



## ESTRATEGIA PARA GENERAR CRECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN EL MARCO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO

(Growth strategy to create human capital under the organizational behavior in the  
public sector)

Recibido: 25/06/2015 Aceptado: 25/06/2015

### Rubio, Jhusneiry

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela  
[jhusneiry89@gmail.com](mailto:jhusneiry89@gmail.com)

### Negrón, Miguel

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela  
[miguel.negron@urbe.edu](mailto:miguel.negron@urbe.edu)

### Valbuena, Alice

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela  
[alicevalbuena@gmail.com](mailto:alicevalbuena@gmail.com)

### RESUMEN

Este artículo se dirigió a analizar el comportamiento organizacional en el sector público como estrategia para generar la optimización del capital humano; tomando como referencias los planteamientos de Bolaños (2011), Calderón (2004), Robbins (2008), Amorós (2007); así como de Davenport (2002) y Munch (2009) sobre capital humano. Se asume el paradigma de la complejidad, en el presente trabajo. El tipo de la investigación es hermenéutico-interpretativo, con un diseño bibliográfico, utilizando la técnica documental. Las unidades de análisis estuvieron conformadas por documentales y textos de autores reconocidos, así como instrumentos legales. Los resultados indicaron que el comportamiento organizacional debe concebirse como un medio de carácter estratégico para lograr potenciar el valor del capital humano para las empresas e instituciones, focalizándolos en trabajar de manera eficiente y eficaz. En consecuencia, las acciones en materia organizacional deben ser dirigidas a incrementar las capacidades, destrezas y aptitudes para contribuir con el desarrollo competitivo y sostenible; conduciendo a afirmar que el comportamiento organizacional comprende un área medular la gestión de los recursos humanos. En este orden, dadas las condiciones actuales de las organizaciones del sector público, se concluyó que debe considerarse el comportamiento organizacional como estrategia para la optimización del capital humano, por cuanto la excelencia en la administración del mismo implica la consecución de una ventaja competitiva sostenible focalizada en el desarrollo de un Estado-sociedad.

**Palabras clave:** comportamiento organizacional, estrategia, optimización, capital humano, sector público.



## ABSTRACT

This article is directed to analyze organizational behavior in the public sector as a strategy to generate the optimization of human capital; taking as references Bolaños approaches (2011), Calderon (2004), Robbins (2008), Amorós (2007); and Davenport (2002) and Munch (2009) on human capital. The complexity paradigm assumed in this paper. The type of research is hermeneutic-interpretive, with a bibliographic design, using the documentary technique. The analysis units were made up of documentaries and texts by renowned authors, as well as legal instruments. The results indicated that organizational behavior should be regarded as a means to achieve strategic enhance the value of human capital for businesses and institutions, focusing them to work efficiently and effectively. Consequently, shares in organizational matters should be directed to increase the capacities, skills and attitudes to contribute to the competitive and sustainable development; leading to say that organizational behavior comprises a core area management of human resources. In this order, given the current conditions of public sector organizations, it was concluded to be considered organizational behavior as a strategy for the optimization of human capital, as the excellence in its administration involves achieving a sustainable competitive advantage focused on the development of a state-society.

**Keywords:** organizational behavior, strategy, optimization, human capital, public sector.

## INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva global, las organizaciones se desarrollan en distintos ámbitos y sectores, sin limitaciones de las fronteras nacionales, por lo cual el entorno mundial se ha denominado como aldea global al entenderse que las empresas e instituciones coexisten en ella, aun cuando estén separadas por significativas distancias geográficas.

Para Estay (2001), a finales del siglo XX las grandes organizaciones asumieron la globalización no solo para el análisis del funcionamiento del sistema mundial, también les fue útil esta herramienta para el estudio de algunos países, sectores de su interés, entre otras aplicaciones que contribuyeron a la toma de decisiones acertadas.

Como consecuencia de ello, surge la inquietud de los gerentes o directores en su rol de administradores tanto en el sector privado como en el sector público. No obstante, desde la perspectiva de su gestión el gerente en el ámbito público se encuentra ante un escenario que presenta significativas deficiencias aun cuando posea los conocimientos, la información, propiedad intelectual, así como una invaluable experiencia para alcanzar riquezas en pro del Estado.

Desde este contexto, las dependencias públicas se han encontrado en la imperiosa necesidad de reconocer que no es suficiente poseer bienes físicos e intangibles en el marco de los procesos productivos, ya que el conocimiento en los últimos tiempos se ha convertido en el insumo más importante para el logro de sus objetivos.



Sin duda, el sector público debe contar con un abordaje que asuma la integralidad en los procesos y de las personas que coexisten en la sociedad institucional con culturas distintas, lo cual supone constantes procesos de adaptación a la diversidad laboral, por demás a la funcionarial. Aunado a ello, los administradores, gerentes y funcionarios se encuentran en el deber ser de asumir la responsabilidad de mejorar no solo la productividad de la organización sino también al fortalecimiento de las instituciones, teniendo en cuenta que el comportamiento organizacional puede contribuir con esta labor.

Así, en la actualidad se reconoce la necesidad que posee este tipo de administradores públicos en relación al ámbito en el cual se hayan insertados, por cuanto deben manejar los conceptos, directrices, orientaciones y modelos explicativos del comportamiento organizacional, tomando como referencia las tendencias mundiales y los modelos públicos comprobados en otras latitudes, por cuanto en la actualidad es de gran importancia comprender la dinámica de las organizaciones, dependencias, empresas e instituciones al servicio del Estado, lo cual implica estar en condiciones de responder a las exigencias internas, así como de adaptarse de manera continua a los cambios del entorno para lograr las propuestas trazadas.

Tal postura obedece al hecho cierto de que un país al poseer una auténtica estrategia direccionada al servicio público, cuyo basamento responde tanto a un capital humano como a una visión de servicio en beneficio de la colectividad, podrá propiciar no solo el mejoramiento continuo de su gestión, sino por demás optimizar la productividad del Estado. Es decir, cuando se responde a una función gubernamental de manera positiva, se propicia el aseguramiento de los bienes y servicios que los ciudadanos necesitan; admitiendo con ello, a su vez, el garantizar los resultados de innovación y capacidad que exhortan los países a través del perfeccionamiento de los diversos sectores financieros, fiscales, económicos, sociales, políticos, educativos y culturales.

Cabe considerar que el comportamiento organizacional constituye una rama de la gestión pública enmarcada en el conductismo aplicado, la cual surge de la contribución de diversas disciplinas, entre ellas la psicología, la sociología, antropología, entre otras, cuyos aportes se manifiestan de manera combinada con las teorías organizacionales, ampliando así el conocimiento de los procesos de grupo y dinámica de las organizaciones.

