativos o académicos temerosos al cambio exigido por los avances científicos y tecnológicos acordes a las necesidades del contexto. Sumado a lo

anterior se muestran situaciones de inconformidad, relacionadas con la retribución recibida o por carecer de condiciones ergonómicas deseadas en sus puestos de trabajo.

Posiblemente las observaciones evidenciadas de forma empírica, se encuentren relacionadas con las reestructuraciones que se han dado en los últimos años en la U.T.P. Lo anteriormente descrito, ha exigido necesariamente vincular personal en la parte administrativa, apoyo a la docencia e investigación mediante contratos por prestación de servicios.

También tiene significancia el déficit presupuestal de la Universidad, lo que limita a los programas en cuanto al cumplimiento de las exigencias en infraestructura, cualificación docente y las necesidades inherentes al desarrollo académico sin descartar las exigencias de sus funcionarios. Los síntomas evidenciados en los programas adscritos a la facultad, generan ambientes no adecuados que son limitantes en la productividad institucional.

De allí, la importancia de fomentar un clima organizacional armónico, que muestre en la facultad, espacios de trabajo soportados por procesos de comunicación con objetivos administrativos a través de los cuales se logren, interacciones de desarrollo y retroalimentación entre sus miembros, contribuyendo a un proceso de enseñanza aprendizaje académico-formativo de calidad.

Por las razones anteriormente expuestas, se hace necesario analizar la incidencia de la gestión estratégica en el clima organizacional en los programas en la facultad de Ingeniería, a los fines de identificar los factores que están influyendo negativamente en el ambiente laboral.

1.1.1. Antecedentes

Luego de una revisión sobre diferentes textos académicos relacionados con la naturaleza del problema se seleccionaron los siguientes tópicos: gestión estratégica; gestión e influencia del clima organizacional y referentes investigativos sobre diagnóstico del clima organizacional e Instrumentos de medición.

Los referentes de gestión estratégica muestran en primer orden la investigación denominada: “Análisis de la gestión estratégica como herramienta para el mejoramiento continuo en la Educación Superior”, desarrollada por Bouso (2010), con el objetivo de destacar la importancia de la gestión estratégica como instrumento técnico para el fortalecimiento de la gestión institucional. Para el desarrollo metodológico, la autora propone elaborar un plan estratégico, teniendo en cuenta los lineamientos planteados a partir de las siguientes fases: análisis del entorno, análisis interno, formulación de visión, misión, diseño de objetivos, estrategias, implementación, control y evaluación.

El estudio concluye indicando que las estrategias y actitudes de la gente son la base fundamental del proceso, incluso por encima de estructura organizativa. De igual forma, resalta que los talentos de la gente, sus actitudes frente a los procesos y las habilidades desarrolladas en la organización para resolver problemas, dan sentido a la gestión estratégica.

El antecedente aporta elementos teóricos que resaltan la importancia de la gestión estratégica como instrumento técnico orientado al diseño de un plan estratégico, coincidiendo con el primer objetivo conducente a diagnosticar el proceso de gestión estratégica y con ello, diseñar una estrategia de gestión.

Seguidamente se revisó el proyecto de investigación. “La gestión estratégica, factores que inciden en su incorporación y aplicación efectiva e institucionalización”, desarrollado por Bahamón (2013), con el objetivo de identificar y caracterizar los factores que favorecen o impiden la adopción e institucionalización de los procesos de planeación y gestión estratégica en las Instituciones de Educación Superior (IES).

La metodología utilizada correspondió a estudio de casos. Como método de investigación cualitativa permitió caracterizar la gestión estratégica, y a partir de los resultados obtenidos se realizaron estudios longitudinales, con el propósito de confirmar la consistencia de las proposiciones a lo largo del tiempo, o la necesidad de establecer nuevas variables.

Los resultados de la investigación indicaron que la institucionalización de los nuevos modelos integradores de la gestión estratégica, por parte de las Instituciones de Educación Superior (IES), depende del grado en el cual cada

institución resuelve e incorpora, en su modelo de gestión, un conjunto de factores claves relacionados con aspectos políticos, estructurales y técnico-administrativos.

Finalmente, los resultados de este trabajo de investigación pueden servir como punto de partida para la formulación de hipótesis acerca de los factores que llevan a las IES a adoptar, ajustar e institucionalizar su propio esquema de gestión estratégica, que podrían ser contrastadas mediante una investigación de tipo cuantitativa, que permita una generalización estadística de los resultados. Desde su naturaleza inductiva este antecedente resalta la gestión estratégica en las organizaciones educativas mostrando como se podrían determinar, a partir de lo hipotético, los factores que favorecen o no su institucionalización para definir el modelo de gestión a seguir.

El antecedente investigativo, recomienda utilizar enfoques cuantitativos o mixtos para llegar a la generalización estadística de los resultados, siendo coincidente, con el enfoque metodológico de carácter deductivo propuesto.

En el segundo grupo de antecedentes, relacionados con la gestión e influencia del clima organizacional, se muestra inicialmente el texto: "Gestión del clima organizacional Intervención basada en evidencias" en el que sus autores Toro y Sanín (2013), hacen referencia a un modelo de 10 variables correspondientes a: trato Interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos.

Para la medida de las variables propuestas, los autores utilizaron la encuesta ECO IV, un instrumento cuyo funcionamiento y calidad psicométrica es muy buena y se verifica anualmente (Toro y Sanín, 2013).

La investigación aporta elementos que deben ser considerados para gestionar el clima organizacional, proporcionando un modelo de variables y un sistema de medición debidamente validado. Igualmente, permite revisar las características llevadas a cabo en el diagnóstico de la gestión y una serie de acciones a seguir en el diseño del plan estratégico, características que abonan al proceso metodológico.

Una segunda investigación denominada “El clima organizacional y la cultura como factores relevantes en la implementación de un proceso de gestión educativa”, realizada por Castro (2015), es planteada con el objetivo de analizar la percepción que tiene el personal de su propia institución con base en la identificación de los factores de mayor injerencia en el desarrollo de la organización. Para ello, el autor propone una investigación de tipo explicativo – descriptivo donde se procedió a la recolección de la información primaria, a través de instrumentos afines a las técnicas de observación, entrevista no estructurada y la encuesta a empleados.

Los datos obtenidos fueron analizados a través de la estadística descriptiva y se presentaron en una distribución de frecuencias, específicamente en gráficas. El análisis se realizó de acuerdo con la codificación que se estableció para la recolección de datos. Los resultados mostraron en forma general que la valoración de la variable clima organizacional resultó ser una categoría no satisfactoria, lo cual estuvo relacionado con la inexistencia de objetivos comunes institucionales del trabajo en equipo, falta de apoyo en los niveles superiores, disgregación de áreas, información informal y comunicación no asertiva.

Esta investigación precisa elementos metodológicos afines a los del proyecto investigativo, en especial, al referirse a un tipo de investigación descriptiva, utilizando la encuesta como técnica para recolectar información y empleando el uso de estadística, con el fin de analizar los datos encontrados.

1.1.2. Formulación del problema

El planteamiento anterior permite formular la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo incide la gestión estratégica en el clima organizacional de la U.T.P?

Esta pregunta se sistematiza en los siguientes términos:

- ¿Cuál es el proceso de gestión estratégica que se cumple en la U.T.P?
- ¿Cuáles son los factores de éxito que le permiten mantenerse ante un entorno competitivo?
- ¿Cuáles son las características del clima organizacional de la U.T.P?

- ¿Cómo son los procesos que determinan los comportamientos organizacionales de la U.T.P?
- ¿Puede diseñarse un plan de acción que permita a través de la gestión estratégica el mejoramiento del clima organizacional en la U.T.P?

2. Objetivos de la investigación

La formulación del problema y la sistematización de la pregunta de investigación, permiten definir los siguientes objetivos:

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de acción que permita a través de la gestión estratégica el mejoramiento del clima organizacional, de la facultad de ingeniería en la U.T.P.

2.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar el proceso de gestión estratégica que se cumple en la U.T.P
2. Identificar los factores de éxito que le permiten mantenerse ante un entorno competitivo.
3. Describir las características del clima organizacional de la U.T.P
4. Caracterizar los procesos que determinan los comportamientos organizacionales de la U.T.P
5. Proponer un plan de acción que permita a través de la gestión estratégica el mejoramiento del clima organizacional en la U.T.P

3. Hipótesis

Hi: En la U.T.P, existe una relación directa y significativa entre la gestión estratégica y el clima organizacional.

Ho: En la U.T.P, no existe una relación directa y significativa entre la gestión estratégica y el clima organizacional.

4. Justificación e impacto

La investigación propuesta es importante para la U.T.P, especialmente para los programas de la facultad de ingeniería, los cuales, comparten el campus Metropolitano Víctor Levi Sasso, en el cual cuentan con una planta de personal (docentes administrativos) que interactúan interdisciplinariamente y multidisciplinariamente para lograr alcanzar los objetivos funcionales de dicha institución.

En la búsqueda de dichos objetivos, todos los procesos organizacionales de la facultad o de sus programas, son vigilados por entes encargados de otorgar los registros calificados para la oferta del servicio educativo. De igual manera brindar apoyo permanente con miras a establecer una educación de mejor calidad.

En este sentido, la facultad fue seleccionada con la finalidad de orientar su gestión administrativa, académica y con ello lograr el desarrollo de estrategias que contribuyan al posicionamiento de la universidad como institución educativa y poder brindar servicios de calidad con responsabilidad social.

La pretensión de esta investigación debe considerar que los programas de la facultad motivo de estudio, no son ajenos a la problemática latinoamericana ni mucho menos a la problemática en el contexto nacional o local, donde, la autonomía universitaria ha cambiado las estructuras de poder y participación de sus estamentos; el aumento de la oferta educativa ha traído consigo la vinculación de nuevo personal tanto administrativo, como académico; sin dejar de lado, el déficit económico institucional que puede lesionar la calidad educativa e implicar anulación de registros académicos.

Por lo indicado, se hace necesario revisar las características de los procesos administrativos y académicos que permitan precisar los factores de influencia positiva o negativa, para poder reorientar con visión estratégica la planificación del mejoramiento del clima organizacional con fundamento en las propias percepciones de sus trabajadores, buscando mejorar la satisfacción laboral y alcanzar las metas de la institución educativa.

Asimismo, los logros de la investigación propuesta serán de importancia para definir un modelo de gestión estratégica a seguir, fundamentado en un diagnóstico acorde a la realidad del contexto, dando lugar a la organización de planes y despliegue acciones de mejoramiento que identifiquen el ser y quehacer de la facultad objeto de estudio.

Por último, se justifica metodológicamente porque en la investigación objeto de estudio se ha diseñado un instrumento de recolección de datos que puede ser utilizado en otras investigaciones que desarrollen las mismas variables.

5. Alcances y limitaciones

En lo social, la facultad de ingeniería de la U.T.P, impulsa acciones estratégicas para el mejoramiento del clima organizacional que evidencian la armonía de sus procesos administrativos y académicos, en búsqueda de lograr ofertar un servicio educativo con calidad, orientado a las necesidades sociales del contexto.

Por lo indicado, el desarrollo de las actividades del plan de acción que se propone en el presente estudio está orientado a la implementación de un clima organizacional satisfactorio, como indicador de importancia de cara a la acreditación en alta calidad.

En lo institucional, a través de las estrategias del plan de acción, la facultad de ingeniería, desarrollará capacitaciones para definir los requerimientos necesarios contribuyentes al mejoramiento del clima organizacional en sus diferentes programas académicos.

De igual forma, la investigación objeto de estudio servirá como modelo para el desarrollo de investigaciones afines en otras facultades y programas, obligados a desarrollar planes de mejoramiento para la certificación de la institución.

En lo económico, el establecimiento de un plan organizacional en la facultad de ingeniería permitirá la permanencia de los docentes altamente calificados para beneficio institucional en su carrera por la acreditación de la universidad.

Entre las limitaciones u obstáculos que eventualmente se han presentado durante el desarrollo del estudio y escapan al control del investigador podrían citarse las siguientes:

Por razones estrictamente de tiempo y accesibilidad sólo hacen parte de la investigación: administrativos (decano, jefes de departamento); docentes (de planta o de catedra); Funcionarios de bienestar universitario, trabajadores (secretarios académicos, auxiliares de docencia, personal de biblioteca y servicios generales) vinculados a la facultad y sus programas.

Una limitación encontrada corresponde a la disponibilidad de tiempo de los docentes al momento de recabar la información, temor de algunos al firmar el

consentimiento informado por creer que sus percepciones sobre el objetivo de la investigación serían de conocimiento público o administrativo. Por lo que se debió utilizar para recolectar la información, un modelo cuantitativo y organizar un instrumento a través de una encuesta estructurada.

CAPÍTULO II

2. Bases teóricas de la Investigación

2.1. Gestión estratégica

En este apartado se incluyen los conceptos básicos de gestión estratégica, los elementos que la constituyen, sus recursos y riesgos.

La gestión estratégica es definida como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente los cambios, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización” (Betancourt, 2002, p.106). Siguiendo al autor, la gestión estratégica, se fundamenta en el “poder de la Gente y establece que cada gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo” (p. 24).

En ese sentido, el enfoque de planificación estratégica se ha venido manejando durante las últimas décadas con buenos resultados dentro de la situación mundial existente. Sin embargo, el avance de la tecnología, los cambios permanentes y las necesidades emergentes han propiciado el desarrollo de la gestión estratégica como un nuevo estilo de administración en los tiempos actuales, conducente a la eficiencia de los sistemas de gestión y lograr el éxito deseado en su entorno competitivo.

Parafraseando a Betancourt (2002), la gestión estratégica establece primero la visión para saber lo que quiere lograr y hasta dónde se quiere llegar; analizar primero su ambiente interno, el comportamiento de los funcionarios, los objetivos establecidos a perseguir, para luego, analizar el ambiente externo intentando anticiparse a los posibles escenarios futuros. De igual forma, establece estrategias adaptativas, previendo posibles situaciones, buscando anticiparse a los sucesos, centrando su análisis FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) en las fortalezas que permitan aprovechar las oportunidades, a fin de obtener el éxito.

La gestión estratégica también se caracteriza por ser descentralizada, participativa y consensual entre los miembros de la organización permitiendo a la gente la capacidad de decidir y liderar la gestión operativa.

Por lo tanto, la gestión estratégica tendría, como herramienta, el diseño y ejecución de políticas, procedimientos acordes con los planes estratégicos empresariales, asesorando las diferentes áreas organizacionales, con la finalidad de buscar calidad laboral para el buen desempeño del potencial humano y mejoramiento continuo de la organización (Bouso, 2010).

Las conceptualizaciones anteriores permiten comprender el significado de la gestión estratégica como un estilo de dirección empresarial cuyo objetivo principal es la acción proactiva para lo que se quiere lograr o se desea hacer, con fundamento en acciones de liderazgo y participación del personal en la búsqueda de los objetivos establecidos. Por lo tanto, se deben gestionar estrategias frente a los cambios en los procesos empresariales con visión para la adaptación o para optar por alternativas acordes a las características de la organización y su contexto.

2.1.1. Proceso de Gestión estratégica

Para Betancourt (2002), el proceso de gestión estratégica requiere el desarrollo cuatro elementos clave para realizarla:

En primera instancia, para iniciar el proceso de gestión estratégica se tiene que construir la Visión con el objetivo de definir a donde se quiere llegar; una segunda etapa del proceso de gestiones la definición de los cuales brindan la orientación en la visión: un tercer elemento corresponde a valores sobresalientes a la construcción de la misión conduciendo a saber ¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo?

Por último, un cuarto elemento clave es la estrategia empresarial, la cual debe tener la capacidad de producir elementos para la visión, misión, e incluso los valores tengan un campo de acción para la organización y su entorno.

A continuación, se describen los elementos clave del proceso de gestión estratégica.

2.1.1.1. Visión de la empresa.

La visión de una empresa expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar (Hill y Jones, 2014).

La Visión es definida por Prieto, (2012) de la siguiente forma:

La Visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo, debe ser mejor en el estado actual y a la vez en un sueño de largo alcance y para lograrla se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa (p. 98).

La Visión debe responder a la pregunta: “¿En qué nos queremos convertir”? (David, 2013. p.10). En su formulación, debe contener elementos determinantes en un horizonte de tiempo teniendo en cuenta su contexto, con gran compromiso de todo el personal, inspirando el sentido de pertenencia de la entidad, expresada en un lenguaje que permita identificar los objetivos propuesto y ser concordantes con la filosofía de la organización(Prieto, 2012).

2.1.1.2. Misión de la empresa.

La misión de la empresa debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias (Hill y Jones, 2014).

La misión es definida por Prieto, (2012), de la siguiente forma:

Es el marco de referencia máximo de una organización para lograr sus objetivos. Es un enunciado preciso del tipo de negocio que nos lleva a identificar las ventajas competitivas en el mercado, permitiendo saber, qué papel desempeña la empresa, para quién lo hace, por qué existe la compañía y como realiza ese papel. (p. 102).

La misión de una empresa debe responder a la pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio?” (David, 2013. p.10). Y, en su construcción, se deben tener en cuenta componentes relacionados con: clientes, usuarios, beneficiarios, productos o

servicios, mercados, tecnología, objetivos, filosofía empresarial, política social e impacto.

De igual forma, en su redacción, su enunciado debe ser claro y comprensible, breve para ser recordada, amplia al permitir la flexibilidad en la implementación con objetivos claros que reflejen las fuerzas de su visión estratégica, con fundamentos axiológicos y filosóficos empresariales reales que sirvan como fuente de cohesión entre los miembros de la organización (Prieto, 2012).

2.1.1.3. Estrategia de la empresa

La estrategia corresponde a la “forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos”. También, “Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa” (Fernández, 2012, p. 2).

Las estrategias de una empresa “deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos” (Ramírez, 2012, p. 55). El desarrollo de estrategias debe ser consecuencia de un proceso democrático, caracterizado por ser participativo en la organización, ya que es allí en donde se desarrolla el poder de la gente, logrando enfrentar de manera exitosa el futuro, como líderes y como organización (Betancourt, 2002).

Ramírez (2012), afirma que el proceso para desarrollar la planeación estratégica está dado por la identificación de la visión, misión, análisis de condiciones tanto internas como externas, para formular estrategias empresariales. En los pasos indicados, se incluye una etapa donde se realiza un análisis o un diagnóstico sobre la situación como requisito para establecer cualquier pronóstico, y, por ende, proponer una estrategia.

Es de importancia estudiar el ambiente operativo de la empresa, implica ver las tendencias del mercado, para saber en dónde se está parado actualmente y hacia donde se mueve el mundo (Betancourt, 2002). De igual forma, Ramírez (2012, p.

55), indica que el “análisis ambiental apoya la construcción de imágenes del futuro que orientan el desempeño actual”, recomendando a: “los administradores que deben tomar en cuenta el entorno, conocer sus elementos, relacionarlos entre sí y visualizar cómo pueden afectar el desempeño organizacional”.

Los dos grandes entornos que inciden en el funcionamiento de una empresa corresponden al externo e interno. El primero relacionado con los elementos globales asociados a la cultura, economía, política tecnologías y regulaciones legales. El entorno interno por otra parte, se refiere a aquellos elementos que se relacionan directamente con la estructura y operación de la empresa.

2.1.1.4 Entorno externo: Oportunidades y amenazas.

Las oportunidades y amenazas son variables externas constituyentes de los límites determinados por el sector productivo y el entorno general, que define el ambiente competitivo (Ramírez, 2012).

Para Prieto (2012), las oportunidades y amenazas se refieren a las tendencias, acontecimientos gubernamentales, políticos, económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, legales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicarle de modo significativo a una organización en un futuro.

Particularmente se puede indicar que las oportunidades, son aquellas situaciones en donde se encuentran el entorno de la empresa y pueden favorecer el logro de sus objetivos o bien representar una posibilidad de mejorar su rentabilidad (Fernández, 2012).

Las amenazas como factores del entorno según Ramírez (2012), pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad con poca o nula influencia empresarial. Las amenazas pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos e inflación entre otros factores.

2.1.1.5. Entorno interno: Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades son las actividades que una organización puede controlar, cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa (Prieto, 2012).

Las fortalezas o puntos fuertes son ventajas competitivas de la empresa o proyecto que facilitan o favorecen el logro de los objetivos empresariales y que le permiten aprovechar las oportunidades del mercado (Fernández, 2012), generando ventajas o beneficios presentes con posibilidades atractivas en el futuro (Ramírez, 2012).

De igual forma, las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos capaces y experimentados, habilidades o destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, costos bajos, productos o servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas (Ramírez, 2012).

Las debilidades, también conocidas como Puntos Débiles, son aquellos aspectos de la empresa, que constituyen obstáculos internos para el desarrollo de la idea de negocio o que limitan o reducen la capacidad de crecimiento de la empresa (Fernández, 2012).

Las debilidades constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando están bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos e imagen entre otros aspectos (Ramírez, 2012).

2.1.1.6. Indicadores del proceso de gestión

- **Recursos humanos**

Desde una perspectiva estratégica en el pensamiento organizativo y con fundamento en la complejidad de la economía del mundo actual, donde se observan

grandes transformaciones en los estilos de dirección, Bordas (2016), considera que el “éxito en las organizaciones gira en torno a dos factores básicos, los recursos humanos y los clientes” (p. 17), por lo cual recomienda “la atención de la empresa se debe orientar hacia la gestión estratégica de ambos y por tanto hacia la identificación y satisfacción de sus necesidades” (p. 17).

Desde este enfoque estratégico Bordas (2016), al considerar la importancia del factor humano indica: “los recursos humanos se convierten en un factor determinante de la posición que la organización puede alcanzar en el mercado y en un elemento diferenciador” (p.17). También el autor referenciado argumenta: “los recursos humanos son la principal fuente competitiva de la organización” (p.17), ya que las personas con sus competencias, actitudes y valores desarrollan comportamientos transformadores que contribuyen a la construcción de las organizaciones.

Al respecto, Betancourt, (2002), al considerar la gestión estratégica del talento humano, recomienda, tener en cuenta a todos los miembros de la organización, a fin de conocer sus inquietudes, sus aportes al proceso productivo y establecimiento de los objetivos específicos de cada departamento con el propósito de lograr, a través del poder que se concede a la gente, la consecución de los objetivos organizacionales.

Por tanto, la gestión del recurso humano invita al cambio, a una nueva perspectiva en la que se considere la importancia de los seres humanos como personas que hacen posible el proceso organizacional.

Lo anterior propone una gestión para lograr una empresa más humana donde se resalten los valores de responsabilidad, respeto y la tolerancia en las relaciones interpersonales, valores relacionados a la justicia retributiva dentro del marco de los derechos humanos con la seguridad de desarrollar estados de motivación para lograr el desarrollo de metas y el éxito organizacional.

- **Recursos financieros**

La gestión estratégica organizacional con enfoque financiero es considerada por Prieto (2012), como una herramienta básica de diagnóstico en la empresa por permitir, la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas en el contexto de la actividad económica propia de cada compañía.

