

# Clima Organizacional y su Impacto en los Procesos de Gestión dentro de la Gerencia Pública

*Organizational Climate and its impact on management processes within public management*

Autora

María de Lourdes Tovar Carpio<sup>1</sup> 

[mltovarc@gmail.com](mailto:mltovarc@gmail.com)

## RESUMEN

Las organizaciones están siendo sometidas a una dinámica constante en respuesta a los cambios que a nivel mundial están ocurriendo, en esta realidad dentro de la Gerencia Pública es determinante la percepción de los trabajadores y su impacto sobre los diversos procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones del Estado, Venezuela no escapa de esta dinámica y más aún cuando desde hace 23 años, se inició un proceso de cambios en lo ideológico y político con la llegada de Hugo Chávez a la presidencia en el año 1999, y que ha generado una notable transformación en las instituciones dependientes del Estado. Bajo este contexto cobra principal relevancia el clima organizacional como un aspecto determinante sobre los procesos de gestión de la gerencia pública. A partir de una investigación documental que parte de la revisión de algunos autores conocedores de la materia, entendiendo que el ser humano es el foco del accionar de cada una de las fases de los procesos dentro de las organizaciones, a través de sus emociones, sus experiencias y sus motivaciones y al mismo tiempo, son estos aspectos los que ejercen influencia sobre la productividad y los resultados de las organizaciones.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Procesos de Gestión, Gerencia Pública

## ABSTRACT

Organizations are being subjected to a constant dynamic in response to the changes that are occurring worldwide, in this reality within Public Management the perception that workers have and the impact it has on the various processes that are carried out are decisive. carried out within the organizations of the State, of course Venezuela does not escape this dynamic and even more so when, 23 years ago, a process of profound ideological and political changes began since the arrival of President Hugo Chávez to the presidency in the year 1999, and that has generated a notable transformation in the institutions dependent on the State. In this context, the organizational climate becomes more relevant as a determining aspect of the management processes of public institutions. From the review of some authors familiar with the matter, these two elements: the organizational climate and the management processes, are the components that will be analyzed in this essay, with a look at the impact they generate in Public Management, understanding that the human being is the focus of the actions of each one of the phases of such processes through their emotions, their experiences and their motivations and at the same time, it is these aspects that influence the productivity and the results of the organizations

**Keywords:** Organizational Climate, Management Processes, Public Management

<sup>1</sup> Universidad Politécnica Territorial de los Valles del Tuy  
Charallave, Venezuela

Recepción: 04/03/2023  
Revisión: 10/06/2023  
Publicación: 05/07/2023

## 1. Presentación

En todo el ámbito mundial, la población ha venido experimentando transformaciones constantes, influenciados por lo científico y lo tecnológico, con impacto considerable en el aspecto económico, social y político que definen las formas de relacionarse entre los diferentes grupos sociales dentro de las organizaciones que soportan el desarrollo y bienestar de la población en general, viéndose éstas, en la necesidad de implementar cambios en sus procesos para alcanzar los objetivos trazados, debiendo considerar además, los factores externos que afectan dichos procesos organizacionales y gerenciales.

Esta realidad, viene acrecentándose desde el inicio del milenio, tal como lo afirmaron en ese periodo Borjas y Vera (2008), quienes sostienen que las instituciones en América Latina se enfrentaban con "...un contexto volátil, cambiante y de renovación por lo que amerita adaptarse a las transformaciones, donde la gerencia debe dirigir, según los procesos de cambios para lograr los fines deseados; tanto a nivel personal, profesional, como institucional..." (p. 71). Es por ello que las organizaciones deben enfocar los esfuerzos en disminuir las dificultades que impiden las adecuaciones a la dinámica de los nuevos tiempos.

Ahora bien, toda esta dinámica cambiante dentro de las organizaciones en definitiva están determinadas por el factor humano, partiendo desde los gerentes hasta el personal que ejerce funciones de apoyo en todas las áreas de trabajo, es por ello que la efectividad, productividad, pertinencia social y hasta la sobrevivencia de las mismas, dependen en gran medida del buen manejo del capital humano que forma parte de la organización, siendo fundamental la satisfacción del personal, ya que la percepción sea positiva o negativa de los trabajadores incide en gran medida en el rendimiento, ausentismo, aparición de conflictos, entre otros aspectos que afectan directamente el éxito de la organización.