Para Robbins (2004), es interesante establecer la relación entre la ciencia administrativa y la psicología industrial, ya que en conjunto tratan de optimizar la eficacia mediante un análisis científico del trabajo para sincronizar al máximo las destrezas y capacidades de los empleados en el cumplimiento de su labor.

Se entiende de lo antes mencionado que el objetivo del comportamiento organizacional, sin prescindencia de establecer aspectos diferenciadores bien en el ámbito público o en el ámbito privado, se centra en el avance de manera general de los procesos, lo cual se evidencia en las técnicas organizacionales aplicadas, así como en el manejo de los recursos, donde el capital humano es un elemento a considerar para alcanzar las metas en dichas estructuras. De este modo, se tiene que es el estudio del cambio, cultura, liderazgo, motivación, entre otros, el aspecto que sirve de soporte



esencial para estar en condiciones de conectar a la organización pública y sus miembros en beneficio de la productividad, con el objetivo de alcanzar un verdadero fin social.

Como se ha afirmado anteriormente, el activo más valioso para las organizaciones públicas o privadas es el capital humano, por cuando éste es el que administra los procesos a través de sus conocimientos, competencias y herramientas disponibles, dirigiendo los mismos hacia la consecución de las metas fijadas. Dicho capital ha sido calificado como estratégico para el avance estructural, así como funcional de las organizaciones en el cual se hallen insertados, por cuanto contribuye con el crecimiento económico al elevar la producción global y de la economía en su conjunto articulando el desarrollo de un país.

Se plantea entonces que el capital humano en el marco organizacional en el sector público es, por consiguiente, una de las potencialidades de las organizaciones, dependencias o entidades al servicio del Estado; conllevando, como consecuencia lógica, el promover elementos intangibles que incluyen la formación, educación formal, el nivel de educación, así como el grado de conocimiento que impone una fortaleza de orden psíquico. Este actúa como un conjunto de capacidades para lograr los objetivos de sus propias dependencias, grupos e instituciones, incluyendo las actitudes dispuestas, todo lo cual si se conjuga acertadamente determinaría un comportamiento caracterizado por la excelencia laboral-funcionarial en beneficio de toda una colectividad.

Para tal efecto, Harris y Hartman (2002) plantean que el estudio de la conducta o comportamiento organizacional se ha transformado en una componente esencial en el perfeccionamiento perenne y en la evolución de las llamadas organizaciones, porque la mayoría de los estudios se han materializado en el ámbito del sector privado y en los últimos tiempos se ha empezado a dar especial interés en entender el comportamiento organizacional en el sector público.

Este criterio obedece a los efectos positivos que algunas organizaciones, dependencias y entidades públicas han logrado alcanzar sobre la base de sus propias motivaciones.

Al incrementar la satisfacción laboral de los empleados y funcionarios públicos se fortalecerá su compromiso con la obligación comportando a su vez afianzar su comportamiento ético. Visto desde esta perspectiva, dicho emplazamiento exige que las administraciones al servicio de un colectivo inserten una verdadera política pública capaz de establecer una línea de acción en el cumplimiento de su deber ser, y por ende con vocación de Estado.

En este orden de ideas, el capital humano público implica tanto un valor económico como laboral y, por consiguiente, de orden funcionarial atribuible a los trabajadores o funcionarios públicos, en términos de la acumulación que las organizaciones, dependencias, empresas e instituciones hace de la habilidad, conocimiento, actitud y experiencia del trabajador o funcionario para traducir tales aspectos en un ajustado funcionamiento de la organización; permitiendo, a su vez, dimensionar el contexto público.



Por ello, las organizaciones suelen realizar inversiones en capital humano con el fin de desarrollarlo y asegurar el logro de los objetivos.

Tomando como referencia la importancia de los tópicos antes señalados, el presente artículo se centró en analizar el comportamiento organizacional como estrategia para generar la optimización del capital humano, entendiéndose que puede representar una alternativa de análisis e intervención para lograr el desarrollo competitivo necesario en el mundo actual, más aun cuando dicho enfoque responde al comportamiento en el ámbito del sector público.

Para lograr el objetivo enunciado se propone una metodología documental. Según Hurtado (2008) implica el análisis de información contenida en documentos de diversa naturaleza.

Asimismo, el diseño utilizado fue bibliográfico, por cuanto se realizó una selección de los autores en materia de comportamiento organizacional, capital humano y sector público. Sobre la base de tales autores se desarrolló el presente artículo.

El análisis de la información se realizó utilizando las técnicas de análisis y síntesis del contenido, la cual según Tamayo (2004), es una técnica en la cual se aplica un sistema de codificación de la información para posteriormente organizarla e interpretarla en función de la orientación de sus contenidos.

### **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento en sí mismo es concebido en términos de una conducta, la cual se produce en un contexto determinado.

Al hablar del comportamiento organizacional se debe considerar el concepto de organización como un todo integrado. Al respecto, Amorós (2007) afirma que “la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas”.

Ahora bien, los recursos humanos de la organización participan no solo actuando sino también valorando e interpretando su entorno, con lo cual asumen una conducta bajo un modelo con significado, el cual a su vez influye sobre la conducta individual y grupal, por lo cual deben considerarse elementos integrantes del comportamiento de las mismas.

Según Rainieri (1998), los albores de este siglo XXI ha predeterminado la necesidad, por parte de los Estados de modernizar su función pública, por cuanto este hecho se ha convertido en unos de los elementos de mayor complejidad y preocupación, por parte de gobiernos tanto en los países desarrollados como en aquellos países en vías de desarrollo.

Sin duda, uno de los fundamentos más importantes que han apalancado los diferentes gobiernos a través de sus políticas públicas ha sido el confrontar sus múltiples necesidades a la realidad empírica de cada uno de ellos. No obstante, se puede inferir

que la primera y, por consiguiente la más importante para la mayoría de los países; destacándose el caso latinoamericano, es el avance de su direccionamiento, así como el desarrollo de sus propias economías en el mercado nacional como internacional como un medio para la realización de su inequívoco de su avance emergente.

Por ello, este enfoque admite el considerar que este tipo de estándares económicos ha avivado la competitividad entre empresas del sector privado propiciando al mismo tiempo presiones en el contexto del sector público al transformar sus estilos de trabajo en el escenario funcional, con el propósito de poder conseguir altos niveles compatibles de eficiencia y productividad.