El enfoque, brinda un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en su unidad productora de bienes y servicios.

Terrazas (2009), al revisar los aspectos teórico-conceptuales y la experiencia en el tema de recursos financieros, propone el siguiente concepto de lo que significa la Gestión financiera para las organizaciones:

“La gestión financiera se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios económicos. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización” (p. 57)

Para el mismo autor, es función de la gestión financiera “asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución” (p. 57)

Los conceptos indicados son claros al afirmar la necesidad de las empresas en buscar financiamientos económicos que permitan tener oportunidades de inversiones en activos reales y financieros, con políticas claras sobre la coordinación de resultados para reinversión de los excedentes y reparto de utilidades. De gran importancia en la gestión financiera es la toma de decisiones que requiere de la información financiera para determinar las áreas de oportunidades de las organizaciones.

- **Recursos tecnológicos**

El éxito y la excelencia son objetivos de la dirección empresarial, para crear valor que lleva a poner en marcha al sistema permitiendo realizar una gestión eficiente

del conocimiento e información necesarios para establecer estrategias, planes y metas de la organización (Martínez *et al.*, 2002)

La gestión empresarial debe considerar la evolución de los sistemas empresariales, siendo necesario, el desarrollo de tecnologías de impacto en la tarea, la gente y la estructura. Son de importancia, los grandes avances en teoría de sistemas, computadores, informática, telemática, redes, comunicaciones virtuales, transportes y videos entre otros (Prieto, 2012).

Bernal y Laverde (1995), resaltan su importancia al proponer la gestión tecnológica en todos los componentes de la empresa, especialmente, en los procesos relacionados con: la gestión del conocimiento, la administración de la información, de los procesos y la gerencia de procesos administrativos.

En este sentido, la tecnología se ha convertido en uno de los factores estratégicos para el crecimiento organizacional y el incremento de la ventaja competitiva se centra en una adecuada gestión tecnológica. Por lo tanto, es necesaria una gestión de los recursos tecnológicos integrada con las demás funciones estratégicas de la empresa (Jaimes *et al.*, 2011).

Por lo indicado, se debe considerar una “gestión integrada y sistematizada” de los tres factores que en el contexto actual aparecen como determinantes del éxito o del fracaso de las organizaciones: personas, tecnología e información (Martínez *et al.*, 2002. p.3). Al considerar dichos factores, se hace evidente la potenciación del "conocimiento organizativo", necesariamente se ha de sustentar en personas, medios y tecnologías, las cuales deben ser gestionadas convenientemente. En ese orden, la obtención rápida de informaciones requeridas para la planificación y ejecución de las actividades concebidas como parte del proceso continuo para la toma de decisiones (Martínez *et al.*, 2002).

La gestión tecnológica debe ser en consecuencia, una práctica común de la actividad empresarial que hace uso de los avances tecnológicos, contribuyendo a su posicionamiento empresarial, obtención de ventajas competitivas representadas en la optimización de los procesos administrativos, investigativos y de desarrollo.

- **Riesgos**

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un suceso adverso afecte a la entidad e impacte en su habilidad para lograr sus objetivos estratégicos y por ende la capacidad de cumplir su misión y visión (Cañas, 2009).

Celaya y López, (2004), definen el riesgo como la probabilidad de una empresa al no poder enfrentar alguna situación inherente a su actividad. Los riesgos pueden provenir de fuentes internas o externas; los primeros están relacionados con el ambiente de control, además de los procesos operativos, es decir, las personas y el uso adecuado de los recursos; los segundos, tienen relación con las operaciones o actividades que a través de factores ajenos a la voluntad inherente afecta sus procesos.

Los riesgos se pueden manifestar de diferentes formas, desde deterioro de la imagen corporativa por mala reputación, pérdida en la efectividad de los procesos (eficacia y eficiencia), disminución en la participación del mercado, políticas gubernamentales las cuales desestimen el consumo del producto o servicio ofrecido, hasta factores ambientales que perjudican a la empresa directamente. Ante la gran diversidad de las características de riesgos (Estupiñán, 2006, pp. 102-103), propone la siguiente clasificación:

- Riesgos estratégicos y del negocio, representados, entre otros, por: a) riesgo político o macroeconómico o soberano. b) riesgo de imagen. c) riesgo de operaciones. d) riesgo regulatorio. e) riesgos de liquidez.
- Riesgos financieros, tales como: a) riesgos de interés. b) riesgos cambiarios y de convertibilidad.
- Riesgos generales o de apoyo que pueden incluir; a) riesgos de organización. b) riesgo de información. c) riesgo de operaciones ilícitas

Por la existencia de dichos riesgos, se hace indispensable para las organizaciones el proceso de valoración del riesgo, definido por Mantilla (2003),

como la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el cumplimiento de objetivos, con fundamento en una base que determine su gestión.

Una vez realizado el proceso de valoración del riesgo, se procede a la gestión del mismo. Para Estupiñán (2006), gestionar el riesgo es un proceso estructurado, consistente y continuo, implementado a través de toda la organización para medir, evaluar, reportar amenazas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

En ese sentido, Durán et al., (1999), consideran que la gestión debe identificar los potenciales factores de riesgo internos o externos, lo cuales puedan afectar a los planes estratégicos y logro de objetivos. La gestión debe estar preparada para enfrentar y tomar las decisiones apropiadas buscando asegurar el progreso de los negocios como también diseñar una estructura de control que permita atender apropiadamente los riesgos inherentes del negocio.

2.2. Factores de éxito

El éxito empresarial se les ha atribuido a múltiples variables que de alguna forma han tenido una relación directa o indirecta con los resultados sobresalientes alcanzados por varias organizaciones. En la literatura sobre el éxito empresarial existen una variedad de propuestas planteadas por diversos autores que a lo largo del tiempo han tratado de explicar cómo se puede alcanzar dicho objetivo.

Dentro de las diferentes teorías, se destaca la presentada por Rodeiro (2008), estableciendo en su investigación, que a través de la indagación, recolección de información relevante de diferentes expertos en la materia, existen dos grandes grupos de factores clave para alcanzar el éxito en las empresas, factores externos e internos; en el caso de los internos, están relacionados con los recursos que dispone la empresa como: activos físicos, tecnologías, reputación, habilidades, destrezas, trabajo en equipo y capacidad de comunicación de los miembros. En cuanto a los externos, se refiere a las características del mercado, crecimiento organizacional, diferenciación técnica (infraestructura) y competencia en el entorno.

A continuación, se conceptualizarán los factores de éxito internos y externos relacionados en el cuadro de operacionalización de variables escogidos para el desarrollo de la investigación objeto de estudio:

2.2.1. Factores internos

Los factores de éxito empresarial internos hacen referencia a componentes que están al alcance del control de la organización o son intrínsecos a la razón de ser organizacional y surgen por su desempeño en el mercado. En otras palabras, Rodeiro (2008), plantea que estos factores están relacionados con la teoría de los recursos, la cual, explica la heterogeneidad existente entre los resultados de las empresas en función de los diferentes recursos, capacidades o competencias básicas, y en su posible valor como fuente de ventaja competitiva sostenible.

En ese sentido, dentro de la literatura existen numerosos estudios que se centran en dos ámbitos internos: empresa y empresario. Entre los factores señalados en la literatura hallada por Rodeiro (2008), como determinantes del nivel de desempeño empresarial, se encuentran la estructura organizacional, antigüedad, capital social, tecnología y talento humano.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, y con base en el cuadro de operacionalización de variables establecido para el propósito de esta investigación, se exponen las bases teóricas que sustenten cada variable perteneciente a los factores de éxito empresarial.

2.2.1.1. Estructura organizacional

La estructura de una organización es la forma en que establecen las relaciones entre sus componentes y cómo se reflejan en el organigrama. Éste es la representación gráfica del conjunto de actividades o procesos subyacentes en una organización. (Pertuz, 2013). Desde la perspectiva anterior, la estructura puede ser entendida como el engranaje de los elementos pertenecientes a un sistema denominado organización.

En referencia a la organización Marín y Losada (2015), citando a Lawrence y Lorsch (1967), conceptualizan como un sistema interrelacionado de

comportamientos en las personas para cumplir con una tarea, la cual ha sido dividida en varios subsistemas, donde, cada uno responde por su tarea y, al mismo tiempo, suma esfuerzos para el desempeño eficaz del sistema.

La estructura representa el engranaje de los elementos que constituyen una organización, cada uno con sus funciones adaptadas a su entorno, antigüedad, capital social, tecnología y talento humano.

Desde entonces, la estructura organizacional comprende “el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas” (Mintzberg, (1991) citado por Gómez y Gil, 2010). Sintetizando lo anteriormente planteado, se puede decir que el propósito de la estructura organizacional es dividir, coordinar y engranar los procesos de una organización de manera armónica y adaptable al entorno.

Los estudios coinciden en señalar que las dimensiones de la estructura organizacional han mostrado diferentes comportamientos. No se cuenta con modelos únicos que pueden servir a las organizaciones (Mintzberg, 1991 citado por Marín y Losada, 2015), pues cada ajuste en la estructura no es necesariamente estático en el tiempo, y responde a una dinámica de transformación constante de sus dimensiones endógenas (Sinha y van de Ven, 2005). Según Avendaño (2011), varios autores concuerdan en que las variables estructurales fundamentales para el diseño de una organización son la formalización, centralización y complejidad.

La formalización hace referencia a que tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados (Robbins, 2008 citado por López, 2015).

La centralización se refiere a la localización de la autoridad para tomar las decisiones en la jerarquía de la organización (Gibson et al, 2001) es decir, el nivel de concentración en el que está distribuido un punto específico, los derechos de decisión que afectan a la organización.

Y, por último, la complejidad organizacional que es según Reiman, (1973) citado por Marín, (2012), “el nivel de división de las actividades intra e inter áreas

funcionales. Las organizaciones pueden tener distintos niveles de complejidad, y no solo se deben relacionar con la diferenciación e integración, sino también se asocia a la influencia de factores como el medio externo, tecnologías, características internas de la organización (naturaleza del personal, tradiciones y toma de decisiones), entre otras. (Gómez et al, 2007).

2.2.1.2. Antigüedad

La antigüedad de una empresa es el período de tiempo que ésta lleva realizando actividades en el mercado (Valenzuela, 2013). La importancia de la antigüedad en las instituciones radica en establecer un ambiente laboral interno armónico y sea perceptible por el entorno; Dávila y Martínez (1999), destacan la historia de las empresas, enriquecida a través de los años fortalece su clima organizacional, dado que la antigüedad en las empresas es un factor influyente en la percepción de los empleados sobre el clima existente en las mismas.

Asimismo, García (2007), afirma que investigaciones previas han demostrado la importancia de la antigüedad en las empresas como factor determinante para el éxito competitivo empresarial; además de otros componentes aportantes como la reputación y posicionamiento de imagen corporativa.

Con los resultados obtenidos, Hernández, (2009), encontraron una relación positiva entre la antigüedad e identificación, demostrando que sólo con el paso de los años se va formando identidad en los empleados permitiéndoles desarrollar aspectos de la cultura organizacional como rituales, tradiciones institucionales, historias y anécdotas fortaleciendo su compromiso como miembros, además de lograr comprender la forma del quehacer en la empresa y se adquiere orgullo por esta.

2.2.1.3. Capital social

El capital social hace referencia a las relaciones de la empresa con su entorno operativo (Casanueva *et al.*, 2006). Grootaert y Van Bastelaer (2002), definieron al capital social como “las instituciones, relaciones, redes, normas y valores que

definen la calidad e incluso la cantidad de interacciones sociales que contribuyen al desarrollo económico y social”, identificaron que se puede dar de dos formas:

El estructural (a partir de la existencia de estructuras sociales objetivas como las asociaciones, instituciones, reglas, procedimientos que se establecen. El cognitivo (con elementos más subjetivos e intangibles como actitudes, normas de comportamiento, valores compartidos, reciprocidad y confianza).

Este concepto surge de la idea que las empresas no actúan como sistemas aislados, sino que dependen de sus relaciones con el entorno; de esta forma, el capital social incluye el valor generado por las relaciones con clientes, proveedores, accionistas, así como con cualquier grupo de interés (Ordóñez de Pablos, 2003)

El capital social puede ser considerado como un recurso intangible, al respecto, Chaharbaghi y Cripps (2006), indican que este elemento ha comenzado a recibir mayor atención dentro de la literatura en gestión de empresas. Así algunos autores, como Lichtenstein y Brush, (2001), han señalado que los recursos intangibles son de suma importancia en los años de vida de una empresa.

Uno de los retos organizacionales más importantes de las empresas de hoy según Perozo y Nava (2005), es la construcción de tejidos sociales empresariales en los cuales deben crearse redes y asociaciones en el entorno, con el fin de fortalecer las comunicaciones para establecer una relación directa con el entorno de desarrollo.

En síntesis, la importancia del capital social de las organizaciones radica en la conformación de relaciones satisfactorias con agentes y grupos de interés relacionados con su mercado operativo, que permitan garantizar el desarrollo de actividades económicas y sociales satisfactorias para ambas partes.

2.2.1.4. Tecnología

En la actualidad empresarial dada por el desarrollo económico, social e incluso político, surge la necesidad en las empresas de asumir riesgos buscando implementar elementos diferenciadores que les permitan ser sostenibles en el tiempo. Dentro de este contexto, la asimilación de la tecnología en los procesos

productivos está relacionada con una gestión orientada hacia un enfoque orgánico, el cual sustituye al tradicional enfoque administrativo mecanicista caracterizado por su rigidez e inflexibilidad al cambio todo lo contrario al sistema orgánico (Perozo y Nava, 2005). Para esto, la gestión tecnología integra elementos innovadores con el fin de generar ventajas competitivas a largo plazo dentro de las organizaciones y en interacción con su entorno (p.489).

Con base en lo anteriormente planteado, De Vita (2010), afirma que “la tecnología por sí sola no beneficia a la organización, es necesario que se incorpore a las actividades cotidianas mediante la formación de los empleados”. Es la capacidad de gestionar las TIC para sacar una ventaja competitiva, y no tanto las capacidades técnicas o infraestructura con las que se cuenta. (p. 84).

Por su parte, Shin (2009), señala que las TIC se constituyen en un recurso estratégico para que las empresas encuentren nuevas oportunidades en el mercado, con bajo costos y alta probabilidad de éxito.

No solo las organizaciones del sector privado empresarial deben realizar inversiones en TIC, para Gálvez (2014), tanto las entidades públicas y privadas de fomento de la actividad empresarial, así como a la academia se le ratifica su continuo impulso del uso de herramientas tecnológicas entre estudiantes, profesionales y empresarios, ya que en un mundo globalizado como el actual, se constituye en un factor básico para la sostenibilidad empresarial (p. 77).

Respecto a lo anterior, Rodeiro (2008), manifiesta que las universidades ya no pueden limitarse a formar e investigar, también deben ser un agente responsable del progreso económico y social de su área geográfica; esta tarea se realiza mediante la transferencia de conocimientos a la sociedad y en particular con el traslado de tecnologías creadas en las instituciones de investigación a las empresas.

En conclusión, la tecnología como factor de éxito en las instituciones radica principalmente en su transferencia como resultado de las investigaciones desarrolladas que se trasladan al entorno empresarial; además en la posibilidad de

ser utilizadas para implementar procesos y/o estrategias diferenciadoras que generen una ventaja competitiva en la organización.

2.2.1.5. Talento humano

Las organizaciones dependen directamente de las personas para poder operar, realizar sus bienes y prestar servicios, atender a los clientes, ser competentes en los mercados y alcanzar sus objetivos estratégicos. Chiavenato, (2002), plantea que ambas partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.

Al respecto, Chiavenato, (2009), afirma que el talento humano es “el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: talentos y contexto” (p. 52).

De hecho, el talento humano es considerado la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte esencial de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida en el trabajo, en la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo (Prieto, 2013).

Por lo tanto, las organizaciones que promueven el desarrollo de su talento humano verán cómo, en primer término, su cultura y reputación empresarial evolucionan positivamente y, como consecuencia, se logran avances deseados sobre el rendimiento organizativo (Calvo y López, 2003).

En definitiva, la importancia del talento humano radica en su relación directa con la organización, dado que son elementos mutuamente dependientes, uno del otro, para su respectivo funcionamiento; otro aspecto valioso es contar con un personal altamente capacitado en sus funciones, facilitador de la consecución de procesos y alcance de las metas establecidas, al respecto Rangel, (2012), fundamenta la relevancia del talento humano en el plan estratégico de la organización, siendo

indispensable que el personal se encuentre en su elaboración, pues de ahí radica su buen desempeño u eficiencia de las estrategias o metas (p. 25).

2.2.2. Factores de éxito externos

Los factores externos son ajenos al control que puede ejercer cualquier organización. Las características del entorno constituyen uno de los principales elementos explicativos de la trayectoria en las empresas.

La mayor parte de los factores externos que influyen en el desempeño empresarial según Franco (2006), pueden ser clasificados en dos grandes grupos: macroeconómicos y los referentes a la industria. Dentro de la primera categoría se encuentran: los intereses, inflación, regulaciones gubernamentales, tasas de crecimiento económico, ayudas o subvenciones por la administración pública e impuestos. Para la segunda categoría están: las características del mercado, competencia, estacionalidad o dinamismo del sector, barreras de entrada y cuotas del mercado.

En ese sentido, Hill y Laforge (1992) citado por Rodeiro (2008), señala que las nuevas compañías poseen mayores posibilidades de éxito cuando penetran en mercados en estado embrionario, mientras en mercados maduros la supervivencia será viable únicamente si la empresa se dirige a nichos de mercado donde no actúen los líderes.

2.2.2.1. Crecimiento

El crecimiento empresarial según Blázquez *et al.*, (2006), ha sido visto en la literatura administrativa de dos formas distintas; una como un objetivo deseado por las organizaciones, en este caso el direccionamiento estratégico formal estaría fundamentado en políticas de crecimiento. Otra forma de considerar el crecimiento empresarial, es como una consecuencia del manejo adecuado en las organizaciones, en este sentido el crecimiento es un resultado derivado de la adecuada gerencia empresarial (p. 28).

Existen diferentes enfoques que conceptualizan el crecimiento en las organizaciones y determinan las posturas sobre como este debe ser valorado; en

cuanto a la investigación objeto de estudio, el enfoque determinista de la gestión estratégica básicamente argumenta que el crecimiento viene dado por el ajuste entre las características de la empresa y su entorno de operación, marcando la diferencia e influyendo sobre los recursos disponibles de la empresa (Wiklund, 2009).

Para Meyer, (2005), existe una estrecha relación entre la innovación tecnológica y el crecimiento. Asimismo, Miller (2001), plantea que el crecimiento de los negocios está restringido por barreras de gestión de innovación, tales como la capacidad organizacional para innovar, el uso de prácticas de innovación en áreas como el marketing e Investigación y Desarrollo.

En relación a la gestión estratégica con el crecimiento, Aguilera y Virgen, (2014), indican que la valoración de los factores externos e internos que potencializan el crecimiento, permiten evaluar las fuerzas o debilidades de una empresa; evaluar tendencias o acontecimientos fuera del control; revelar las oportunidades u amenazas claves de una organización. De esta forma, se pueden formular estrategias para aprovechar las oportunidades, evitar o reducir consecuencias de las amenazas, establecer objetivos e incluso estrategias coherentes para potenciar el crecimiento de la organización.

En cuanto al manejo del crecimiento de la organización afirma Metais (2000), que se necesitan reordenar tres características importantes: la audacia, la visión emocional entre aspiración o realidad, y el aprovechamiento de los recursos. Dicho de otro modo, para administrar el crecimiento organizacional se debe establecer gestión estratégica ajustada al entorno operativo, emplear el uso de los recursos de manera óptima y utilizar la innovación constante como estrategia diferenciadora.

Finalmente, la importancia del crecimiento, desde el punto de vista de la dirección según Canals (2000), radica no solo en las repercusiones en el valor de la empresa, sino en el conjunto de razones que garantizan la supervivencia de una organización a mediano plazo como son: la atracción del talento profesional, necesidad de captar recursos financieros, riesgo de imitación o sustitución, superación de la mentalidad de sector maduro y modo de afrontar la preocupación por el futuro.

2.2.2.2. Infraestructura

La infraestructura es definida por Costas (2008), desde un punto de vista empresarial, como “el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de cualquier organización”. Contextualizando al ámbito educativo, Bracho y Muñiz (2007), precisan que infraestructura hace referencia a la calidad del espacio para la formación, es asociada con el volumen y propiedades de los recintos habitados.

En otras palabras, se puede inferir que la infraestructura es un espacio de interacción, puede ser físico y/o virtual, en el existe una serie de elementos que junto a los agentes (personas) entran en contacto entre sí y a su vez, con el entorno; por tanto, dependiendo de las condiciones de la infraestructura puede afectar positiva o negativamente a cualquiera de los entes dentro de ésta.

Por su parte Cuenca et al., (2005), plantea que existe una estrecha relación entre las condiciones laborales y la salud de los docentes, considerando aspectos como el estado de la infraestructura física, áreas sanitarias, redes eléctricas, la inocuidad de los espacios, las exigencias ergonómicas y el aislamiento del ruido, forman parte del conjunto de aspectos que se deben tener en cuenta para proteger la salud del docente.

En este sentido, Narucki (2008), menciona que el deterioro físico de las aulas y del espacio implícito en ellas, es un factor importante que influye sobre el aprendizaje de los estudiantes; así también Xiea et al., (2011), indican que el ruido del medio ambiente influye negativamente en el logro académico.

Por obvias razones, la infraestructura en el sistema educativo, implica alcanzar las condiciones dignas para los estudiantes mediante espacios físicos y equipamiento tecnológico de vanguardia que permitan interacciones asertivas entre las partes y que a su vez sea sostenibles en el tiempo.

2.2.2.3. Competencia en el entorno

La competencia es “la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación –de sus bienes y servicios– en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales”. (Malaver 1999 citado por Cabrera et al., 2011) Con respecto a la competencia Gordon (2014), afirma que los mercados estimulan la obtención de mejores precios, productos o servicios de mayor calidad, un nivel de desarrollo técnico más avanzado, en definitiva, más productividad y competitividad para las empresas.

Entonces, es importante resaltar que la competitividad empresarial está definida como la capacidad de una empresa para desarrollar y mantener unas ventajas permitiéndole sostener una posición destacada en el mercado. Se entiende por ventaja aquellos recursos, o atributos que la empresa dispone, o carentes en sus competidores y hace posible la obtención de un rendimiento superior a comparación con el de otros negocios.

Para Lane, (2012) citado por López, (2016), las universidades se manifiestan dentro del aumento de la competitividad de los países a través de: 1) brindar conocimiento al gobierno, a empresas grandes privadas o públicas, en general a todo de tipo de organizaciones; 2) contribuir al soporte de empresas medianas y pequeñas de carácter regional; 3) la revitalización de la comunidad como empleadora de fuerza de trabajo, con ello, la retención de estudiantes, profesores y personal calificado en general, por último, 4) producir fuerza de trabajo calificada para la industria local.

