

## CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN PÚBLICA EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE (ORGANIZATIONAL CLIMATE AND PUBLIC MANAGEMENT IN TIMES OF UNCERTAINTY)

Dennys Judith Romero Rondón

Candidata a Doctora en Gerencia Avanzada de la UNELLEZ-APURE. MSc en Gerencia Administrativa (UNERG); Lcda. en Administración: Mención Recursos Materiales y Financieros (UNESR), Lcda. en Educación Integral (UNERG); T.S.U. en Administración de Empresas (IUTLL); Diplomado: Componente Docente (CUAM). Jefe del Talento Humano del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA) del Estado Guárico. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2122-8648> (dennysj72@gmail.com).

Autor de correspondencia: Dennys Romero. Email: dennysj72@gmail.com

**Recibido:** 18/04/2023 **Admitido:** 20/11/2023

### RESUMEN

Las organizaciones en la actualidad están atravesando un momento de cambios en la cual deben adaptarse, reinventarse y para ello es fundamental un buen clima organizacional para realizar la gestión dentro de las mismas. Con la presente investigación se tiene como propósito analizar el clima organizacional y la gestión pública en tiempos de incertidumbre. La metodología utilizada fue documental y descriptiva donde se concluyó que las características y habilidades necesarias para un líder se presentan en las principales teorías del liderazgo y las técnicas de dirección más importantes que partiendo de la premisa de que es rol del liderazgo gestionar con mayor compromiso el entorno, cuyo desempeño exitoso está determinado por la calidad del clima organizacional en las instituciones, además cada organización tiene sus características propias, únicas, exclusivas, y la forma como se manifiesta el clima organizacional y el ambiente interno influyen directamente en el comportamiento de los trabajadores y, en consecuencia, en la productividad de la organización.

**Palabras Clave:** Clima organizacional, gestión pública, organización, liderazgo

### ABSTRACT

Organizations are currently going through a moment of change in which they must adapt, reinvent themselves and for this a good organizational climate is essential to carry out management within them. The purpose of this research is to analyze the organizational climate and public management in times of uncertainty. The methodology used was documentary and descriptive, where it was concluded that the characteristics and abilities necessary for a leader are presented in the main leadership theories and the most important management techniques, based on the premise that it is the role of leadership to manage the environment, whose successful performance is determined by the quality of the organizational climate in the institutions, in addition, each organization has its own, unique, exclusive characteristics, and the way in which the organizational climate and internal environment manifest directly influence the behavior of workers and, consequently, in the productivity of the organization.

**Keywords:** Organizational climate, public management, organization, leadership.

### INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la comprensión de los fenómenos organizacionales es necesaria para todos los profesionales que tienen a su cargo

talento humano y la gestión de recursos en una sociedad moderna, donde el avance acelerado de la ciencia y la tecnología obliga a competir en mercados cuyas dinámicas están básicamente

orientadas al desarrollo. En la sociedad moderna, los sistemas organizacionales van de la mano con el proceso de transformación social y están muy dispersos de tal manera que constituyen el medio por el cual la sociedad trata de resolver los problemas que enfrenta en tiempos de incertidumbre.

De esta manera las organizaciones están formadas por personas que viven en un entorno complejo y dinámico que crea comportamientos que afectan el funcionamiento de los sistemas organizados en grupos y colectivos, el resultado de la interacción existente dentro de la institución es aquel que se respira dentro de la organización. La organización también considera a la sociedad como un sistema más amplio que la limita, condiciona y modifica, teniendo en cuenta el entorno con el que interactúa constantemente, contribuyendo así a la mejora continua de cada institución y a su importancia.

Así mismo su apología reside principalmente en argumentar los motivos en la cual se basó la investigadora para esta investigación, es esencial mencionar que tiene importancia desde distintos ámbitos, entre estos se encuentra lo ontológico, ya que, la presente investigación se orienta a estudiar el clima organizacional y la gestión pública en tiempos de incertidumbre; epistemológicamente enfatiza que la concepción de un nuevo episteme sobre la influencia del clima organizacional y la gestión pública en

tiempos de incertidumbre; axiológicamente se debe vislumbrar que el fin de los trabajos de investigación es obtener un nuevo conocimiento que nos ayudará en cualquier organización al momento de tomar decisiones y en lo teleológico el progreso de este estudio es analizar el clima organizacional y la gestión pública en tiempos de incertidumbre y verificar de qué manera influye en la obtención de los resultados que se plantean las instituciones.

