

Clima organizacional en la gestión pública. Una perspectiva desde la efectividad de la gestión

Autor: Steven Parra Orejuela

Resumen

La propuesta tiene como objetivo considerar la cultura organizacional como medio para lograr la eficiente gestión de quienes desempeñan dicha actividad en el sector público. La cultura organizacional de la misma forma que varias definiciones y conceptos sobre la gerencia y estructura moderna, evidencia una gran importancia en la necesidad de minimizar los conflictos y discrepancias personales que se manifiestan en cada dependencia o áreas de la administración pública. El trabajo en equipo es un valor que toda organización protege y trata de mejorar de forma continua con la finalidad de ser eficientes dentro de cada proceso, la comunicación juega un rol muy importante en la gestión por cuanto es el medio para interactuar entre los colaboradores.

Palabras claves: Clima organizacional, comunicación, gestión pública

Abstract

The proposal aims to consider organizational culture as a means to achieve the efficient management of those who carry out this activity in the public sector. Organizational culture, in the same way as various definitions and concepts of modern management and structure, shows great importance in the need to minimize the conflicts and personal discrepancies that manifest in each department or areas of public administration. Teamwork is a value that every organization protects and tries to improve continuously in order to be efficient within each process, communication plays a very important role in management as it is the means to interact between collaborators.

Introducción

Como inicio primordial en el análisis de las organizaciones, debemos indicar que las instituciones actualmente son conocidas como una especie de sistema socio cultural, en la que se estructura de componentes ideológicos, principios, valores, creencias, mitos y hábitos impregnados por sus propietarios en primera instancia, y por quienes realizan actividades diariamente.

Comprendido lo anterior, es necesario tener presente todos los factores antes mencionados, porque siempre surgen diferentes retos que están a expensas de asumirlos con responsabilidad y cumplir con los objetivos planteados y alcanzar el éxito.

En la actualidad la administración pública concibe firmemente que exista la importación de conceptos que se manejan a nivel mundial y que se fundamentan en la gerencia moderna, su ejecución no solo logra altos niveles de competitividad, sino que también de eficiencia. Para lograr con el cumplimiento de los retos establecido por las organizaciones y satisfacer las necesidades de la sociedad que requiere de un bien o servicio, con calidad y cubriendo todas las expectativas que puede tener el usuario, es indispensable promover alteraciones en la conducta de los colaboradores, para incrementar la eficiencia en el trabajo.

Es así, como la cultura organizacional es un tema de mucha valía para su análisis, puesto que ella genera varios factores, los mismos que pueden ser variados y con sesgos positivos o negativos, modificando de esa forma el comportamiento de aquellos elementos que interactúan en la organización y por tal su desempeño laboral.

Teoría

La organización

Es considerada como un conjunto de elementos que integran a personas reguladas por una serie de normativas y que se aplican en función del fin para la cual es creada (Cárdenas, Arciniegas, & Barrera, 2009). Siendo la anterior una descripción general de la organización, lo interesante es analizar como los colaboradores interactúan entre sí en búsqueda un mismo fin.

La Organización es un todo y por tal motivo, a nivel mundial *“se fomenta el estudio integral al comportamiento de los individuos en las organizaciones”* (Aburto & Bonales, 2011), esto tiene sentido por cuanto la personas son el pilar fundamental de las organizaciones, porque las personas de forma ordenada contribuyen a los logros que según el sistema social establece de acuerdo a las necesidades de la sociedad.

Katz y Khan (1981) analizaron a las organizaciones como sistemas abiertos, mas sin embargo es valioso comentar la propuesta de los autores, y como ella se expande hasta el punto de ver a la teoría de las organizaciones libre de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos.

Las organizaciones que se consideran socialmente responsables, son aquellas que tienen la capacidad de interactuar conscientemente con los usuarios internos y externos, enfocados en una visión amplia, además identifican las los intereses y necesidades de los otros elementos que ese encuentran en contextos diferentes, tales como el gobierno, prestadores de servicios, la comunidad sobre la cual tiene influencia para de esa forma cumplir con la responsabilidad social que tiene a su cargo (Molina-Sabando, Briones-Véliz, & Arteaga-Coello, 2016). De aquí que se establecen los sistemas en el cual se basan Katz y Khan.

