



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i4.1463>

Ciencias económicas y empresariales

Artículo de revisión

*La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional
óptimo en una empresa*

*The importance of the managerial decision to generate an optimal organizational
climate in a company*

*A importância da decisão gerencial para gerar um clima organizacional ideal em
uma empresa*

Luis Enrique Soto-Chávez ^I

luis.sotoc@ug.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-8854-6881>

José William Ugalde-Vicuña ^{II}

jose.ugaldevi@ug.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-1240-7804>

María Allauca-Amaguaya ^{III}

maria.allaucaam@ug.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-7399-489X>

***Recibido:** 29 de agosto de 2020 ***Aceptado:** 25 de septiembre de 2020 * **Publicado:** 12 de Octubre de 2020

- I. Máster Universitario en Ingeniería Avanzada de Producción Logística y Cadena de Suministro, Ingeniero Industrial, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- II. Diploma Superior en Seguridad Higiene y Salud Ocupacional, Ingeniero Industrial, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- III. Magíster en Psicología Laboral con Mención en Desarrollo Humano y de la Organización, Magíster en Seguridad Higiene Industrial y Salud Ocupacional, Ingeniera en Marketing, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

Resumen

Todas las organizaciones empresariales manejan grandes decisiones que permiten modificar los procedimientos con el fin de obtener un mayor rendimiento y productividad. Es por ello, que la organización debe definirse como una entidad basada en misiones, visiones y objetivos que sean perseguidos por todos los que hacen vida dentro de ella. Esto depende del clima organizacional, que se ha convertido en una orientación que ha tomado protagonismo, debido al enfoque que deriva del comportamiento humano. Es aquí que las decisiones gerenciales juegan un papel importante en el desarrollo de la organización. Por lo cual, esta investigación tiene como objetivo general analizar la importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. La metodología empleada se desarrolla a través de un diseño bibliográfico con un tipo de investigación documental. Los resultados se basaron en la finalidad de la gerencia, importancia de las decisiones gerenciales, las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional. Como conclusión, la decisión gerencial es parte fundamental para el desarrollo de la productividad organizacional, la cual está basado en el liderazgo y las habilidades gerenciales que tienen los altos mandos, con lo cual influye directamente en el clima organizacional si y solo si existe una comunicación organizacional efectiva entre todos los niveles de la institución.

Palabras claves: Gerencia; toma de decisión; comunicación organizacional; clima organizacional.

Abstract

All business organizations drive big decisions that allow modifying procedures in order to obtain higher performance and productivity. That is why the organization must be defined as an entity based on missions, visions and objectives that are pursued by all those who make life within it. This depends on the organizational climate, which has become an orientation that has taken center stage, due to the approach derived from human behavior. It is here that managerial decisions play an important role in the development of the organization. Therefore, this research has the general objective of analyzing the importance of the managerial decision to generate an optimal organizational climate in a company. The methodology used is developed through a bibliographic design with a type of documentary research. The results were based on the purpose of management, importance of managerial decisions, managerial skills and organizational communication. As a conclusion, the managerial decision is a fundamental part for the development of organizational

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

productivity, which is based on the leadership and managerial skills that senior managers have, with which it directly influences the organizational climate if and only if there is communication effective organizational structure among all levels of the institution.

Keywords: Management; decision making; organizational communication; organizational climate.

Resumo

Todas organizações empresariais conduzem a grandes decisões que permitem modificar procedimentos para obter maior desempenho e produtividade. É por isso que a organização deve ser definida como uma entidade baseada em missões, visões e objetivos que são perseguidos por todos aqueles que nela fazem vida. Isso depende do clima organizacional, que se tornou uma orientação que tem se destacado devido à abordagem derivada do comportamento humano. É aqui que as decisões gerenciais desempenham um papel importante no desenvolvimento da organização. Portanto, esta pesquisa tem o objetivo geral de analisar a importância da decisão gerencial para gerar um clima organizacional ótimo em uma empresa. A metodologia utilizada desenvolve-se através de um desenho bibliográfico com uma modalidade de pesquisa documental. Os resultados foram baseados no propósito de gestão, importância das decisões gerenciais, habilidades gerenciais e comunicação organizacional. Em conclusão, a decisão gerencial é parte fundamental para o desenvolvimento da produtividade organizacional, que se baseia nas competências de liderança e gestão que os gestores seniores possuem, com as quais influencia diretamente o clima organizacional se e somente se houver comunicação estrutura organizacional eficaz entre todos os níveis da instituição.

Palavras-chave: Gestão; tomando uma decisão; comunicação organizacional; clima organizacional.

Introducción

Todas las organizaciones empresariales manejan grandes decisiones que permiten modificar los procedimientos con el fin de obtener un mayor rendimiento y productividad. Es por ello, que la organización debe definirse como una entidad basada en misiones, visiones y objetivos que sean perseguidos por todos los que hacen vida dentro de ella.

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

La organización puede visualizarse como un espacio con puntos de referencia claros, normativas, autoridad y comportamiento planificable, donde se insertan individuos con intereses particulares, experiencias y conocimientos; y, adicionalmente, los individuos y la organización se encuentran inmersos en un intercambio permanente entre sí mismos y con el entorno, y que, producto de estos intercambios, modifican la actuación del individuo y de la organización y, a su vez, el entorno es modificado por las actuaciones de los mismos. (Viloria, 2005, pág. 88)

Para lograr esta situación no se debe modificar el control interno debido a que está en función del clima organizacional de la institución. En otras palabras, el sistema de control interno debe estar interrelacionado con todas las actividades de la organización, debido a que debe incluir las medidas necesarias para que la gerencia pueda realizar un seguimiento eficaz a todos sus recursos (Viloria, 2005).