## **DESARROLLO ARGUMENTAL**

### **Clima organizacional**

Los estudios del clima organizacional brindan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, pues apuntan a un análisis sistemático de las personas que integran la organización. El clima organizacional es responsable del comportamiento humano, por lo que estudiarlo, comprenderlo y cuidarlo es beneficioso tanto para los empleados como para la organización en su conjunto. Por tal razón (Stringer 2002:44), define el clima organizacional “como una construcción general que representa una característica del ambiente organizacional que es percibida directa o indirectamente por los individuos”. De manera similar, Goncalves (2000: 97) define el clima organizacional como “un mediador entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales reflejadas en el comportamiento que influye en la organización”. Por su parte Brunet (1987:12), afirma que el

clima organizacional “establece la distribución de las características organizacionales y características individuales y éstas pueden moldear la personalidad del individuo”. De acuerdo a lo anterior el clima organizacional es parte de la organización e influye en el talento humano perceptible desde cualquier lugar, además interviene en el comportamiento de cada individuo.

### **Importancia del clima organizacional**

El clima organizacional dentro de la organización es fundamental, ya que, su relevancia en general dentro de una organización tiene una influencia decisiva en el comportamiento de una persona y su desarrollo, en situaciones de comunicación, relaciones interpersonales, apertura, entre otros. La confianza tiene sus efectos y, sobre todo la calidad de vida laboral que prevalece en el lugar de trabajo para cultivar las relaciones más amistosas, es por ello que Reyes (2017:355), afirma que “(...) el clima organizacional definitivamente favorece el alcance de los objetivos y, por supuesto, de naturaleza relacionada con el trabajo, de esta manera brindar el apoyo para que la gente pueda tener sus propios objetivos”.

### **Factores que influyen en el clima organizacional**

Stringer (ob. cit) describe con un poco más de detalle lo que él considera como factores del clima organizacional.

- **Prácticas de liderazgo:** es el comportamiento cotidiano de los gerentes de la organización y a través de ellos que pasan las recompensas, castigos, entre otros, ya que es el factor más importante en el clima organizacional.

- **Acuerdos organizacionales:** Estos son los aspectos formales de la organización y que alguna vez son decididos por los miembros; tales como lugar de trabajo, prácticas, horarios de trabajo, entre otros. Estos factores afectan la actitud de los trabajadores porque pueden verse como obstáculos o estímulos para sus carreras.

- **Estrategia:** la estrategia de una organización puede tener impacto profundo en el desempeño de las personas porque pueden sentirse más o menos motivados para trabajar ¿Se ha comunicado con éxito la estrategia a las partes interesadas? el clima organizacional comienza a reflejar con el tiempo las prioridades de las estrategias.

- **Fortalezas históricas:** Son hechos históricos que marcan a la institución como cierto estilo de liderazgo, organización sindical, crisis reuniones, tradiciones, transacciones realizadas, entre otros. Estas fuerzas crean expectativas en las personas, entre otras cosas lo que sucedió en el pasado en la organización. Las fuerzas históricas cincelan identidad y la apatía con la que se desenvuelve la institución.

- **Ambiente externo:** existen factores externos a la empresa: la realidad política y social del lugar, las normativas para las

organizaciones, la economía que se esté atravesando en el estado, cambio tecnológico y competencia en el mercado, todo esto afecta el clima.

De estos cinco grupos de factores, los tres primeros están bajo el control de la empresa, es decir, quienes lo controlan pueden intentar cambiar lo que es actualmente en estos temas para estimular el cambio climático Organizativo. Por otro lado, los dos últimos no se pueden controlar. Es importante señalar que a lo largo de los años ha habido una tendencia a llegar a un consenso sobre este tema, ya que, el clima organizacional es el determinante más fuerte de la gestión en la organización. Esto es porque La forma en que se perciben todos los demás factores puede verse afectada, el gerente se comunica con los empleados incluso cuando no lo hacen bajo su control. Además, varios estudios han demostrado que las creencias lo que el gerente tiene en relación con las diferentes partes del trabajo como, por ejemplo, la estrategia está estrechamente relacionada o incluso la determinará las percepciones de los subordinados con respecto a esos elementos y por lo tanto del clima organizacional de la unidad de trabajo (Brunet, 1987; Stringer, 2002).