Esta situación la describe Sandoval (2020), cuando afirma que "...el medio donde los trabajadores laboran o se desempeñan debe ser apreciado y debidamente atendido; por otro lado, la carencia de éstos, trae como consecuencia el ausentismo,

desgano, indiferencia, lo cual se ven reflejados en la baja eficiencia de la organización” (p. 18). La autora hace este planteamiento para referirse a la importancia del Clima Organizacional dentro de los espacios laborales.

A partir de esta apreciación del Clima Organizacional, se infiere que el clima representa el ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede sostener que el Clima Organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas, es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

En el ámbito de la Gerencia Pública, el tema de Clima Organizacional se convierte en un elemento fundamental, ya que representa la percepción individual de la organización y su entorno, convirtiéndose en un escenario para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores, la adecuada gestión de éste, formando un entorno en el cual se pueda tener una mayor identidad con la organización, apertura al cambio y el trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales, partiendo del hecho de que la Gerencia Pública impacta en toda la población dentro de una nación, ya que son éstas organizaciones los entes responsables de la ejecución de las políticas públicas.

Estos planteamientos tienen igual vigencia dentro de las organizaciones públicas en Venezuela, aunque el presente ensayo no pretende hacer un análisis profundo del caso venezolano, si resulta necesario evaluar su realidad, la cual presente diversas opiniones al respecto. Por ejemplo, Mora (2011) dice que se han cometido errores que afectan seriamente su gestión. Faltas que deben ser tomadas muy en cuenta por su gerencia a fin de llevar a cabo las transformaciones necesarias para poderlas calificar de eficientes, organizadas, productivas. En ese sentido, el autor sostiene que la gerencia pública en Venezuela presenta, entre otros, los siguientes rasgos: falta de continuidad de carrera pública, no hay exigencias en cuanto al perfil para la asignación de cargos gerenciales, falta de seguimiento a la

gestión, no hay evaluación de resultados, no hay pensamiento estratégico y existe la manipulación de los cargos gerenciales bajo intereses individuales.

Pese a esta visión de la Gestión Pública en Venezuela, resulta necesario resaltar que al inicio de la Revolución Bolivariana, se puso en práctica el enfoque del trabajo organizacional por procesos, a partir de la implementación de asignación de presupuesto público por proyecto, en donde lo relevante son los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización y no por programa como se llevaba a cabo anteriormente, además la visión de país planteado en la Constitución de la República bolivariana de Venezuela del año 1999, refuerza esta iniciativa. Por supuesto que para llevar a cabo esta transformación en la práctica laboral se requiere contar con toda la disposición del contingente humano que forma parte de las diferentes instituciones del Estado venezolano.

Es por ello que cobra importancia para la gerencia pública, conseguir suficiente cooperación y trabajo en equipo dentro de la organización, de modo que las energías y recursos personales de los directivos y demás trabajadores no se malgasten en conflictos e incomprensiones inútiles, sino que se centren en los procesos que orientan hacia el éxito de la organización. En ese sentido, se plantea dentro de la gerencia pública la conformación de equipos de trabajo bajo un enfoque de identidad y cooperación capaz de dar respuesta a los cambios en el que están inmersas dentro del mundo actual.

Todos estos elementos señalados definen el ejercicio de la gerencia dentro del ámbito de la administración pública, lo que denota que evidentemente debe existir un efecto del clima dentro de la organización sobre el éxito de los procesos de gestión, debiendo garantizar respuestas apropiadas y coherentes, considerando que en el sector público recae el desarrollo científico, tecnológico y económico de la sociedad dentro del país.

Por ello, la implantación de los procesos, requiere entonces la participación del personal en todos los niveles jerárquicos, el involucramiento gerencial y la interacción de individualidades entre los líderes de la organización, para que esto se

logre es importante el conocimiento previo sobre las características del clima organizacional, las capacidades de su recurso humano y, por tanto, del ambiente de trabajo, según como es percibido por la gente que forma parte de dicha organización.