Si no existe una relación con todas las dependencias que hacen vida en la institución entonces habrá consecuencias que producirán cambios en la organización. Estas modificaciones se manifiestan de diferentes maneras en las estructuras, procesos, tecnologías, mercados, relaciones de trabajo y muchas otras dimensiones, lo cual obligan a una constante adaptación y de relación entre los individuos de la empresa (Raineri, 2001).

Del mismo modo, el control interno debe basarse en las características cognitivas del individuo. Esto es producto del clima organizacional que pueda existir en el entorno del trabajador. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad (Sandoval, 2004).

Así mismo, el clima organizacional se ha convertido en una orientación que ha tomado protagonismo, debido por el enfoque que deriva del comportamiento humano. Para ello, resulta que unos de los principales departamentos o unidades que siempre deben estar en constante evaluación y mejora es el recurso humano. Por lo cual, la organización debe enfocarse en mejorar las condiciones de gerenciar y de orientar hacia sus principales objetivos institucionales, los cuales no pueden ser otros que la competitividad organizacional y el bienestar integral del trabajador (CISNEROS & PAREDES, 2013). En el mismo sentido, el clima organizacional hace referencia a la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los trabajadores en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación, entre otros (WILLIAMS RODRÍGUEZ, 2013).

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

En definitiva, según James & Jones (1974), es una medida múltiple de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales, que hace referencia a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y que afecta la percepción de clima constituyendo así un enfoque integral (Niño, Rodríguez, & Cárdenas, 2009). En el mismo sentido, el clima organizacional busca ofrecer una motivación que da respuesta a un comportamiento del trabajador que genera consecuencias para la organización, tal como se detalla en la Figura 1.

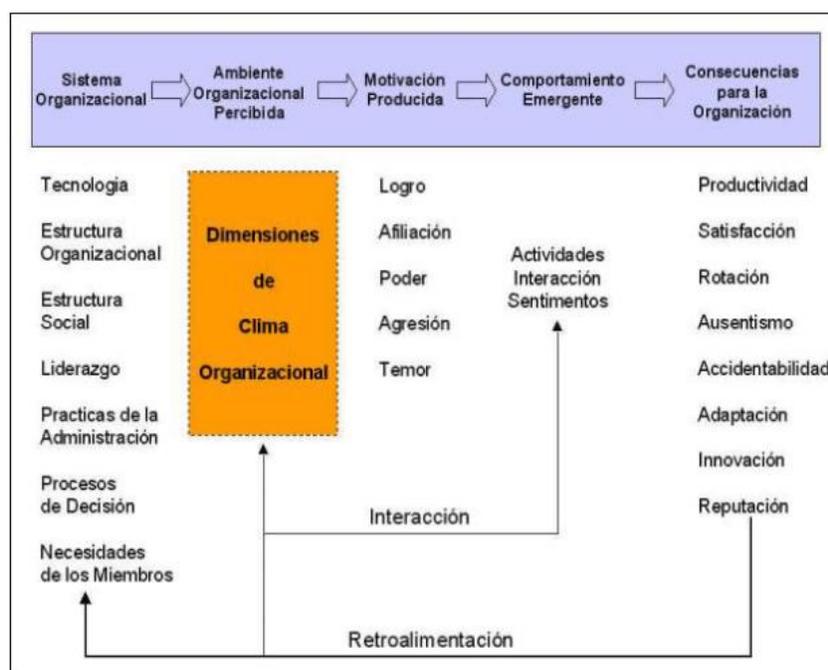


Figura 1. Esquema del clima organizacional. Fuente: (CISNEROS & PAREDES, 2013)

Ahora, el clima organizacional puede ser medible con el fin de poder determinar los factores que producen consecuencias en la organización. La medición es un proceso que requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todos los elementos que lo componen, por lo que son las empresas las que deciden que, como y cuando lo medirán (Massuh, Torres, Roca, & Robles, 2019). Esto se realiza a través de Pruebas para Medir el Clima Organizacional (PMCO). Según Cárdenas & Villamizar (2008) comentan que una característica distintiva de este modelo es que concibe el comportamiento organizacional como el resultado de la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales (Niño, Rodríguez, & Cárdenas, 2009). En la Figura 2 se puede observar el modelo de intervención de la PMCO.

