

---

**Clima organizacional y su incidencia en los logros de objetivos institucionales en las organizaciones públicas**

**Organizational climate and its impact on the achievement of institutional objectives in public organizations**

Luis Guamán Llongo<sup>1</sup> [lguamanl@unemi.edu.ec](mailto:lguamanl@unemi.edu.ec) <https://orcid.org/0000-0002-7839-0286>

Wellington Álvarez Baque<sup>2</sup> [walvarezb@unemi.edu.ec](mailto:walvarezb@unemi.edu.ec) <https://orcid.org/0000-0002-8251-6259>

**Resumen**

La propuesta tiene como objetivo considerar la cultura organizacional como medio para lograr ser eficiente en la gestión pública de quienes desempeñan dicha actividad. La cultura organizacional de la misma forma que varias definiciones y conceptos sobre la gerencia y estructura moderna, se justifica su importancia en la necesidad de reducir 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 de interactuar entre los colaboradores, así como la representación clara de los objetivos institucionales propuestos por la organización.

**Palabras clave:** clima organizacional, gestión pública

**Abstract**

The proposal aims to consider the organizational culture as a means to be efficient in the public management of those who perform this activity. Organizational culture in the same way as various definitions and concepts of management and modern structure, justified its importance on the need to reduce conflicts and personal disagreements that

---

<sup>1</sup> Docente Universidad Estatal de Milagro. Ecuador

<sup>2</sup> Docente Universidad Estatal de Milagro. Ecuador

are manifested in each unit or areas of the 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 because it is the means of interacting between the collaborators, as well as the clear representation of the institutional objectives proposed by the organization.

**Key words:** organizational climate, public management

Las Instituciones dependientes del Estado Ecuatoriano son denominadas Entidades públicas. De ahí, que las universidades como instituciones que se interrelacionan con la sociedad en busca de brindar servicio de profesionalización y desarrollo académica de la ciudadanía, debe establecer de forma planificada los objetivos a lograr dentro un período de tiempo. Los mismos, deben ser medibles en función de la satisfacción de los usuarios.

La educación es un factor importante en el desarrollo social de un país, en este sentido la Universidad se apalanca en los ejes de docencia, investigación, extensión y gestión universitaria con una visión transformadora de la sociedad. Por tanto, el cumplimiento efectivo de lo planificado es el resultado esperado del proceso. Además, es importante las condiciones del entorno en las que se realizan cada una de las actividades vinculadas al objetivo marcado.

Sobre esta base, el presente trabajo se ubica a la institución pública como el contexto para el análisis. Sin embargo, se delimita a la Universidad Estatal de Milagro y su área o departamento de Posgrado como objeto de estudio.

En este sentido, las Instituciones de Educación Superior a nivel mundial son entes que no se encuentran aislados. Por ello, éstas se encuentran vinculadas con todas las áreas de la sociedad, influenciado de manera auténtica en la conciencia humana a fin de desarrollar acciones que permitan mejorar su calidad de vida y la de su entorno.

Al respecto, el Estado Ecuatoriano determina en su constitución vigente (Asamblea

Constituyente, 2008) que la educación no es un negocio. De ahí, que las actividades vinculadas a la educación básica y superior no tienen finalidad de lucro, a pesar de existir instituciones educativas particulares, estas deben acoplarse a la ley e invertir en infraestructura y condiciones de calidad para el proceso educativo. Sobre esta base, tal (Vincenzi,2013) refiere que las universidades privadas deben constituirse sin fines de lucro, se deben autofinanciar y no reciben subsidios del Estado, salvo para actividades de investigación.

Las ideas anteriores, permiten advertir que esta problemática sucede en otras naciones porque el sentido de la educación es de desarrollo social y no de negocio. Sin embargo, la misma constitución indica que la educación de nivel de posgrado debe ser financiado por el estudiante. De manera, que las ofertas en la educación superior de posgrados establecen mayor exigencia en todo sentido y contexto.

En consonancia con ello, las unidades de Posgrados pertenecientes a las Universidades y Escuelas Politécnicas en el Ecuador pueden ser comparadas con las denominadas Empresas Públicas. Estas, prestan sus servicios con la finalidad de generar recursos para ser reinvertidos en las instituciones a las cuales se encuentran adheridas. Por tanto, la medición en el cumplimiento de los objetivos planteados juega un rol fundamental en la organización, según (Heras, 2015).