En definitiva, la importancia de la competencia en el entorno radica en que las organizaciones enfatizan sus esfuerzos buscando ser más productivos, a través del uso de sus fortalezas como ventajas competitivas frente a los demás, para intentar abarcar una mayor participación en el mercado; de este modo, también se beneficia el eslabón final de la cadena de valor (los clientes), puesto que estos esfuerzos se ven reflejados en innovación, mayor calidad de los productos o servicios recibidos.

2.3. Clima organizacional.

Antes de abordar el concepto de clima organizacional, sus tipos y características, se muestra el concepto de organización y las características de las diferentes corrientes del pensamiento organizacional con énfasis en la teoría del pensamiento organizacional con perspectiva estratégica

Según Prieto (2012), las organizaciones son definidas como:

Personas jurídicas creadas para el logro de determinados objetivos financieros o sociales, mediante la interacción del trabajo humano con recursos económicos, físicos y tecnológicos. Estos recursos tienen que ser administrados a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder, controles, evaluación, división del trabajo, comunicaciones complejas, motivación, capacitación, retroalimentación y liderazgo para el logro de los objetivos establecidos (p. 49).

Con respecto a lo planteado, es preciso señalar que la corriente de pensamiento organizativo estratégico aparece a inicios del siglo XXI, se caracteriza por las profundas transformaciones en los valores, la estructura, los procesos, los estilos de dirección en las organizaciones como consecuencia de los complejos cambios económicos, globalización interdependencia de mercados, altos niveles de competitividad y nuevas tecnologías (Bordas, 2016).

Como se observa, el enfoque estratégico organizativo concibe a la persona como un recurso humano que puede influir en la propia organización y transformarla, participando en la construcción de la misma (Bordas, 2016), “lo que explica la búsqueda de estrategias para dirigir el comportamiento de los recursos humanos hacia la creación de valor y hacia el desarrollo, mantenimiento y consolidación de ventajas competitivas para la organización” (p.18).

Por ello, los diferentes enfoques de pensamiento estratégico son concebidos como procesos analíticos del ser humano donde su pensamiento como producto de su conocimiento, lo faculta para generar estrategias en la organización con variado grado de complejidad y lograr niveles de eficiencia y eficacia.

Lógicamente, el pensamiento estratégico con enfoque empresarial, requiere iniciar con la evaluación de las condiciones existentes; definición de la visión y misión, diseño de planes estratégicos para su desarrollo e implementación.

2.3.1. Concepto de Clima organizacional

En este aparte se incluyen los conceptos básicos de clima organizacional, tipos de clima organizacional y sus características, haciendo énfasis en: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

Chiavenato (2009), define el clima organizacional de la siguiente manera:

“El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer dichas necesidades”(p. 86).

Al precisar la estructura de los conceptos dados por una diversidad de estudios realizados Segredo, (2013), fundamenta su definición en tres enfoques o corrientes que están en dependencia de los aspectos tomados en cuenta los diferentes autores. Estos enfoques son: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis cuyas características son las siguientes:

El enfoque estructuralista define al 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". En el enfoque subjetivo se destaca "la opinión que el trabajador se forma de la organización". En el enfoque de síntesis, el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores, así como, otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.2).

Con fundamento en los enfoques anteriores y considerando el papel del factor humano, Segredo (2013, p. 2), propone la definición de clima organizacional como “el ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio”. La autora hace énfasis en la percepción de las personas, las dificultades que existen en una organización y la influencia ejercida en las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización.

Al considerar las percepciones, éstas nacen de las personas y son propias de las relaciones con la organización generada en la estructura formal y las relaciones interpersonales e intergrupales (Prieto, 2012).

Por lo tanto, los patrones de comportamiento de las personas, son el resultado no sólo de los valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional sino también de las condiciones que se establecen en las interacciones. Por lo tanto, la valoración de las percepciones sobre el clima organizacional es de gran importancia al adelantar acciones estratégicas mediante la toma de decisiones en vía de lograr los cambios necesarios para alcanzar los propósitos de la organización.

2.3.2. Tipos de Clima organizacional

Bordas (2016) y Martínez (2013), identifican los diferentes tipos de clima organizacional:

En el clima de tipo autoritario explotador la dirección no les tiene confianza a sus miembros. Las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización distribuyéndose de forma puramente descendente. Dentro del clima de tipo autoritario paternalista existe una confianza condescendiente de la dirección con sus empleados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores.

El clima consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, aunque las decisiones se toman en la cima, los subordinados pueden hacerlo también en los

niveles más bajos. Por último, al interior del clima participativo en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización de forma integral teniendo en cuenta cada uno de los niveles. La comunicación está presente de forma ascendente a descendente.

Según Sandoval (2004), los niveles autoritarios corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. A diferencia de los niveles participativos que muestran un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

2.3.2.1. Características del Clima organizacional

El planteamiento anterior permite resaltar algunos factores inherentes al clima organizacional referentes a: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, y control.

- **Objetivos**

Los objetivos de la organización se refieren según Méndez (2005, p. 103), “al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja”.

Los objetivos estratégicos son los logros que la organización espera concretar en un plazo determinado, para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz (Armijo, 2009, p 40). “Por lo tanto, la selección de los objetivos estratégicos deberá identificar cuáles serán las acciones prioritarias para el mejoramiento de la organización, teniendo en cuenta el análisis interno y externo de ésta” (p 46).

Bonnefoy y Armijo, (2006), al considerar que los objetivos estratégicos responden a la razón de la institución, deberían tener como consecuencia un claro impacto

sobre el entorno (usuarios y productos), como también, claras consecuencias sobre los procesos internos claves que generan los productos.

Las distintas definiciones de objetivos estratégicos según Armijo (2009), permiten distinguir las siguientes características: se vinculan directamente con la misión; están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo; expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado como indicadores de resultado final o impacto y constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado, sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios.

Armijo (2009, p. 46), al referirse a la importancia de los objetivos estratégicos para la gestión institucional resalta lo siguiente, los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones hacia los resultados. Permiten constatar la intención de un cambio o transformación en la calidad, eficiencia, economía, o resultado en los productos con los cuales se relaciona y, se expresan en términos concretos de resultados esperados y no en términos de funciones permanentes del programa.

Por lo indicado, los objetivos estratégicos deben ser monitoreados y evaluados a través de indicadores. Esto permitirá conocer el progreso que tienen las organizaciones a través del cumplimiento de sus metas. Desde esta perspectiva, es fundamental procurar la coordinación entre los diferentes niveles de objetivos estratégicos (Armijo, 2009).

- **Cooperación**

Se entiende por cooperación según Méndez (2005, p. 104), “la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de las funciones” y el “logro de los objetivos institucionales”. El autor también considera que la cooperación es un proceso social integrador del individuo que

puede presentarse de manera formal en las relaciones de trabajo o de manera informal en las relaciones sociales fuera del trabajo.

El proceso de cooperación es justificable desde la perspectiva económica en la Teoría de los Costes de Transacción, la Teoría de la Organización y la dirección estratégica (Ojeda, 2009). Dicha perspectiva se caracteriza por lo siguiente:

Partiendo de lo económico, la vinculación entre empresas y la forma en que establece sus relaciones tiene implicaciones económicas distintas, principalmente debido a los costos involucrados en términos contractuales. Por su parte, la teoría de la organización justifica a la cooperación, siendo una alternativa para cubrir las necesidades de la empresa de alcanzar, obtener y desarrollar un grupo de recursos necesarios para su supervivencia. Por último, la dirección estratégica, justifica la cooperación en la posibilidad de lograr una mejor posición competitiva cuando no sea posible a través de otra vía (Ojeda, 2009).

Con respecto a la competitividad, la globalización hace esenciales a las alianzas, ya que, al unir esfuerzos representan un vehículo de valor en servicios orientados al cliente, proporcionando una forma de hacer negocios con mayores rendimientos al compartir costos que van desde la investigación y desarrollo hasta las entregas del producto o prestación del servicio (Varela, 2006).

En este marco de internacionalización, la cooperación se evidencia en las empresas a través de las alianzas estratégicas o los acuerdos de cooperación que permiten a las empresas mejorar las comunicaciones y el establecimiento de redes, globalizar las operaciones, reducir al mínimo los riesgos, así como el desarrollo y la investigación elaboradas de manera conjunta (David, 2008).

Para Hill y Jones (2014), las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales. Las alianzas estratégicas van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en virtud de los cuales dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema particular.

En estas estructuras de cooperación, los socios pueden aportar a la alianza estratégica siempre y cuando aporten con recursos tales como: productos, medios de distribución, procesos de manufactura, recaudación de fondos para proyectos futuros, capital, conocimiento, experiencia, o propiedad intelectual. La alianza es una cooperación o colaboración cuyo objetivo es llegar a una sinergia en la cual cada uno de los socios espera que resultados obtenidos, sean mejores que los resultados alcanzados por sí mismos.

La cooperación debe reemplazar al esfuerzo individual que realizan directivos que no están dispuestos a ceder su autonomía ni perder su patrimonio por la toma de decisiones para fomentar alianzas para lograr mayor producción y, por consiguiente, mayores salarios, disminución de costos y aumento de la productividad.

Por lo tanto, es compromiso de las organizaciones actuales gestionar procesos de cooperación a través convenios a un tiempo determinado que permita asociar fuerzas, compartir recursos, reducir riesgos para lograr objetivos comunes y satisfacer las expectativas de las empresas asociadas.

- **Liderazgo**

Los autores de la Teoría de las relaciones humanas (Elton Mayo, Mary Parker Follet y Kurt), consideran que el liderazgo puede verse desde perspectivas diferentes a saber: liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal, liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo, liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados, el liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación (Chiavenato, 2007).

Las teorías de las relaciones humanas fueron en sus inicios criticadas por su carácter manipulador, indicándose que la gran preocupación era el bienestar de los subordinados y no la producción de bienes como objetivo empresarial. Sin embargo, dichas teorías abrieron espacios a la teoriza administrativa al reconocer la gran

importancia del enfoque humanístico lo que es demostrable en el éxito de las empresas actuales.

Las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las relaciones humanas pueden clasificarse en cuatro grupos, cada uno de los cuales tiene sus propias características:

Las teorías de rasgos de personalidad enfatizan la búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describan a los líderes son las teorías más antiguas respecto del liderazgo (Robbins, 2004). Según estas teorías siguiendo a Chiavenato, (2007), el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas y le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes.

Estas teorías de los rasgos no destacaban los aspectos verdaderos del líder, quedaban definidas por sus características físicas o personales, olvidándose de su influencia y reacción con los subordinados, estas teorías podrían considerarse rígidas, por lo que no demostraban la capacidad del líder frente a diversas situaciones ni mucho menos llegaban a considerar las necesidades de los subordinados.

Las teorías comportamentales o conductistas según Chiavenato (2007), pueden presentar diferentes estilos: autoritario, liberal o democrático y cuyas características son las siguientes:

- En el liderazgo autocrático, el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. El comportamiento de los grupos de subordinados por lo general muestra tensión, frustración y agresividad. También, ausencia de espontaneidad, de iniciativa y conformación de grupos de amigos.
- En el estilo de liderazgo liberal, el líder delega todas las decisiones en el grupo, sin ejercer ningún control. En los grupos subordinados las tareas se desarrollaban al azar, con muchos altibajos y poca productividad. Se muestra un individualismo agresivo, caracterizado por mostrar poco respeto al líder.

- En el liderazgo democrático, el líder conduce el grupo e incentiva la participación de las personas. Se forman grupos de amigos que establecen relaciones cordiales. El líder y los subordinados desarrollaron comunicación espontánea, franca y cordial. Se muestra un claro sentido de responsabilidad, incluso un compromiso personal para alcanzar un clima de satisfacción.

Al comparar los estilos de liderazgo o comportamentales, el autocrático, por sus características impositivas garantiza mayor trabajo, sin embargo, aparecen las manifestaciones de insatisfacción, indisciplina y agresividad sin sentido de pertenencia ni motivados para cumplir con las metas empresariales.

El estilo liberal es censurado por su falta de control donde no se llega a los niveles de producción y donde los trabajadores aprovechan su libertad para acciones particulares sin ninguna responsabilidad. El tercer estilo con características democráticas o de participación tiene elementos que comparten las tendencias de liderazgo actual donde se construyen equipos con adecuadas relaciones humanas, procesos de comunicación asertivos con sentido de responsabilidad y eficiencia productiva.

Las teorías situacionales del liderazgo parten de un contexto más amplio y pregonan la no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación. El líder debe adaptarse a un grupo de personas en condiciones variadas. La ascendencia de un líder depende mucho más de la posición estratégica que ocupa en la red de comunicaciones, a sus características de personalidad (Chiavenato, 2007).

Robbins, (2004), recalca la identificación del estilo de liderazgo y la necesidad de hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler, (1985), citado por Robbins (2004, p. 393), identificó tres dimensiones de contingencia que definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo. Estas son:

Las relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder del puesto, las cuales se definen como sigue: Relaciones líder-miembro: Grado de confianza en sí mismo,

confiabilidad y respeto de los miembros hacia su líder. Estructura de la tarea: Grado en que se definen procedimientos para los deberes del puesto (es decir, si está estructurado o no).

Las teorías situacionales de liderazgo son definidas por la visión estratégica del líder para acondicionarse a una situación dada. Lo anterior necesariamente descarta un estilo definido de liderazgo y por el contrario le invitan a tomar actitudes acordes a las situaciones que enfrenta. Se requiere de habilidades para la contingencia sin apartarse de los objetivos empresariales definidos en su visión y misión.

Por último, las teorías de liderazgo transformacional expuestas por Burns (1978) y Bass (1985) citados por García-Solarte, (2015), con énfasis emergente, pone en evidencia el liderazgo transformacional. Actualmente este último estilo de dirección ha sido de gran aceptación por parte de las organizaciones (García-Solarte, 2015).

El liderazgo transformacional presenta un enfoque emergente. Este estilo propone el logro de los seguidores en la medida que están plenamente conscientes de la importancia de sus puestos para la organización (García-

Solarte, 2015). “Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para hacer trascender sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario” (Robbins, 2004, p. 418)

Según Robbins (2004), los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también porque animan a quienes los siguen a que también ejerzan su creatividad. Jones y George (2010), citados por García-Solarte (2015), afirman que los líderes transformacionales concientizan a sus colaboradores sobre las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. Ellos motivan a los seguidores a trabajar bien, no sólo para beneficio de la organización, sino también para beneficio individual.

Por lo indicado, el liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional lo que implica la existencia de beneficios mutuos de la dirección y la subordinación. Sin embargo, su trascendencia va más allá de los beneficios

alcanzando niveles de aceptación y confiabilidad. Este liderazgo es el estado deseable en las organizaciones actuales, pero requiere de la construcción de líderes transformadores carismáticos con visión estratégica para el éxito empresarial.

- **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección; pues, está relacionado y depende del estilo de liderazgo ejercido en la organización. Las decisiones que se toman definen el curso de acción, que deben seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Méndez, 2005. p. 104)

Para Robbins y Judge (2009), la toma de decisiones es parte importante del comportamiento organizacional al permitir que los individuos tomen decisiones en las empresas influenciados por sus percepciones). Dichas percepciones corresponden al “proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno” (p.139).

Por su parte, Toro, (2001, p.34), considera que las percepciones son inherentes al clima organizacional por ser las “expresiones compartidas en relación con diferentes realidades del trabajo”. En ese sentido, Robbins y Judge, (2009, p.139), resaltan la importancia de las percepciones ya que “el comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí”.

Con fundamento en lo anterior, las organizaciones son el resultado de múltiples decisiones para el cumplimiento de sus objetivos, por lo que se requiere una acertada toma de decisiones para el éxito empresarial. Dichos procesos se han desarrollado a través de la historia y generando teorías para orientar la función de dirección en la toma de decisiones.

Entre las teorías neoclásicas de toma de decisiones se relacionan las de Marshall (1978), Drucker (1978), Koontz (1980) y Terry (1973) citadas por Arrendondo y Parra, (2013), caracterizadas por concentran la cuestión de la racionalidad como una característica formal de las acciones individuales. Con este enfoque, surge la

teoría de la racionalidad de Elster, como una respuesta a los modelos tradicionales que ponían especial atención en la valoración de la consistencia de las acciones y no tanto en la racionalidad de las motivaciones.

Arrendondo y Parra, (2013), proponen los pasos a seguir para la toma de decisiones:

- Establecer el contexto para el éxito. El primer paso consiste en crear un ambiente en el cual sean posible las decisiones efectivas. El contexto ayuda a la toma de decisiones. El lugar físico debe fomentar el pensamiento creativo y la deliberación detallada.
- Exponer el problema adecuadamente. En cualquier toma de decisiones, se debe conocer claramente el problema para poder tomar una decisión, determinar su naturaleza y estar consciente de la manera en que dicho problema afecta los objetivos de la organización, Es algo determinante para tomar una decisión de calidad.
- Generar alternativas. Después de la exposición del problema se deben generar alternativas creativas y viables.
- Evaluar las alternativas. Una vez que el problema ha sido correctamente planteado, deben surgir alternativas realistas, adecuadas para la toma de la decisión.
- Elegir la mejor alternativa. Esta parte del proceso de toma de decisiones se refiere a que, una vez realizado el análisis racional de cada una de las alternativas, se seleccione aquella que más se acerca a la consecución del objetivo de la misma.

Para la toma de decisiones con el enfoque racional, la persona quien va a tomar las decisiones debe poseer conocimiento, tener capacidad para procesar dicha información, lo que le faculta para considerar alternativas y definir de forma objetiva la solución más eficaz. La falta de conocimiento conlleva a soluciones que no corresponden con las decisiones acertadas. La toma de decisiones también se

encuentra limitada cuando son definidas por la experiencia, impulsos o sentimientos sin corresponder a la mejor alternativa.

Las consideraciones éticas deben ser un criterio importante en la toma de decisiones, dado el escrutinio a que están sometidos los negocios para que se comporten de manera ética y socialmente responsable.

Al componente ético para la toma de decisiones, se fundamenta en tres criterios definidos por (Robbins y Judge, 2009). El primero es el utilitarismo, en el cual las decisiones se toman sólo con base en sus resultados o consecuencias. Otro criterio ético se centra en los derechos se deben respetar y proteger aquellos que son básicos para los individuos, por último, un tercer criterio ético es fundado en la justicia, se requiere obedecer las reglas con imparcialidad, en donde haya una distribución equitativa de los beneficios y costos.

Al considerar los criterios, cada uno de ellos tiene sus desventajas. El utilitarismo deshumaniza al trabajador, considerándolo como elemento productivo de acuerdo a las metas de producción establecidas. Lo relacionado con sus derechos permite el posicionamiento del individuo limitando los procesos productivos, también el criterio ético de la justicia fundado en la equidad para dar a cada quien lo que le corresponde se encuentra lesionado al no compensarse el esfuerzo realizado y en especial al no contar con la virtud de la buena voluntad de los jefes para el reconocimiento de lo que realmente merece la persona.

- **Relaciones interpersonales**

La teoría clásica de las relaciones humanas surge de la necesidad de democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica, adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. También debe su origen al desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología con gran influencia intelectual en las organizaciones industriales; sin dejar de lado, las ideas de la filosofía pragmática de John Dewley, la psicología dinámica de Kurt Lewin, fundamentales para el humanismo en la

administración y las conclusiones del experimento de Hawthorne. (Chiavenato, 2002)

Chiavenato, (2002, p.128), define las relaciones humanas así:

Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos” según el autor, cada individuo tiene una personalidad diferente y busca relacionarse con las personas con las que mantiene contacto diario, buscando comprensión, aceptación y participación con todos; para de este modo, obtener los objetivos propuestos y satisfacer sus necesidades.

El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales como producto de las actitudes, así también, normas existentes en los grupos de los que forman parte pudiendo desarrollar aptitudes interpersonales. (Robbins y Judge, 2009). Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo, su desempeño laboral depende hasta cierto grado de su capacidad para interactuar con eficacia con sus compañeros y su jefe.

La gestión de las relaciones interpersonales es función de los gerentes relacionada estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de reclutar y conservar empleados de alto rendimiento.

Los gerentes se encargan de la conformación de equipos incluyendo el establecimiento de metas que implica el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, definiendo funciones y responsabilidades. Dichas relaciones interpersonales suelen entenderse como el comportamiento organizacional. Los grupos u organizaciones se encuentran conformadas por personas interactúan influenciándose entre sí lo que caracteriza la personalidad y la cultura de las organizaciones con posibilidades de trascender a su entorno externo e interno.

- **Motivación.**

Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo (Robbins y Judge, 2009).

En la definición anterior, los autores destacan tres elementos clave: intensidad, Chiavenato (2009, p.6), dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona, representado en la calidad e intensidad del esfuerzo; la dirección dando sentido al esfuerzo orientado a las metas establecidas en la organización y la persistencia siendo la medida del tiempo en que se mantiene el esfuerzo.

Para “la motivación humana es cíclica. El comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo”. Como explicación a lo indicado, el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, que rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, llevando al individuo a desarrollar un comportamiento. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad dejando de ser motivadora y por ende descargará la tensión provocada por aquélla.

Con base en la fundamentación de la motivación sobre las necesidades y logro de satisfacción, se revisan a continuación las Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, Alderf, Herzberg y Herzberg (Robbins y Judge, 2009).

Las teorías de las necesidades influyen en el comportamiento humano. Dichas teorías, precisan las necesidades básicas, cuya satisfacción motiva la búsqueda de necesidades más complejas o de mayor jerarquía. La teoría de Maslow, jerarquiza las necesidades en cinco niveles a saber: fisiológicas, seguridad, sociales, estima o autorrealización.

La teoría jerárquica de Alderf (ERC) se propone como una remodelación de necesidades de Maslow proponiendo niveles de primarios, relaciones y crecimiento. La teoría de McClelland organiza las necesidades en relaciones de poder, afiliación y logro. Por último, la Teoría motivacional e higiene de Herzberg, basa su teoría en

la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, donde su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo.

Las teorías de las necesidades indicadas, no tienen mucho apoyo, aunque es probable que la más fuerte sea la de McClelland. En general, las teorías de las necesidades (Maslow y de Alderf) no dan una explicación válida para la motivación. De igual forma, la teoría de Herzberg está limitada por su metodología y su confiabilidad. Sin embargo, las teorías de las necesidades contienen fundamentaciones muy acertadas en las llamadas teorías contemporáneas, desarrolladas hace poco tiempo representando el pensamiento actual al tratar de explicar la motivación de los empleados.

Las teorías contemporáneas están fundamentadas en la motivación de los trabajadores para satisfacer sus necesidades, para el cumplimiento de metas, para la predicción de factores de comportamiento como también motivaciones de equidad organizacional y de expectativas que se puedan presentar.

Las características de las teorías contemporáneas de motivación son las siguientes:

- Teoría del establecimiento de metas. Se centra en el establecimiento de metas para alcanzar niveles de productividad de los trabajadores (Robbins y Judge, 2009). Las personas se encuentran motivadas para actuar, en tanto estén convencidos, que resultado de su esfuerzo tenga valor, una vez alcanzada la meta, la organización lo valore y reciba su recompensa (Equipo Want, 2014).