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

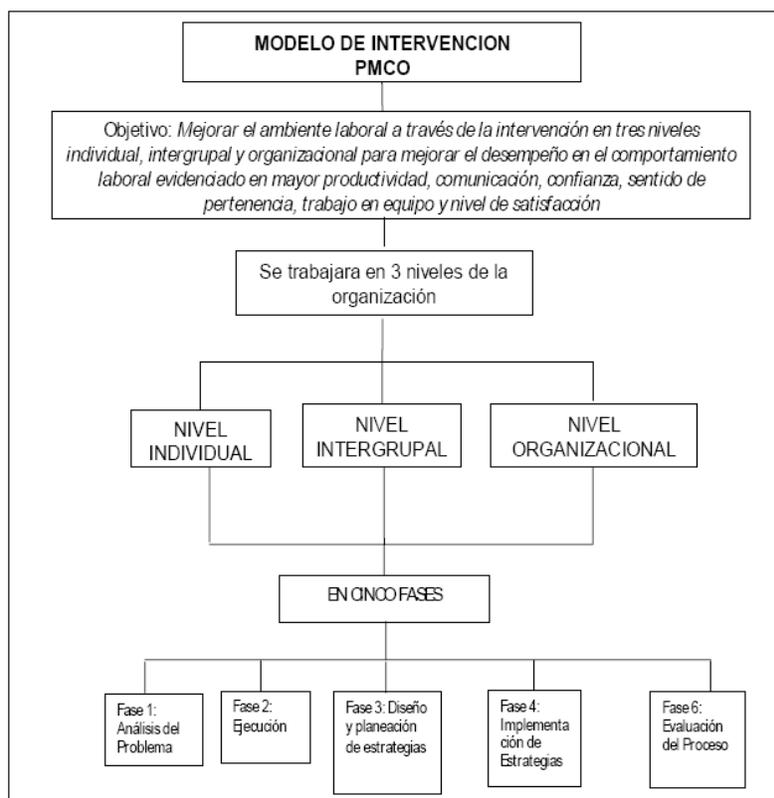


Figura 2. Modelo de intervención de la PMCO. Fuente: (Niño, Rodríguez, & Cárdenas, 2009)

Es por ello, que esta forma define descriptores básicos para el estudio; desde la definición, la confrontación y la toma de decisiones acerca de las metodologías de caracterización y diagnóstico del clima organizacional (Segredo Pérez, La gestión universitaria y el clima organizacional, 2011).

Este último proviene de la aplicación de las 5 fases de la PMCO. El pronóstico:

Proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones. (Segredo Pérez, Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización, 2013, pág. 387)

Por otra parte, muchos investigadores relacionan el clima organizacional con la cultura organizacional porque una conlleva a la otra y las dos se complementan. La cultura organizacional es el conjunto de valores individuales que se configuran como una manera de pensar colectiva

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

(Escobar, 2013). En otras palabras, es un conjunto de significados compartidos por las personas dentro de la organización, así como también es la suma de hábitos, creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes, que ofrece una sensación de estabilidad y de identidad corporativa (Alvarez & Tenecora, 2014).

Esto por supuesto genera en el colectivo la conciencia cultural que esta directamente involucrada a la cultura de la empresa. La cultura depende de la conciencia individual pero también, al comprender las situaciones, genera un buen clima organizacional.

La concienciación cultural (*culture awareness*) es el proceso de toma de conciencia de la presencia de la cultura en los tres planos antes mencionados: conciencia acerca del hecho de que la diversidad es un rasgo fundamental de la sociedad y de cómo los grupos sociales crean, usan y gestionan sus símbolos y significados (culturas) creando una rica matriz socio-cultural (conciencia de multiculturalidad); acerca de cómo la identidad de cada individuo es el resultado de múltiples experiencias, un compuesto complejo y flexible que se adapta, mostrando una de sus caras, a muy diversas situaciones socio-comunicativas (conciencia de pluriculturalidad); acerca de cómo en cada situación comunicativa nuestro interlocutor es un individuo pluricultural y cómo, además, cada situación comunicativa está regida por unas convenciones culturales para la gestión de la interacción de cuyo conocimiento, entre otros factores, puede depender nuestra efectividad y el éxito comunicativo (conciencia de interculturalidad). (Trujillo Sáez, 2005, pág. 35)

Ahora, el peso recae en la gerencia de la organización porque es la que toma las decisiones de cuándo y cómo poder entrelazar cada una de estas vertientes. Debe tener la capacidad de planificar y desarrollar actividades que involucren la interrelación entre los individuos y así fomentar un clima organizacional que con el tiempo se traduce en una cultura institucional. Esto por supuesto debe anteceder la generación de una conciencia cultural que permita poder fortalecer los objetivos de la empresa. Es aquí que las decisiones gerenciales juegan un papel importante en el desarrollo de la productividad.

Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo general analizar la importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. La metodología empleada se desarrolla a través de un diseño bibliográfico con un tipo de investigación documental.

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

Método

La investigación se basó en un diseño bibliográfico y de tipo documental. Esta se concreta exclusivamente en la recopilación de información de diversas fuentes, con el objeto de organizarla describirla e interpretarla de acuerdo con ciertos procedimientos que garanticen confiabilidad y objetividad en la presentación de los resultados (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2010). Para lograr este propósito se utilizó herramientas como textos, documentos y artículos científicos publicados disponibles en la web.

Para poder desarrollar esta metodología también se aplicó un procedimiento que permitió desarrollar los objetivos de esta investigación. Estos se basaron en describir la importancia del clima organizacional, definir la cultura organizacional, determinar la finalidad de la gerencia, demostrar la importancia de la decisión gerencial, identificar las habilidades gerenciales y establecer la importancia de la comunicación organizacional.

Resultados

Finalidad de la gerencia

El funcionamiento de las organizaciones depende del objetivo o propósito por la cual fueron creadas. Un aspecto que si se debe considerar es que deben estar en constante movimiento debido a los cambios que suceden en las sociedades. Para las compañías alcanzar ventajas competitivas y sostenibles es necesario ser dinámicas dentro de su plan estratégico para lograr la capacidad de crear conocimiento, transferirlo, que se establezca y se desarrolle entre sus integrantes (González & Martínez, 2014).