### **Consecuencias del clima organizacional**

Hay varios autores que señala que diferentes tipos de climas organizacionales producen diferentes tipos de acuerdo con el significado de las actitudes y el comportamiento de los individuos que aporten sus observaciones y por

lo tanto tengan un impacto rendimiento en el trabajo (Field y Abelson, 1982; Brunet, 1987; Stringer, 2002). De esta manera (Field & Abelson, 1982), explican esto señalando que “El clima de una organización puede influir en el comportamiento a través de: a) definición el estímulo que enfrenta el individuo, b) el establecimiento de límites: libertad de conducta, c) premio y castigo en su comportamiento”. (Stringer 2002) por otro lado explica este proceso desde la perspectiva de la motivación humana, él dijo que Las observaciones afectan la motivación de las personas y de ellas depende el mejor desempeño del talento humano que labora en la organización. Así mismo (Rainieri 2006) señala que "Se sustenta una relación causal entre estilos, clima y desempeño y ha sido sustentada con modelos de ecuaciones estructurales, modelos experimentales y modelos longitudinales”.

Por lo tanto, varios investigadores informan que muchos estudios han demostrado que existen conexiones entre el clima psicológico, grupal y organizacional y respuestas conductuales y de actitud individuales específicas. Es las respuestas individuales pueden ser: satisfacción laboral, compromiso, estrés, accidentes, robos, vandalismo, rotación, ausencias, logros, pertenencia, productividad y eficiencia (Brunet, 1987; Guillén y Aduna, 2008). Estas consecuencias se pueden clasificar positivo o negativo según su grado de aparición, porque para determinar si son productivos para

la organización o no estos autores , señalan que en un clima que no permite el desarrollo personal, el tipo negativo suele tener más consecuencias, como un alto índice robos y vandalismo, porque los delincuentes no se sienten comprometidos con el trabajo si no que actúan como ellos mismos en beneficio y/o perjuicio de sus superiores o de la empresa (Brunet, 1987; Guillén y Aduna, 2008).

### **Liderazgo y sus teorías**

Para (Chiavenato 2001:314), el liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en situaciones específicas para lograr uno o más objetivos específicos a través del proceso de comunicación humana”. De acuerdo con Uribe, Molina, Contreras, Barbosa y Espinosa (2013), “El liderazgo efectivo es la capacidad de un líder para dirigir los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas y alentarlas a trabajar juntas con humor y entusiasmo”. “debe estar cimentada en valores filantrópicos cuyas metas principales sean la transformación personal, el crecimiento interpersonal y la contribución al cambio social” (Barroso y Salazar, 2010). Por esa razón el liderazgo es la capacidad de una persona para influir, motivar, organizar y ejecutar acciones para involucrar a personas y grupos dentro de un marco de valores para el logro de metas y objetivos. El liderazgo se puede desarrollar de muchas maneras y en situaciones muy diferentes.

Teoría Clásica (Grid Gerencial o Maya Administrativa 1950-1960)

Uno de los estudios más importantes del estilo gerencial fue realizado por Robert Blake y James Mouton, quienes crearon la teoría Manager Grid o Maya Administrativo, después de varios años de investigación, estos autores concluyeron que existen hasta 81 estilos de liderazgo, pero esencialmente 5 estilos de liderazgo se destacan de las combinaciones de las que se derivan todos los demás, Así mismo Blake y Mouton presentan los estilos de liderazgo en un diagrama donde el eje horizontal representa el interés por la producción y el eje vertical por las personas. Estos autores analizan cinco estilos principales de dirección, sus ventajas y desventajas son:

a) Autocrático: caracterizado principalmente por el control de la producción, este estilo conduce al desafío a la autoridad y la frustración de los subordinados y los resultados de productividad deficientes.

b) Paternalista: enfatiza la importancia de la motivación y recompensa del factor humano, también conocido como el “estilo zanahoria”.

c) Burocrático: hay indiferencia hacia la producción y los recursos humanos, y al gerente solo le interesa mantener su puesto y evitar problemas. Este estilo provoca muy malos resultados para los empleados.

d) Democrático. Es un estilo de conciliación que trata de equilibrar los intereses de los empleados y de la empresa a base de

concesiones, en términos de productividad, los resultados son buenos, pero no excelentes.

e) Transformador: Se centra en la gestión participativa, fomentando el interés por la producción y las personas para conseguir la máxima productividad y motivación.