Bajo estos planteamientos, surge la necesidad de analizar la importancia del clima organizacional como un elemento que determina los procesos de gestión dentro de la gerencia pública, considerando la realidad de las organizaciones actuales y la importancia de estos dos elementos sobre el fortalecimiento de las relaciones personales dentro de las organizaciones en la gerencia pública y asegura así el éxito de las mismas con el logro de las metas previstas, lo que se traduce en un mayor bienestar general para el país, considerando que sobre la administración pública reposan las grandes políticas sociales y económicas del gobierno dirigidas a toda la población.

## **2. Contextualización**

### **2.1. Gerencia Pública**

La Gerencia Pública está referida a todas las instancias administradas por el Estado, ya sean nacionales, estatales o municipales. Cepeda (2006), la define "... como el conjunto de conocimientos y prácticas que permiten mejorar la racionalidad de la dirección administrativa del Estado en términos sociales". (p. 3). Este planteamiento trata de diferenciar este concepto con el de administración pública, ya que sostiene que este último debe ser superado por el de gerencia, puesto que la complejidad con la que se presenta el contexto gubernamental requiere de la adecuación a nuevas técnicas y estrategias para asegurar una respuesta y atención para satisfacer las necesidades de la población, las cuales deben ser definidas dentro de la misma complejidad de las relaciones políticas, sociales, económicas, entre otras.

Bajo esta misma visión, Maraboli (2021) afirma que la gerencia pública tiene el gran compromiso de garantizar la ejecución de las políticas y programas con éxito en beneficio de la población en general, que sea pertinente, eficiente y eficaz. En el contexto venezolano, además, se debe garantizar la participación del pueblo como

ejercicio democrático contemplado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Esto implica una visión de Gerencia Pública basada en los procesos que se asumen con todas sus complejidades.

Ahora bien, la gerencia pública se plantea algunos objetivos bajo los cuales debe enfocarse, esto según Cepeda (2006):

- Capacidad para gestionar en la complejidad. La complejidad es un elemento que estará presente en la sociedad y que irá en ascenso. El gerente público debe tener las habilidades necesarias para dar respuestas eficientes a ésta.
- Capacidad para la movilización del potencial humano de las organizaciones públicas. Esto implica dotarse de elementos que lo conviertan en un líder y lo centren en la búsqueda de procesos organizacionales que logren dar respuesta a la sociedad.
- Capacidad para la negociación. Que le permita atender las demandas de los grupos sociales.
- Capacidad para actuar como agente de cambio. Desarrollar las capacidades para el trabajo en equipo, como principio organizador para atender las actividades superiores a la administración pública.
- Capacidades técnico-políticas. Debe comprender la interrelación entre las tres variables fundamentales sobre las cuales se actúa: capacidad de gobierno, proyecto de gobierno y gobernabilidad del sistema.
- Sensibilidad ética de la función pública. Desplegar todas sus capacidades para desarrollar sus funciones dentro de un marco valorativo, de acuerdo a los intereses nacionales y el bien común. (p. 23)

En resumen, se puede entender como un objetivo claro de la Gerencia Pública, el mejoramiento de la capacidad de gobierno para lograr un incremento de la gobernabilidad y tener en condiciones de mejora continua los procesos administrativos, y así resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad, de esta manera el término Gerencia Pública, trasciende a elementos de estructuras mecanicistas, adentrándose en lo cualitativo, en lo complejo, en lo humano.

## **2.2. Clima Organizacional: aspectos conceptuales**

El término de Clima Organizacional ha sido tratado por infinidad de autores, basando su definición fundamentalmente en la percepción que tienen los miembros

de una organización de sí misma, vinculado a la interacción de los trabajadores, ya sea de forma individual, en cuanto a la estructura de la organización y con sus procesos, por esta razón influye en el comportamiento de las personas y por ende impacta en la gestión de la organización. Bajo este enfoque, Brunet (2011) define el Clima Organizacional como:

Una configuración de las características que influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, es un componente multidimensional de elementos que se suman y forman un clima particular dotado de sus propias características que representan la personalidad de una organización. (p. 55).

Planteando además que deben considerarse elementos como la estructura de la organización, su tamaño, los modos o estrategias de comunicación, así como también los estilos de liderazgo que aplica el personal directivo de dicha organización. De esta manera, se entiende que es la suma de las actitudes subyacentes a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización.