Del mismo modo, las organizaciones deben buscar, en definitiva, planes que permitan ser conocidos, analizados y desarrollados por todos sus integrantes. Esto es lo que conforma el dinamismo. Al momento de realizar propuestas de planeación deben considerarse diversos aspectos propios de la actividad empresarial, de tal forma que se puedan efectuar actividades, planes y proyectos que promuevan el desarrollo al interior de cada una de las unidades productivas (Del Rio & De Zubiria, 2018).

Sin duda alguna, este desarrollo corresponde a una planificación estratégica que debe ser liderada por la gerencia de la organización. El gerente ejecuta las siguientes cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control; no obstante, el éxito organizacional radica en considerar estas

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

funciones gerenciales como un sistema, dependiendo la efectividad de cada una de ellas de la ejecución de las otras (Aranguren, 2009).

Por lo cual, la gerencia es parte fundamental para el desarrollo de la empresa, donde su valor se desarrolla con el compromiso de satisfacer las necesidades personales que habitan dentro de la organización. Es saber poder manejar el rango de necesidades personales con las necesidades de supervivencia, con seguridad interactúan unas con otras, aunado a ser reconocido por los logros obtenidos, y tener oportunidades de mejorar las habilidades y conocimientos (Camacaro, 2006).

En el mismo sentido, la gerencia debe habituarse a los nuevos cambios de la sociedad, por lo que es necesario introducir nuevas reglas con el propósito de fortalecer al personal. Estas deben crear una sinergia y una empatía como estrategia exitosa para promover adaptabilidad, autocontrol, confiabilidad, iniciativa y desarrollo personal; a su vez utilizando los desarrollos tecnológicos como valor estratégico viable para quebrar todos los riesgos e incertidumbres (Gil & Núñez, 2009). Ante esta situación, el gerente debe desarrollar estrategias que permitan el buen funcionamiento de la organización. Debe planificar las metas, objetivos y prioridades de largo y mediano plazo, y establecer estrategias que promuevan el logro de lo pautado, por lo que debe coordinar el equipo de trabajo, estableciendo la delegación y supervisión de funciones (Guerrero Vargas, Govea de Guerrero, & Rosanil Nava Lara, 2013). De esto, se genera la gerencia total que enfoca todos los aspectos que corresponde a dirección y planificación de los objetivos, tal como se describe la Tabla 1.

Tabla 1. Principales componentes de la gerencia total

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS
<i>Liderazgo</i>	El liderazgo es la base catalizadora para obtener la participación de todos los integrantes de una organización a la hora de lograr un objetivo. La clave de esto radica en un liderazgo genuino en todos los niveles de la organización, de manera tal que sea capaz de transmitir la dirección y la inspiración necesaria para mantener y potenciar el compromiso de los trabajadores.
<i>Enfoque al empleado</i>	Calidad total no sólo significa mejores productos y servicios, sino también mejores hombres, hombres con un sentido de realización y de pertenencia que se eleva de manera constante. Ella implica, además de reconocer la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, la educación de éste en el autocontrol activo de la calidad de lo que hace mediante la consideración de la importancia de su labor en un contacto activo y estrecho con él.
<i>Compromiso de los empleados</i>	Comprometer a los trabajadores con la actividad que realizan en una organización, con sus objetivos y su visión, no necesariamente significa implantar una serie de imposiciones. Es hacer que interioricen los objetivos en todas sus dimensiones, facetas y matices.

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

<i>Reconocimiento y recompensa</i>	El nuevo modelo gerencial de las organizaciones estimula a las empresas a sensibilizarse con la búsqueda de un programa que suponga distintas formas de reconocimiento. El reconocimiento al trabajo bien realizado; la atención, estudio y, si es factible, la implantación de ideas novedosas, son detalles que el nuevo enfoque de la calidad no deja escapar.
<i>Adiestramiento</i>	La motivación y la formación son esenciales para ayudar a los trabajadores a comprender su papel en la satisfacción de los usuarios/clientes. El éxito a largo plazo puede garantizarse de esta forma. No es la amplitud de lo que se enseña necesariamente lo más importante, sino qué se enseña.
<i>Enfoque cliente</i>	Este modelo de negocios comienza con el enfoque al cliente y termina con su satisfacción. El objetivo de una organización, enfocada al cliente por medio de la calidad total, es potenciar y conservar a sus clientes, así como atenuar la diferencia entre lo que esperan y reciben de ella.
<i>Planificación estratégica</i>	La planificación estratégica implica el análisis para determinar la estrategia y las acciones para su puesta en práctica, así como la asignación de recursos para lograr un objetivo.
<i>Cambio y gestión de los procesos</i>	El cambio afecta a todos los ámbitos de la sociedad: la política, las costumbres, la religión, la familia y, desde luego, las empresas. Cuando una organización decide realizar una gerencia a partir de la calidad, el proceso de cambio se convierte en un proceso de mejora continua. El cambio debe gestionarse conjuntamente con el rediseño de los procesos. Las mayores dificultades para la reingeniería de los procesos, se encuentran en los factores personales y culturales.
<i>Benchmarking</i>	Éste es un proceso estructurado y continuo en el que se evalúan de forma sistemática los productos, servicios y procesos de trabajo de instituciones líderes o de excelencia similares, con el fin de incorporar sus prácticas y experiencias a la organización para perfeccionar la calidad de su trabajo. Dichos líderes pueden o no pertenecer al mismo sector.
<i>Diseño de productos y servicios</i>	El nuevo modelo de gestión empresarial contempla en el diseño de sus productos y servicios los siguientes aspectos: se diseñará a partir de la identificación de las necesidades de los clientes/usuarios; así como se reevaluarán sus requerimientos mediante la ejecución de investigaciones sistemáticas; se involucrará en el proceso de diseño a los trabajadores que se encuentran en contacto directo con los usuarios y se reconsiderará la capacidad de respuesta de la organización ante cada nuevo requerimiento.
<i>Recolección de datos y análisis</i>	El nuevo modelo de gestión empresarial contempla en el diseño de sus productos y servicios los siguientes aspectos: se diseñará a partir de la identificación de las necesidades de los clientes/usuarios; así como se reevaluarán sus requerimientos mediante la ejecución de investigaciones sistemáticas; se involucrará en el proceso de diseño a los trabajadores que se encuentran en contacto directo con los usuarios y se reconsiderará la capacidad de respuesta de la organización ante cada nuevo requerimiento.