Blake y Mouton concluyen que el conocimiento de diferentes estilos de liderazgo es necesario para desarrollar habilidades en la práctica del estilo transformador, ya que el estilo de gestión transformacional es el más conveniente para que lo practique un gerente o administrador de sistemas, porque se prefiere la comunicación por el acuerdo de ambas partes, y además se tiene en cuenta la opinión del empleado a la hora de tomar decisiones, la formulación de metas y objetivos del equipo, lo que facilita evaluaciones periódicas donde superiores y subordinados evalúan y analizan fortalezas y debilidades. Los estilos de liderazgo propuestos por estos autores están directamente relacionados con el clima organizacional antes mencionado. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los investigadores han intentado durante mucho tiempo inferir el clima humano simplemente observando los estilos de liderazgo de los líderes. El término "clima de liderazgo" se ha utilizado para definir la atmósfera creada por el estilo de liderazgo de la empresa.

### **Teoría de liderazgo centrado en la acción (1981-2000) de John Adair**

Liderazgo Orientado a la Acción: Adair dedicó gran parte de su vida al estudio de los

estilos de liderazgo y a su vez estudió a los grandes líderes de la historia como Napoleón, Magno, etc. Propone un modelo de actividad de gestión de la siguiente manera:

1. Completar la tarea.
2. Crear y mantener un equipo.
3. Desarrollar la persona.

Adair describe el liderazgo como un equilibrio de estos factores, por lo tanto, un buen gerente debe centrarse en estas tres dimensiones. El escritor resume las palabras más importantes del líder en oraciones:

1. Las seis palabras más importantes del líder son: Reconozco que yo cometí un error.
2. Las cinco palabras más importantes: Estoy muy orgulloso de ti.
3. Frases más relevantes (Cuatro palabras): ¿Cuál es tu opinión?
4. Tres palabras: Puedes, por favor...
5. Dos palabras: Muchas gracias.
6. Palabra clave: nosotros.
7. La palabra menos importante: Yo.

Otro aporte de Adair es la regla del 50/50, donde asume que el liderazgo es 50% de motivación que viene de dentro de las personas y 50% depende del entorno, que es principalmente relacionado con el estilo de liderazgo.

### **Gestión pública en tiempos de incertidumbre**

El objetivo de la gestión en la actualidad no es saber exactamente cuáles son los valores estáticos de las variables que rodean a la organización, sino qué tan adaptable es la

organización a escenarios futuros en respuesta a las incertidumbres existente en el ambiente que los rodea para saber qué tan alto es. De acuerdo a lo anterior para Ramírez, (2015:14), la gestión “Es hacer cosas que conducen al logro de objetivos”. De esta manera Robbins y Coulter (2005:26) hace referencia a la gestión o administración “como la coordinación de las actividades laborales para que se lleven a cabo de forma eficaz y eficiente con y a través de otras personas, lo que se convierte en el objetivo principal de toda gestión”. Por tal razón la gestión incluye la implementación de medidas para obtener resultados dentro de las organizaciones.

### **La gestión pública**

Para Sánchez (2020: s/p). La gestión pública “es un conjunto de operaciones y procesos diseñados específicamente para administrar los recursos de una organización u organismo público”. En este mismo contexto la gestión pública se enfoca en la gestión eficaz de todos los recursos del país para satisfacer las demandas de sus ciudadanos asegurando al mismo tiempo el desarrollo del país. Esta separación se realiza a través de unidades estatales en los procesos donde el estado planifica e implementa políticas, distribuye bienes y servicios e implementa normas que rigen sus actividades. La importancia de la gestión pública en el país es grande e indispensable, pues de ella depende un buen entendimiento y relación entre la empresa privada y el Estado, además de estrategias y

respuestas a los problemas que se presentan día a día en los espacios sociales.