Para Chiavenato (2000) el Clima Organizacional se puede definir como aquellas cualidades presentes en el ambiente laboral y que son percibidas o experimentadas por los trabajadores de la organización, teniendo influencia directa sobre sus comportamientos. Por su parte, García (2009), presenta una definición que está más acorde con la planteada con Brunet, ya que concuerda con que los trabajadores son un elemento determinante del clima o ambiente en el trabajo, esta autora sostiene que el Clima Organizacional es:

(...) la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (p. 48)

Bajo este mismo enfoque, Ballesteros (2009), plantea que:

El clima organizacional representa la percepción de los trabajadores de su organización, impactando en los procesos que se llevan a cabo en la misma, concretándose en acciones que se deben acometer en su gestión como el diseño o rediseño de estructuras de las organizaciones, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones entre otros. (p. 58).

A partir de los autores señalados se puede resaltar que las percepciones de cada individuo dependen en buena parte de las diferentes actividades que se desarrollan, de las interacciones y de las propias experiencias y vivencias de cada persona, que en suma reflejan el clima como resultado de la interacción entre las características personales y organizacionales; por ende está referido a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas de manera directa o indirecta por los trabajadores y repercute asimismo en su propio comportamiento dentro de la organización.

Con todo este planteamiento se puede afirmar que, el clima es una condicionante que media entre los factores que están presentes en la organización y el comportamiento individual. Es importante tener claro que las características que definen el clima dentro de una organización, son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra, e incluso de un departamento a otro.

A partir de estas afirmaciones centradas en la definición de Clima Organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus trabajadores. En ese sentido, es necesario señalar que, el clima puede determinar la forma en que se percibe el trabajo, su rendimiento, su productividad y la satisfacción de este con la labor que desempeña, impactando de forma directa en los procesos que se llevan a cabo para el logro de las metas establecidas por la organización.



En ese sentido, se puede afirmar que, el clima es un componente que se ve reflejado en la organización tanto en su estructura, sus procesos, los objetivos o metas y en los resultados que se obtenga, pero también en sus trabajadores, con su comportamiento y actitud que impacta en su desempeño. Es así que se puede considerar el clima organizacional como una herramienta fundamental que se nota en el desempeño laboral individual y colectivo. Es por ello, que el Clima Organizacional pasa a impactar sobre todos los procesos organizativos, de gestión, de cambios e innovación. Repercutiendo de manera inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual, sin dudas, se ve reflejado en los resultados y también en la calidad del trabajo.

### **2.3. Procesos de Gestión**

En estudio realizado por Cantón y Vázquez (2010), señalan que proceso se puede entender "...como un marco de actuación que define un curso de acción compuesto por una serie de etapas, las cuales añaden valor a las entradas con el fin de producir unas salidas que satisfagan las necesidades del cliente o usuario". (p. 61). Con este enfoque, se puede deducir que, el proceso enfatiza el resultado como una conjunción de actividades agrupadas por etapas, hasta la obtención del producto esperado, ejerciendo siempre el control en el transcurso de dichas etapas, las cuales deben ser definidas por cada organización dependiendo de las metas que se pretenden alcanzar, los recursos y las personas a quien va dirigida la acción.

Para que lo anterior pueda ser factible, de acuerdo a Rincón (2009), la organización debe considerar elementos como:

Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso; identificar la interrelación con otros procesos; definir las responsabilidades respecto al proceso; analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso; centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso. (p. 18).

A partir de este planteamiento general de procesos, es importante enfocar su vinculación con la gestión dentro de la organización, en ese sentido se presenta la

definición de gestión planteada por Castillo y Vargas (2009) el cual debe “...entenderse como un proceso que existe explícita e implícitamente en la medida en que las estrategias y las medidas de logro de objetivos y metas han sido definidas, desde el corto hacia el largo plazo” (p. 58). Estos autores sostienen que la gestión basada en lo operativo y procedimientos, debe estar supeditada al carácter estratégico y holístico.

Una vez definido los elementos que se conjugan en los procesos de gestión, es importante conocer aspectos que caracterizan una gestión cuando es enfocada desde los procesos, en donde su fin último es asegurar que todas las actividades dentro de una organización, se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas, en contraposición a enfoques tradicionales en donde las acciones se desarrollan a partir de los departamentos o de las funciones, manteniendo una visión fraccionada sin considerar la interrelación entre las diferentes acciones, es decir, se percibe la organización de manera parcelada y no como un todo vinculado en el esfuerzo bajo un mismo objetivo.