Cuadro 1. Teoría de sistemas

No.	Sistema	Descripción
1	Ciclos de eventos	El funcionamiento de cualquier sistema abierto consta de ciclos repetitivos de entradas y procesos
2	Entropía negativa	Proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la extinción, desorganización o simplemente a la desintegración. Los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y abastecer nuevamente de energía.
3	Estado de equilibrio y homeóstasis dinámica	Los sistemas abierto mantiene el intercambio de energía con el ambiente para asegurar su carácter organizacional y evitar el proceso entrópico.

4	Diferenciación	Tienden a la diferenciación y elaboración de las respectivas funciones lo que significa la multiplicación, roles y diferenciación interna
---	----------------	---

Elaborado por: Autor

El analizar la cultura organizacional dentro de una empresa de cualquier índole es complejo ya que dentro de ellas se visualiza una interacción de varios aspectos que conforman el tema cultura (lenguas, costumbres, creencias). El obtener un buen clima organizacional es considerado como una inversión a largo plazo por lo que se considera primordial el estudio de las diversas culturas que integran el recurso humano, puesto que el comportamiento que ellos presenten influirá en todos los procesos organizacionales.

La cultura debe lograr una relación de adaptación con la estructura, lo que hace necesario que la cultura y la estructura se entremezcle, se apoyen y se refuercen mutuamente. En este sentido, cultura, estructura y entorno también deben lograr una relación de adaptación. (Morelos, 2014)

La base de una organización es de vital importancia para la sostenibilidad de la misma a largo plazo y esto se logra con la mezcla de varios factores internos y externos entre ellos están la cultura la misma que debe actuar en sinergia para alcanzar los objetivos. La aportación de cada recurso humano, financiero, social es de vital importancia para el adecuado funcionamiento. El punto de equilibrio de una organización se basa en la cabeza o mentor de la misma, ya que de la manera que se administren los recursos dependerá cuan factible o no sea el resultado final. El buen líder interactúa con todos los procesos de manera sistemática de tal manera que el mal o buen funcionamiento de la estructura organizacional sea detectable tangiblemente y en casos de necesitar correctivos pues estos sean fáciles de implementar.

El comportamiento del recurso humano en la actualidad es esencial ya que del comportamiento de los mismos depende el desarrollo de las actividades en las diferentes áreas de la estructura organización, que les permitirán desarrollar sus habilidades y destrezas para poder cumplir con eficiencia los objetivos organizacionales, es importante no tan solo medir los factores internos si no también

realizar un análisis a los factores externos a los que cada individuo se somete (cultura, lengua, costumbre, etc.), ya que el comportamiento de los mismos se basa en gran parte de los rasgos o características que poseen de manera innata para poder realizar una adecuada interacción entre objetivos personales y los organizacionales.

Resulta innegable que el factor humano es un coadyuvante de suma importancia e imprescindible para el desarrollo de las organizaciones, por ello no se debe dejar de lado sus aportaciones, conceptos, sugerencias, interpretaciones, resultados e intervenciones vertidos a partir de sus experiencias y saberes. En concreto, las organizaciones a partir del significado que como elemento fundamental tienen las percepciones de los trabajadores acerca de las estructuras y de los procesos que ocurren en el medio laboral, de ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales en la empresa. (Soberanes & De la Fuente, 2009)

La organización busca que el factor humano se adapte de la mejor manera a la estructura organizacional con la que cuentan, ya que los resultados de los mismo depende de la forma de como este interactúe con el medio, se considera importante el estudiar el recurso humano, para poder identificar las habilidades que poseen y que pueden beneficiar a la organización. El factor humano debe alcanzar un correcto clima laboral que le permita interactuar y alcanzar objetivos personales y organizacionales que lo conlleve al cumplimiento de las metas con las que cuenta la organización.