Así, la organización no solo incluye al conjunto de individuos que laboran dentro de la misma; sino, también abarca procesos y actividades que se desarrollan de forma conjunta e interconectada para el logro de un conjunto de objetivos comunes; siendo por tanto considerada como un elemento multidimensional, de esta manera en las organizaciones privadas y públicas se evidencian condiciones estructurales y procesos cuya acción tiene influencia en el comportamiento de sus miembros, razón por la cual el recurso humano debe constituir un foco de atención de significativa relevancia procurando que tengan las condiciones para garantizar el logro de los objetivos de la organización y la de sus individuos.

De esta forma, en el marco público el enfoque progresivo de los denominados modelos económicos de mercado ha permitido que la ciudadanía o, en su defecto la sociedad en general formalice exigencias en aras de alcanzar mejor calidad y administración en los servicios que por Ley, le corresponden; comportando estas nuevos requerimientos una fuente de constante presión no solo para las organizaciones, dependencias, empresas e instituciones al servicio público; sino, también para sus gerentes y funcionarios.

Para tal efecto, esto ha emergido como corolario de los cambios políticos, las crisis fiscales imperantes en algunos países, el debilitamiento profundo de sus propias economías, la voluntad política y, por demás el liderazgo ejercido por parte de los gobiernos, lo cual ha demandado presiones para cambiar el sector público; incluso, desde su interior.

Con relación a lo anterior, es conveniente abordar el concepto de comportamiento organizacional, de varios autores: Robbins (2008), lo considera como un campo de estudio focalizado en el análisis de las estructuras, funciones, grupos e individuos, que confluyen dentro de una organización, a los fines de lograr la eficacia de la misma. Por otra parte, Davis y Newstrom (2005), lo conceptualizan como el análisis y aplicación de conocimientos relacionados con la forma en la cual se manifiestan las conductas de los individuos dentro de la dinámica de una organización determinada, abordando tanto las relaciones entre los sujetos como la forma en la cual el ambiente ejerce su influencia en el entorno de las empresas.

Visto desde una perspectiva general, el comportamiento organizacional implica el estudio de los procesos empresariales, funcionariales y las actividades de los empleados

en el holismo de su personalidad que conforman las organizaciones, tomando como referencia el cambio continuo necesario para adaptarse a las condiciones variantes del entorno que exige involucrarse, vale decir, que las organizaciones también debe conjugar la realidad interna con la contexto externo.

Robbins (2008), explica la amplitud de los temas abarcados por el comportamiento organizacional, indicando que el mismo, incluye la consideración de la estructura organizativa, motivación, liderazgo, compromiso trabajo en equipo, cultura organizacional, comunicación, clima, cambio organizacional, entre otros. Lo importante en cada aspecto contenido en el comportamiento organizacional, es considerar el desarrollo de distintos ámbitos de alcance que circunscriben el individual, grupal y organizacional; los cuales deben ser considerados en forma integral por cuanto afecta la actuación de los recursos humanos.

Ahora bien, Rainieri (1998) complementa lo anterior cuando destaca los métodos que:

“(…) han usado diferentes países para modernizar su sector público han sido también diversas y dependientes de las particularidades de cada país. Sin embargo, las políticas de descentralización, privatización y desregulación parecen corresponder a algunas de las tendencias más prevalecientes”.

Sobre este mismo orden, el citado autor expone que la adaptación de los modos de gestión al interior de las organizaciones públicas constituye al mismo tiempo ser una alternativa o camino seguido en la mayoría de los procesos de modernización de las organizaciones al servicio del Estado, por cuanto debe responder a una planificación estratégica, control de costos, centro de costos, evaluación de desempeño basados en el rendimiento, incentivos por productividad, entre otros.

En cualquier caso, Allens (2007) agrega que en todos los niveles de análisis del comportamiento organizacional surge como elemento esencial la conducta de la persona, sea de forma individual o grupal. En dicho comportamiento se expresan no solo las competencias evidenciadas, sino actitudes definidas como predisposición a actuar que determinan una orientación comportamental; dejando clara la importancia de los recursos humanos en el análisis del comportamiento organizacional.

Sin distinciones, bien sea en el ámbito privado o público, el comportamiento organizacional implica una labor de análisis de todos los factores que pueden influir en las organizaciones, y en consecuencia, su conocimiento contribuye con la gestión de los gerentes para comprender, así como asumir decisiones oportunas que den paso a la comprensión de las distintas situaciones y variables personales de los recursos humanos, los cuales pueden derivar en el logro de las metas trazadas por las organizaciones.

A criterio de PricewaterhouseCooper (PWC) (2012), “las Administraciones Públicas sirven para que los ciudadanos puedan vivir como tales, para que la sociedad funcione adecuadamente y para contar con instrumentos y recursos que permitan a los individuos convivir de manera justa y segura”.



Atendiendo a las consideraciones antes planteadas, se puede alegar que las políticas públicas en el marco normativo del Estado han regulado este contexto sobre la base de normas de rango constitucional, en razón de que las administraciones, organizaciones, dependencias y entidades públicas no solo deben apalancar, asistir y, por consiguiente, coadyuvar a que sus conciudadanos puedan convivir como tales sino también garantizar que la sociedad pueda funcionar de una manera adecuada, además de poder asistirse de los recursos necesarios para ofrecer una vida equitativa y digna.

Para ello, el contexto público emplaza de manera irrestricta el cabal cumplimiento de una óptima competencia con base a los recursos humanos. El denominado acrecentamiento de la flexibilidad, responsabilidad con los ciudadanos y fortalecimiento de las políticas implantadas por los regímenes operantes. En este orden, en el caso del Estado venezolano a través de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (Asamblea Nacional Constituyente, 1999), en su artículo 3 se prevé lo siguiente:

“El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en esta Constitución.

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines”.

Con base a lo anterior, los países latinoamericanos a través de sus propias organizaciones públicas han establecido profundas consideraciones en lo referente al contexto de articular el crecimiento de su capital humano, pese a las limitaciones y éxitos del proceso globalizador, cuya noción parte de la unificación de criterios, además de brindar identidad política.

Por ello, el comportamiento organizacional en el ámbito público cumple un rol importante. Conforme al criterio de Calderón (2004), la gestión pública se sustenta en una nueva visión, “se trasciende de la simple idea, un tanto reduccionista, de “aplicar la ley” y se cambia por la obligación del “logro de resultados”, bajo un paradigma posburocrático”.

Para tal efecto, Scelza (2007), explica:

“El gobierno nacional entiende que para sostener en el tiempo el programa en marcha y los resultados alcanzados, resulta imprescindible un nuevo protagonismo del Estado, no basado en su tamaño y omnipresencia sino en la eficacia y carácter estratégico de sus intervenciones y en la equidad, transparencia y participación ciudadana como valores incorporados a las políticas públicas”.