Bajo esta visión de procesos, según Darromán (2011), se identifican diferentes tipos que, agrupados o interrelacionados, da como resultado un Proceso de Gestión exitoso para la organización. Estos tipos son:

1. Proceso para la gestión de una organización: Incluye proceso para la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
2. Procesos para la gestión de recursos: Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.
3. Proceso de realización: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización
4. Proceso de medición análisis y mejora: Incluye aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficiencia y la eficacia, incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son partes

integrales de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización. (párr. 32)

Dentro de una organización, las acciones desarrolladas bajo el enfoque de procesos garantizan la integración de cada una de las actividades, bajo una visión general y colectiva, se orientan los esfuerzos hacia una misma meta sin el riesgo de llegar a individualizar los esfuerzos. Además de ello, bajo el enfoque de procesos, se rompe con la fragmentación del conocimiento, ya que todos los trabajadores dentro de una organización conocen los aspectos generales de cada acción, puesto que una depende de otra, haciendo que las responsabilidades en los objetivos sean compartidas, esto permite una mayor identidad y arraigo con los objetivos organizacionales.

Ahora bien, tal como lo afirma Arancibia (2006), "...En las organizaciones, si su principal capital, que son las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad" (p. 134). En ese sentido, el Clima Organizacional se convierte en la expresión inmediata en el desempeño de la organización a través de sus procesos de gestión y viceversa, pudiendo impactar a su vez en la percepción externa entre proveedores, clientes y/o usuarios.

De acuerdo a este autor, el desarrollo de las diversas etapas y acciones dentro del proceso de gestión son percibidos de manera diferente por cada trabajador, su comportamiento dependerá de esa percepción, afectando de forma directa al clima dentro de la organización. Desde un aspecto positivo, los niveles de toma de decisión dentro de las organizaciones deben considerar este aspecto para alcanzar un máximo de eficiencia en sus procesos productivo y logro de las metas planteadas, al mismo tiempo que se favorece las relaciones internas entre los trabajadores y entre los niveles de gerencia.

#### **2.4. El Clima Organizacional y su Importancia para los Procesos de Gestión dentro de la Gerencia Pública**



Partiendo de los aportes teóricos desarrollados en el presente ensayo, el Clima Organizacional está enfocado en la percepción y el estado motivacional de los trabajadores que incide en su comportamiento, impactando en cada una de las fases o etapas de los procesos dentro de la organización, convirtiéndose así en su ciclo que se ve reflejado en toda su estructura, por lo que en la gestión debe considerar este aspecto al momento de planificar, ejecutar y evaluar el desarrollo de la organización.

En ese sentido, se puede afirmar que el Clima Organizacional es un elemento fundamental que determina el desarrollo en cada actividad, en cada acción dentro de los procesos de gestión de una organización. Este aspecto dentro de la administración pública data de épocas pasadas, tal como lo presenta en su investigación Darromán (2011) quien expone que en

...Egipto antiguo, el administrador realizaba su gestión reflejando un objetivo previamente fijado en su sistema que era en base al factor humano. Algo importante de esta organización era que, ya se contaba con un fondo de valores que se obtenía de impuestos... (párr. 8).

Con ello, se puede percibir que, no solo se consideraba al trabajador como centro de la actividad dentro de la organización, sino que se contemplaba asegurar los beneficios que garantizaran la motivación y el incentivo en la empresa. De esta manera queda claro la importancia de un Clima Organizacional óptimo si se espera apuntar hacia el éxito de la organización, y en ese sentido, las instituciones públicas no escapan de esta realidad, ya que deben enfrentarse al desafío de fortalecer un ambiente organizacional propicio para el desarrollo de las personas, y que al mismo tiempo dé respuesta a las necesidades y demandas del país, en el sector donde esté atendiendo.

Representa un reto para los niveles gerenciales de tales organismos públicos como en el caso de Venezuela, puesto que, según Balza (2007), la administración pública carece de estructuras sólidas capaces de dar respuesta a sus trabajadores y a los usuarios, lo que ha conducido a la baja motivación por la falta de compromiso

con consecuencias negativas en la gestión. Ante esta realidad, es imprescindible fomentar dentro de la administración pública, un clima bien estructurado y satisfactorio, que sea valorada por los trabajadores, que estarán prestos a desempeñarse con mayor agrado y compromiso.