La cultura organizacional es el conjunto de los comportamientos socialmente reconocidos dentro de la organización. La cultura organizacional de las entidades públicas, es uno de los puntos más importantes ya que tiene objetivo integrar y adaptar al trabajador y así poder mantener una buena comunicación y desempeño con su equipo de trabajo con el que se va a desenvolver (Arnoleto, 2014).

Cuando hablamos de cultura, inmediatamente hacemos referencia a lo importante que resulta en la vida grupal, y posee elementalmente dos aplicaciones: la función interna que corresponde a la integración y la externa que está relacionada a la adaptación.

Integración: hace referencia a la aceptación de los grupos de trabajo, demostrando interés y que sus funciones son muy vitales para la empresa.

Adaptación: en este punto se enfocan en su entorno, la empresa deberá estar preparada para los cambios.

La cultura interna de la organización junto con el entorno externo se desarrolla de forma independiente, en cuanto a lo externo se puede llegar de tal magnitud a hacer cambio en la cultura que inciden directamente en la organización.

El ambiente externo es uno de los motivos por el cual las empresa se ve obligada a realizar cambios es sus objetivos o planificaciones, ya que son múltiples factores que no dependen de la empresa por el cual se verá forzada ajustándose a la par con las demás instituciones (Arnoletto, 2014).

La cultura organizacional en las instituciones públicas

La cultura organizacional según Cole, citado en Alles (2008), en su obra sobre comportamiento organizacional es definida como un conjunto de conductas importantes que establecen resultados obvios y razonables sobre las prioridades dela organización en relación a los diferentes comportamientos que pueden tener los colaboradores. La cultura organizacional se genera en el entorno de las áreas y departamentos, se especifican las condiciones laborales y la interacción que genera la institución con el trabajador.

En sintonía con el párrafo anterior Flores (2011) afirma, las instituciones tienen objetivos de supervivencia; lo que corresponde que se enfrentan a diferentes cambios, problemas y adaptaciones, así como cumplir un ciclo en el que se registran sus propias líneas en la evolución organizacional.

El análisis sobre cultura organizacional se inició desde lo más inconsciente y poco visible, hace más de cincuenta años, por investigadores tales como Elliot Jaques, Erving Goffman, Chester Barnard y Paul Selznik, los mismos que introdujeron el estudio de valores y estilos de dirección; sin embargo, según Zapata, Guillermo y Martínez (2007) consideran que la Cultura Organizacional se encuentra como tema prioritario en relación a los problemas sociales, culturales y organizativos que permite adquirir mayor autonomía y estudio con rigurosidad.

Definitivamente la gestión actual desarrolla una cultura empresarial y es motivada por la misma, con la finalidad de establecer mayores competencias en su ámbito. Todo procedimiento que consista en generar estrategias se encuentra fundamentada en aspectos culturales que permitan demostrar fiabilidad; es así, que la sociedad únicamente se mueve por certidumbres que apunten a ser eficaces en los procesos.

En el entorno de la Administración Pública, la cultura organizacional es un concepto novedoso, permite el desarrollo de las instituciones.

La cultura que se establece en una organización es considerada como factor contundente del éxito. Por su parte Sánchez (2011) indica que la puesta en práctica de estrategias gerenciales debe considerar como primer elemento a la cultura de la institución como agente no obstaculizador sino por el contrario, facilitador de los procesos, por eso debe ser punto de partida para cualquier diagnóstico.

Según lo expresado por Rodríguez (2011), la cultura organizacional tiene una serie de características, y se pueden considerar las siguientes:

- Identidad de sus miembros. Es la capacidad que tienen todos los trabajadores de sentirse identificados con la organización.
- Énfasis en el grupo. Las actividades del trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas. Esto quiere decir que antes de tomar una decisión a nivel administrativo, se considera las repercusiones que podrían traer los resultados a cada uno de los miembros de la organización.
- La integración de unidades. Para trabajar de manera coordinada e independiente.
- Orientación a los resultados, lo cual se traduce en la organización centrada en los resultados o eventos, en vez de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- El control. Se establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Innovación y aceptación al riesgo. Se refiere a que los empleados sean innovadores arriesgados y agresivos.