Consecuentemente, esta problemática se expresa en función de poder cumplir y evaluar con los objetivos institucionales, centrándose en el clima laboral recreado para cumplir dichos objetivos propuestos. Para ello, se considera que el clima laboral es el conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización. Estas, ejercen influencias sobre las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, determinando su comportamiento, habilidades, competencias y sus niveles de satisfacción, de acuerdo a (Bernal y otros, 2014) y (Parra y otros, 2018)

De manera, que la intención es evidenciar teóricamente los diferentes comportamientos de los colaboradores en función de las directrices establecidas por el o los líderes del área en pos de lograr los objetivos institucionales. Al respecto, las instituciones en la actualidad son consideradas como un sistema socio cultural con sus propios componentes ideológicos y particulares principios, valores, mitos, y creencias establecidas por sus fundadores y quienes hacen vida en ellas.

Asimismo, existen retos que surgen y que es esencial lograr cumplirlos para alcanzar el éxito esperado. Para ello, la administración pública no puede permitir pasar por alto, y son los conceptos de clase mundial traídos por la gerencia moderna, pues la aplicación de los mismos no solo logra altos niveles de competitividad sino también de eficiencia. Además, para alcanzar verdaderamente el cumplimiento de retos, oportunidades, objetivos, y satisfacer necesidades, se hace necesario promover un cambio en la conducta del recurso humano con el fin de aumentar la eficiencia en el trabajo del mismo.

En este sentido, la cultura organizacional juega un papel de vital importancia, puesto que ella está determinada por una serie de factores con características muy particulares. Las mismas, han de ser variadas para producir un cambio positivo o negativo al modificar el comportamiento de los que hacen vida en la organización o institución y por ende su desempeño laboral.

### **La organización**

Según la real academia española, una organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. De ahí, que las personas en estos lugares de trabajo sean cual sea su fin interactúan entre sí basándose en todo momento en la idea de alcanzar el logro de las metas propuestas de la mano con la misión y visión del sitio donde laboran.

Sobre esta base, al hacer un estudio sobre una institución u organización se torna sumamente interesante y necesario verla como un todo. De manera, que es un conjunto

de cosas y personas relacionadas entre sí, las cuales ordenadamente contribuyen a determinado objeto, esta definición no es otra que la de sistema.

En consonancia con ello, Katz y Khan (1981) analizaron las organizaciones como sistemas abiertos. Por tanto, son valiosas sus aportaciones sobre la teoría de las organizaciones libre de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos. Al respecto, se asumen algunas de las características:

- Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten: el funcionamiento de cualquier sistema abierto consta de ciclos repetitivos de entrada-proceso-salida. De estos tres procesos sistémicos básicos, la entrada y la salida son transacciones que involucran al sistema con ciertos sectores de su ambiente inmediato; el proceso como tal o transformación ocurre dentro del mismo sistema.
- Entropía negativa: la entropía es un proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la extinción, a la desorganización, a la desintegración y, finalmente, a la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional, y es a este proceso reactivo de obtención de reservas de energías a lo que se denomina entropía negativa.
- Estado de equilibrio y homeóstasis dinámica: el sistema abierto busca mantener cierta constancia en el intercambio de energía con el ambiente para asegurar su carácter organizacional y evitar el proceso entrópico. En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: aunque existe un flujo constante de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema, la tasa de intercambio de energía y las relaciones entre las partes no varían.

En consonancia con lo anterior, la cultura debe lograr una relación de adaptación con la estructura, lo que hace necesario que la cultura y la estructura se entremezclen, se

---

apoyen y se refuercen mutuamente. En este sentido, cultura, estructura y entorno también deben lograr una relación de adaptación, según (Morelos, 2014).

Sobre esta base, una organización es de vital importancia para la sostenibilidad de la misma a largo plazo. 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.

Además, 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 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.

De ahí, que 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. Lo anterior, les permitirá desarrollar sus habilidades y destrezas para poder cumplir con eficiencia los objetivos organizacionales.

Al respecto, 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.). Esto, permite 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.

Sobre esta base, 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 y De la Fuente, 2009)

En consonancia con ello, 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 mismos dependen de la forma de como este interactúe con el medio. Por tanto, se considera importante el estudiar el recurso humano, para poder identificar las habilidades que poseen y que pueden beneficiar a la organización. Además, 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. Esta, tiene como 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 (Arnoletto, 2014).

La cultura es muy importante en la vida del grupo. Tiene básicamente dos funciones: una función interna, la integración, y una función externa, la adaptación.