Desde este enfoque, uno de los aspectos más importantes que se han vislumbrado en el contexto de la actividad funcional y, por consiguiente dentro de los organismos,



dependencias u entidades adscritas a la Administración Pública, lo constituye de manera incuestionable la gerencia de los recursos humanos.

Sin duda, esta interpretación ha surgido como resultado a que es el mismo ordenamiento jurídico establecido el cual regula no solo los recursos humanos de la propia administración al servicio del Estado sino, por demás, permite prescribir su propio comportamiento en el sector público, en virtud de la multiplicidad de leyes que rigen su régimen funcional.

Como se advierte, este enfoque de la función estatutaria se ha vislumbrado, desde la perspectiva jurídica y social, como uno de los fenómenos más importantes, ya que permitió transformar de modo significativo su concepción de funcionario público, así como su desempeño en el contexto organizacional.

Tal aspecto involucra aspectos sustantivos donde la administración de políticas, por parte de las organizaciones del sector público, deben ser concebidas como un modelo predictivo para el desarrollo y ejecución de estrategias en el plano organizacional direccionada hacia el logro del fin último de un país, es decir, su fin social.

Dicho marco de acción desde la perspectiva legal debe cumplidamente partir, en razón de una valiosa distribución de las riquezas, democratización y responsabilidad compartida de sus funcionarios en el control y gestión de la organización pública. Por su parte, el artículo 141 de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (Asamblea Nacional Constituyente, 1999), cita:

“La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho”.

Esta realidad no escapa a todas y cada una de las distintas ramas integrantes de la gerencia pública, y por ello es inevitable tener presente que en las organizaciones de este sector, una de las áreas en las cuales mayor importancia detenta dentro del desenvolvimiento de las instituciones es el de la gerencia y administración de personal, la cual demanda el diseño e implementación de las estrategias de recursos humanos capaces de desarrollarse en un medio altamente politizado y determinado por la contradicción de intereses entre grupos de poder.

Por ello, el comportamiento organizacional cumple funciones esenciales en el desarrollo de las empresas e instituciones, siendo importante incluir las redes comunicacionales, los procesos motivacionales, relaciones de liderazgo, manejo de la cultura, entre otros; no solo para describir sistemáticamente el proceder organizacional sino para predecir los acontecimientos futuros intervinientes y así lograr los objetivos terminales proyectados. En consecuencia, se infiere que a través de tales actividades es posible proceder a instaurar controles que aseguren la productividad dentro de la organización.



Las tendencias que han seguido las organizaciones del sector público para adaptarse a los cambios del ambiente se caracterizan por incorporar en sus diseños estrategias, estructuras y procesos que se aproximan a los usados por organizaciones del sector privado. Es decir, se ha interpretado el supuesto del mandato de la actividad funcional en las organizaciones al servicio del Estado, por cuanto es concebido como un gobierno empresarial, ya que debe ser entendido como una gestión de gobierno direccionada a la maximización de sus propios beneficios, atendiendo a la inestimable utilización de las fuerzas y procedimientos de la economía para alcanzar sus propios objetivos.

Al respecto, Robbins (2008) afirma que “entender el comportamiento organizacional nunca había sido tan importante como lo es ahora para los administradores”. En la actualidad, se evidencian múltiples retos así como oportunidades para que los gerentes empleen los principios del comportamiento organizacional a los fines de acercarse tanto eficaz como eficientemente a las decisiones de gestión pertinentes para las empresas, a los fines de administrar sus activos disponibles.

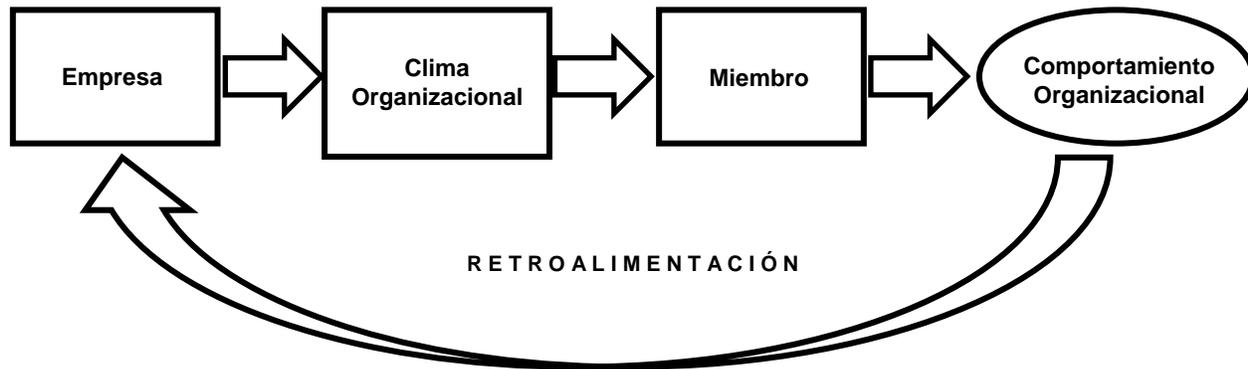
Como complemento a lo anterior, Camba y col. (2003) argumentan que la función pública como estructura organizativa puede ser interpretada de forma diferente, por cuanto la misma constituye la suma de los diferentes recursos humanos previamente definidos, cuyo propósito principal se fundamenta en el servicio de una entidad o de un conjunto de organizaciones públicas-administrativas. Lo más significativo es que esta suma de personas ejerce su actividad funcional en el marco institucional de la función pública, por cuanto los funcionarios y empleados públicos prescriben su ejercicio sobre la base de dos ámbitos preceptivos.

A su vez, Camba y col. (2003) señalan que estos contextos en el ejercicio al servicio público quedan formalizados por:

“1. Por un lado, al orden jurídico institucional, determinante, junto al orden institucional informal, del sistema de construcciones e incentivos; y 2. al orden organizacional, determinado por los mandatos organizativos, procedentes de la autoridad responsable de la eficacia y la eficiencia de la organización e investida de la potestad autoorganizatoria, así como por la cultura administrativa específica de cada organización”.

En tal sentido, como complemento a lo expuesto en la siguiente figura, los autores del presente trabajo pretenden de manera ilustrada representar los diferentes grupos de elementos que intervienen en el comportamiento organizacional, que deben tener como finalidad el beneficio de la organización en la cual están inmersos todos para favorecer el entorno con un bien o con un servicio.

**Figura 1. Modelo de secuencias de factores en el comportamiento organizacional**



**Fuente:** Negrón (2013).

Como ya se estableció, una organización independientemente de su contexto es, según Amorós (2007), una unidad social con personalidad propia y permanencia en el tiempo conscientemente manejada, conformada por personas en busca de sus metas trazadas.