Fuente: (Abreu & Cañedo, 1998)

En definitiva, las percepciones de la gerencia son múltiples y dependerán ejecutarlas en el momento, por lo que la toma de decisiones es un carácter fundamental en el desarrollo gerencial en la organización.

La formación gerencial debe estar orientada a flexibilizar la toma de decisiones organizacional, al uso de estructuras o arquitecturas organizacionales cónsonas con las exigencias del entorno y orientadas a dar respuesta a las necesidades planteadas en los objetivos organizacionales. La implementación de estructuras cada vez más

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

planas y la participación de todos los niveles de la organización en la toma de decisiones, requieren fomentar un gerente emprendedor, participativo y holístico. (Hernández, Silvestri, Añez, & Cobis, 2007, pág. 18)

Importancia de las decisiones gerenciales

Desde comienzos del siglo XXI el movimiento de las organizaciones ha ido en función de los cambios culturales que ha sufrido la sociedad. Las estrategias aplicadas van en dirección de las herramientas estratégicas que deben aplicarse constantemente. Esto es producto de:

Los escenarios alejados del equilibrio y, por supuesto, la complejidad, producto de un mundo que se transforma cada vez en menores períodos de tiempo, donde la indeterminación y la incertidumbre reinan en el estudio de los fenómenos de la realidad, la estrategia ha tomado posición construyendo un conjunto de aproximaciones teóricas que hacen posible el proceso en escenarios de dinámica organizacional. (Pulgarín & Rivera, 2012, págs. 112-113)

Ante esta situación, se requiere que la gerencia maneje las diversas situaciones que ocurren por estos efectos del mundo actual, por lo que la formación gerencial juega un papel importante para tal fin. La formación gerencial es una herramienta imprescindible en la toma de decisiones para fortalecer los lazos a todo nivel en la organización, donde se analizan como un todo interactuando entre sí, pero sin el criterio holístico y transdisciplinario (Canelones & Fuentes, 2015).

Indistintamente, la decisión gerencial sigue una secuencia lógica la cual permite llegar a la solución en el momento preciso. Esta secuencia es de circuito cerrado, tal como se muestra la Figura 3. Esto se logra mediante la combinación adecuada de información y algo de instinto personal, lo cual muchas veces le permite al ser humano decidir, qué camino elegir cuando se está en situaciones de gran incertidumbre (Plata, 2008).

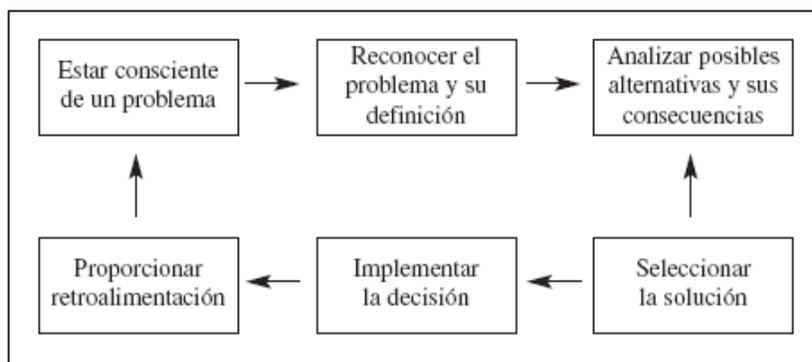


Figura 3. Circuito cerrado de la toma de decisiones. Fuente: (Solano, 2004)

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

Del mismo modo, la toma de decisiones es una clara acción que busca evitar la incertidumbre que genera un nuevo plan o acción. Pero para lograrlo, es necesario que el análisis del proceso de toma de decisiones contemple aquellos elementos que juegan un papel importante en el agente decisor, como lo son sus deseos, sus creencias y sus preferencias (Arrendondo & Vázquez, 2013). Para ello, existen cinco (5) factores que pueden ayudar a evaluar la importancia de la decisión.