El establecimiento de metas según los propósitos organizacionales hace parte de la gestión actual de directivos, por consiguiente, su enfoque debe centrarse en las actividades motivadoras para el empleado en donde él establezca sus propias metas con expectativas conducentes a niveles más alto de desempeño, en especial frente a las metas difíciles.

- Teoría de la equidad/justicia organizacional. Se funda en las percepciones de los empleados sobre lo justo en el entorno organizacional (Greenberg,

1987 citado por Rodríguez, 2014). Existen cuatro tipos de justicia: justicia distributiva se refiere a las distribuciones de recompensas; la justicia procedimental que hace referencia a cuán justos son los procesos en marcha para llevar a cabo las distribuciones; la justicia interpersonal esta se refiere a la percepción de respeto en el trato por parte de un superior y la justicia informacional a la adecuación, especificidad y veracidad de las explicaciones dadas por los supervisores en cuanto a un determinado asunto. (Equipo Want, 2014).

La teoría de la equidad se relaciona con el hecho de ser justo dando al empleado los beneficios que debe recibir por los resultados de su trabajo. La gestión de directivos implica cualidades como equidad, tener la condición de débito, buena voluntad y alteridad. Ser equitativos implica niveles de justicia para dar lo merecido, tener la condición de débito para entregar lo correspondiente, tener la buena voluntad para hacer efectivos dichos beneficios. La condición de equidad exige la condición de alteridad de directivos para llegar a la mirada del otro y poder entender desde su posición la situación ajena.

- Teoría de las expectativas. Se fundamenta en la racionalidad del ser humano, por tanto, a mayor conocimiento de las metas u objetivos a lograr que tenga el empleado, estará motivado a conducirse de modo coherente (Equipo Want, 2014).

Esta última teoría se encuentra relacionada con el modelo racional acerca de la toma de decisiones individuales. Motiva al empleado al esfuerzo para que sea consciente de que sus actividades y comportamientos tienen compromiso por las metas empresariales y satisfacciones personales.

- **Control**

El control ha sido históricamente considerado parte fundamental de los procesos estratégicos, siendo abordado desde las diferentes escuelas administrativas. La premisa sobre la cual se ha sustentado el control se basa en la búsqueda de consistencia y predictibilidad en el comportamiento de los individuos como medio

para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Bohórquez, 2011).

Al considerar dicho enfoque, “el control es el saber si el trabajo realizado en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación” (Méndez, 2005, p. 105).

Su función como control de la administración comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Por lo tanto, es responsabilidad de directivos realizar evaluaciones de desempeño y tomar las acciones necesarias para minimizar las deficiencias. (David, 2008).

Amaru (2009, p. 377), expresa que “el proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo”

Las características de dichos niveles jerárquicos indicados por Amaru (2009, p. 377, 378), son las siguientes:

- El control estratégico complementa la planeación estratégica. Una vez definida la misión, estrategias, objetivos acordes a las amenazas y oportunidades, a los factores externos e internos; lograr información para definir estrategias que aseguren sus posiciones, mejorando así la competitividad de sus sistemas.
- El control administrativo se practica en las áreas funcionales: producción, marketing, finanzas, recursos humanos. Son controles que producen información especializada y posibilitan la toma de decisiones en cada una de las áreas. El control administrativo se realiza bajo criterios y patrones tradicionales.
- El control operativo se enfoca en las actividades o el consumo de recursos en cualquier nivel de la organización. Los cronogramas, diagramas de

precedencia, presupuestos son las principales herramientas de planeación y al mismo tiempo de control operativo.

Al precisar la función del control, Dextre y Del Pozo, (2012), indican que uno de los componentes importantes de dicho control son los sistemas de medición del desempeño que corresponde a un proceso través del cual la información sobre el desempeño se compara con los criterios o estándares establecidos.

Al respecto, cuando la medición del desempeño se incorpora en los sistemas de control estratégico permite determinar la posición de la empresa mediante prácticas de referenciación en el tiempo (límites de control), facilita comunicar dicha posición generando expectativas en las diferentes partes interesadas, permite confirmar prioridades a través del análisis de datos y coadyuva en la compilación de los resultados (Bohórquez, 2011).

El nivel de control estratégico muestra su importancia al permitir el diseño de un sistema que establece objetivos ambiciosos para todos, permitiendo desarrollar medidas del desempeño que obliguen o alienten a los administradores y empleados a sobresalir en su intento de mejorarlo.

La gestión del control será en consecuencia, los procedimientos orientados con capacidad de liderazgo y toma de decisiones para definir las estrategias de planificación en búsqueda de lograr los objetivos establecidos. Una adecuada gestión, además de contar con las aptitudes personales indicadas, implica un proceso sistémico basado en el conocimiento informativo debidamente tecnificado para el cumplimiento de su misión en el marco de la visión propuesta.

2.4. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones (Schermerhorn , 2007). De igual forma, Betancourt y Pérez (2010), plantea al respecto que el CO “es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”.

Para Robbins (2000) citado por Madrid y Segura (2005), el comportamiento organizacional tiene que ver con situaciones relacionadas con el trabajo, ausentismo, rotación, productividad, rendimiento humano, gestión, entre otros. Además, incluye también la motivación, comportamiento del líder, comunicación interpersonal, estructura de grupos, aprendizaje, actitud de percepción, procesos de cambios, conflictos, diseño de trabajo, tensión en el trabajo y estrés.

Por otra parte, Chiavenato (2009) citado por Ñaña (2017), manifiesta que el comportamiento organizacional es una disciplina académica surgida como un conjunto interdisciplinario para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones, y aunque la definición ha permanecido, las empresas no muestran determinados comportamientos, sino las personas y grupos que participan e interactúan en ellas.

En ese sentido, afirma Dailey (2012), que el campo de estudio del comportamiento organizacional se comprende desde tres unidades de análisis: el individuo, grupo y la organización. Las dos primeras unidades de análisis se centran desde una perspectiva “micro” en temas como los rasgos de personalidad, las aptitudes, motivaciones, formación, liderazgo y toma de decisiones. La última unidad de análisis, desde la perspectiva “macro” se focaliza en temas de diseño de la estructura organizacional.

La importancia de estudiar el comportamiento organizacional según Alles (2007), radica en que ciertas problemáticas son comunes en diferentes organizaciones, por tanto, el estudio y comprensión del CO ayuda a identificar cuál es la mejor forma de tratar con estas situaciones. Asimismo, Dailey (2012), indica la existencia de una gran relevancia en la relación entre el CO y gestión estratégica, pues la primera se encarga de la descripción y explicación de fenómenos organizacionales.

Cabe destacar, la relación existente entre la cultura y el comportamiento organizacional, al respecto Génesiset *al.*, (2011) ven a la organización como una entidad social, en donde sus miembros encuentran sentido a su existencia, al ser un lugar donde comparten valores, creencias, costumbres, entre otros elementos

que aunados establecen una identidad organizativa ayudando al actuar, pensar y sentir de las personas.

Por otro lado, Amorós (2007), define que existen tres niveles de análisis del comportamiento organizacional, los cuales son: el individual, grupal y sistema de la organización; y que estos, a su vez se superponen como bloques de construcción dinámicos e interactivos. Los tres niveles funcionan como variables independientes que igualmente su conjunción puede afectar a las dependientes.

2.4.1. Variables independientes

Según Amorós, (2007), las variables independientes son la supuesta causa de algún cambio en las dependientes (p.16); complementa lo anterior, Chiavenato, (2009), afirma que las variables dependientes están supeditadas a las independientes, puesto que estas condicionan el comportamiento organizacional y dan forma a las dependientes; él mismo las define de la siguiente manera:

- **A nivel individual:** se enfatizan en las características de las personas que laboran en la organización como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores, las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una empresa ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el CO, el cual a su vez éste influirá en ellas.
- **A nivel grupal:** son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.
- **A nivel de sistema organizacional:** son aquellas que se encuentran en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes constituyentes.

2.4.2. Variables dependientes

Según Amorós (2007), las variables dependientes hacen referencia a los factores claves que se quieren explicar o predecir y que pueden ser afectados por otros factores (p.17). A continuación, se conceptualizan cada una de ellas:

- **Productividad:** Se considera como el logro de las metas empleando los insumos al menor costo posible. Por lo tanto, relaciona este concepto con la eficacia y eficiencia. En referencia al primero, puesto que se trata del cumplimiento de la meta trazada, en cuanto al segundo, la relación entre el resultado e insumos empleado para alcanzarlo.
- **Ausentismo:** Se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo. Los niveles de ausentismo superiores a lo aceptable, afectan la eficacia y eficiencia de toda la organización.
- **Rotación:** Se refiere al retiro constante ya sea voluntario o voluntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal saliente, posee conocimientos y experiencias requeridas en la organización, sumado a esto se debe encontrar un reemplazo el cual se debe prepararse para asumir este puesto, es decir se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento. En casos particulares, las rotaciones pueden ser positivas, dada la ocasión se reemplaza a un individuo de bajo rendimiento por alguien de mejor preparación, con mayor motivación, es probable que sea más apto para desempeñar las labores.
- **Satisfacción en el trabajo:** Es la actitud hacia el trabajo que se realiza; la diferencia entre la cantidad de recompensa recibida y la considerada deberían recibir. Los empleados más satisfechos con su labor, presentan mayor productividad que los insatisfechos.

Según Ruiz – Cabrera, Leonardo y Herrrandiz (2022) El conocimiento de la educación hace posible la construcción de ámbitos de educación con las áreas culturales, transformando la información en conocimiento y el conocimiento en educación, ajustándolo al significado de educar. Hay que educar 'con' el área

cultural y esto exige ejercer la función pedagógica con competencia, estableciendo una relación educativa en la que se logre esa educación de calidad. El dominio de la función es lo que hace experto al pedagogo. Y el medio necesario en la relación educativa, para lograr una educación de calidad, es la actividad común interna y externa. Solo por medio de la actividad común se logra la concordancia entre valores educativos y sentimientos que es necesaria para pasar del conocimiento a la acción educativa y, al ajustarse al significado de educar, se hace efectiva la educación de calidad, lo que es valioso en términos de educación.

2.5. Operacionalización de las variables

Cuadro N° 1 Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicadores	Ítems	Autores
Diagnosticar el proceso de gestión estratégica que se cumple en la U.T.P	Gestión estratégica	Proceso de gestión estratégica	Debilidades	Recursos humanos Recursos financieros Recursos tecnológicos Riesgos	1-8	Serna, (2008). Gestión Estratégica
Oportunidades						
Fortalezas						
Amenazas						
Identificar los factores de éxito que le permiten mantenerse ante un entorno competitivo.	Gestión estratégica	Factores de éxito	Internos	Estructura organizacional Antigüedad Capital social Tecnología Talento humano Crecimiento Infraestructura Competenci	9-24	Rodeiro, (2008). La creación de empresas en el entorno universitario español y la determinación de su estructura financiera
Externos						

				a en el entorno		
Describir las características del clima organizacional de la U.T.P	Clima organizacional	Características del clima organizacional	Factores	Objetivos Cooperación Liderazgo Toma de decisiones Relaciones interpersonales Motivación Control	25-38	Méndez, (2006). Clima organizacional
Caracterizar los procesos que determinan los comportamientos organizacionales de la U.T.P		Procesos que determinan los comportamientos organizacionales	Variables dependientes	Productividad Ausentismo Rotación Satisfacción en el trabajo	39-46	Amorós, (2007). Comportamiento organizacional

Proponer un plan de acción que permita a través de la gestión estratégica el mejoramiento del clima organizacional en la U.T.P	No se operacionaliza. Es el producto de los resultados obtenidos con la contrastación de la teoría y los aportes del investigador
--	---

Fuente: Elaboración propia, (2022).

CAPÍTULO III

3. Marco Metodológico

3.1. Enfoque y método de investigación

Al entender que el objeto de la presente investigación es analizar la incidencia de la gestión estratégica en el mejoramiento del clima organizacional en la facultad de ingeniería de la U.T.P, se propone una investigación cuantitativa con enfoque epistemológico relacionado al positivismo.

Desde lo epistemológico, el conocimiento científico es el único conocimiento auténtico que puede surgir de la afirmación de las teorías a través del método científico, en consecuencia, todas las actividades científicas deben efectuarse únicamente en el marco del análisis de los hechos reales verificados por la experiencia. El enfoque positivista busca generar conocimiento al explicar los fenómenos mediante el análisis de hechos reales, refutando los juicios de valor, enfocándose en la cuantificación, teniendo a la estadística como ciencia para interpretar los datos y corroborar la información.

Se hizo uso del método hipotético deductivo consistente en la formulación de teorías o conjeturas y deducir de ellas consecuencias observacionales que puedan ser confrontadas con los hechos. Lo deductivo por aplicar la lógica deductiva permitiendo el proceso de investigación desde lo general a lo particular (de las leyes y teoría a los datos).

3.2. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación es de tipo descriptivo, puesto que describe y explica las características de personas, grupos o procesos organizacionales a través de metodologías que admitan su análisis (Hernández *et al.*, 2010).

De igual forma, es de tipo analítica porque de acuerdo a lo expresado por Pelekais *et al.*, (2012), es una reinterpretación de lo analizado en función de algunos criterios, dependiendo de los objetivos del análisis. Intenta buscar las sinergias menos evidentes de los elementos analizados.

Asimismo, es de esbozo correlacional por medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto particular, para saber cómo se puede comportar un concepto o variable, conociendo el

comportamiento de otras variables relacionadas. Dicha correlación puede ser positiva o negativa (Pelekais *et al.*, 2012).

Por otro lado, el diseño no experimental de la investigación permite observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernández *et al.*, 2010. p.143), esta estrategia no generara ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.

También el diseño no experimental planteado, considerando la temporalidad del estudio es de corte transversal por permitir la descripción de las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández *et al.*, 2010. p. 151).

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La U.T.P fue seleccionada, por la similitud de las características organizacionales en los diferentes programas que administra, por la interdisciplinariedad de la práctica docente en los diferentes programas y lo común del entorno externo e interno.

La población estuvo conformada por 208 funcionarios con una vinculación relacionada con los siguientes cargos:

Directivos: Decano, secretario académico, jefes de departamento (6), personal de apoyo administrativo: secretarías y auxiliares de oficina. (6), personal de Bienestar universitario (2), docentes de planta (33), docentes catedrático (151), personal de apoyo académico: Auxiliares de laboratorio (6) y personal de servicios generales (4).

3.3.2. Muestra

Se realizó un muestreo por conveniencia que permitió seleccionar de manera formal la muestra a investigar teniendo en cuenta su vinculación con la Universidad, calidad de los procesos académicos y responsabilidad social.

También se consideró para la selección de la muestra, lo expresado por Otzen y Manterola (2017), este tipo de muestreo “permite seleccionar aquellos casos

accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador”. Asimismo, se tuvieron en cuenta, los criterios de Murillo y Martínez (2010), que incluyen: cantidad de tiempo en la organización, calidad de la información a suministrar, capacidad para reflexionar y disponibilidad para participar.

Bajo estas condiciones el número de personas informadas fue de 84 y correspondió a la totalidad de directivos, personal de apoyo administrativo, funcionarios de bienestar universitario, docentes de tiempo completo, personal de apoyo académico y personal de servicios generales.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.4.1. Técnica de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta que sirvió para recopilar la información en la muestra de estudio. La técnica de la encuesta es una herramienta fundamental para el estudio de relaciones sociales, de gran utilidad para conocer el comportamiento de grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos. Su utilización en la presente investigación es de carácter exploratorio – descriptivo por su acercamiento al fenómeno estudiado, permitiendo identificar y describir las características generales o dimensiones del problema (Galindo, 1998).

Una vez definida la validez y confiabilidad del instrumento, se contactan personalmente los participantes de la investigación con la intención de socializar los objetivos e importancia del estudio y lograr la toma de la información.

Logrado el consentimiento informado de cada una de las personas del estudio (Ver Anexo A), se procedió a través de la técnica de la encuesta a tomar la información requerida en el instrumento de investigación (Ver Anexo B).

3.4.2. Instrumento de investigación.

El instrumento se construyó con base en los indicadores que conforman las variables de **Gestión estratégica y Clima organizacional**. La variable de gestión estratégica incluyó la dimensión del proceso de gestión estratégica con las preguntas del 1 a la 8, precisando sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y la dimensión de Factores de éxito en el entorno interno con las preguntas 9 a la 18 y entorno externo con las preguntas 19 a la 24. La

variable de clima organizacional consideró la dimensión de características del clima organizacional con las preguntas 25 a la 38 y la dimensión de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales con las preguntas 39 a la 46.

De esta manera, el cuestionario quedó configurado con un total de 46 ítems (ver Anexo B) a los que cada encuestado responde atendiendo a una escala tipo Likert, con múltiples opciones para una única respuesta (A, B, C, D, E) donde cada letra se corresponde con las siguientes equivalencias para todos los ítems de las distintas dimensiones:

- A. Completamente de acuerdo (5 puntos),
- B. Parcialmente en acuerdo (4 puntos),
- C. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3 puntos),
- D. Parcialmente en desacuerdo (2 puntos) y
- E. Completamente en desacuerdo (1 punto).

La escala de Likert presenta un nivel de medida ordinal, es decir, un posicionamiento que va desde lo más favorable a lo menos favorable hacia una actitud concreta.

3.5. Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validez del instrumento corresponde según Arribas, (2004, p. 23) citado por Robles y Rojas, (2015), “al grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido”, fue realizada por investigadores y expertos en el tema mediante el método de validez de contenido que precisa “el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (Hernández *et al.*, 2010).

La valoración de los expertos permite juzgar la capacidad del instrumento para evaluar todas las dimensiones que deseaban medir, logrando precisar sus valoraciones sobre el contenido de los ítems y otros aspectos relacionados con su estructura, coherencia y lenguaje utilizado.

La confiabilidad de un instrumento se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández et al., 2010, p. 200), la similitud de resultados demuestra una concordancia entre los encuestados, de manera estable, consistente y temporal; característica que permite determinar si el instrumento posee los elementos requeridos para su aplicación.

Aunado a ello, Prieto y Delgado, (2010) citado por Crismán, (2016), infieren que “es una propiedad psicométrica que hace referencia a la ausencia de errores de medida, o al grado de consistencia y estabilidad de las puntuaciones obtenidas a lo largo de sucesivos procesos de medición con un mismo instrumento” (p.54). Por su parte, la confiabilidad permite afianzar la probabilidad de eficacia que posee el instrumento que será aplicado a los sujetos de la población.

Bajo esta perspectiva para determinar el grado de la confiabilidad se aplicó una prueba piloto que permitió la obtención de datos confiables para el instrumento. En ese sentido, según Hernández *et al.*, (2010), “la prueba piloto se realiza con una pequeña muestra inferior a la definitiva, ubicada fuera de la población” (p. 41).

De acuerdo con lo planteado, una vez realizadas y corregidas las observaciones de los expertos, se procede a aplicar la prueba piloto a 10 sujetos diferentes a la población seleccionada, con el objeto de revisar los posibles resultados y predecir situaciones que eventualmente se enfrentarían en la aplicación definitiva del instrumento con el propósito de detectar posibles limitaciones.

Cuadro N° 2. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	10	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Fuente: Elaboración propia, (2022).

Al instrumento utilizado en la investigación, se le aplicó un tipo de confiabilidad, denominado Coeficiente de Alfa Cronbach.

Cuadro N° 3

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,872	46

Fuente: Elaboración propia, (2022).

El resultado obtenido en la aplicación de la prueba piloto fue de 0,872; que se encontraría dentro del límite de 0.7 y 0,9 que indican una buena consistencia interna (Oviedo y Campo, 2005), por ende, el instrumento es altamente confiable para proceder a aplicarlo a la muestra seleccionada.

Dentro de esta perspectiva, el cuestionario como instrumento de investigación tuvo como propósitos principales: (a) traducir los objetivos de la investigación en preguntas cuyas respuestas permitieron valorar las variables, y (b) ayudaron al entrevistador en la tarea de recolectar información significativa.

Desde este punto de vista, los autores antes mencionados puntualizan que los instrumentos son elementos de los cuales se vale el investigador para obtener las observaciones y mediciones de las variables de interés para su estudio; estos deben ser válidos y confiables, rasgos que permiten vislumbrar la pertinencia estadística implementada para la presente investigación.

3.6. Técnicas de análisis de los datos

Una vez aplicadas las encuestas se procedió a la captura de datos mediante el uso de Word y Excel que fueron tabulados y presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones.

Para la medición del grado de asociación entre las variables que están en una escala ordinal, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman utilizando el Software SPSS, adecuado por permitir investigar la relación entre variables, dimensiones e indicadores.

CAPÍTULO IV

4. Análisis de los resultados

4.1. Tabulación de datos.

En este capítulo inicialmente se presenta en cuadros y graficas los resultados obtenidos acompañados de su descripción. Seguidamente se describe el análisis estadístico, la correlación entre las variables y sus dimensiones y por último la discusión respectiva.

4.2. Niveles de percepción de indicadores de la dimensión: procesos de gestión estratégica.

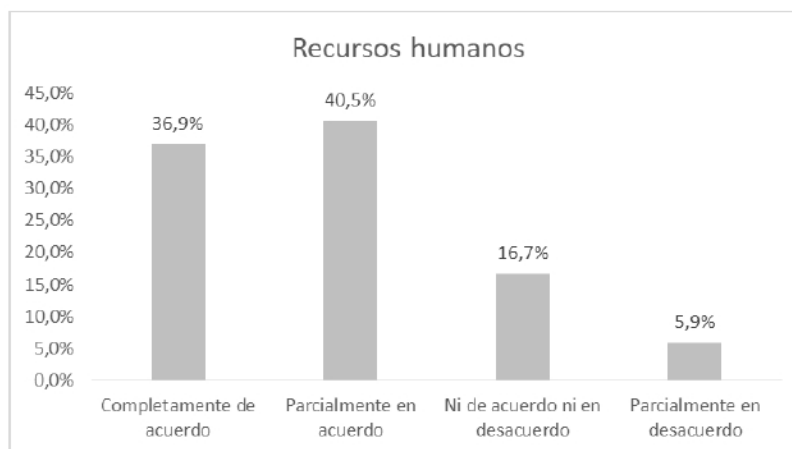
Se aplicó la encuesta con respecto al nivel de percepción del personal para el cumplimiento de los objetivos estratégicos con respecto a cada uno de los indicadores inmersos.

Cuadro N° 4

Indicador: Recursos Humanos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. La UTP cuenta con el personal que necesita para cumplir con los objetivos estratégicos definidos en su plataforma estratégica.	Completamente de acuerdo	31	36,9
	Parcialmente en acuerdo	34	40,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	16,7
2. El ambiente laboral es propicio para que el personal desarrolle las actividades inherentes a sus funciones en la organización.	Parcialmente en desacuerdo	5	5,9
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia. 2022.

Gráfica N° 1. Recursos humanos.