Función interna (INTEGRACION): hace referencia a la aceptación de los grupos de trabajo, demostrando interés y que sus funciones son muy vitales para la empresa.

Función externa (ADAPTACION): en este punto se enfocan en su entorno, la empresa deberá estar preparada para los cambios.

Sobre esta base, la cultura interna de la organización y el ambiente externo evolucionan en forma independiente. Por ello, en el ambiente externo pueden llegar a ser de tal magnitud que hagan necesario un cambio cultural profundo en la organización.

En relación al ambiente externo, es uno de los motivos por el cual las empresas se ven obligadas 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), es una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la institución. El mismo, dista de ser el único concepto aceptado hoy día por los investigadores académicos globales. Por ello, que en esta parte del marco teórico conceptual de la investigación se citan algunos teóricos de relevada importancia en el acontecer actual.

En consonancia con ello, (González y Parra, 2008) afirman, que las instituciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia, pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. De ahí, que tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y son consideradas como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

Consecuentemente, es indudable que la gestión actual ha descubierto la cultura empresarial, y se deja seducir por ella. De manera, que cualquier procedimiento estratégico debe inspirarse en fundamentos culturales para adquirir fiabilidad. Esto, permite que los hombres se sientan movidos a actuar sólo a través de proyectos, certidumbres o valores cuya fuerza, permanencia y eficacia generen oportunidades de implicación.

Al respecto, Robbins y Judge (2009) y Rodríguez (2011) refieren que la cultura organizacional tiene una serie de características. Las mismas, son 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.

En este sentido, cada una de estas características existen en un continuo que va de lo bajo hacia lo alto. En este sentido, se proporciona una imagen de los componentes de la cultura que permite tener una orientación para realizar la investigación presente. Por tanto, cabe expresar, que las características se pueden combinar para comprender lo que determina la cultura organizacional, así como su estructura.

## Funciones de la cultura

Sobre esta base, la cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización: define fronteras; es decir crea diferencias entre una organización y las demás. En cuanto, la segunda se basa en su poder de transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización. Por su parte, la tercera se basa en la facilidad de generar compromiso con algo más grande al mero interés individual. Finalmente, la cuarta es ese mejoramiento de la estabilidad del sistema social y hace referencia a su función como mecanismo de dar sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados, según Robbins y Judge (2009)

Al respecto, Luna y Pezo (2007) refieren que la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional. La mismas, se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta. De ahí, que cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad. Además, 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 se encuentre necesario introducir cambios en la misma.

En este sentido, a continuación, se resaltan los cuatro tipos de cultura, de acuerdo a Luna y Pezo (2010):

- 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

Al respecto, existen diversos tipos de culturas organizacionales. No obstante, 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. Por ello, responde por sus características a una tradición metodológica del tipo cualitativo.

El modelo considera dos dimensiones: Flexibilidad, discreción y dinamismo frente a estabilidad, orden y control.

### Elementos claves en la cultura organizacional

Según Soria y López (2008), la conducta de los colaboradores se fundamenta en las experiencias previas a las actividades del cargo, porque se adentran en sus formas de convivencia con otros seres, sin importar que sean impuestas por las normativas.

De ahí que, 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 este sentido, una situación es aquella en la que el hombre trata de conseguir su realización profesional a través de su propio esfuerzo y colaboración con otros miembros de la sociedad, allí se exterioriza el egoísmo. Además, es importante que el servidor público al interrelacionarse con otros colaboradores de otras instituciones, se desarrollen muchos valores observados en otras personas, 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.

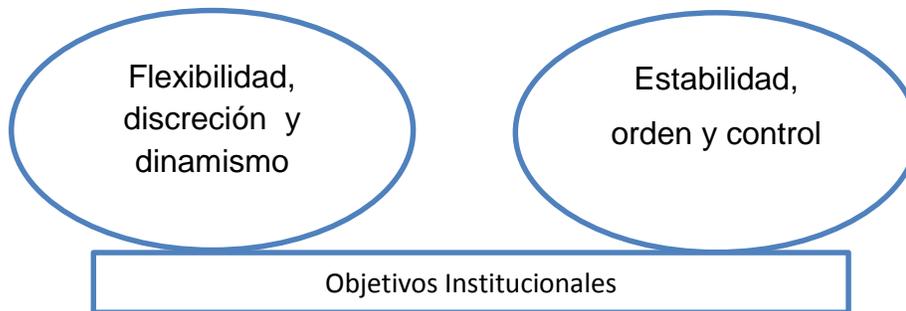
El objeto de estudio es el área de posgrados considerado una dependencia pública vinculada a la educación superior en el Ecuador. Sobre esta base, es indispensable que la relación entre usuarios internos como externos se encuentre coordinada y bien definida en sus objetivos.