- Los criterios para recompensar; es decir, cómo es que se distribuyen las recompensas, ya sean con aumentos de sueldos y ascenso de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines, los medios.
- Atención al detalle. Se refiere al grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

Cada característica manifestada anteriormente, tiene mucho énfasis en la cobertura desde lo más bajo a lo alto, siendo este sentido una imagen de los componentes de la cultura organizacional fundamentada desde su estructura.

Funciones de la cultura

La Cultura Organizacional en relación a sus funciones según Robbins y Judge (2009) indican que esta crea fronteras, por lo tanto genera distancias entre una organización y las demás, una segunda relación se encuentra basada en el poder de influencia un estilo de identificación entre sus colaboradores, además existe la facilidad de generar compromiso con algo más grande al mero interés individual. Finalmente se hace referencia a su función como mecanismo de dar sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

Al respecto, Luna y Pezo (2007) presentan en su obra sobre la cultura de la innovación y la gestión tecnológica, a la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional, la cual concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micro motivos de los actores: necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos, entre otros, formen un macro comportamiento organizacional

Tipos y niveles de cultura organizacional

Los estudiosos del tema no solamente han identificado los distintos tipos de cultura organizacional, sino que han caracterizado las empresas de acuerdo con el modelo predominante en ellas. En relación a lo anterior, es fundamental determinar con exactitud qué tipo de cultura es la predominante en una organización y cuáles son las

características identificables en la nueva cultura, en caso de que sea necesario introducir cambios en la misma.

A continuación se resaltan los tres tipos de cultura que Luna y Pezo (2010) plantean en su libro sobre la cultura de la innovación y la gestión tecnológica:

- a) Cultura burocrática: este tipo de cultura se presenta en empresas que alcanzan un crecimiento desmedido y creen que, como consecuencia, el control debe incrementarse. Para aumentar el control, incrementan las normas, procedimientos, rutinas, es decir, los obstáculos para la creatividad. Se busca hacer lo de siempre y encontrar las fallas de las personas.
- b) Cultura rutinaria: en empresas con este tipo de cultura las decisiones se toman en el nivel directivo, se trabaja sin objetivos claros, con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad. Existe máxima centralización y control directo. Además, la dirección de la empresa se dedica la mayor parte del tiempo a tareas algunas veces tácticas, pero casi nunca a planear y tomar decisiones estratégicas. Por último, los gerentes trabajan bajo presión, siempre están apurados, ocupados, sobrecargados. Resuelven siempre los asuntos y problemas urgentes y postergan los más importantes.
- c) Cultura soñadora: las empresas en las que predomina este tipo de cultura se perciben como entes cuya trayectoria no puede ser desaprovechada. Consideran que para cualquier cambio se necesita modificar la voluntad y la disponibilidad de los individuos para tomar las oportunidades del contexto. Tratan de romper con lo rutinario o burocrático por a través del voluntarismo o deseo de mejorar, sin necesariamente modificar las estructuras internas. Finalmente confunden con frecuencia la creatividad con una ilusión por cambiar, sin adoptar las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías

Se puede entonces evidenciar la existencia de diversos tipos de culturas organizacionales. Mas sin embargo, no solo se puede hablar de una clasificación de la cultura organizacional de una institución a través de los tipos de cultura existentes, también se puede hacer dicha clasificación por los niveles que tiene la misma.

Metodología

La metodología y sus procedimientos se fundamentan en la revisión de la literatura y el modelo de los valores en competencia. Este trabajo responde por sus características a una tradición metodológica del tipo cuantitativo.

El modelo considera dos dimensiones: Flexibilidad, discreción y dinamismo *frente* estabilidad, orden y control. Es así como se definirán diversos subconjuntos en función de las relaciones a realizar.

Elementos claves en la cultura organizacional

Soria y López (2008) en su libro sobre organizaciones y políticas públicas señalan que la conducta de los hombres en gran medida se basa en sus propias experiencias, por las normas que la sociedad construye para permitir una convivencia adecuada y equitativa entre sus integrantes, sean estas impuestas por el estado a través de las leyes y las sanciones correspondientes o por normas de carácter ético y/o moral, que le permite al hombre desarrollar sus potencialidades.