Fuente: Cuadro N°4

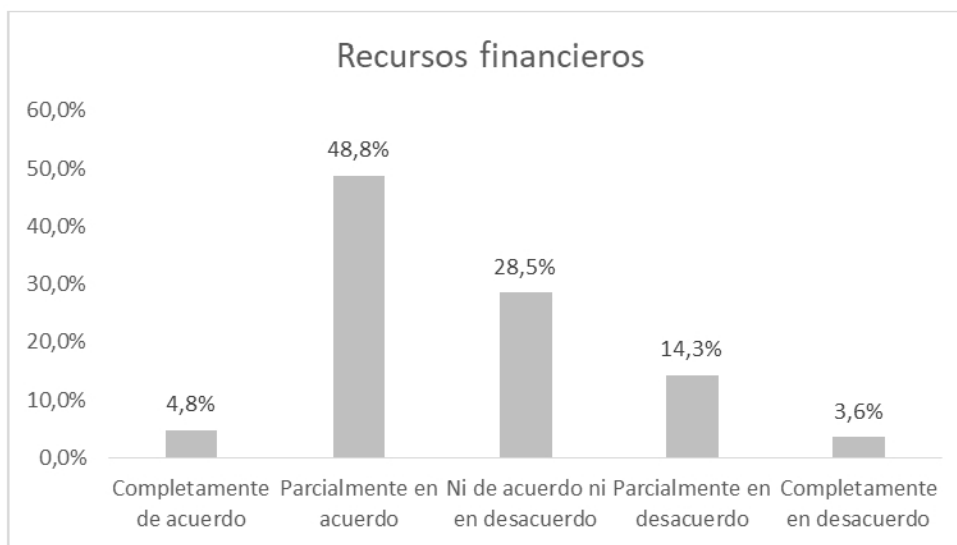
En el cuadro N°4 y su respectivo gráfico se observa que el 40.5% manifiesta estar parcialmente de acuerdo en que se cuenta con el personal necesario en cada uno de sus programas para cumplir sus objetivos estratégicos en un ambiente laboral propicio para el desarrollo de sus actividades. El 36.9% se encuentra completamente de acuerdo, 16,7% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 5.9% parcialmente en desacuerdo.

Cuadro N° 5

Indicador: Recursos Financieros	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
3. Los programas cuentan con recursos financieros necesarios para desarrollar sus proyectos educativos de programas.	Completamente de acuerdo	4	4,8
	Parcialmente en acuerdo	41	48,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	28,5
4. Se emplean en forma necesaria los recursos financieros de los programas	Parcialmente en desacuerdo	12	14,3
	Completamente en desacuerdo	3	3,6
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 2. Recursos financieros



Fuente: Cuadro N°5

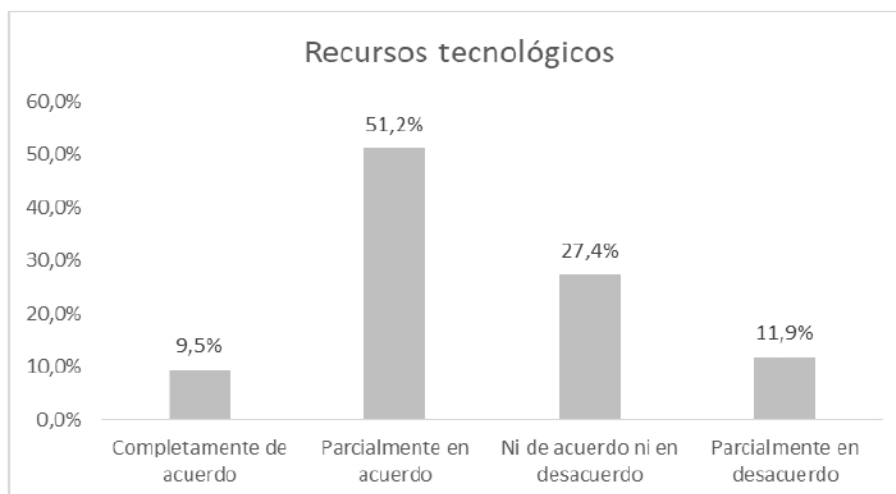
En el gráfico se observa que el 48.8% estuvo parcialmente de acuerdo en que se cuenta con los recursos financieros necesarios para desarrollar las actividades y en la forma como se emplean dichos recursos financieros en cada uno de los programas, el 28.5% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14.3% parcialmente de acuerdo, 4.8% completamente de acuerdo y el 3.6% completamente en desacuerdo.

Cuadro N° 6

Indicador: Recursos Tecnológicos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
5. Las plataformas tecnológicas empleadas le han permitido fortalecer además de cumplir con los procesos establecidos.	Completamente de acuerdo	8	9,5
	Parcialmente en acuerdo	43	51,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	27,4
6. Existe disponibilidad de herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de sus actividades.	Parcialmente en desacuerdo	10	11,9
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 3. Recursos tecnológicos



Fuente: Cuadro N°6

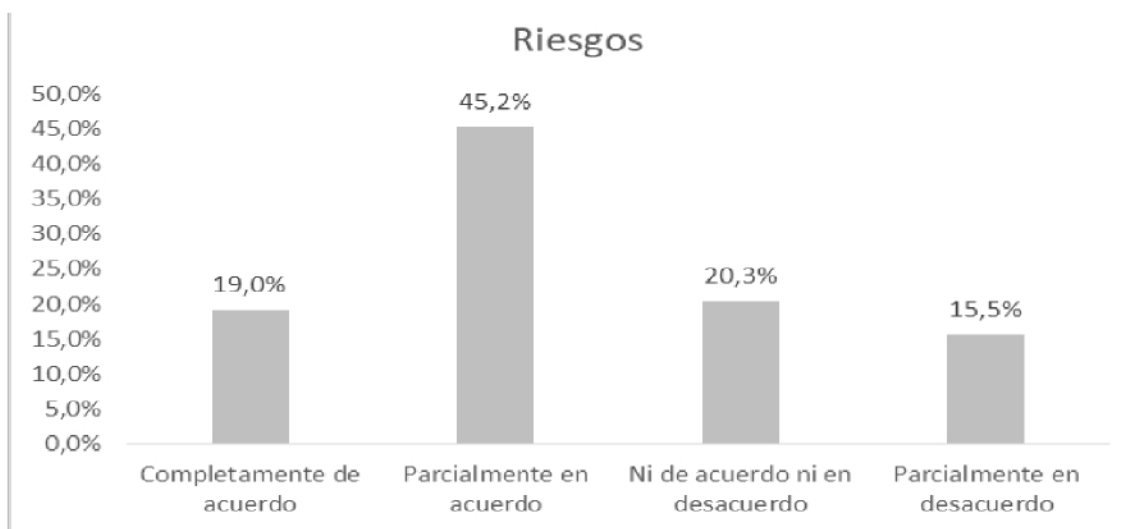
En el gráfico se observa que el 51.2% estuvo parcialmente de acuerdo en que las plataformas tecnológicas empleadas por la institución permiten fortalecer y cumplir los procesos establecidos y que la facultad cuenta con disponibilidad de herramientas tecnológicas para el cumplimiento de sus actividades, el 27.4% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11.9% parcialmente en desacuerdo y 9.5% completamente en desacuerdo.

Cuadro N° 7

Indicador: Riesgos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
7. La gestión del gobierno actual en materia de políticas educativas ha traído beneficios a la Universidad.	Completamente de acuerdo	16	19,0
	Parcialmente en acuerdo	38	45,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	20,3
8. Los planes estratégicos implementados en la Facultad han contrarrestado la competencia de otras universidades.	Parcialmente en desacuerdo	13	15,5
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 4. Riesgos



Fuente: Cuadro N°7

En el gráfico se observa que el 45.2% está parcialmente de acuerdo en que la gestión del gobierno actual en materia de política educativa beneficia a la universidad y que la institución, implementa planes estratégicos necesarios para contrarrestar la competencia de otras universidades, el 20.3% se manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19.0% completamente de acuerdo y el 15.5% parcialmente en desacuerdo.

4.3 Niveles de percepción de indicadores de la dimensión: factores de éxito interno.

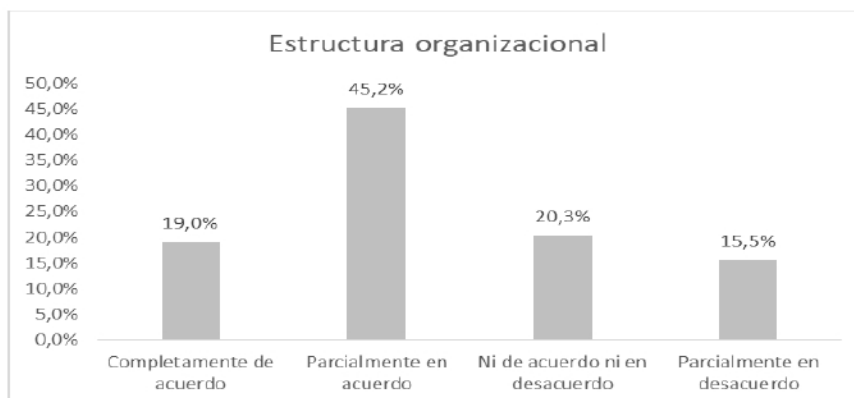
En este apartado de evidencias los resultados respecto a los niveles de percepción de indicadores de la dimensión: factores de éxito interno. De acuerdo a cada uno de los indicadores asociados.

Cuadro N° 8

Indicador: Estructura Organizacional	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
9. Los comités están generando acciones de mejora continua a los procesos internos.	Completamente de acuerdo	16	19,0
	Parcialmente en acuerdo	38	45,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	20,3
10. Sus aportes son tenidos en cuenta para la toma de decisiones.	Parcialmente en desacuerdo	13	15,5
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 5. Estructura organizacional



Fuente: Cuadro N°8

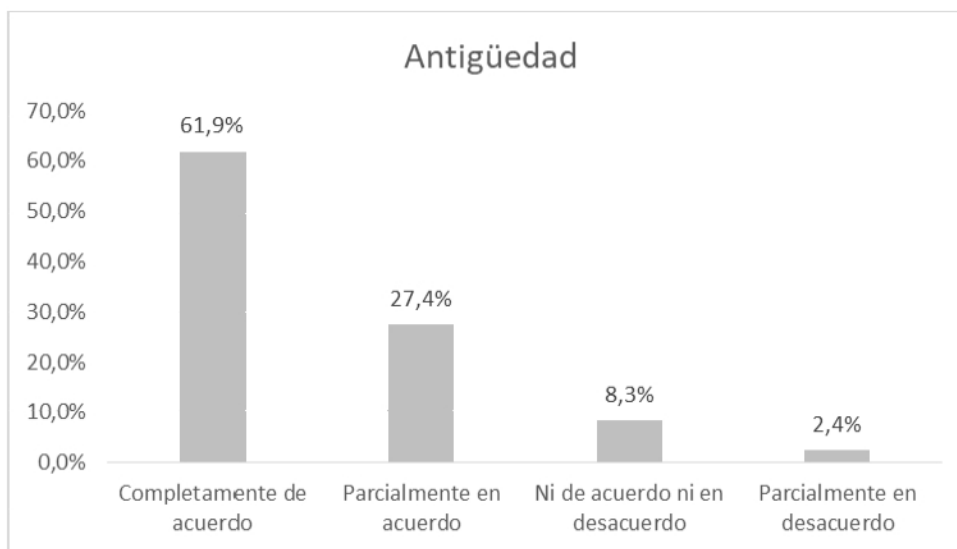
En el gráfico se observa que el 45.2% estuvo parcialmente de acuerdo en que las reuniones o comités de facultad generan acciones de mejora continua a los procesos internos y que sus aportes son tomados en cuenta para la toma de decisiones dentro de la facultad, 20.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19% completamente de acuerdo y el 15.5% parcialmente en desacuerdo.

Cuadro N° 9

Indicador: Antigüedad	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
11. La antigüedad de la Facultad es una ventaja competitiva respecto a la competencia.	Completamente de acuerdo	52	61,9
	Parcialmente en acuerdo	23	27,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	8,3
12. La Facultad ha logrado establecer una imagen de reconocimiento en el mercado.	Parcialmente en desacuerdo	2	2,4
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 6. Antigüedad.



Fuente: Cuadro N°9

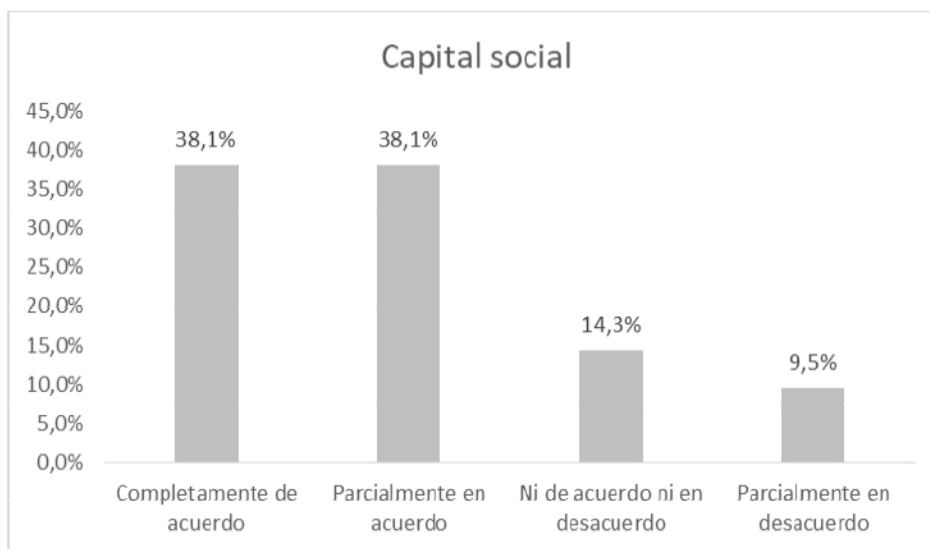
En el gráfico se observa que el 61.9% de las personas adscritas al departamento de recursos humanos de la U.T.P, está completamente de acuerdo en que la antigüedad de la Universidad es una ventaja competitiva respecto a la competencia y que la universidad ha logrado establecer una imagen corporativa reconocida, el 27.4% se encontró parcialmente de acuerdo, 8.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2.4% parcialmente en desacuerdo.

Cuadro N° 10

Indicador: Capital Social	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
13. El reglamento de la Universidad implementa normas de comportamiento, valores compartidos y reciprocidad con el entorno.	Completamente de acuerdo	32	38,1
	Parcialmente en acuerdo	32	38,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	14,3
14. La facultad desarrolla constantemente actividades que involucren al entorno o posibles grupos de interés.	Parcialmente en desacuerdo	8	9,5
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 7. Capital Social



Fuente: Cuadro N°10

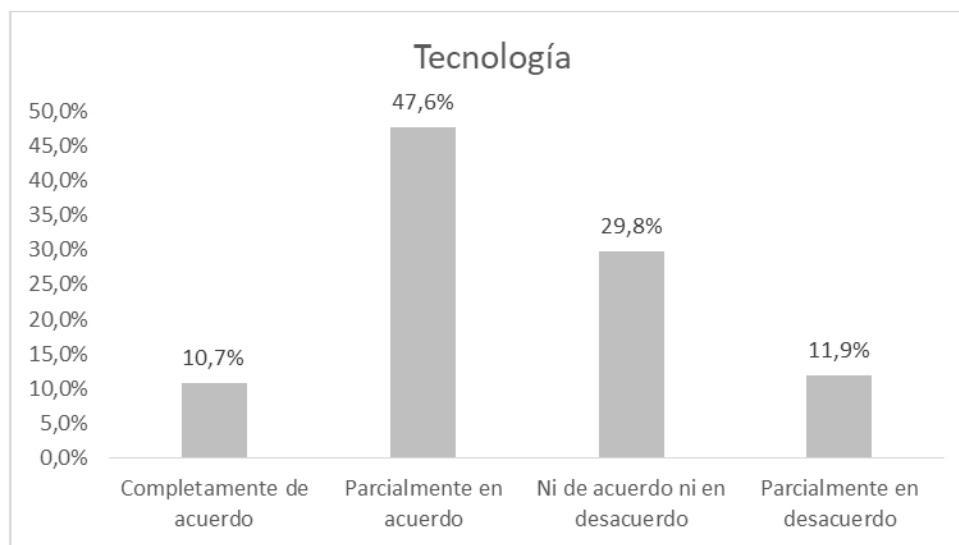
En el gráfico se observa que el 38.1% estuvo completamente de acuerdo en que dentro del reglamento de la universidad están implementadas normas de comportamiento, valores compartidos y reciprocidad con el entorno y constantemente en la facultad se desarrollan actividades incluyentes para el entorno, 38.1% estaba parcialmente de acuerdo, 14.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 9.5% parcialmente en desacuerdo.

Cuadro N° 11

Indicador: Tecnología	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
15. Se está invirtiendo recursos en obtener nuevas herramientas tecnológicas.	Completamente de acuerdo	9	10,7
	Parcialmente en acuerdo	40	47,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	29,8
16. La facultad está gestionando la formación a través del uso de las TIC.	Parcialmente en desacuerdo	10	11,9
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 8. Tecnología.



Fuente: Cuadro N°11

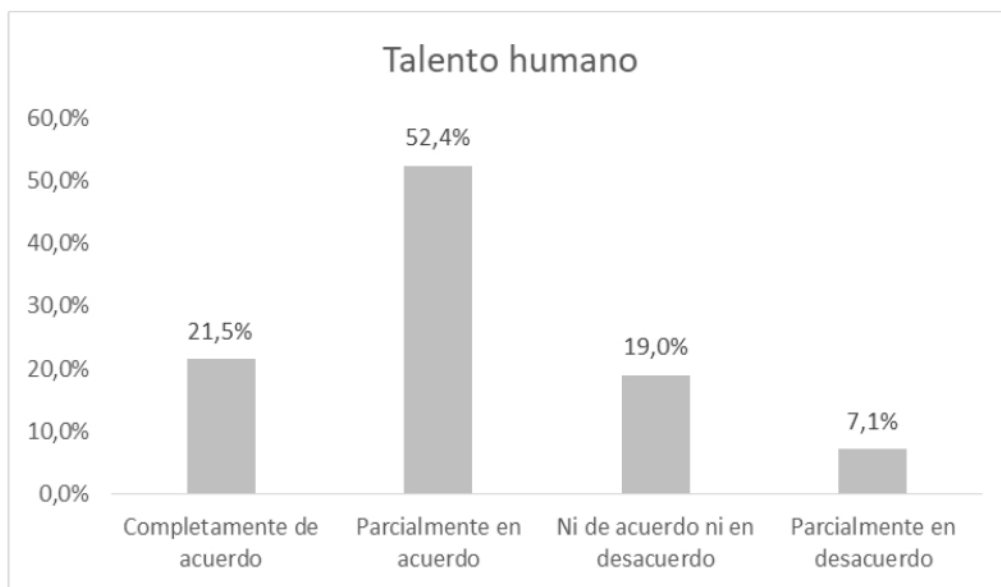
En el gráfico se observa que el 47.6% estuvo parcialmente de acuerdo con las inversiones que hace la universidad en herramientas tecnológicas y la gestión de los procesos de formación de la facultad a través del uso de las TIC, el 29.8% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11.9% parcialmente desacuerdo y 10.7% completamente de acuerdo.

Cuadro N° 12

Indicador: Talento Humano	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
17. Los planes de capacitaciones implementados están acordes con las necesidades del entorno	Completamente de acuerdo	18	21,5
	Parcialmente en acuerdo	44	52,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	19,0
18. Se está facilitando la movilización del personal para transferir conocimientos al sector productivo.	Parcialmente en desacuerdo	6	7,1
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 9. Talento Humano.



Fuente: Cuadro N°12

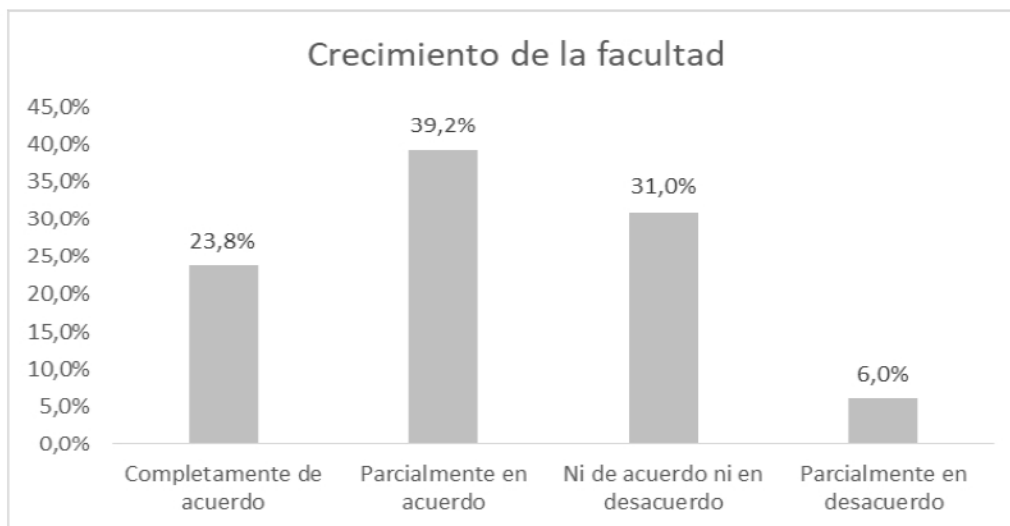
En el gráfico se observa que el 52.4% evidencia estar parcialmente de acuerdo en que los planes de capacitación implementados por la Universidad están acordes con las necesidades del entorno y con la gestión de la universidad en materia de movilidad del talento humano para la transferencia de conocimiento al sector productivo, el 21.5% estuvo completamente de acuerdo, 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7.1% parcialmente en desacuerdo.

Cuadro N° 13

Indicador: Crecimiento de la Facultad	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
19. Es propicio el manejo administrativo que le dan los altos directivos a la facultad.	Completamente de acuerdo	20	23,8
	Parcialmente en acuerdo	33	39,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	31,0
20. Los programas pertenecientes a la facultad están implementando estrategias para ajustarse a las necesidades del entorno.	Parcialmente en desacuerdo	5	6,0
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 10. Crecimiento de la facultad



Fuente: Cuadro N°13

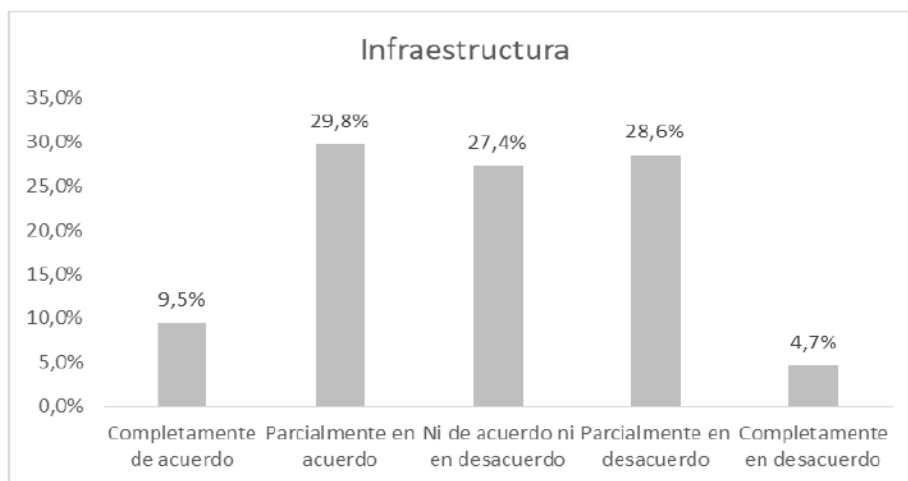
En el gráfico se observa que el 39.2% se encuentra parcialmente de acuerdo con el manejo administrativo que le dan los altos directivos a la universidad y que los programas pertenecientes a la facultad han implementado estrategias para ajustarse a las necesidades del mercado, 31.0% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 23.8% completamente de acuerdo y 6% parcialmente en desacuerdo.