En este sentido, las organizaciones se esmeran por fomentar una buena infraestructura, además en su gerencia estratégica se deben preocupar por definir: visión y misión, valores y políticas para propiciar un buen clima organizacional. Sin embargo, cada miembro tendrá una actitud distinta ante ello, que puede ser compartida o no, esto produce un comportamiento que representa una acción de retroalimentación para la misma, para su beneficio o desmedro.

Sin embargo, en el marco del comportamiento organizacional del sector público la realidad empírica ha demostrado que las reglas de orden institucional, así como las reglas organizativas en el contexto de la función pública, poseen una naturaleza de orden reglamentario significativamente diferente entre sí. Es decir, las reglas institucionales poseen una permanencia y rigor propios de su naturaleza jurídica, debido a que sus cambios solo podrán materializarse dentro de los límites fijados por la propia Ley. Contrario a ello, las reglas organizativas poseen un carácter instrumental, cuyo marco de acción se encuentra fundamentado en normas eficaces y eficientes para el logro de los objetivos trazados (Camba y col., 2003).

De esta manera, el comportamiento organizacional en la gestión pública, sobre la base de su normativización institucional y organizativa requiere de una visión.

Para Guirado (2007), la visión es principio es la imagen futura de una organización. Denota hasta dónde desean llegar los directivos o funcionarios de las mismas con la gestión de sus gerentes, funcionarios, administraciones, organizaciones, dependencias y entidades públicas.

Como complemento a lo anteriormente expresado, es conveniente abordar las cuatro dimensiones principales, como lo son: la misión, los valores, políticas y el clima organizacional que deben regir toda organización pública. La puesta en práctica de estas acciones permitirá dimensionar su capital humano en el marco de su comportamiento organizacional, por cuanto toda Administración Pública no solo debe cumplir un papel central en el desarrollo de un país sino que necesita concentrar sus esfuerzos para que su desempeño se efectúe conforme a las normas institucionales y organizativas, con la finalidad de modernizar sus propias estructuras, procesos, paradigma funcional y servicios para la colectividad.

La misión es la formulación de lo que se propone en una organización para diferenciarse de los otros establecimientos en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano.

Según Frías (2001), la misión es lo que la empresa aspira realizar para distinguirse de las otras organizaciones. La misma está enmarcada en los valores de la organización, entre los que destacan respeto mutuo, confianza e integridad, compromiso de cada empleado, la ética, esfuerzo permanente, trabajo en equipo y disfrute y satisfacción.

Por otra parte, Robbins (2008) se refiere a los valores de una organización como la característica común con los cuales comulgan todos sus miembros. Los valores llegan a conformar parte de la cultura de la entidad en cuestión al establecer normas que ajustan la conducta de grupos e individualidades que influyen en el comportamiento organizacional. Asimismo, estos representan elementos intangibles que conforman grandes impulsos y que hacen al empleado proclive para el trabajo, además promueven un cambio de pensamiento, marcan la toma de decisiones, suscitan la armonía entre el personal interno y con el entorno.

Ahora bien, es importante establecer la importancia de las políticas en las empresas, ya que una postura contraria es suponer que todos los empleados han internalizado con la misma intensidad la visión y misión que se ha elaborado dentro de los aspectos de la cultura organizacional, cuando en realidad no sucede de esta manera.

En este sentido, Robbins (2004) determina que quienes no reconocen el comportamiento político ignoran que las empresas son sistemas políticos y que gracias a la política es posible comprender muchos de los comportamientos de los empleados que por lo extraordinario parecieran irracionales.

Las políticas son modelos de procesos acordados por los gerentes para lograr las metas ya definidas con la mayor eficacia y eficiencia. Es decir, orientan la toma de decisiones y las estrategias que deben establecerse para cada situación, por ser situaciones repetitivas o recurrentes en la dinámica de una empresa. En este contexto, dichas políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos, áreas, dependencias o actividades operativas.

Según Gonçalves (2008), un clima organizacional puede ser cauce o barrera para el buen desempeño de la empresa y es factor de distinción e influencia en el comportamiento de los miembros de la misma. Por lo tanto, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema de la empresa y el comportamiento de los empleados. Esta relación es relativamente permanente, además que puede determinar la diferencia entre una organización y las otras.

Para Thompson y Pozner (2007), la diferencia perceptible entre las organizaciones está relacionada con los atributos de los individuos que en ella laboran. En resumen, la diferenciación entre una organización y otra no se produce únicamente por las características de sus actividades, sino por su capital humano.

En este contexto, los procesos de cambio en el clima organizacional, es decir, en la suma de los factores que ya se han mencionados que conforman una organización u empresa, representan un punto focal en el estudio del comportamiento organizacional, pues los individuos inmersos en la misma deben contar con la capacidad, competencias o conocimientos necesarios para configurar o aportar su contribución al desarrollo, y en consecuencia, al logro de los objetivos propuestos en términos de productividad y crecimiento sostenido.

El capital humano representa un muy importante activo en cualquier organización y en la actualidad significa un valor agregado en las mismas y la diferencia en cuanto al nivel competitividad en el mercado cada vez más diverso e innovador.

Para Davenport (2006), los trabajadores son asumidos como la suma de las capacidades de producción conforman el capital humano y el valor que permite lograr las mejores y más deseables metas para las organizaciones. Ello implica el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos logrados a través del entrenamiento, educación y experiencia.

Atendiendo a estas consideraciones, Galeano (2013) señala:

“Dentro de la función pública existen distintos tipos de vinculación del personal y el pertenecer o no a un grupo puede generar un comportamiento distintivo a la hora de desarrollar sus actividades, y los procesos de vinculación son reglados y se rigen bajo la ley y la constitución”.

Lo anteriormente mencionado hace a los empleados o funcionarios al servicio de la gestión pública potencialmente valiosos para el desarrollo de las empresas e instituciones puestas al orden del Estado, además de aconsejar que se dedique una considerable porción de su presupuesto al crecimiento no solo profesional que está relacionado con el o los procesos o de servicio directamente sino también al personal que contribuye con la cultura organizacional, y que además prenden del clima organizacional.

Ahora bien, la multifactorialidad del individuo se expresa también en los empleados públicos y de esta manera debe ser estudiado. Litwin y Stinger (1978; citado por Gonçalves, 2008) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima



existente en una determinada organización, empresa u entidad; y que influyen con un elevado poder discriminatorio en el comportamiento organizacional, con influencia en la productividad, por supuesto.