Tabla 2. Factores para la toma de decisión

FACTORES	CARACTERÍSTICAS
<i>Tamaño del compromiso</i>	Aquí está presente el factor cuantitativo relacionado por lo general con dinero y personas, y el factor tiempo. En la mayoría de los casos, una decisión implica fuertes sumas de dinero, el esfuerzo de muchas personas y, además, puede tener un impacto a largo plazo sobre la organización.
<i>Flexibilidad de los planes</i>	Algunos planes pueden revertirse fácilmente, mientras que otros tienen un carácter definitivo. En la medida en que una decisión implique seguir un curso de acción irreversible, la decisión es particularmente importante.
<i>Certezas de los objetivos y las políticas</i>	Algunas empresas pueden tener una política clara que indique cómo actuar frente a ciertas situaciones; en ese caso, las decisiones serán fáciles de tomar. Por el contrario, si una organización es muy cambiante o, por su naturaleza, las acciones a seguir dependen de factores conocidos solo por el personal de alto nivel, la decisión adquiere una gran importancia.
<i>Cuantificación de las variables</i>	Una decisión puede tomarse más fácilmente si los costos asociados con esa decisión pueden definirse en forma precisa.
<i>Impacto humano</i>	Cuando una decisión puede perjudicar a algunas personas, la decisión es grande y debe tomarse cuidadosamente.

Fuente: (Solano, 2004)

Habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales están ligadas a la capacidad cognitiva y de expresión del individuo. Las motivaciones también juegan un papel importante en dicha habilidad, las cuales están ordenadas de mayor a menor importancia: 1. Poder. 2. Autorrealización. 3. Afiliación. 4. Reconocimiento, y 5. Logro (Toro Alvarez, 1993).

De esta manera, el éxito de un gerente viene dado por las habilidades que se muestran en la Tabla 3.

Según Edgar Schein se pueden decir que; la habilidad analítica proporciona la capacidad de identificar, analizar y sintetizar problemas, la motivación y valores se refieren a las necesidades de logro y desarrollo profesional, la habilidad interpersonal dota a un directivo la capacidad de mantener una relación efectiva con los colaboradores e incentivar el trabajo en equipo, la habilidad emocional permite a un gerente adaptarse a diferentes situaciones. (YACELGA, 2011, pág. 160)

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

Tabla 3. Habilidades gerenciales

HABILIDADES	CARACTERÍSTICAS
<i>Competencia analítica</i>	La habilidad de identificar, analizar y resolver el problema bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre.
<i>Competencia interpersonal</i>	La habilidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales.
<i>Competencia emocional</i>	La capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza.

Fuente: Edgar Schein, tomado de (Benalcázar, 2012)

Estas habilidades gerenciales no escapan del desempeño de un ingeniero industrial. Este es contratado por su capacidad de ver y resolver problemas, por lo que debe realizar acciones que requieren del establecimiento de fines u objetivos claros lo cual conllevará a decisiones inteligentes, en base a entusiasmo sincero para lograrlos (Vaughn, 1980).

El ingeniero industrial debe estar consciente que debe tomar decisiones en la búsqueda del éxito organizacional. Debe estar inclinado a la acción decisiva, y asumir los riesgos inherentes a la toma de decisiones en importantes asuntos cuando pocas cosas son conocidas, pero considerando que no puede acertar en todas, por lo que se considera habilidad gerencial (Vaughn, 1980).

Comunicación organizacional

Las buenas decisiones otorgadas por las habilidades gerenciales de los jefes o supervisores pueden generar, en parte, un excelente clima organizacional y por ende fomentar una cultura en la organización. Pero nada se logra si las ideas de progreso y desarrollo no llegan a todos los integrantes. Es aquí donde cobra importancia la comunicación organizacional.

Para ello es necesario derrumbar paradigmas que visualizan a la comunicación como un resultado y es más bien un proceso para lograr los objetivos de la organización. Del mismo modo debe focalizarse la cultura organizacional. Ambos son ejes de la construcción de valores y de referencialidad temática para comprender las nuevas modalidades organizativas, sobre la base de los acontecimientos específicos que se traten (Medina, 2005).

Los gerentes deben conceder la comunicación clara y efectiva entre todos los miembros de la organización, y esto se logra gracias al liderazgo que pueden impartir. Este liderazgo tiene más que ver con la gestión de relaciones, es decir el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común (Pacheco, 2005). Esta influencia

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

sin duda alguna debe contar con una comunicación de carácter cualitativa como cuantitativamente. Esto trae como objetivo estimular una actitud positiva de los valores, las creencias, los ritos y los mitos, hacia los trabajadores dentro su actividad laboral y sobre su pertenencia a la organización (Arellano, 2008).

Del mismo modo, la comunicación organizacional no es estática debido a las finalidades de la misma entidad y de los aspectos culturales de los individuos. El proceso de comunicación es más dinámico y práctico, y esto puede generar diversos problemas, entre los más importantes se encuentran los de nivel técnico, semántico, de influencia, lenguaje, de filtración y de percepción, que se perciben de igual manera en cualquier organización (Paz, 2012).

Estos inconvenientes son comunes y por ende una buena gerencia debe lidiar con ellos, pero sobre todo mantener la cohesión entre todas las partes a pesar de las diferencias. Es por ello, que el proceso de comunicar e informar, interna y externamente, permite acompañar las decisiones estratégicas que implantan los niveles directivos en una estructura organizativa, sostener el proyecto corporativo y generar transparencia en relación con las acciones ejecutadas (Pimienta, 2008). En este mismo sentido, la comunicación es un proceso por medio del cual ocurre la construcción social de la realidad organizacional, donde los símbolos y las significaciones son fundamentales en las diversas formas de manifestación del comportamiento organizacional (Brönstrup, Godoi, & Ribeiro, 2007).