Cuadro N° 14

Indicador: Infraestructura	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
21. Satisfacen sus necesidades el espacio y las propiedades de los recintos utilizados para la formación en la facultad.	Completamente de acuerdo	8	9,5
	Parcialmente en acuerdo	25	29,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	27,4
22. Se están cumpliendo a cabalidad los planes de desarrollo (infraestructura) elaborados en la Universidad.	Parcialmente en desacuerdo	24	28,6
	Completamente en desacuerdo	4	4,7
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 11. Infraestructura



Fuente: Cuadro N°14

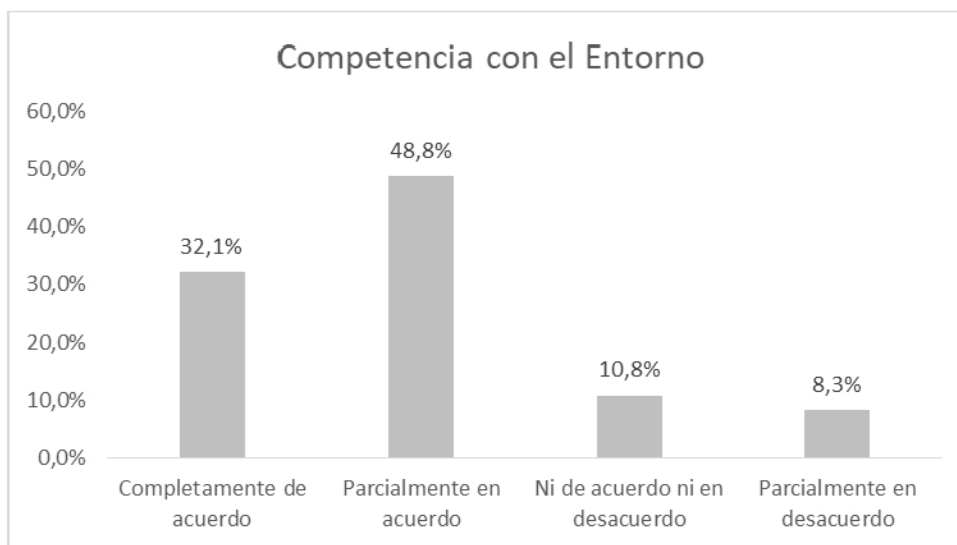
En el gráfico se observa que el 29.8% estuvo parcialmente de acuerdo con los espacios de los recintos utilizados para la formación en la facultad, así como, con el cumplimiento a cabalidad de los planes de desarrollo (infraestructura) elaborados en la universidad, el 28.6% está parcialmente en desacuerdo, 27.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9.5% completamente de acuerdo y el 4.7% completamente en desacuerdo.

Cuadro N° 15

Indicador: Competencia con el Entorno	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
23. Los planes estratégicos utilizados por la universidad han servido para contrarrestar a la competencia.	Completamente de acuerdo	27	32,1
	Parcialmente en acuerdo	41	48,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	10,8
24. Los programas de la facultad están egresando personal calificado para atender las necesidades de la industria local e internacional.	Parcialmente en desacuerdo	7	8,3
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 12. Competencias con el entorno.



Fuente: Cuadro N°15

En el gráfico se observa que el 48.8% indica estar parcialmente de acuerdo en que los planes estratégicos utilizados por la universidad han servido para contrarrestar a la competencia y que los programas de la facultad están egresando personal calificado para atender las necesidades de la industria local e internacional, el 32.1% estuvo completamente de acuerdo, el 10.8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8.3% parcialmente en desacuerdo.

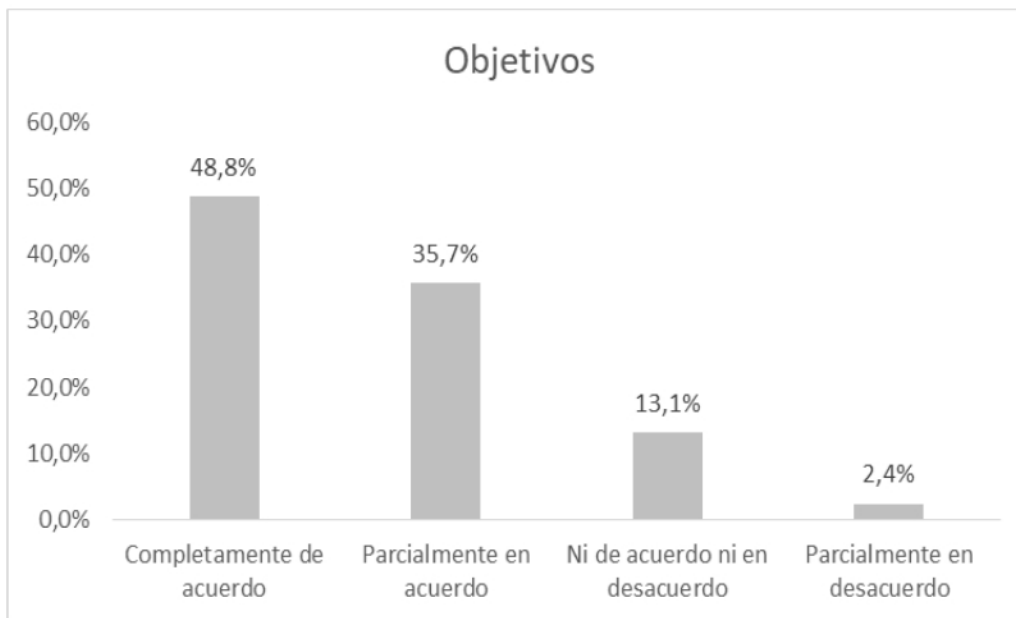
4.4. Niveles de percepción de indicadores de la dimensión: Clima organizacional.

Cuadro N° 16

Indicador: Objetivos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
25. Le suministran la información necesaria sobre los objetivos establecidos en los programas de la facultad.	Completamente de acuerdo	41	48,8
	Parcialmente en acuerdo	30	35,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13,1
26. Al participar en el cumplimiento de los objetivos de la facultad, siente satisfacción personal.	Parcialmente en desacuerdo	2	2,4
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 13. Objetivos.



Fuente: Cuadro N°16

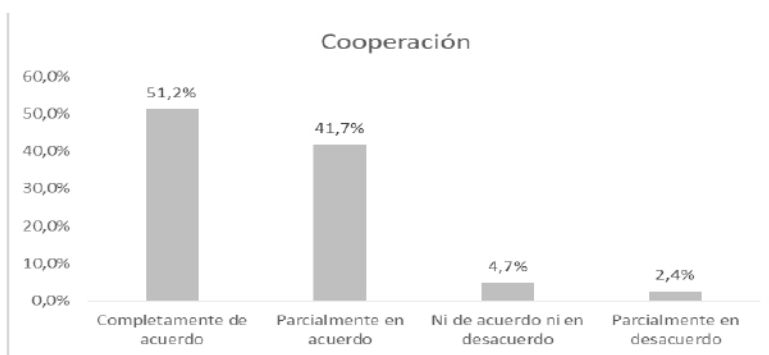
En el gráfico se observa que el 48.8% está completamente de acuerdo en recibir información necesaria sobre los objetivos establecidos en los programas de la facultad y que al participar en el cumplimiento de los objetivos de la facultad satisfacen necesidades personales, el 35.7% estuvo parcialmente de acuerdo, 13.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2.4% parcialmente en desacuerdo.

Cuadro N° 17

Indicador: Cooperación	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
27. La facultad emplea procesos asociativos necesarios para el desarrollo de sus actividades.	Completamente de acuerdo	43	51,2
	Parcialmente en acuerdo	35	41,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4,7
28. Desde su puesto emplea acciones en pro de colaborar con sus compañeros de trabajo.	Parcialmente en desacuerdo	2	2,4
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 14. Cooperación



Fuente: Cuadro N°17.

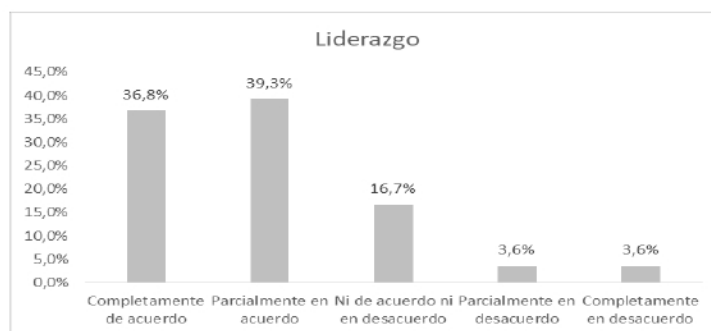
En el gráfico se observa que el 51.2% manifiesta estar completamente de acuerdo en cuanto a los procesos asociativos implementados para la ejecución de actividades, así como las acciones que fomentan el trabajo en equipo, el 41.7% estuvo parcialmente de acuerdo, 4.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2.4% parcialmente en desacuerdo.

Cuadro N° 18

Indicador: Liderazgo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
29. Existe confianza entre los altos mandos de la facultad y sus trabajadores.	Completamente de acuerdo	31	36,8
	Parcialmente en acuerdo	33	39,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	16,7
30. Cuando se realizan cambios en la facultad, cuenta previamente con información necesaria sobre esos cambios.	Parcialmente en desacuerdo	3	3,6
	Completamente en desacuerdo	3	3,6
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 15. Liderazgo



Fuente: Cuadro N°18.

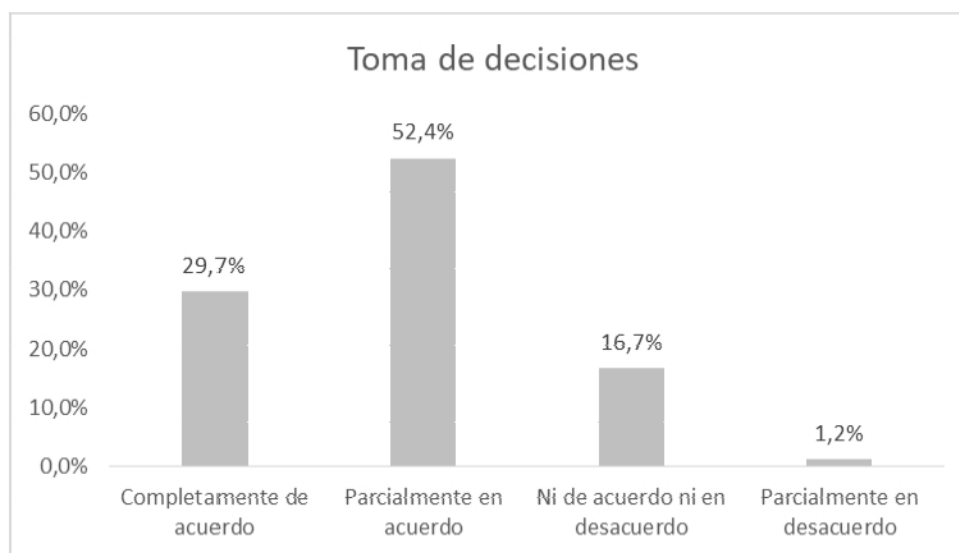
En el gráfico se observa que el 39.3% indica estar parcialmente de acuerdo en la existencia de confianza de altos mandos institucionales con sus trabajadores, además son informados oportunamente cuando existen cambios en la facultad, el 36.8% estuvo completamente acuerdo, 16.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3.6% parcialmente en desacuerdo y 3.6% completamente en desacuerdo.

Cuadro N° 19

Indicador: Toma de Decisiones	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
31. Toma decisiones libremente para desarrollar sus actividades a cargo.	Completamente de acuerdo	25	29,7
	Parcialmente en acuerdo	44	52,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	16,7
32. Las opiniones del personal son tenidas en cuenta para la toma de decisiones en la facultad.	Parcialmente en desacuerdo	1	1,2
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 16. Toma de decisiones.



Fuente: Cuadro N°19

En el gráfico se observa que el 52.4% manifiesta estar parcialmente de acuerdo acerca del personal empoderado de sus actividades a cargo, al igual sobre si sus opiniones son tenidas en cuenta para la toma de decisiones en la facultad, el

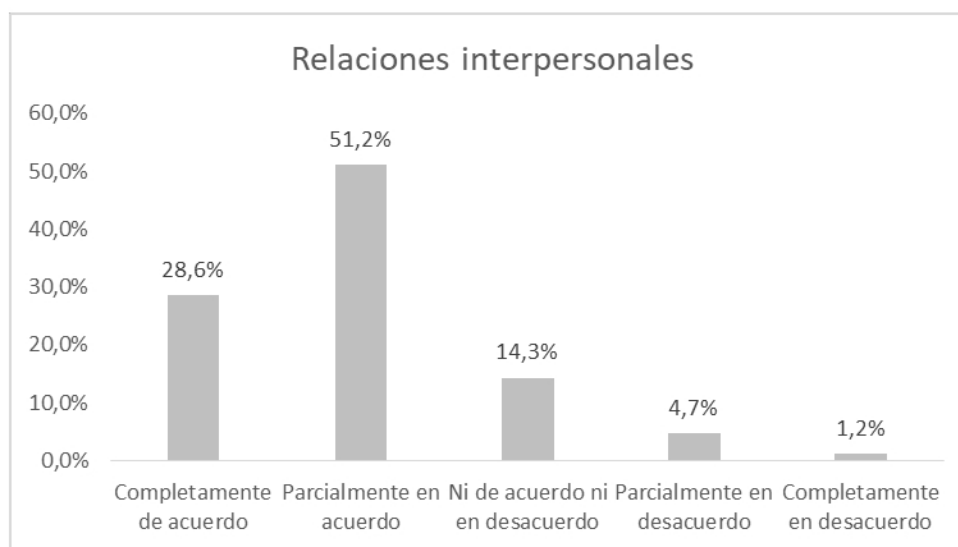
29.7% estuvo completamente de acuerdo, 16.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1.2% completamente en desacuerdo.

Cuadro N° 20

Indicador: Relaciones Interpersonales	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
33. El ambiente de trabajo de la facultad se ajusta a las necesidades del personal.	Completamente de acuerdo	24	28,6
	Parcialmente en acuerdo	43	51,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	14,3
34. Fuera de las horas de trabajo, se relaciona con sus compañeros de trabajo.	Parcialmente en desacuerdo	4	4,7
	Completamente en desacuerdo	1	1,2
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 17. Relaciones interpersonales.



Fuente: Cuadro N°20

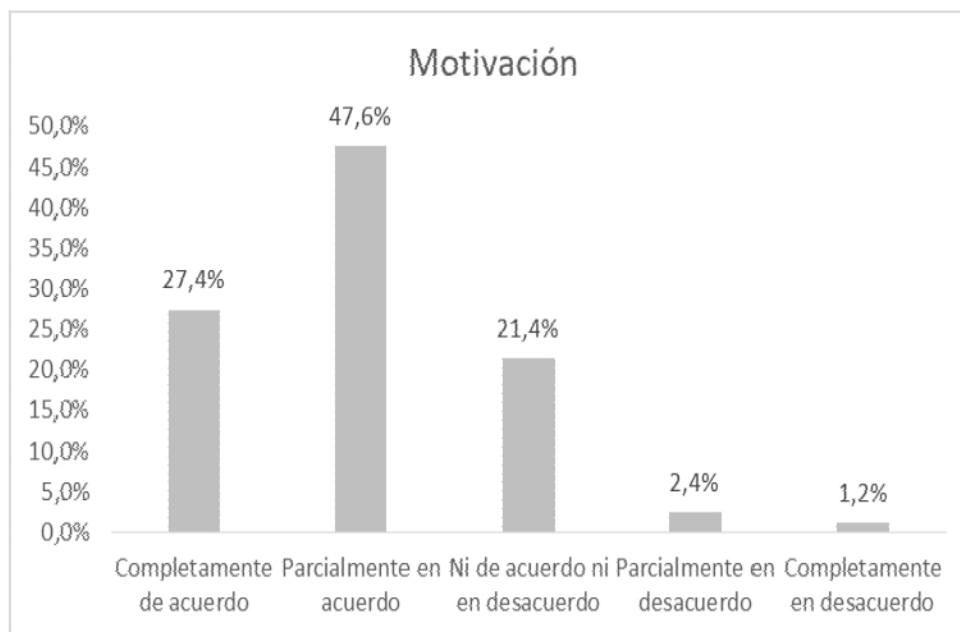
En el gráfico se observa que el 51.2% expuso estar parcialmente de acuerdo sobre el ambiente de trabajo ajustado a las necesidades del personal y asimismo por fuera del horario de trabajo de mantener relaciones con sus compañeros de trabajo, el 28.6% estuvo completamente de acuerdo, 14.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4.7% parcialmente en desacuerdo y 1.2% completamente en desacuerdo.

Cuadro N° 21

Indicador: Motivación	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
35. Las estrategias de motivación empleadas en la facultad se ajustan a las necesidades del personal.	Completamente de acuerdo	23	27,4
	Parcialmente en acuerdo	40	47,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	21,4
36. Se siente satisfecho cuando recibe la remuneración por su labor.	Parcialmente en desacuerdo	2	2,4
	Completamente en desacuerdo	1	1,2
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 18. Motivación



Fuente: Cuadro N°21

En el gráfico se observa que el 47.6% manifiesta estar parcialmente de acuerdo sobre las estrategias de motivación empleadas en la facultad se ajustan a las necesidades del personal y su satisfacción hacia la recompensa recibida por su labor, el 27.4% estuvo completamente de acuerdo, 21.4% ni de acuerdo ni en

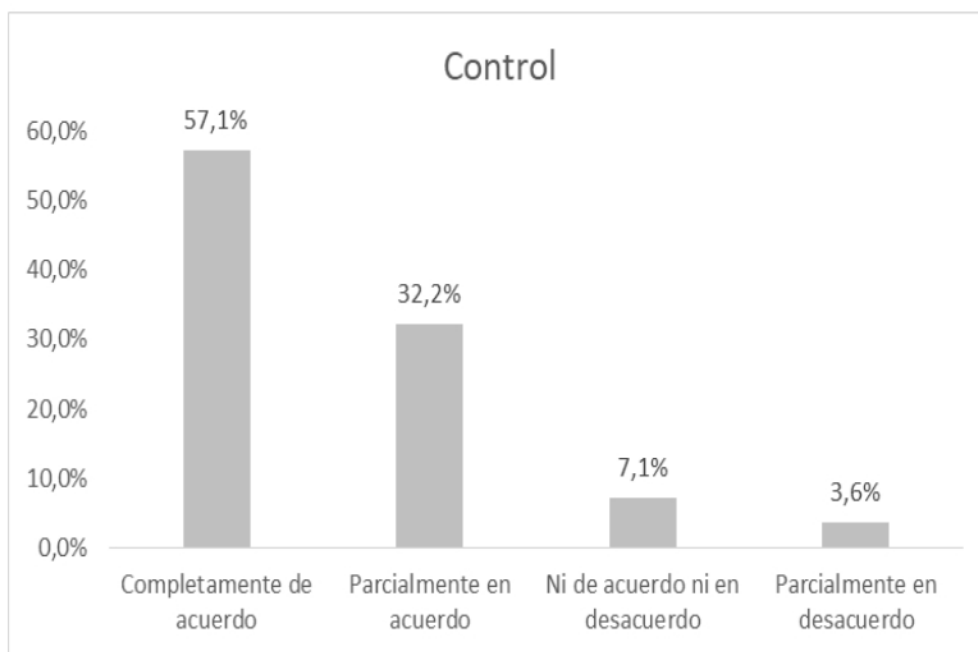
desacuerdo, 2.4% parcialmente en desacuerdo y 1.2% completamente en desacuerdo.

Cuadro N° 22

Indicador: Control	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
37. Sus superiores revisan las labores que usted realiza.	Completamente de acuerdo	48	57,1
	Parcialmente en acuerdo	27	32,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7,1
38. Se siente conforme con las medidas de control para la revisión de los procesos internos.	Parcialmente en desacuerdo	3	3,6
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 19. Control



Fuente: Cuadro N°23.

En el gráfico se observa que el 57.1% está completamente de acuerdo que sus superiores revisan sus labores y concuerdan con medidas de control utilizadas para la revisión de su trabajo, el 32.2% se encuentran parcialmente de acuerdo, 3.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3.6% parcialmente en desacuerdo.

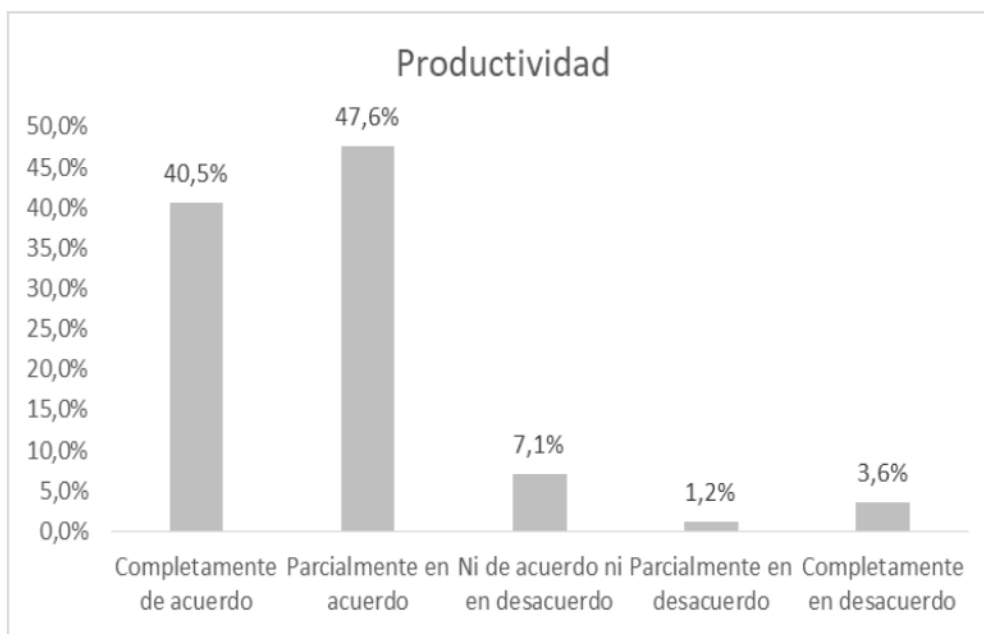
4.5. Niveles de percepción de indicadores de la dimensión: comportamiento organizacional.