Al respecto, un buen clima organizacional permite aumentar el rendimiento de la institución, e incide positivamente en el comportamiento de los trabajadores. El comportamiento del individuo determina la situación laboral. Lo anterior, depende 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, según (Vega y otros, 2012)

Sobre esta base, en toda empresa se debe implementar un manual que permita 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. Por tanto, el comportamiento del subordinado ayuda a determinar las actitudes, los rasgos psicológicos y físicos. Además, establecer 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.

**Grafico 1. Relación líder y colaboradores en función de objetivos**



**Elaborado: Propia**

En consonancia con ello, todos se encuentran basados en los objetivos que marca el área como institución. De manera que, se considera el entorno que pueda crear el líder del equipo de trabajo. Al respecto, los resultados son determinados en función del análisis de los datos, la tendencia es a demostrar un entorno laboral agradable en función de la presión social que indirectamente ejerce el poder jerárquico enmarcado en el entorno público.

**Cuadro 1. Principales relaciones**

Relación	Descripción
R1.	Dinamismo en los procesos incide en el logro de resultados realistas controlando la disponibilidad de recursos
R2.	Flexibilidad en el comportamiento para establecer como alcanzable el nivel de complejidad de los objetivos institucionales
R3.	Estabilidad emocional del cargo dinamiza el aporte de los colaboradores en pos de resultados
R4.	Priorización entre objetivos institucionales y los objetivos de los colaboradores

Consecuentemente, un componente necesario para evaluar es tener información respecto del objeto a evaluar. Esta información la ofrecen los medios e instrumentos evaluativos. De ahí que, 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, según (Velez, 2011)

En este sentido, 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.

En cuanto, al clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización y no puede ser visto o tocado. Por tanto, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la empresa. Al respecto, las instituciones 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 institución y de cada centro de responsabilidad.

Los resultados esperados por los altos mandos, no poseen tanta relación coherente con las herramientas y disponibilidad de recursos comprometidos para las áreas de generación. Para ello, el liderazgo se convierte en factor primordial en la consecución de resultados en función de los proyectados por las instituciones, para satisfacer demandas sociales en el entorno educativo.

### Referencias

- Arnoletto, E. (2014). *Fundamentos de la administracion de organizaciones. cordoba-argentina: AUMED.*
- Ecuador. Asamblea Constituyente. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador.* Montecristi: Registro Oficial.
- Bernal, I; Pedraza, N; Sanchez, M. (2014). *El clima organizacional y su relacion con la calidad de los servicios publicos de salud: diseño de un modelo teórico. Estudios Gerenciales*, p.8-19.
- Gonzalez, J., y Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión.*
- Heras, S. (2015). *Diagnostico del clima laboral de la Empresa Publica de Movilidad, Transito y Transporte Terrestre de Cuenca (EMOV EP), propuesta y aplicación de un plan de mejora 2014 - 2015.* Cuenca: Universidad Politecnica Salesiana.
- Morelos, J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *ENTRAMADO*, 99.
- Parra Rodríguez, J., Ramayo Cano, Y., y Santiesteban Almaguer, Y. (2018). Las competencias de dirección en educación. una aproximación a su definición, estudio e interrelaciones en un contexto moderno, globalizado y complejo. *Opuntia Brava*, 9(1), p. 280-290.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35195/ob.v9i1.141>
- Soberanes, L., y De la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *la nueva gestion organizacional*, p.121.
- Vega, Juan Camil; Rodríguez, Edgar; Díaz, Alexandra. (2012). *Metodología de evaluación del clima organizacional.* Recuperado el 12 de marzo de 2019, de

---

file:///D:/Users/Araceli/Downloads/Dialnet-  
MetodologiaDeEvaluacionDelClimaOrganizacionalATrav-5061177.pdf

- Velez, A. (2011). *Evaluación de las Competencias de los Colaboradores*. Mexico: DNC.
- Vincenzi, A. (2013). Evaluación institucional y mejoramiento de la calidad educativa en tres universidades privadas argentinas. *Revista Iberoamericana de Educacion Superior*, p.76-94.