De esta manera, la comunicación organizacional debe tener múltiples direcciones en la institución. Es decir, debe darse en todos los niveles, desde los más bajos hasta los más altos, por lo que es primordial que la alta gerencia conozca las necesidades de sus empleados, además que corrobore que la comunicación sea comprendida por todos (Rivera, Rojas, Ramírez, & de Fernández, 2005). De esta situación, se permite un control efectivo y claro de las actividades de una planta donde la publicación de reglas y políticas deben ser claras, porque sin comunicar tales aspectos, los intentos de aplicar reconocimientos o penalizaciones serán inútiles (Vaughn, 1980). Esto por supuesto generará un ambiente pesado y se traducirá en un mal clima organizacional que no fomenta la cultura de la entidad. De aquí, según Trahan (2006) existe evidencia que señala que la comunicación se usa como una estrategia de poder cuando se utiliza para incidir en el compromiso, en la moral, en el comportamiento y en lograr un mejor desempeño, para alcanzar el cambio organizacional (Vota, Balderrama, & Murga, 2008).

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

En este sentido, la comunicación organizacional presenta cuatro (4) ámbitos o dimensiones que se desarrollan en pro de la productividad de la institución, la cual se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4. Dimensiones de la comunicación organizacional

En los procesos administrativos, esto es, en todas las acciones de coordinación de los procesos para realizar las tareas que la entidad se propone.

En las relaciones de trabajo, esto es, en todos los procesos relacionado con la interacción humana de los miembros de la entidad en cuanto a personas que laboran y que precisamente mediante esas acciones se posibilitaría el desarrollo humano y por ende la constitución del hombre como sujeto y como actor social.

En los diversos tipos de vínculos con consumidores/usuarios, razón de ser de toda entidad, en donde las acciones de servicio y/o los procesos de venta son esenciales.

En la proyección de la organización como cuerpo (corporación) que de una manera u otra establece lazos de interacción directos o indirectos con los accionistas, las familias de los empleados, los proveedores, los distribuidores, la competencia y/o entidades afines, los medios de comunicación, el estado el ámbito científico-técnico al cual pertenece la entidad, los vecinos, la comunidad en general, etc.

Fuente: (Restrepo, 1995)

En definitiva, la comunicación organizacional debe realizarse de manera eficiente durante y después del acto de informar, es decir se debe realizar técnicas evaluativas sobre la calidad de comunicación dentro de las áreas que conforman la empresa:

La comunicación organizacional, bien llevada a la práctica, es un proceso, un continuo, un esfuerzo permanente que debe estar en la empresa como parte de su hacer cotidiano. Si no se le va a dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas, aprobadas e implantadas en una empresa, no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual, circunstancial. (MARTÍNEZ, 2004, pág. 2)

Discusión y Conclusiones

El clima organizacional es fundamental para el desarrollo productivo de una organización debido a que la productividad será efectiva gracias a la buena interacción del recurso humano, permitiendo así que se genera una cultura institucional dentro de la empresa. Tanto el clima como la cultura son diferentes pero cada una depende de la otra. Mientras exista un buen clima organizacional producirá en los individuos una generación de cultura por los hábitos laborales creados.

Esta cultura organizacional es la fuente de la organización. Es el mayor cartel de propaganda de la empresa sin invertir capital en marketing debido a que cada miembro traslada la importancia y sentido de pertenencia de la misma en cualquier arista de la sociedad. Se siente identificado por

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

dicha cultura y la hace parte suya en otros aspectos de su vida. Esto es generado si y solo si existe un clima organizacional óptimo en el lugar de trabajo.

Estas dos situaciones no se logran si no hay una buena gerencia de parte de los jefes o supervisores. La gerencia se encarga de planificar y desarrollar las ideas para que se materialicen en una productividad efectiva de la organización. Esta situación nace gracias a que los individuos que las ejercen poseen características como el liderazgo y la habilidad gerencial. Estos aspectos son los que se deben desarrollar en los ingenieros industriales debido a que su labor es generar y comunicar las acciones a tomar con el fin de buscar lograr los objetivos planteados por la institución. Es por ello, que la habilidad gerencial y el liderazgo no nacen se hacen, forjan y se desarrollan durante la experiencia laboral del individuo.

Estas situaciones hacen que el individuo tome decisiones sobre diversas situaciones que se puedan fomentar dentro de la organización. La toma de decisión es una gran responsabilidad que debe asumir los gerentes debido al impacto que pueda tener en el trabajo en los individuos que los realizan. Este aspecto se va creando y formando en la experiencia del gerente transformándose en intuición cuando el fenómeno vuelve a ocurrir, haciendo así que la toma de decisión sea más fácil porque ya conoce los resultados que pueden ocurrir.

Estas decisiones deben ser aprobadas por todos los miembros de la organización y eso ocurre gracias a la comunicación que existe en todos los niveles. Esto es lo que se conoce como comunicación organizacional. Este factor es la clave y el talón de Aquiles para el clima y cultura organizacional. Si no existe una buena comunicación entre los mandos altos, medio o bajos entonces los planes y desarrollos que se desean aplicar no tendrán las respuestas que se esperan o desean. La comunicación debe ser clara para que cada trabajador la analice en la medida de lo posible de la misma manera.