**Cuadro 1. Indicadores del clima organizacional**

Indicador	Descripción
<b>Estructura</b>	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las cuales se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
<b>Responsabilidad</b>	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
<b>Recompensa</b>	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
<b>Desafío</b>	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
<b>Relaciones</b>	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
<b>Cooperación</b>	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
<b>Estándares</b>	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
<b>Conflictos</b>	Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
<b>Identidad</b>	Es pertenencia a la organización y que se es importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

**Fuente:** Litwin y Stinger (1978; citado por Gonçalves, 2008).

Los puntos tratados en el cuadro 1 se consideran acertados y muy próximo a lo que los autores del presente trabajo plantean los indicadores antes señalados para el análisis del capital humano como elemento de crecimiento y para ampliar la capacidad de asimilación de la dinámica organizacional en el sector público capaz de dar respuestas ante las exigencias del entorno, ya que se toman en cuenta tanto los factores de la producción específicamente como los personales y las diferencias que puedan existir entre los diferentes empleados o funcionarios públicos o privados de una organización.

En este sentido, e interpretando a Munch (2009), se expone que resulta indispensable formular un plan estratégico que tenga como objeto al personal para revisar la concepción de los procesos gerenciales, afianzar la competitividad actual y futura, e intentar optimizar los mismos de manera que cada función específica maximice su contribución en el producto o servicio final.

La misma autora antes mencionada agrega que los avances en materia organizacional y la necesidad de lograr ventajas competitivas han permitido que en la mayoría de los países desarrollados, así como en los países emergentes, el capital humano sea



considerado como un activo esencial, el cual no solo es valorado en términos del desarrollo del trabajador o funcionario en servicio, sino además su importancia ha conllevado a que los mismos sean incluidos en los estados financieros, o en su defecto en los presupuestos nacionales de cada país.

Paralelamente a lo señalado, Munch (2009) expresa lo fundamental de analizar la administración de capital humano como un elemento de especial relevancia, para llevar a cabo los procesos, las diversas metodologías, “así como técnicas para mantener, incrementar y desarrollar las competencias, habilidades o conocimientos del personal con la finalidad de mejorar la calidad de las organizaciones y de los individuos que las conforman”.

Sobre este particular, lo anterior implicaría que las características de los individuos en términos de sus habilidades, conocimientos, destrezas e inclusive sus actitudes son elementos influyentes para mediar en la realidad organizacional, por lo cual toma interés el análisis del capital humano como variable interviniente que puede asegurar el desarrollo, la productividad y la competitividad.

Por todo lo antes expuesto, se considera que el capital humano involucra por tanto el valor del conocimiento, experiencia, formación, actitudes y, en general, los atributos de cada empleado, trabajador o funcionario, los cuales le permiten realizar aportes al desarrollo y crecimiento de las empresas e instituciones en pro de sus objetivos. Dicho potencial humano es quien puede hacer que los cambios ocurran, lograr el surgimiento de las innovaciones, así como accionar las soluciones pertinentes para alcanzar el objetivo de asegurar la competitividad futura.

Para completar el espectro de factores que discriminan en el comportamiento organizacional, es necesario que se aborde lo referido a las actitudes en términos de la motivación ya que los individuos (empleados o funcionarios) pueden contar con muchos conocimientos y saberes, así como desarrollar importantes habilidades para realizar una tarea u oficio, pero sino cuentan con la motivación suficiente para emprender la acción con niveles de eficiencia su desempeño será deficiente.

Así lo explica Solano (2011), quien considera que la gestión del recurso humano en las organizaciones públicas estas debe ser importante, ya que por una parte se podrían implementar en los análisis del clima organizacional medidas periódicas, mediciones de la satisfacción laboral, responsabilidad profesional y performance individual, entre otros. Esto obedece a la implementación de las seis motivaciones públicas: “atracción por elaborar políticas públicas, compromiso con el interés público, deber civil, justicia social, auto-sacrificio y compasión”.

Según Good (2001; citado por Negrón y col., 2010), “la motivación es un constructo hipotético usado para explicar el inicio, intensidad y persistencia de la conducta dirigida hacia un objetivo”. Por lo tanto, en las organizaciones empresariales la gerencia debe estimular en sus miembros la necesidad de un comportamiento determinado dentro de una configuración motivacional.



Ahora bien, cada individuo encarna esta configuración de una manera distinta. Los estudiosos de la motivación se plantean tres aspectos básicos: ¿Qué hace que una persona inicie alguna acción?; ¿Cuál es el nivel de participación en la actividad que se selecciona?; ¿Qué hace que una persona persista o se rinda?

Vale decir que la motivación se cumple en tres etapas; el desequilibrio, la energía que se invierte para enfrentar la situación y el restablecimiento del equilibrio. De esta forma, Negrón (2013) plantea que han sido los autores quienes han enunciado teorías para explicar las preguntas formuladas. Sobre este punto en particular, el citado autor expresa:

“Un enfoque amplio sobre la motivación estaría completo si se relaciona la Teoría de Jerarquización de las Necesidades y su Gratificación de Abraham Maslow, por tener una visión teológica, la Teoría de Motivación al logro por considerarse como los desequilibrios sociales, enunciada por Mc Clelland y la Teoría de Locus Control, propuesta por Weiner, ya que se enmarca en la contingencialidad o atribución. Una persona puede tener una alta necesidad de desarrollar todas sus potencialidades personales y por lo tanto le da priorización, al trabajo, pero necesita a su vez que esas potencialidades sean aceptadas por la sociedad en la cual se desenvuelve, además debe tener los medios para hacerlo y al propio tiempo que las circunstancia se lo permitan”.

Con el enfoque holístico que ha antecedido y los adelantos de la tecnología de avanzada, así como la dinámica de los procesos de intercambio de conocimientos e información a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), se ha tornado indispensable aumentar los niveles de productividad para responder a las demandas actuales, así como lograr altos niveles de emprendimiento para desarrollar la capacidad de innovación de los talentos humanos, configurando un capital de alto valor para las organizaciones públicas donde los activos no son exclusivamente los bienes muebles e inmuebles, sino que la inteligencia le ha otorgado un valor agregado a las dependencias al servicio de un país.

En el entorno del análisis del comportamiento organizacional, surge la consideración del mismo como una potencial estrategia para incrementar el valor del capital humano, lo cual supone lograr una óptima administración de los recursos humanos en el ámbito público para que éstos estén en la capacidad de asumir los cambios continuos y enfrentar los retos impuestos por la realidad organizacional, por cuanto se requiere que éstos se circunscriban en lograr las transformaciones en forma óptima, exitosa y adaptativa en provecho de una sociedad.

Dichas transformaciones, de acuerdo con Dionne y Reig (2002), conducen a lograr los objetivos planteados por las organizaciones, tanto en el corto, mediano y largo plazo, siendo ello un propósito esencial del comportamiento organizacional, por lo cual todos los elementos de carácter productivo deben contribuir con tales objetivos.