Bajo este mismo planteamiento Gurrero y Neira (2019), concluyen en una investigación realizada sobre el Clima Organizacional en el sector público, que estas organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en la conformación de equipos de trabajo a partir de sus propias potencialidades y que estén basados en una relación de respeto, cordialidad, todo ello apuntando hacia una gestión de éxito y calidad.

Por todos estos planteamientos, se puede afirmar que el Clima Organizacional puede proporcionar en los niveles gerenciales, información sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo así, implementar de manera planificada cambios, correctivos y ajustes necesarios dentro de la organización. Esto se traduce, en la necesidad de mantener una evaluación permanente y constante sobre los procesos de gestión desarrollados dentro de las organizaciones públicas.

En párrafos anteriores se hacía referencia a la situación actual dentro de los organismos del Estado Venezolano, donde a pesar de contar en el país con todo un ordenamiento jurídico y una reorientación en las estructuras basadas en procesos, es innegable la resistencia que persiste entre los trabajadores, la proliferación de vicios, bajo compromiso, poca motivación y actitud de conformismo. Surgiendo por ello, la imperante revisión de los procesos y las estructuras de manera que se incremente la motivación de los trabajadores, sin perder de vista por supuesto, la situación económica actual que, sin dudas, impacta en todos los ámbitos de la sociedad.

### **3. Reflexiones finales**

De acuerdo a los aspectos teóricos revisados durante la elaboración del ensayo, se puede afirmar como elementos de cierre que el Clima Organizacional representa un elemento determinante y de gran impacto dentro del proceso de

gestión de una determinada organización, bien sea pública o privada, ya que el ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, el trato que el personal directivo tiene con sus subordinados, la interacción de los compañeros de trabajo e incluso la relación que puede existir con las personas que reciben el producto o servicio final, impacta sobre el éxito de esa organización, entendiendo la suma de todos estos aspectos como la conformación del Clima Organizacional.

Puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, en suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, lo que incide directamente en el desempeño dicha organización.

Bajo estos criterios se deja claro que en la administración pública el clima organizacional se encuentra afectada por dos elementos fundamentales, por un lado, la poca o nula preparación de las personas que ejercen cargos de gerencia, ya que las personas que se profesionalizan en esta área y que tienen el manejo de herramientas gerenciales, se dedican a ejercer cargos mayoritariamente en el sector privado. y por el otro, la resistencia al cambio por parte de los funcionarios públicos, destacando que estas personas entran en un estado de conformidad dado por la estabilidad y tranquilidad que sienten al pasar largo tiempo ejerciendo las mismas funciones, lo que les genera resistencia al cambio llegando en muchos casos a apostar al fracaso cuando se establecen reestructuraciones dentro de la organización. Esta realidad atenta contra un clima organizacional adecuado, ya que el trabajador pasa a prestar atención sólo a su comodidad personal sin importar el colectivo y mucho menos la naturaleza de la institución a la que presta servicios.

Bajo esta óptica, se puede concluir que en Venezuela existen esfuerzos desde el punto de vista normativos para garantizar una gestión pública de calidad y eficiente, contando con herramientas que permiten definir claramente los procesos de gestión que se deben llevar a cabo, no obstante, existe un estancamiento en las distintas organizaciones, tema que puede ser tratado a profundidad en otras investigaciones.

En definitiva, se puede afirmar sin dudas que los elementos que definen el Clima Organizacional, pueden considerarse como determinantes para los procesos de gestión dentro de la organización. Adquiriendo relevancia por su impacto inmediato, tanto en cada fase del proceso como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Para que estos se logren, es necesario que el trabajador sea considerado como un activo vital y relevante dentro de la organización, por lo que es necesario partir de la complejidad de la naturaleza humana para alcanzar las metas propuestas bajo altos índices de calidad y eficiencia, ya que un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede garantizar el éxito en la gestión de una organización, partiendo de una visión cíclica o de retroalimentación, siendo valorada por los trabajadores, que a la vez trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción.

Para ello es importante considerar a los trabajadores como el componente más importante con el que cuenta dicha organización, asegurando su agrado con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, con garantía de un resultado productivo, eficiente y con calidad.