En la conducta individual o colectiva, dentro de la institución, se puede diferenciar dos formas de pensamiento opuestas las cuales quedan enmarcadas en los valores propios de los individuos:

En la que el hombre busca su plena realización a través de su propio esfuerzo y colaboración con otros miembros de la sociedad y otra materialista en el que sobresalen sentimientos de individualidad, egoísmo, y competencia. Cabe destacar que el aumento de instituciones y por consiguiente el aumento en la incorporación de los individuos en ellas, estimula la diversificación de las fuentes de valores, implicando con ello un menor impacto en la formación del individuo, de las consideradas como principales (familia y escuela, por ejemplo), y por consiguiente un cambio en su comportamiento.

El procedimiento a seguir para la recopilación de información, es determinar los estudios generados en relación a clima organizacional desarrollado por diferentes autores, los mismos que son expuestos a continuación:

Cuadro 2. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios

Autores	Principales aportes de la investigación	Recomendaciones expresas
Bermejo et al. (2008),	Aspectos del clima organizacional como la motivación del	Realizar evaluaciones constantes del

Aldana et al. (2009) y Cortés (2009)	personal, el liderazgo, la comunicación, el grado de participación, la reciprocidad de intereses entre individuo y organización, así como los procesos de control y toma de decisiones, entre otros, influyen en el comportamiento de los empleados y el logro de los objetivos institucionales	desempeño y condiciones de trabajo en las que laboran los actores de la salud, ya que los hospitales son instituciones destinadas a brindar atención médica de calidad a toda la sociedad
Cárdenas, Arciniegas y Barrera (2009)	El clima organizacional es una medida múltiple de los atributos organizacionales que afecta sus procesos internos e influye en la productividad, la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores, lo cual manifiesta la necesidad de proponer modelos que fortalezcan el desarrollo humano	Implementar modelos de intervención que fortalezcan aspectos como la estructura jerárquica, la cohesión del grupo, la innovación, la comunicación, las relaciones interpersonales y, en general, las condiciones del clima organizacional, con el objetivo de otorgar servicios confiables a la comunidad
Civera (2008), Massip, Ortiz, Llantá, Peñna e Infante (2008)	Las instituciones proveedoras de la salud destacan, como herramienta fundamental para lograr la calidad de la atención médica, el valorar los niveles de satisfacción de los trabajadores, en el sentido que solo se puede lograr la satisfacción de los pacientes si los empleados también se encuentran satisfechos con su entorno laboral	Establecer diseños organizacionales que mejoren el ambiente de trabajo y contribuyan a la satisfacción del personal y las necesidades de los pacientes
Esqueda (2002), Chiang, Salazar y Núñez (2007), Patarroyo (2012)	El clima organizacional es un elemento clave para el logro de los objetivos y el cambio organizacional, dada la importancia de su impacto en la prestación de los servicios de salud, así como en la implementación de técnicas para el mejoramiento continuo	Reforzar los factores del clima laboral para ayudar a los trabajadores de la salud a elevar la calidad en la prestación de la atención médica
Greenslade y Jimmieson (2011)	La satisfacción del paciente es una preocupación constante en todas las organizaciones de salud y es explicada principalmente por el medio ambiente en que se prestan los servicios	Es tarea fundamental de los hospitales públicos analizar el ambiente de trabajo en que se presta la atención médica, a fin de ofrecer servicios seguros y de calidad a los pacientes
Poghosyan, Nannini y Clarke (2012)	El estudio del clima organizacional permite identificar el impacto directo o indirecto sobre los pacientes y resultados de la institución en diferentes niveles de atención, lo cual contribuye en el diseño de nuevos esquemas para el cuidado de la salud	Rediseñar las técnicas y procesos de trabajo a través de modelos efectivos que vinculen eficientemente los atributos institucionales y los resultados en salud
Puch et al. (2012)	El comportamiento de las personas está en función de la naturaleza y las características del entorno laboral en que se desarrollan, y dependiendo del clima organizacional que se experimenta, generan resultados positivos o negativos en la calidad de los procesos de salud	Efectuar programas de autoevaluación a nivel local y nacional para las instituciones del sector salud, a fin de conocer la percepción que los empleados tienen de su ambiente de trabajo
Salas (2009), Segura (2012)	Los nuevos métodos de trabajo vinculados en un entorno laboral favorable generan cambios en el comportamiento y en las actitudes de los empleados, lo cual beneficia el desempeño de las instituciones hospitalarias, al generar mayor compromiso con el trabajo y los resultados que de él se deriven	Estudiar el clima organizacional desde un enfoque dinámico que repercute en la calidad de la atención médica con la finalidad de generar resultados benéficos para la población y la propia institución