Cuadro N° 23

Indicador: Productividad	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
39. Se están cumpliendo de los objetivos de la facultad.	Completamente de acuerdo	34	40,5
	Parcialmente en acuerdo	40	47,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7,1
40. Se está satisfaciendo las necesidades de los clientes de la facultad.	Parcialmente en desacuerdo	1	1,2
	Completamente en desacuerdo	3	3,6
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 20. Productividad



Fuente: cuadro N°23

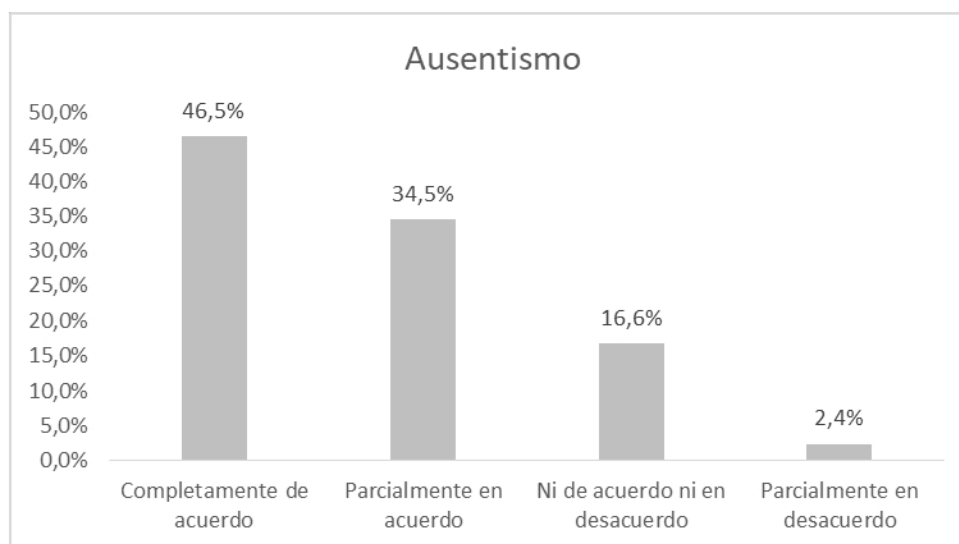
En el gráfico se observa que el 47.6% estuvo parcialmente de acuerdo en sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos y la satisfacción a las necesidades de los clientes, el 40.5% estuvo completamente de acuerdo, 7.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3.6% completamente en desacuerdo y 1.2% parcialmente desacuerdo.

Cuadro N° 24

Indicador: Ausentismo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
41. Cuando no se presenta a su puesto trabajo, considera que perjudica el funcionamiento de los procesos establecidos.	Completamente de acuerdo	39	46,5
	Parcialmente en acuerdo	29	34,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	16,6
42. Se están implementando las acciones necesarias para evitar el ausentismo.	Parcialmente en desacuerdo	2	2,4
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 21. Ausentismo.



Fuente: Cuadro N°24

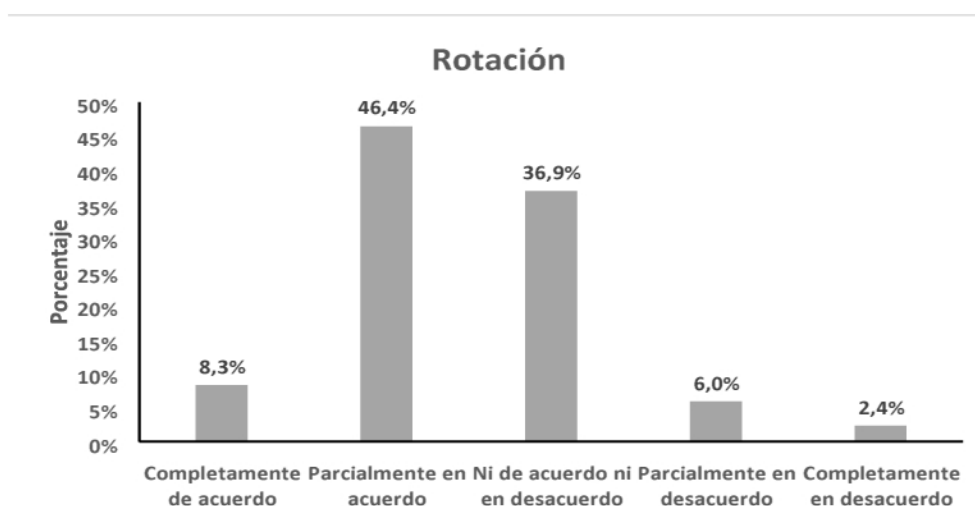
En el gráfico se observa que el 46.5% expuso estar completamente de acuerdo acerca de su ausencia en el trabajo afecta el funcionamiento de los procesos establecidos y que en la universidad se están implementando las acciones necesarias para evitar el ausentismo, el 34.5% estuvo parcialmente de acuerdo, 16.6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 2.4% parcialmente en desacuerdo.

Cuadro N° 25

Indicador: Rotación	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
43. Al rotar personal de la facultad, queda conforme con los cambios realizados.	Completamente de acuerdo	7	8,3
	Parcialmente en acuerdo	39	46,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	36,9
44. En la facultad se emplea estrategias para evitar la fuga de personal.	Parcialmente en desacuerdo	5	6,0
	Completamente en desacuerdo	2	2,4
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 22. Rotación



Fuente: Cuadro N°25

En el gráfico se observa que el 46.4% indicó estar parcialmente de acuerdo con los cambios de personal en la facultad y con las estrategias utilizadas por la universidad para evitar la fuga de personal, el 36.9% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 8.3% completamente de acuerdo, 6% parcialmente en desacuerdo y 2.4% completamente en desacuerdo.

Cuadro N° 26

Indicador: Satisfacción en el Trabajo	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
45. Al momento de realizar sus labores, siente satisfacción personal.	Completamente de acuerdo	36	42,9
	Parcialmente en acuerdo	35	41,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	14,2
46. La facultad implementa estrategias para satisfacer las necesidades de su personal.	Parcialmente en desacuerdo	1	1,2
	Total	84	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfica N° 23. Satisfacción en el trabajo



Fuente: Cuadro N°26

En el gráfico se observa que el 42.9% está completamente de acuerdo en sentir satisfacción personal al momento de realizar su trabajo y con las estrategias implementadas por la universidad para satisfacer las necesidades del personal de la facultad, el 41.7% se encuentra parcialmente de acuerdo, 14.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 1.2% completamente en desacuerdo.

4.6 Discusión de los resultados.

Luego del procesamiento de datos, particularmente la gestión de los recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos y riesgos, al relacionarlos con los indicadores del clima organizacional: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, mostraron una correlación que puede ser considerada como regular.

Las correlaciones: gestión de recursos humanos y liderazgo; recursos tecnológicos, liderazgo y recursos tecnológicos, control, mostraron una correlación débil puede ser generado por una gestión deficiente.

La debilidad del liderazgo presente en las relaciones se debe a la poca confianza existente entre los directivos y sus trabajadores, sumando a esto, la falta de información para los funcionarios sobre los cambios que se realizan.

Mencionando a Sánchez, (2005) indicaba que existen correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional, dentro del cual realizan su trabajo. La medición no resulta los más propicios para una gestión eficaz.

Existe una relación directa, significativa del 50,6% entre la gestión de los factores de éxito interno y el clima organizacional. La gestión de los factores de éxito interno: estructura organizacional, antigüedad, capital social, tecnología y talento humano al relacionarlos con los indicadores de clima organizacional: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, mostraron una correlación que podría estar dada por una gestión poco eficiente, la cual requiere el desarrollo inmediato de planes estratégicos para aumentar la significancia de las correlaciones indicadas.

La relaciona la gestión estratégica y los procesos de comportamiento organizacional, indica la existencia de una correlación positiva media entre las variables estudiadas, con nivel de significancia. La gestión de los recursos humanos, gestión de recursos financieros, recursos tecnológicos y riesgos, al relacionarlos con los indicadores de comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación y satisfacción en el trabajo, mostraron una correlación como indicativo de una gestión regular.

Además, existe una relación directa, significativa del 45,9% entre la gestión de los factores de éxito interno con el comportamiento organizacional en la facultad objeto de estudio. La gestión de la estructura organizacional, antigüedad, capital social, tecnología y talento humano al relacionarlos con los indicadores de comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación y satisfacción en el trabajo indica una gestión regular, que requiere de estrategias inmediatas para su mejoramiento.

La correlación positiva encontrada entre productividad (indicador de comportamiento organizacional) y competencia (indicador de factor de éxito externo), es corroborada por Velásquez, (2018), en su investigación, concluyendo que la productividad se relaciona significativamente con la competitividad debido a que existe una correlación directa, recomendando a las gerencias fomentar la mejora en la productividad para alcanzar la competitividad de su empresa.

CAPÍTULO V

5. Propuesta

Plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional en la facultad de ingeniería de la U.T.P

Introducción

Una vez recopilada, analizada y discutida la información obtenida mediante la aplicación del instrumento de investigación a la muestra definida, se desencadenaron unas estrategias que aunadas al plan universitario permitió diseñar un plan de acción basado en 7 ejes estratégicos definidos en el marco institucional y con el cual se busca el mejoramiento del clima organizacional a través de la gestión estratégica.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General: Diseñar un plan de acción que permita a través de la gestión estratégica el mejoramiento del clima organizacional en la facultad de ingeniería de la U.T.P.

Objetivos Específicos:

- Promover la administración estratégica de la facultad basándose en liderazgo participativo, calidad y modernización administrativa.
- Promover programas y proyectos tendientes a potenciar el desarrollo humano, formación integral y la calidad de vida de los diferentes estamentos de la facultad.
- Impulsar y consolidar la oferta académica de la facultad tendiente a incidir en la transformación de la problemática del entorno local - regional, fortaleciendo la calidad de los programas, atendiendo a las ventajas comparativas de la región, en donde la ciencia acompañada de tecnología contribuya al desarrollo económico, la transformación social y humana.
- Fortalecer los procesos de formación docente adscritos a la facultad buscando contribuir a la formación integral, tendiente a una formación competente y competitiva.
- Incrementar la investigación científica pertinente en la facultad que impacte en la transformación y solución de los problemas del entorno.

- Promover la internacionalización en la facultad, mediante la implementación de programas o proyectos, con el objeto de estar a la vanguardia con el conocimiento, desarrollo de las competencias, aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno, a través de la cooperación y movilidad académica internacional.

Beneficiarios

Los beneficiarios de la ejecución del plan de acción son todos los funcionarios (administrativos-docentes) pertenecientes a la facultad de ingeniería y a su vez esto impactara de manera positiva a los actores de la comunidad educativa.

A continuación, se presenta un cuadro donde se señalan los ejes estratégicos y los objetivos, metas, etc., en que hemos basado la propuesta o plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional en la facultad que hemos referido.

Cuadro N°27

PLAN DE ACCIÓN

Aspectos a mejorar: Percepción del clima organizacional de los funcionarios de la Facultad de Ingeniería.				Meta: Cumplir con los indicadores establecidos en el plan de acción.		
Eje: Modernización administrativa y buen gobierno						
Objetivo: Promover la administración estratégica de la facultad basándose en liderazgo participativo, calidad y modernización administrativa.						
Objetivos específicos	Estrategias	Proceso responsable	Indicador	Periodo	Recursos	Control y Evidencia
Apoyar al fortalecimiento del sistema de gestión integrado como herramienta para la gestión, evaluación y mejoramiento del desempeño académico y administrativo de la facultad.	Realizar auditorías a los procesos académicos y administrativos de la facultad	Gestión de la Calidad / Seguimiento y control	Auditorías realizadas en la facultad	Semestral	Humanos: Jefe de gestión de calidad, control interno y auditores certificados Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informe de auditorías y listado de asistencia
Generación de recursos propios a partir de la capacidad instalada en la facultad como apoyo para la sostenibilidad financiera de la institución	Incrementar el número de Laboratorios Acreditados en la facultad para la prestación de servicios	Gestión de la Calidad	Número de Laboratorios Acreditados en la facultad para la prestación de servicios	Anual	Humanos: Jefe de gestión de calidad y auxiliares Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Certificados de acreditación

	Aumentar la oferta en la facultad en cuanto a diplomados,	Docencia	Número de nuevas ofertas académicas en la	Anual	Humanos: Decano, Jefe de departamento y	Informes de nuevas ofertas académicas
	cursos, especializaciones y maestrías		facultad		docentes de la facultad. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	
Promover políticas de bienestar social laboral, plan de incentivos, evaluación y cualificación de los servidores públicos adscritos a la facultad para desarrollar habilidades y competencias que favorezcan el clima laboral y la prestación de un buen servicio	Ejecutar el Plan de Bienestar Laboral, para el mantenimiento y mejoramiento de las condiciones laborales, que favorezcan el desarrollo integral del servidor público adscrito a la facultad en el ejercicio de sus funciones	Bienestar Institucional / Gestión y desarrollo del talento humano	Porcentaje de docentes y funcionarios de la facultad participantes en actividades de Bienestar Laboral	Semestral	Humanos: Jefe de bienestar institucional, de talento humano y auxiliares. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informe de planes de bienestar laboral
	Modernizar la infraestructura física y tecnológica de centros de cableados, salas de cómputo y espacios de gestión académica y administrativa de la facultad.	Planeación Institucional / Desarrollo Tecnológico	Nuevas o reestructuración de áreas o zonas institucionales de la facultad	Anual	Humanos: Jefe de planeación institucional, de desarrollo tecnológicos y auxiliares. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de	Planes de reestructuración de áreas o zonas institucionales
	Ampliar la cobertura del servicio de WI-FI en los recintos de la facultad.		Numero de sedes con WIFI	Anual	Computadores y papelería. Económicos: Costo de	Planes de inversión en cobertura de WIFI áreas

					inversión	institucionales
	Adquirir e implementar Software de Gestión para apoyo a los procesos de la facultad		Número de software adquiridos e implementados	Anual		Informe de software adquiridos
Eje: Bienestar Institucional						
Objetivo: Promover programas y proyectos tendientes a potenciar el desarrollo humano, formación integral y la calidad de vida de los diferentes estamentos de la facultad.						
Objetivos específicos	Estrategias	Proceso responsable	Indicador	Periodo	Recursos	Control y Evidencia
Fortalecer las áreas de investigación y desarrollo, promoción social y cultural para garantizar el bienestar de la comunidad educativa	Promover programas formativos y de integraciones con el personal adscrito a la facultad para favorecer el clima laboral.	Bienestar Institucional	Número de participantes de la facultad en los programas	Semestral	Humanos: Jefe de bienestar institucional, auxiliares y estudiantes. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informe y lista de asistencia
	Desarrollar programas de Promoción y prevención para mejorar la salud física y mental de los estudiantes de la facultad		Número de Estudiantes de la facultad beneficiados por los programas	Semestral		Informe y lista de asistencia

	Desarrollar el Programa de Atención en Salud en la facultad, mediante el establecimiento	Bienestar Institucional / Gestión Legal	Número de convenios establecidos	Anual	Humanos: Jefe de bienestar institucional, de gestión legal y auxiliares.	Informes de convenios
--	--	---	----------------------------------	-------	--	-----------------------

	de convenios con entidades externas para la prestación de los servicios que la Institución no presta directamente.				Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	
Impulsar políticas y programas de acompañamiento académico que reduzca el riesgo de deserción estudiantil	Ejecutar las estrategias de acompañamiento psicosocial para reducir la deserción estudiantil.	Bienestar Institucional	Número de estudiantes de la facultad beneficiados	Anual	Humanos: Jefe de bienestar institucional, auxiliares y estudiantes. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informes de campañas y listado de participantes
	Articular con la academia las estrategias contra la deserción, mediante la formulación de la Política Institucional de Deserción	Bienestar Institucional / Docencia	Política establecida e implementada	Anual	Humanos: Jefe de bienestar institucional, auxiliares y docentes. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informes

Eje: Relación: Academia-Sociedad-Sector productivo						
Objetivo: Impulsar políticas de proyección social en la facultad por medio de convenios, alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales - no gubernamentales que permitan el acceso, la equidad y calidad en la educación.						
Objetivos específicos	Estrategias	Proceso responsable	Indicador	Periodo	Recursos	Control y Evidencia
Promover el establecimiento de alianzas estratégicas y convenios con los entes territoriales y Universidades del sector público y privado, para fortalecer la política de proyección social de la facultad	Generar publicaciones en los diferentes medios de comunicación sobre el quehacer de la facultad	Comunicaciones	Número de publicaciones generadas a través de medios de comunicación sobre el quehacer de la facultad	Semestral	Humanos: Jefe de comunicaciones y auxiliares. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Materiales de publicidad físicos e informes de publicaciones digitales
	Establecer convenios en la facultad con entidades vinculadas al desarrollo de la extensión.	Extensión / Gestión Legal	Número de convenios de extensión establecidos	Anual	Humanos: Jefe de extensión, de gestión legal y auxiliares. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informes de convenios
Fortalecer las políticas y programas de seguimiento y acompañamiento al egresado de la facultad	Realizar encuentros de egresados de la facultad	Extensión	Número de encuentros de egresados realizados	Semestral	Humanos: Jefe de extensión y auxiliares. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo.	Informe y lista de asistencia
	Vigilar y monitorear el desempeño laboral de los egresados de la facultad, mediante la constante actualización del Observatorio Laboral		Observatorio laboral actualizado	Semestral	Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de	Informe de observatorio laboral

	Realizar estudio de Impacto de egresados de la facultad		Informe Estudio Realizado	Anual	inversión	Informe de investigación
Eje: Calidad, pertinencia y cobertura						
Objetivo: Impulsar y consolidar la oferta académica de la facultad tendiente a incidir en la transformación de la problemática del entorno local - regional, fortaleciendo la calidad de los programas, atendiendo a las ventajas comparativas de la región, en donde la ciencia acompañada de tecnología contribuya al desarrollo económico, la transformación social y humana.						
Objetivos específicos	Estrategias	Proceso responsable	Indicador	Periodo	Recursos	Control y Evidencia
Fortalecer la oferta académica vigente en la facultad.	Actualizar los contenidos programáticos del plan de estudio de la facultad según las necesidades y tendencias del mercado y las Políticas del gobierno nacional con la participación del sector productivo y egresados.	Docencia	Número de cursos actualizados en la facultad	Anual	Humanos: Decano, Jefe de departamento y docentes de la facultad. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informe de planes de estudio
	Realizar visitas promocionales exponiendo la oferta académica de la facultad	Docencia / Extensión	Número de visitas realizadas por la facultad	Semestral	Humanos: Decano, Jefe de extensión, de departamento y docentes de la facultad. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informes de visitas
	Promocionar los programas académicos de la facultad a nivel regional, nacional e internacional a través de		Número de eventos realizados por la facultad	Semestral	Humanos: Decano, Jefe de extensión, de departamento y docentes de la facultad. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informes de eventos y listados de asistencia

	seminarios y olimpiadas, vinculando a los colegios de la región					
Impulsar un modelo educativo flexible en la facultad que articule lo presencial y lo no presencial mediante la accesibilidad y aprovechamiento de las herramientas tecnológicas	Implementar el uso de las plataformas virtuales para fortalecer los procesos académicos en los Programas académicos de la facultad	Docencia / Gestión de desarrollo tecnológico	Número de cursos de la facultad con actividades disponibles en plataforma	Anual	Humanos: Decano, Jefe de desarrollo tecnológico, del departamento y docentes de la facultad. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informe de los cursos disponibles en plataforma
	Incentivar la producción de contenidos digitales y el desarrollo de objetos de aprendizaje en la facultad, brindando soporte en diseño, pedagogías y reconociendo el desarrollo de proyectos innovadores.		Número de objetos de aprendizaje desarrollados en la facultad	Anual		Informes de contenidos digitales y objetos virtuales de aprendizaje
Eje: Docencia						
Objetivo: Fortalecer los procesos de formación docente adscritos a la facultad buscando contribuir a la formación integral, tendiente a una formación competente y competitiva.						
Objetivos específicos	Estrategias	Proceso responsable	Indicador	Periodo	Recursos	Control y Evidencia
Fortalecimiento de los procesos de formación integral para la enseñanza-aprendizaje en la facultad, aprovechando la inclusión de las TIC	Capacitar a los docentes y funcionarios de la facultad en el uso de las TIC	Gestión y desarrollo del talento humano / Docencia	Número de docentes de la facultad capacitados en TIC / Total de docentes de la facultad	Semestral	Humanos: Decano, Jefe de talento humano, de departamento, docentes y funcionarios de la facultad. Físicos: Salas de	Informe de capacitación y listados de asistencia

			Número de funcionarios de la facultad capacitados en TIC / Total de funcionarios de la facultad		reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	
	Implementar en la facultad el uso de las plataformas virtuales para la formación	Docencia	Número de programas académicos de la facultad que implementan el uso de las plataformas virtuales	Anual	Humanos: Decano, Jefe de departamento y docentes de la facultad. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informe de programas académicos en la plataforma
	Aumentar el número de Bases de Datos actuales con el fin de ampliar las herramientas educativas disponibles en la facultad	Gestión de desarrollo tecnológico / Gestión de biblioteca / Docencia	Número de bases de datos adquiridas por la Institución	Anual	Humanos: Decano, Jefe de desarrollo tecnológico, de departamento, docentes y funcionarios de biblioteca. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informe de bases de datos

	<p>Capacitar a los estudiantes, docente y administrativos de la facultad demás, en el uso de las Bases de Datos, para lograr un mejor aprovechamiento de las mismas</p>	<p>Gestión y desarrollo del talento humano / Docencia</p>	<p>Número de estudiantes de la facultad capacitados / Total de estudiantes de la facultad</p> <p>Número de docentes de la facultad capacitados / Total de docentes de la facultad</p> <p>Número de administrativos de la facultad capacitados / Total de administrativos de la facultad</p>	<p>Semestral</p>	<p>Humanos: Decano, Jefe de talento humano, de departamento, docentes y estudiantes. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión</p>	<p>Informe de capacitación y listados de asistencia</p>
	<p>Renovación de equipos de cómputo, audiovisuales y de comunicaciones según las necesidades identificadas en la facultad</p>	<p>Gestión de desarrollo tecnológico / Gestión de adquisición y contratación</p>	<p>Número de equipos adquiridos y renovaciones realizadas en la facultad</p>	<p>Anual</p>	<p>Humanos: Jefe de desarrollo tecnológico y adquisición y contratación. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión</p>	<p>Informes de equipos, mantenimiento y manuales de uso.</p>
	<p>Capacitar a los docentes y funcionarios de la facultad en el uso de</p>	<p>Gestión y desarrollo del Talento Humano / Docencia</p>	<p>Número de docentes de la facultad capacitados / Total de docentes de la</p>	<p>Anual</p>	<p>Humanos: Decano, Jefe de talento humano, de departamento, docentes y</p>	<p>Informe de capacitación y listados de asistencia</p>

	equipos y software de laboratorio		facultad Número de administrativos de la facultad capacitados / Total de administrativos de la facultad		estudiantes. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	
Continuar los procesos de autoevaluación de los programas académicos de la facultad con el propósito de fomentar la cultura del mejoramiento continuo	Realizar el proceso de autoevaluación en los programas académicos de la facultad	Docencia	Número de procesos de autoevaluación realizados en la facultad	Anual	Humanos: Decano, Jefe de departamento y docentes de la facultad. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Encuestas e informes de requerimientos para el desarrollo de autoevaluación
	Divulgar el documento maestro registro calificado y los resultados de autoevaluaciones de los programas académicos		Número de documentos publicados	Anual	Humanos: Decano, Jefe de departamento y docentes de la facultad. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informes de autoevaluación