En este entorno, el comportamiento organizacional debe concebirse como un medio de carácter estratégico para lograr potenciar el valor del capital humano para las empresas e instituciones, focalizándolos en trabajar de manera eficiente y eficaz.



En consecuencia, las acciones en materia organizacional público deben ser dirigidas a incrementar las capacidades, destrezas, así como aptitudes para contribuir con el desarrollo competitivo y sostenible; conduciendo a afirmar que el comportamiento organizacional comprende un área medular la gestión de los recursos humanos.

Dadas las condiciones actuales de las organizaciones, se concluye que debe considerarse el comportamiento organizacional como estrategia para la optimización del capital humano, por cuanto la excelencia en la administración fundamentada en la representación del Estado y para el servicio y bienestar social del mismo implica la consecución de una ventaja competitiva sostenible focalizada en el desarrollo.

Sin duda, la administración desde el marco de la gestión pública, al propiciar sus políticas sobre la base de su propio capital humano, puede coadyuvar al establecimiento de un paradigma capaz de propiciar una justa distribución, democratización, trabajo y responsabilidad de modo compartido de todos los empleados y funcionarios públicos en la planificación, organización, dirección y control de una estructura compleja y dispersa. Esto obedece a la multiplicidad de sujetos de derecho que intervienen entre sí, así como la variedad de escenarios que interactúan para propiciar la consolidación de un país, atendiendo a sus estamentos.

### **ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO**

Para Serna (2006), por estrategias se entiende a los medios por los cuales se aspiran lograr los objetivos de una organización, entre los que se encuentran la extensión en el territorio, ampliación de la oferta de negocios o mercado, obtención del control de proveedores y penetración entre los clientes futuros.

Por otra parte, la estrategia surge de una compleja matriz de pensamientos, experiencias, memorias, apreciaciones y expectativas que se constituyen en una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares; en otras palabras, se puede afirmar que la estrategia representa la fórmula que transforma el talento humano de la empresa para distinguirla de la otras y que su implementación exitosa conforma una ventaja competitiva para cada ente.

Sin embargo, Jiménez (1975; citado por Bolaños, 2011), explica:

“La falta de capacidad administrativa, de dirección y gestión a través de la cual se modifiquen estructuras institucionales, sistemas, procesos y procedimientos, actitudes y comportamiento humano es una de las grandes limitaciones que existen para alcanzar el desarrollo económico y, por eso, como parte de la estrategia de ese crecimiento, debe tomarse en cuenta la necesidad de contar con una Administración Pública que lo permita y que ojalá lo promueva”.

Como complemento, para Calderón (2004): “La gestión del talento humano en el sector público se ha centrado en la administración de personal, y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales”.



Según Herhalt y Downey (2010), en el sector público los altos cargos son cada vez más consecuentes, así como consientes de las implicaciones producidas por las crisis económicas que sufren la mayoría de los países, por cuanto provee de una nueva concepción de oportunidades y cambios capaces de desarrollar dos grandes áreas fundamentales: “en primer lugar, la forma en que se financian y prestan los servicios públicos, y posteriormente, la relación entre el gobierno y los ciudadanos – en resumen, redefinir la función del sector público”.

Este enfoque surge ante la ineficacia que proyectan las estructuras organizativas en el sector público desde la perspectiva de los distintos organismos públicos (nacional, estatal y municipal), por lo cual cualquier progreso correspondiente con la gestión de sus propias dependencias, atendiendo a los preceptos y mandatos de Ley, repercutirá en su imagen, objetivos propuestos, direccionamiento, entre otros.

Sin duda, la Administración Pública con base en su metodología ha demostrado poseer muchas falencias, además de que su actividad no responde con las demandas que actualmente emplazan las necesidades de la sociedad, siendo esta la principal beneficiaria o afectada de la incorrección de su propia efectividad y eficiencia en el ejercicio de sus funciones.

De esta forma, se interpreta que el adelantamiento acerca de las expectativas de la sociedad en general, con respecto al servicio público plantea incuestionablemente la necesidad de mejorar la imagen de la administración del Estado, desde la perspectiva institucional (Bañón y Carrillo, 1996).

A su vez, Bernardoni y Govea (2002), señalan:

“El Estado así concebido, tiene que dotar a todos los habitantes de mecanismos de control para permitir que ellos mismos tutelen la calidad de vida que desean, como parte de la interacción o desarrollo compartido Estado-Sociedad, por lo que puede afirmarse que estos derechos de control son derechos cívicos, que son parte de la realización de una democracia participativa, tal como lo reconoce el Preámbulo de la Constitución (...)”.

Axiomáticamente, con el objetivo de modernizar su mandato en procura de generar el crecimiento de su capital humano en el marco de su comportamiento organizacional, las estrategias que deben implantar las organizaciones del sector público puntualizan la necesidad de reinventar todo el conglomerado de su sistema administrativo, así como por demás sus políticas públicas e institucionales. Es decir, dichas tácticas coadyuvarán a promover de forma trascendente aquellos cambios que asistirán a la implementación de un nuevo arquetipo basado en valores, actitudes, comportamiento de los funcionarios, entre otros; sobre la base de su propia misión, visión y objetivos estratégicos de la nueva organización pública proyectada a corto, mediano y largo plazo.

Por ello, una estrategia es una acción que se espera y es apropiada para lograr una meta, interpretando una situación específica en un tiempo determinado. Para que una estrategia cumpla con este requisito es conveniente llevar a cabo una investigación previa



de corto plazo en lo interno de la organización y en el entorno de la misma, con el fin de diferenciar entre los factores que favorecen el logro y los que pueden representar una barrera para el mismo.

El resultado de este análisis situacional debe aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una estructura organizativa más aún en el espacio público, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades claras y evitando las amenazas. En este orden, todo configurado en el denominado Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Para Bolaños (2011), se reconocen en el ámbito de las políticas dos acepciones:

“Políticas Públicas, se refieren a lo que los funcionarios con suficiente autoridad política y(o) administrativa deciden y hacen en realidad. Engloban tanto las intenciones del Gobierno, como las acciones que dan continuidad a estas. Lo anterior en el marco de una estrategia macro como lo es el Plan Nacional de Desarrollo. Las políticas y programas gubernamentales remiten a ciertos valores, instrumentos, medios de intervención y a resultados de impacto esperado para con los administrados, como consecuencia de la acción administrativa. Estas son compromisos y, por ende, son obligatorias.

Políticas Institucionales, se refieren a lo que los jefes y el nivel gerencial institucional establecen como medio de orientación en el camino hacia la consecución de los Objetivos Estratégicos siempre en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y son, a su vez, lineamientos o reglas para reforzar las actividades administrativas a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Estas son compromisos y, por ende, son obligatorias”.