Por lo tanto, la decisión gerencial es parte fundamental para el desarrollo de la productividad organizacional, la cual está basado en el liderazgo y las habilidades gerenciales que tienen los altos mandos, con lo cual influye directamente en el clima organizacional si y solo si existe una comunicación organizacional efectiva entre todos los niveles de la institución.

Referencias

1. Abreu, M., & Cañedo, R. (1998). Gerencia total de la calidad en las organizaciones. ACIMED, 79-92.
2. Alvarez, M., & Tenecora, J. (2014). ANALISIS COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES: PUBLICA CASO: ALCALDIA DE CUENCA Y PRIVADA CASO: MALL DEL RÍO. PROPUESTA DEL MANUAL DE RELACIONES PUBLICAS. Cuenca - Ecuador: Trabajo de Grado - UNIVERSIDAD DE CUENCA.
3. Aranguren, W. (2009). De la gerencia pública a la gerencia interorganizacional: un reto para la gestión gubernamental. *Visión Gerencial*, 5-23.
4. Arellano, E. (2008). LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORIENTADA AL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Razón y palabra*, 13(2), 1-15.
5. Arrendondo, F., & Vázquez, J. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. *Cuadernos de Administración*, 135-158.
6. Benalcázar, I. (2012). Habilidades gerenciales de funcionarios públicos de Quito caso: Ministerio de la coordinación de la política económica. Quito - Ecuador: Trabajo de Grado - Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
7. Brønstrup, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y pensamiento*, 26(51), 26-37.
8. Camacaro, P. R. (2006). HACIA LA EPISTEMOLOGÍA DE LA GERENCIA. Caracas, Venezuela: Docente Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada.
9. Canelones, O. J., & Fuentes, R. (2015). Formación gerencial, toma de decisiones un abordaje desde el punto de vista holístico. *Negotium*, vol. 11, núm. 31, 48-73.
10. CISNEROS, M., & PAREDES, W. (2013). Análisis de los Estilos de Liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador. Quito - Ecuador: Tesis de Grado - UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA.
11. Del Rio, A., & De Zubiria, O. (21 de Septiembre de 2018). EL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING: NUEVA PROPUESTA DE GERENCIA CONTEMPORANEA. Obtenido de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co>

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

12. Escobar, M. (2013). Propuesta de un plan de comunicación interna para reforzar la cultura organizacional del público interno de la Dirección General de Correos del Ecuador. Quito - Ecuador: Trabajo de Grado - UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS.
13. Gil, W., & Núñez, R. (2009). LA GERENCIA POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES. Cumaná - Venezuela: Trabajo de Grado - UNIVERSIDAD DE ORIENTE.
14. González, C., & Martínez, J. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Revista Dimensión Empresarial*, 107-116.
15. Guerrero Vargas, F., Govea de Guerrero, M., & Rosanil Nava Lara, R. (2013). ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GERENCIA SOCIAL. Maracaibo, Venezuela: Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.
16. Hernández, R., Silvestri, K., Añez, S., & Cobis, J. (2007). Los Sistemas de Información como Elemento Estratégico de la Formación Gerencial. *Revista NEGOTIUM*, 5-20.
17. MARTÍNEZ, G. (2004). Vale la pena invertir en comunicación organizacional. Ed. Mico Panoch Argentina.
18. Massuh, E. M., Torres, P. M., Roca, L. R., & Robles, M. D. (2019). Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(1), 3-25.
19. Medina, H. S. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de comunicación social*, 8(60), 1-7.
20. Niño, L. C., Rodríguez, Y. C., & Cárdenas, M. B. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.
21. Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Revista latinoamericana de comunicación Chasqui*, 70-79.
22. Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas, Venezuela: FEDUPEL, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
23. Paz, V. G. (2012). Comunicación organizacional. Tlalnepantla, Estado de México.: Red tercer milenio.

La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa

24. Pimienta, M. L. (2008). Comunicación organizacional: Los stakeholders legitiman a la organización. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, (103), 80-83.
25. Plata, J. (2008). LOS “JUEGOS GERENCIALES” EL PRESENTE DE LA GERENCIA. *Econografos, Escuela de Administración y Contaduría Pública*.
26. Pulgarín, S., & Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 89-114.
27. Raineri, A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de Administración*, 1-42.
28. Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y pensamiento*, 14(26), 91-96.
29. Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & de Fernández, T. Á. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48.
30. Sandoval, M. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. *HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS*, 83-87.
31. Segredo Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación médica superior*, 25(2), 164-177.
32. Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39, 385-393.
33. Solano, A. (2004). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 44-51.
34. Toro Alvarez, F. (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 403-423.
35. Trujillo Sáez, F. (2005). En torno a la interculturalidad: reflexiones sobre cultura y comunicación para la didáctica de la lengua. *PORTA LINGUARUM*. N° 4, 23-39.
36. Vaughn, R. (1980). *Introducción a la Ingeniería Industrial*. Madrid - España: Editorial Reverté S. A.
37. Vilorio, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable FACES*, 87-92.
38. Vota, A. M., Balderrama, J. L., & Murga, L. E. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de comunicación social*, 11(63), 418-434.

39. WILLIAMS RODRÍGUEZ, L. V. (2013). ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PUBLICA. Monterrey, México: Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Psicología en Orientación Laboral y Organizacional de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
40. YACELGA, C. (2011). HABILIDADES GERENCIALES DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE QUITO CON NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR CASO: SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES. Quito - Ecuador: Trabajo de Grado - PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).