Eje: Internacionalización para la globalización						
Objetivo: Promover la internacionalización en la facultad, mediante la implementación de programas o proyectos, con el objeto de estar a la vanguardia con el conocimiento, desarrollo de las competencias, aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno, a través de la cooperación y movilidad académica internacional.						
Objetivos específicos	Estrategias	Proceso responsable	Indicador	Periodo	Recursos	Control y Evidencia
Promover una cultura de internacionalización en la facultad	Implementar la internacionalización del currículo de la facultad para que se haga efectivo el intercambio de la comunidad académica	Docencia	Currículos internacionalizados en los programas de la facultad	Anual	Humanos: Decano, Jefe de departamento y docentes de la facultad. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informes curriculares
	Capacitar a los docentes y funcionarios de la facultad en el dominio del inglés hasta el nivel B2	Gestión y desarrollo del talento humano / Docencia	Número de docentes de la facultad funcionarios con Nivel B2 de inglés / Total de docentes de la facultad Número de funcionarios de la facultad con Nivel B2 de inglés / Total de funcionarios de la facultad	Semestral	Humanos: Decano, Jefe de departamento, docentes y funcionarios de la facultad. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informes de capacitación y listados de asistencia

	Gestionar cursos y talleres con la participación de docentes internacionales sobre temas de interés para la comunidad académica.	Extensión	Número de cursos y/o talleres efectuados en la facultad	Semestral	Humanos: Decano, Jefe de extensión, de departamento, docentes y estudiantes de la facultad. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y papelería. Económicos: Costo de inversión	Informes de cursos/talleres y listados de asistencia
	Gestionar becas internacionales para estudios de maestrías y doctorados dirigidos a estudiantes de la facultad		Número de Estudiantes de la facultad beneficiados con becas internacionales.	Semestral		Convenios de becas educativas
	Gestionar becas internacionales para estudios de maestrías y doctorados dirigidos a docentes de la facultad		Número de docentes de la facultad beneficiados con becas internacionales.	Semestral		Convenios de becas educativas
Obtener la formalización de convenios con instituciones de reconocimiento internacional, que favorezcan la movilidad, internacionalización de currículos, realización de proyectos de	Establecer convenios con instituciones internacionales	Extensión	Número de convenios internacional vigentes que beneficien a la facultad	Anual	Humanos: Decano, Jefe de extensión, de departamento, docentes y estudiantes de la facultad. Físicos: Salas de reuniones y áreas de trabajo. Técnicos: Computadores y	Convenios de intercambio educativo
	Fomentar la movilidad académica de docentes de la facultad hacia el extranjero		Número de docentes de la facultad en el extranjero / Total de docentes de la facultad	Anual		Informes de resultados de pasantías e investigaciones

investigación y extensión, mejora de los procedimientos de gestión, entre otros aspectos	Fomentar la movilidad académica de estudiantes de la facultad hacia el extranjero		Número de estudiantes de la facultad en el extranjero / Total de estudiantes de la facultad	Anual	papelería. Económicos: Costo de inversión	Informes de resultados de pasantías e investigaciones
--	---	--	---	-------	--	---

CONCLUSIONES

- Se concluye que, aunque los empleados reconocen la plataforma estratégica institucional estructurada para los programas adscritos, se les dificulta el cumplimiento de objetivos y planes definidos dentro de los cronogramas establecidos, debido a fallas operativas, insuficiente disponibilidad de recursos económicos y tecnológicos para el logro de los mismos.
- Además, se concluye existen relaciones correlacionales entre los factores de éxito externos e internos frente al clima organizacional de la facultad respectivamente. Destacándose componentes como la antigüedad como ventaja competitiva, estructura organizacional definida y crecimiento de la facultad. Sin embargo, se encontraron oportunidades de mejora en cuanto a la deficiente infraestructura institucional, escasa innovación tecnológica para el desarrollo de procesos administrativos y formativos.
- En consiguiente, se concluye que el clima organizacional de la facultad de ingeniería, está caracterizado por el reconocimiento de los objetivos institucionales de cada programa académico por parte de los trabajadores, donde existen procesos internos asociativos, desarrollados en un ambiente de compañerismo apoyado en relaciones interpersonales positivas, sin embargo se evidenció un fuerte control sobre la ejecución actividades y toma de decisiones por parte de los directivos, situación que afecta el empoderamiento del personal sobre sus labores a cargo.
- En cuanto a la caracterización de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, se concluye la existencia de una relación entre los procesos de gestión estratégica y comportamiento organizacional, destacándose una percepción positiva frente a la satisfacción generada por su puesto de trabajo.
- Entre los factores de éxitos externos y el comportamiento organizacional, resaltan las relaciones de los indicadores, productividad – crecimiento, como también, satisfacción en el trabajo - competencia. Las oportunidades de mejora encontradas se relacionan a la carencia de estrategias para evitar la rotación de personal

- El objetivo general de la investigación direccionado a analizar la incidencia que tiene la gestión estratégica en el clima organizacional en la facultad, se concluye, particularmente, el sitio de estudio se caracteriza por tener una estructura jerárquica, rígida y poco flexible, en donde la toma de decisiones es realizada por los altos directivos en cada programa, su direccionamiento estratégico a una fuerte inclusión e impacto social a nivel regional, nacional e internacional en la comunidad educativa, apoyándose en su reputación institucional, cualificación del personal y sentido de pertenecía. Sin embargo, a raíz de las problemáticas que afronta la institución actualmente, tales como: déficit presupuestal, infraestructura insuficiente, carencia de herramientas tecnológicas, creciente demanda de educación superior bajo acreditación en alta calidad, entre otros, han menoscabado el crecimiento esperado de la facultad.

RECOMENDACIONES

- Realizar acompañamientos permanentes a través de asesores institucionales designados por las dependencias de planeación, calidad y talento humano, que, desde el exterior, tengan una visión completa de los procesos y puedan detectar las fallas para sugerir en el momento oportuno, la respectiva solución, con el fin de mejorar el servicio prestado.
- Fortalecer los procesos de capacitación a través de cursos, programas y talleres de adiestramiento, actualización o especialización, enfatizados en el uso eficiente de las herramientas tecnológicas para el trabajo, gerencia estratégica de los procesos y clima organizacional, que sean dictados dos veces durante el semestre, a los fines de optimizar el desarrollo de los procesos institucionales desde el interior.
- Realizar procesos de capacitaciones mediante cursos y talleres de adiestramiento, tendientes a potenciar el liderazgo participativo, empoderamiento de los colaboradores, tomas de decisión efectiva y la motivación, que sean desarrolladas dos veces durante el semestre, con el fin de garantizar ambientes de trabajo armónicos y flexibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias* (1st ed.). Argentina: Ediciones Granica. ISBN: 950-641-499-3.
- Almuñias, J., y Galarza, J. (2014). *La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las instituciones de educación superior*. Dirección Estratégica y Calidad En La Educación Superior. Recuperado de <https://bit.ly/2K9HsbL>
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*. (1st ed.). México: Pearson Educación. ISBN: 978-970-261511-8
- Amorós, E. (2007). *El comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Revisado el Abril 04, 2018. Recuperado de <https://bit.ly/2wXmXJm>
- Arrendondo, F. y Parra, J. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. 26(46), pp. 135-158.
- Avendaño, C., Fonseca, M., y Marín, D. (2011). Estructura organizacional y su relación con la efectividad de los servicios universitarios de atención psicológica. *Psychologia. Avances De La Disciplina*, 5(2), pp. 33-44.
- Ayala, M. y Rojas, G. (2013). Liderazgo del director y gestión de calidad según docentes de la I.E.N Ramiro Priale Priale UGEL 01. San Juan de Miraflores- 2013. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo Lima.
- Bahamón, J. (2013). La gestión estratégica en el contexto de las universidades colombianas factores que inciden en su incorporación, aplicación efectiva e institucionalización. Recuperado de <https://bit.ly/1NkF23N>
- Barroso, F., y Salazar, J. (2009). Satisfacción laboral vs. Rotación, ausentismo y productividad. Un estudio de cuatro casos. (3), pp. 29-39.
- Bernal, C., y Laverde, J. (1995). Proyecto de modernización de las PYME. Gestión tecnológica. Santa Fe de Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, pp. 24-30.
- Betancourt, A., y Pérez, B. (2010). Comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes en educación superior. *Redhecs*, 5(3), pp.91-128.

- Betancourt, J. (2002). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma* (3rd ed.). Venezuela: T.G. Red. Recuperado de <https://bit.ly/2AoMkKA>
- Blázquez, F., Dorta, J., y Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos De Administración*, 19(31), pp. 172-187.
- Bohórquez, L. (2011). Sistemas de control estratégico y organizacional. Críticas y desafíos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), pp. 307-322.
- Bolaños, J. (2015). Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos administrativos educativos. Universidad Rafael Landiver. Guatemala. Recuperado de <https://bit.ly/2mLx1lo>
- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2006). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: United Nations Publications. ISBN:92-1-322800-7 Recuperado de <https://bit.ly/2NQFb8a>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Editorial UNED. ISBN:978-84-362-7080-8 <https://bit.ly/2vnRyQW>
- Bouso, A. (2010). Análisis de la gestión estratégica como herramienta para el mejoramiento continuo en la educación superior.
- Bracho, T., & Muñoz, P. (2007). Indicadores de desempeño y gestión en los planteles de educación media superior. Secretaría de Educación Pública. Recuperado de <https://bit.ly/2lszVtU>
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio. *Documentos De Investigación*, 4, pp. 8-54.
- Calvo, A., & López, V. (2003). Percepción de intangibles y sus consecuencias sobre el rendimiento empresarial: Una aproximación empírica a las pymes gallegas. *Revista Galega De Economía*, 12(2) pp. 71-79.
- Calvo, S. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del colegio instituto Bogotá de ciudad Berna*. (Tesis de maestría). Universidad Libre, Bogotá. Recuperado de <https://bit.ly/2LSr5VY>
- Canals, J. (2000). Crecimiento empresarial: Personas y tecnología en la nueva economía. *Revista empresa y humanismo*, 11(2), pp. 337-370. Recuperado de <https://bit.ly/2AtVQvX>
- Cañas, L. (2009). Gestión de riesgos de negocio. Desarrollo e implementación de sistemas de gestión de riesgos. Recuperado de <https://bit.ly/2vpbNOD>

- Casanueva, C., Galán, J., & Castro, I. (2006). Capital social, confianza e innovación. El caso de un sistema productivo local tradicional. *Revista Madrid*, 4(36). Recuperado de <https://bit.ly/2LQ4sBv>
- Castro, M. (2015). El clima organizacional y la cultura como factores relevantes en la implementación de un proceso de gestión educativa. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://200.23.113.51/pdf/30809.pdf>
- Celaya, R., & López, M. (2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial? *Revista Escuela de Administración de Negocios*. (52), pp. 69-75. Universidad EAN.
- Chaharbaghi, K., & Cripps, S. (2006). Intellectual capital: Direction, not blind faith. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), pp. 29-42.
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), pp. 66-85.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Editorial McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (Mascaró, P., & Roa, H Trans.). (8th ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. ISBN:970-10-6104-7
Recuperado de <https://bit.ly/2fGsKj5>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3rd ed.). México, D.F: Editorial McGraw-Hill.
- Craig, R. (2003). *The ASTD training and development handbook: A guide to human resource development*. Ed. McGraw-Hill
- Crismán, R. (2016). La construcción de escalas de medición para la investigación lingüística y sus aplicaciones didácticas. Una propuesta con respecto a la modalidad lingüística andaluza. *ACCI ediciones*. ISBN: 978-84-16549-34-4.
- Costas, N. (2008). La educación en las universidades: Infraestructuras técnicas. (32), pp. 101-116.
- Covis, L., & de Pelekais, C. (2011). Gerencia estratégica e innovación tecnológica en los proyectos socio integradores de los gobiernos locales. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*, (1).
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional* (7th ed.) Recuperado de <https://goo.gl/P2mGGe>
- David, F. (2013). *Conceptos básicos de administración estratégica*. México: Pearson education. ISBN:978-607-321576-3.

- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Editorial Pearson Educación.
- Dávila, A., & Martínez, N. (1999). Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas., pp. 17-43.
- Decreto 2482 de 2012 [Universidad de Córdoba]. Por medio del cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. 03 de diciembre de 2012.
- De Vita, N. (2010). Tecnologías de información y comunicación para las organizaciones del siglo XXI. *Cicag*, 5(1), pp. 77-86.
- Dextre, J., & Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), pp. 69-80.
- Durán, D., Llopart, X., & Redondo, R. (1999). La dirección y el control estratégico: Su aplicación en los recursos humanos.
- Equipo Want. (2014). La justicia organizacional: ¿qué y para qué?. Universitat Jaume I de Castellón. Equipo de investigación prevención psicosocial y organizaciones saludables. Recuperado de <https://bit.ly/2v5TLRO>
- Estupiñán, R. (2006). *Administración o gestión de riesgo ERM y la auditoría interna* (1st ed.). Bogotá: ECOE.
- Fernández, A. (2012). *Conceptos de estrategia empresarial*. Escuela de Organización Industrial.: Unión Europea. Fondo Social Europeo. Recuperado de <https://bit.ly/2KjoNdK>
- Ferro, M., Páez, F., Bermúdez, M., Velosa, J., & Gómez, M. (2012). Evaluación del clima organizacional en la facultad de odontología de la pontificia universidad javeriana desde una perspectiva integradora y participativa. *Universitas Odontológica*, 31(66).
- Franco, M. (2006). *Instituciones, recursos y capacidades como condicionantes del éxito de las Pymes, un estudio de casos*. IV Jornada de Pre-comunicaciones of preliminary papers, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Galindo, L. (1998). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación Pearson Educación. Recuperado de <https://bit.ly/2Lp4pwS>
- Gálvez, E. (2014). Tecnologías de información y comunicación, e innovación en las MIPYMES de Colombia. *Cuadernos De Administración*, 30(51) pp. 71-79.
- Ruiz – Cabrera, Leonardo y Cabrera- Herrrandiz (2022) Estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica organizacional en Educación Superior.

José Manuel Touriñán López

(2021) <https://sophia.ups.edu.ec/index.php/sophia/article/view/32.2022.04>

ANEXOS

Anexo. A. Declaración de consentimiento informado

Consentimiento informado

El presente cuestionario, aplicado a administrativos, docentes y trabajadores de la U.T.P, tiene como objetivo analizar la incidencia de la gestión estratégica en el clima organizacional y específicamente, diagnosticar el proceso de gestión estratégica, identificar sus factores de éxito y describir las características del clima organizacional existente para conocer los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y lograr diseñar un plan de acción que permita a través de la gestión estratégica el mejoramiento del clima organizacional.

La investigación indicada se desarrolla como requisito parcial para optar al título de MAGISTER EN DOCENCIA SUPERIOR, otorgado por la Universidad de Panamá.

La información suministrada por usted será confidencial y solo usted podrá tener acceso a ella. También se le informa que los resultados en su entrevista podrían ser utilizados en otras investigaciones con objetivos diferentes para las cuales se hará uso de la información codificada.

Su participación es voluntaria y no recibirá ningún beneficio económico por ella.

Las preguntas o dudas que tenga después de la entrevista podrán ser atendidas por el responsable de la investigación en los contactos siguientes: Omairavillamonte11@gmail.com, celular: 6880-8757

Afirmo haber leído la presente Declaración de Consentimiento Informado, responder verídicamente las preguntas y aceptar mi participación bajo los términos informados.

Firma. _____

C.I: _____

Ciudad y fecha. _____

Anexo. B. Instrumento para medir la gestión estratégica y clima organizacional

Fecha _____

Objetivo: Diseñar un plan de acción que permita a través de la gestión estratégica el mejoramiento del clima organizacional en la U.T.P.

A continuación, usted encontrará un cuestionario que consta de 46 preguntas con opción múltiple de única respuesta, tipo escala Likert.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente y escoja una sola respuesta marcando con una X sobre la opción que usted considere correcta.

Las opciones son: A. Completamente de acuerdo, B. Parcialmente en acuerdo, C. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, D. Parcialmente en desacuerdo, E. Completamente en desacuerdo

Le agradezco su colaboración.

Ocupación laboral

Directivo Personal de apoyo administrativo Docente de planta Docente catedrático

Personal de apoyo académico Personal de servicios generales

Variable: Gestión estratégica

Dimensión: Proceso de gestión estratégica

Subdimensión: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas.

INDICADOR: Recursos Humanos	A	B	C	D	E
1. La UTP tiene el personal que necesita para cumplir con los objetivos estratégicos definidos en su plataforma estratégica.					
2. El ambiente laboral de la Universidad propicio para que el personal desarrolle las actividades inherentes a sus funciones en la organización.					

INDICADOR: Recursos financieros	A	B	C	D	E
3. Los programas de la Universidad cuentan con recursos financieros necesarios para desarrollar sus proyectos educativos de programas.					
4. Se emplean en forma necesaria los recursos financieros de los programas pertenecientes planteados					

INDICADOR: Recursos tecnológicos	A	B	C	D	E
5. Las plataformas tecnológicas empleadas le han permitido fortalecer además de cumplir con los procesos establecidos.					
6. Existe disponibilidad de herramientas tecnológicas necesarias en la Universidad					

INDICADOR: Riesgos	A	B	C	D	E
7. La gestión del gobierno actual en materia de políticas educativas ha traído beneficios a la Universidad					
8. Los planes estratégicos implementados han contrarrestado la competencia de otras universidades					

Variable: Gestión estratégica

Dimensión: Factores de éxito

Subdimensión: Interno

INDICADOR: Estructura organizacional	A	B	C	D	E
9. Los comités de facultad están generando acciones de mejora continua a los procesos internos.					
10. Sus aportes son tenidos en cuenta para la toma de decisiones dentro de la Universidad					

INDICADOR: Antigüedad	A	B	C	D	E
11. La antigüedad de la Universidad es una ventaja competitiva respecto a la competencia.					
12. La Universidad ha logrado establecer una imagen de reconocimiento en el mercado.					

INDICADOR: Capital social	A	B	C	D	E
13. El reglamento de la Universidad implementa normas de comportamiento, valores compartidos y reciprocidad con el entorno.					
14. La universidad desarrolla constantemente actividades que involucren al entorno o posibles grupos de interés.					

INDICADOR: Tecnología	A	B	C	D	E
15. Se está invirtiendo recursos en obtener nuevas herramientas tecnológicas.					
16. La Universidad está gestionando la formación a través del uso de las TIC.					

INDICADOR: Talento humano	A	B	C	D	E
17. Los planes de capacitaciones implementados por la Universidad están acordes con las necesidades del entorno					
18. Se está facilitando la movilización del personal para transferir conocimientos al sector productivo.					

Variable: Gestión estratégica

Dimensión: Factores de éxito

Subdimensión: Externo

INDICADOR: Crecimiento de la facultad	A	B	C	D	E
19. Es propicio el manejo administrativo que le dan los altos directivos a la Universidad.					
20. Los programas están implementando estrategias para ajustarse a las necesidades del entorno.					
INDICADOR: Infraestructura	A	B	C	D	E
21. Satisfacen sus necesidades el espacio y las propiedades de los recintos utilizados para la formación.					

22. Se están cumpliendo a cabalidad los planes de desarrollo (infraestructura) elaborados en la Universidad.					
--	--	--	--	--	--

INDICADOR: Competencia con el entorno	A	B	C	D	E
23. Los planes estratégicos utilizados por la universidad han servido para contrarrestar a la competencia.					
24. Los programas están egresando personal calificado para atender las necesidades de la industria local e internacional.					

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Características del clima organizacional

Subdimensión: Factores

INDICADOR: Objetivos	A	B	C	D	E
25. Le suministran la información necesaria sobre los objetivos establecidos en los programas.					
26. Al participar en el cumplimiento de los objetivos de la Universidad, siente satisfacción personal.					

INDICADOR: Cooperación	A	B	C	D	E
27. La Universidad emplea procesos asociativos necesarios para el desarrollo de sus actividades.					
28. Desde su puesto emplea acciones en pro de colaborar con sus compañeros de trabajo.					

INDICADOR: Liderazgo	A	B	C	D	E
29. Existe confianza entre los altos mandos de la Universidad y sus trabajadores.					
30. Cuando se realizan cambios en la Universidad, cuenta previamente con información necesaria sobre esos cambios.					

INDICADOR: Toma de decisiones	A	B	C	D	E
31. Toma decisiones libremente para desarrollar sus actividades a cargo.					
32. Las opiniones del personal son tenidas en cuenta para la toma de decisiones en la Universidad.					

INDICADOR: Relaciones interpersonales	A	B	C	D	E
33. El ambiente de trabajo de la facultad se ajusta a las necesidades del personal.					
34. Fuera de las horas de trabajo, se relaciona con sus compañeros de trabajo.					

INDICADOR: Motivación	A	B	C	D	E
35. Las estrategias de motivación empleadas en la Universidad se ajustan a las necesidades del personal.					
36. Se siente satisfecho cuando recibe la remuneración por su labor.					

INDICADOR: Control	A	B	C	D	E
37. Sus superiores revisan las labores que usted realiza.					
38. Se siente conforme con las medidas de control para la revisión de los procesos internos.					

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Procesos que determinan los comportamientos organizacionales

Subdimensión: Variables dependientes

INDICADOR: Productividad	A	B	C	D	E
39. Se están cumpliendo de los objetivos de la Universidad.					
40. Se está satisfaciendo las necesidades de los clientes de la Universidad					

INDICADOR: Ausentismo	A	B	C	D	E
41. Cuando no se presenta a su puesto trabajo, considera que perjudica el funcionamiento de los procesos establecidos.					
42. Se están implementando las acciones necesarias en la Universidad para evitar el ausentismo.					

INDICADOR: Rotación	A	B	C	D	E
43. Al rotar personal de la Universidad, queda conforme con los cambios realizados.					
44. En la Universidad se emplean estrategias necesarias para evitar la fuga de personal.					

INDICADOR: Satisfacción en el trabajo	A	B	C	D	E
45. Al momento de realizar sus labores, siente satisfacción personal.					
46. La Universidad implementa estrategias para satisfacer las necesidades de su personal.					