Elaborado por: Autor

Se puede identificar que el ambiente o entorno laboral cumple un rol muy importante en el comportamiento de los trabajadores y personal con responsabilidad de nivel jerárquico superior, por cuanto engloba todos los valores, fines, objetivos creencias y reglas de desarrollo de forma individual, en equipo y a nivel de organización.

La consigna de generar estudios sobre dichas variables, es que permite establecer de qué manera las personas perciben su trabajo, el desempeño y las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo. A través de estos elementos se puede identificar oportunidades de mejoras y posibles fortalezas, con la finalidad de minimizar brechas de satisfacción entre la organización, sus trabajadores y la sociedad, considerando que los objetivos que priorizan los entes públicos son los de brindar servicio al ciudadano.

Técnicas e instrumentos para evaluar la efectividad de la gestión

Un buen clima organizacional permite aumentar el rendimiento de la empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores

El comportamiento del individuo determina la situación laboral dependiendo de particularidades dinámicas e interdependientes, relacionadas con el individuo como las actitudes, las aptitudes, los rasgos psicológicos y físicos; y el segundo, fundamentado en la percepción de las estructuras de la organización (R, 2012)

En toda empresa se debe implementar un manual el cual permite cuestionar el comportamiento de todo subordinado para que exista una adaptación y este se encuentre aceptado e integrado en la cultura organizacional que se encuentra laborando.

El comportamiento del subordinado ayuda a determinar las actitudes, las aptitudes, los rasgos psicológicos y físicos.

Estableciendo estándares de procesos de trabajo como el control y poder de las tareas que se establece en la organización tales como la supervisión directa y el autocontrol.

Así mismo de tal manera debe existir una división de trabajo en las diferentes funciones operativas que sirva como un núcleo básico es decir una estrategia para así integrar más a la organización como un órgano de apoyo

De tal manera que se reconocerá a los subordinados que demanden jerarquía en cada departamento o grupo empleado el cual ayudara a la interacción de distintas áreas.

Como señaláramos, un componente necesario para evaluar es tener información respecto del objeto a evaluar. Esta información la ofrecen los medios e instrumentos evaluativos. Si convenimos que por instrumentos entendemos al conjunto estructurado de estímulos que sirven para obtener evidencias o respuestas sobre el objeto a evaluar, hay que reconocer que los instrumentos son el mecanismo que proporciona información y por ello desempeña un papel importante en la evaluación. (Velez, 2011)

Según la autora Luz Vásquez nos dice que la técnica e instrumentos son básicos para una evaluación en cuanto a la efectividad de la gestión porque nos da información, la cual es un componente necesario e importante, por medio de los instrumentos podemos tener evidencia o resultados sobre el objetivo.

Conclusiones

La técnica y los instrumentos son importantes para evaluar en este caso la efectividad también nos brinda información y sabemos los resultados para ver si cumplimos con el objetivo deseado.

El clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización, y aun y cuando no puede ser visto o tocado, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la empresa.

Hoy en día, las empresas tienen que recurrir a estrategias de cambio para alinear la capacitación a los procesos críticos del negocio y garantizar su competitividad y permanencia en la sociedad. Estas estrategias de cambio deben partir y se nutren de las evaluaciones de gestión como medio de medir la actuación de la empresa y de cada centro de responsabilidad.