Así mismo según Sánchez (2020: s/p) dentro de las características de la gestión pública se tiene:

- Incluso en la gestión de recursos, como ocurre con la gestión del sector privado, la eficiencia debe mejorarse hasta cierto punto.
- Las instituciones públicas a menudo cumplen no solo criterios económicos estrictos, sino también motivaciones sociopolíticas, por lo que actúan de manera responsable y asignan estos recursos.
- En algunos casos, se requiere un principio de competencia. Si bien las instituciones públicas normalmente no operan en el mercado ni tienen competidores, muchas empresas públicas tienen un perfil competitivo que alienta a las empresas a competir en el mercado contra las opciones del sector privado.
- La satisfacción de las necesidades de los ciudadanos es la tarea principal de los ciudadanos, mejorando sus condiciones de vida y protegiendo sus intereses.
- Como se mencionó anteriormente, también debemos mejorar los intereses de los ciudadanos a través del crecimiento económico. Las autoridades públicas deben actuar para permitir y promover un mejor bienestar y desarrollo.

### **REFLEXIONES DE CIERRE**

El elemento que influye más fuertemente en el conocimiento del clima organizacional y su

administración, es el liderazgo que existe dentro de la organización y en los equipos de trabajo. De allí que un buen líder asociado a un buen clima organizacional que impulsa la enseñanza

individual y grupal permite que una organización retenga al talento humano y de esta manera sea más productiva, ya que, la experiencia de los empleados es fundamental para garantizar la productividad de la organización.

Para comprender el comportamiento de las organizaciones un profesional o directivo debe aceptar que la realidad es dinámica, compleja e incierta y que la incertidumbre es parte de la realidad en el devenir del tiempo, ya que, si no lo hace tendrá serias dificultades para tomar decisiones que ayuden al logro de los objetivos organizacionales.

La gestión pública en la actualidad debe adaptarse al entorno, ya que, tanto las variables internas como externas de la organización han adquirido una gran dinámica, lo que conlleva a todos los profesionales a incluir su preparación para enfrentar la incertidumbre como parte de su formación profesional que ayude a su labor dentro de las organizaciones

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, J. 2000. *Liderazgo Centrado en la Acción*. McGraw-Hill.
- Barroso, F., y Salazar, J. 2010. Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10, 67-96.

- Blake, R., y Mouton, J. 1964. *Teorías del Liderazgo: Modelo del Grid Gerencial*. McGraw-Hill.
- Brunet, L. 1987. "El clima de trabajo en las organizaciones". Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. 2001. *Comportamiento organizacional*. Segunda Edición. McGraw-Hill.
- Coyne, E., Coyne, J., y Walker, K. 2018. Gobernanza de la información de Big Data por parte de los contadores. *International Journal of Accounting & Information Management*, 26 (1), 153-170.
- Crissien, J. O. 2005. Gerencia del siglo XXI, Liderazgo basado en el desarrollo de competencias. *Revista EAN*, 54, 59-83.
- Field, G., & Abelson, M. 1982. Clima: una reconceptualización y modelo propuesto. *Human Relations*, 35(3), 181-201. Recuperado de <http://www.sagepublications.com/cgi/content/abstract/35/3/181>
- Goncalves, A. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Guillén, I. & Aduna, A. 2008. La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. *Revista Estudios Gerenciales*, 24, 47-64.
- Rainieri, A. 2006. Estilos de dirección como determinantes del Clima Laboral en Chile. *Revista ABANTE*, 9, 3-33.
- Ramírez, G. 2015. *Introducción a la Administración*. Ediciones Limusa.
- Reyes, A. 2017. *Administración de Recursos Humano, su proceso organizacional*. Editorial Universitaria UANL.
- Robbins, S., y Coulter, M. 2005. *Administración*. Octava edición. Pearson Prentice Hall.
- Roncancio, G. 2018. ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? *Pensemos*. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Sánchez, J. 2020. *Gestión pública*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-publica.html>



- Stringer, R. 2002. Liderazgo y Clima Organizacional. Prentice Hall.
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. 2013. Liderar equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales. Revista Universidad y Empresa, 25, 53-71.