En el caso particular de las instituciones públicas, éstas deberán enfrentar los desafíos que se les imponen respetando la estabilidad. Es importante fortalecer su Clima Organizacional, propicio para el desarrollo de las personas, sistematizar incentivos motivadores, que reconozcan el esfuerzo por aprender, por modificar hábitos y conductas, mejorar la calidad y el desempeño. Todo lo anterior, es imprescindible para implementar y sostener una gestión pública de calidad, donde se considere no sólo a la persona que recibe el producto, beneficio o servicio, sino al servidor público que hace posible ese resultado, de esta manera, se sentirán más identificados con la entidad pública, y esto, a su vez, se reflejará en una mayor calidad hacia el público usuario, sentirá el aumento de la calidad y tendrá percepciones positivas acerca de la organización.

En el caso concreto de la Gestión Pública en Venezuela, se presenta un gran reto para la Gerencia que debe implementar estrategias para alcanzar las metas

organizacionales bajo un clima de insatisfacción y falta de compromiso. Se recomienda la aplicación permanente de evaluaciones de las diferentes fases de los procesos de gestión, ya que con sus resultados se puede obtener información acerca del Clima Organizacional que está presente entre los trabajadores, se debe centrar esfuerzo y tiempo en el fortalecimiento de la ética y el compromiso institucional.

## 2. Referencias

Arancibia, J. (2006). **Clima organizacional como herramienta de gestión.** Biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/jam.htm>

Ballesteros, O. (2009). **Estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del instituto postal telegráfico de Venezuela. Entidad barinas** (IPOSTEL-Barinas). Trabajo de grado de maestría no publicado. UNELLEZ

Balza (2007). **¿Nueva administración pública en Venezuela? A ocho años de la reforma prometida en 1999.** Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales / N° 43 / 2007 9. Recuperado de: <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/rrii2/article/view/956>

Borjas y Vera (2008). **Funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas.** Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. Venezuela. E-ISSN: 1856-1810-. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241106.pdf>

Brunet Luc. (2011). **El clima del trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias.** México: Trillas.

Cepeda, S. (2006). **¿Qué es la gerencia pública?,** Revista institucional Episteme, (N°8 y 9). Recuperado de: <http://www.uvmnet.edu>

Cantón, C. y Vázquez, L. (2010). **Los Procesos de Gestión de Calidad, un ejemplo en un Centro Educativo.** Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. (Volumen 8, Número 5). España. Recuperado de: <https://revistas.uam.es/reice/article/view/4726>

Castillo, M. y Vargas, E. (2009). **El proceso de gestión y el desempeño organizacional. Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales.** ISSN: 2077-1886 Cuaderno de Difusión (N° 26). Universidad ESAN, Perú. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733606003>



- Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos**. Quinta edición. Mc Graw Hill.
- Darromán, A. (2011). **El proceso de gestión y la gestión económica en las empresas. en observatorio de la economía latinoamericana**. Recuperado de:  
<https://docs.google.com/document/d/1Zhzs86tyyBm0N395TDQQ7USQkhhE28imDs29qXuzd30/preview?hgd=1>.
- García, M. (2009). **Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual**. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle). Print version ISSN 0120-4645 On-line version ISSN 2256-5078. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Guerrero, F., y Neira, L. (2019). **Clima Organizacional en el desempeño laboral de las instituciones públicas gubernamentales**. ISSN-L: 2542-309; ISSN: 2610-802X. Revista CIENCIAMATRIA. UNEFM. Santa Ana de Coro, Venezuela. Recuperado de:  
<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/214>
- Maraboli, A. (2021). **Miradas de la gerencia pública desde la actualidad. Mayéutica revista científica de humanidades y artes**. Recuperado de [file:///C:/Users/HP%20EliteDesk/Downloads/3072-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3137--10-20210123%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/HP%20EliteDesk/Downloads/3072-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3137--10-20210123%20(2).pdf)
- Rincón, J. (2009). **Análisis y mejoras de los procesos de gestión en un parque de maquinaria**. España: Universidad Carlos III
- Sandoval, S. (2020). **Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas públicas de la provincia de Pacasmayo, 2019** Cheén Perú. Universidad César Vallejo. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44558/Sandoval\\_RSM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44558/Sandoval_RSM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)