Referencias Bibliográficas

1. Alles, Martha (2008). Comportamiento organizacional. Buenos Aires. Granica S.A. ediciones Flores, María. (2011). La gerencia desde la cultura organizacional del personal administrativo de los institutos y colegios universitarios de la región central. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo.
2. Arnoletto, E. (2014). *FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES*. CORDOBA-ARGENTINA: EUMED.
3. Bermejo, M., Bermejo, G., de la Rosa, G. y Montaudon, B. G. (2008). Evaluación del clima organizacional en una unidad hospitalaria de tercer nivel. *Revista del Hospital Juárez de México*, 75(1), 50–57.
4. Cárdenas, L., Arciniegas, Y. y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121–127.
5. Civera, M. (2008). Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido [tesis para obtención de grado]. España: Universitat Jaume I.
6. Esqueda, M. (2002). Satisfacción en el trabajo de las enfermeras y la satisfacción del paciente [tesis para obtención de grado]. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
7. Gilli, Juan. (2007 y 2011). *Diseño organizativo, estructura y procesos*. Buenos Aires, ed. Granica S.A.
8. Greenslade, J. y Jimmieson, N. (2011). Organizational factors impacting on patientsatisfaction: A cross sectional examination of service climate and linkages tunurses' effort and performance. *International Journal of Nursing Studies*, 48(2011),1188–1198.
9. Katz, Daniel y Kahn, Robert (1981) *La Psicología Social de las Organizaciones* Mc Graw Hill, México,
10. Luna, Raúl y Pezo, Alfredo. (2010). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Edición del convenio Andrés Bello. Colombia.
11. Morelos, J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *ENTRAMADO*, 99.

12. Poghosyan, L., Nannini, A. y Clarke, S. (2012). Organizational climate in primary care settings: Implications for nurse practitioner practice. *Journal of the American Association of Nurse Practitioners*, 25(2013), 134–140.
13. Puch, M., Ruiz, D. y Almeida, C. (2012). Diagnóstico del clima organizacional del Hospital de la Mujer Zacatecana. *Revista Salud Pública y Nutrición*, 13(4), 1–8.
14. ROBBINS, STEPHEN Y JUDGE TIM, (2009). *Comportamiento organizacional*. México, ediciones Pearson educación de México S.A. de c.v.
15. Rokeach, Milton. (1973). *The nature of human values*. Michigan, free press editors, Universidad de Michigan
16. Rodríguez, Elibety. (2011). *Gestión competitiva del gerente educativo para el cambio de la cultura organizacional dentro del marco de la educación robinsoniana*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo
17. Sánchez, Nieve. (2007). *Propuesta de estrategias gerenciales para el cambio de la cultura organizacional en la Unidad Educativa Cabriales*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo.
18. Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). EL CLIMA Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES. LA NUEVA GESTION ORGANIZACIONAL, 121.
19. Soria, Rigoberto y López, Carlos. (2008). *Organizaciones y políticas públicas: una mirada desde el noroeste*. México, ediciones Pearson educación de México S.A. de c.v.
20. Thevenet, Maurice (2010). *Auditoria de la cultura empresarial*. Madrid, ediciones Díaz de santos
21. Vega, Juan; Rodríguez, Edgar; Montoya, Alexandra . (6 de febrero de 2012). Metodología de evaluación del clima organizacional. Obtenido de file:///D:/Users/Araceli/Downloads/Dialnet-MetodologiaDeEvaluacionDelClimaOrganizacionalATrav-5061177.pdf
22. Zapata, Álvaro, Murillo, Guillermo, y Martínez, Jenny. (2007). *Organización y Management; naturaleza, objeto, método investigación y enseñanza*. Cali, Universidad del Valle

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó. PhD

RECTOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente se procede hacer la entrega de Cesión de Derechos del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la observación del título de Cuarto Nivel, cuyo tema fue **“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA. UNA PERSPECTIVA DESDE LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN”**, y que corresponde al Departamento de Investigación y Posgrado

Milagro, a los 17 días del mes de septiembre del 2020

FIRMA DEL MAESTRANTE: _____

C.I. 0925854309