De esta manera, a criterio de Negrón (2013), el FODA es un análisis situacional en el cual se debe sustentar la toma de decisiones en el modelo de gerencia estratégica. Para su implantación se hace necesario identificar las: Fortalezas: elementos de la situación que favorecen el lograr una meta; Debilidades: las cuales representan un obstáculo para alcanzar la misma. Tanto las Fortalezas como las Debilidades están presentes en el interior de un individuo o de una organización.

Por otra parte, para el citado autor en el estudio del entorno surgen las Oportunidades, conformadas por los factores externos que pueden viabilizar el logro de los objetivos propuestos; y, finalmente, se deben identificar aquellos factores que se ubican en el entorno de la organización que representan una barrera para el éxito, conocidas como Amenazas para este análisis situacional.

Sin otro particular, ha sido imperativo desde tiempo atrás que las diferentes organizaciones, dependencias e instituciones adjuntas al sector público no solo sean reconocidas como simples organismos de procesamiento de datos, además de ser calificadas como simples productoras de bienes y servicios; sino, también puedan ser en un futuro reconocidas por el mérito de una óptima gestión, de su recurso humano, de un marco regulatorio ajustado a la Ley, debido a que en la mayoría de los casos su actividad

ha desencadenado conflictos que impiden la mejor operacionalización de adecuadas estrategias de cambio, mejora y modernización pública (Bolaños, 2011).

En tal sentido, en la Figura 2, se presenta la matriz FODA, cuyo planteamiento admite concluir que para facilitar la producción de estrategias acertadas, la orientación consiste en situar la propuesta de acciones que conlleven a utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas y que a pesar de las debilidades se establezcan acciones en pro de las oportunidades y en defensa de la organización del sector público contra las amenazas. Todo en función de los objetivos propuestos, teniendo en cuenta que los cuatros indicadores anteriormente mencionados están presentes simultáneamente en cada situación por la cual debe atravesar toda empresa, organización o dependencia de la administración al servicio de un país en un momento determinado.

**Figura 2. Matriz FODA**

MATRIZ F. O. D. A.		
OBJETIVOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FODA	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

**Fuente:** Negrón (2013).

### CONCLUSIONES FINALES

Las organizaciones del sector público en la actualidad deben considerar factores tanto internos como factores externos si desean ser entidades competitivas.

En su realidad interior se plasma una cultura que es internalizada de manera diferente por cada uno de sus miembros. Tal cual como se muestra en la Figura 1, la sumatoria resultante es un clima organizacional que, a su vez, origina un comportamiento del talento humano, cuya retroalimentación puede ser beneficioso o no para la misma y afectando su nivel de competitividad frente a las otras organizaciones.

Sin duda, las organizaciones contextualizadas en el ámbito público presentan elementos diferenciadores sobre la base de su gestión, por cuanto emplaza de manera imperativa no solo el reconocimiento de una normatividad de orden institucional, sino por demás organizativa, con el objetivo primordial de apalancar la modernización de sus propias estructuras, procesos, paradigmas funcionariales y servicios en beneficio de la colectividad en general.

El capital humano en el área funcionarial se ha convertido en una de las partes más importantes de toda organización pública y debe ser priorizada por la gerencia de manera preponderante. La internalización de los valores, la visión, la misión, las políticas y las actitudes deben ser conjugadas con igual ponderación al momento de su valoración, más allá de sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Este resultado surge ante el hecho que proyectan actualmente las estructuras organizativas del sector público como resultado de su ineficacia, lo cual ha comportado una importante repercusión no solo en los preceptos y mandatos de Ley, cuyo acatamiento debe ser cumplido cabalmente, sino también en su imagen, objetivos propuestos, dirección, gestión pública, entre otros; por cuanto en la mayoría de los casos no han logrado responder ante las múltiples necesidades que demanda la sociedad.

Tomando como referencia el análisis antes expuesto, el comportamiento organizacional del sector público debe concebirse como un medio de carácter estratégico para lograr potenciar el valor del capital humano para las empresas e instituciones adjuntas al Estado, focalizándolos en trabajar de manera eficiente y eficaz.

En consecuencia, las acciones en materia organizacional deben ser dirigidas a incrementar las capacidades, destrezas o actitudes para contribuir con el desarrollo competitivo y sostenible, conduciendo a afirmar que el comportamiento organizacional comprende un área medular la gestión de los recursos humanos, siendo una herramienta de gran ayuda para el análisis situacional lo constituye la matriz FODA.

Dadas las condiciones actuales de las organizaciones del sector público, se concluye que debe considerarse el comportamiento organizacional como estrategia para la optimización del capital humano en dicho sector, por cuanto la excelencia en la administración del mismo implica la consecución de una ventaja competitiva sostenible focalizada en el desarrollo de un Estado-Sociedad.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allens, M. (2007). Comportamiento organizacional, cómo lograr un cambio cultural a través de gestión de competencias. Argentina. Editorial Granica.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo. Argentina. Grupo Editorial Norma.
- Asamblea Nacional Constituyente (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial número 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1999. Venezuela.



- Bañón, R. y Carrillo, G. (1996). La productividad y la calidad. Respuestas de la Administración Pública por la Escasez y la Incertidumbre. Chile. EGAP.
- Bernardoni, M. y Govea, L. (2002). Las respuestas del Supremo T.S.J. sobre la Constitución Venezolana de 1999. Venezuela. Editorial La Semana Jurídica, C.A.
- Bolaños, R. (2011). El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la Administración Pública. Revista Nacional de Administración. Volumen 2, número 1. (Pp. 135-144).
- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. Revista Científica Cuadernos de Administración. Volumen 17, número 28. (Pp. 71-90).
- Camba, N.; Pelekais, C. y Govea, M. (2003). El régimen venezolano de la función pública y su incidencia en la gerencia de personal ante la crisis del pensamiento administrativo tradicional. Revista Frónesis. Volumen 10, número 2. (Pp. 30-48).
- Davenport, T. (2006). Capital Humano. España. Ediciones Gestión 2000.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2005). Comportamiento humano en el trabajo. México. Editorial McGraw-Hill.
- Dionne, G. y Reig, E. (2002). Reto al cambio. México. Editorial McGraw-Hill.
- Estay, J. (2001) La globalización en debate. Ecuador. Editorial ABYA-YALA.
- Frías, P. (2001). Desafíos de modernización de las relaciones laborales. Hacia una nueva cultura y concertación empresarial. Chile. Editorial LOM.
- Galeano, F. (2013). La cultura organizacional y los comportamientos en las empresas del sector público. Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- Gonçalves, A. (2008). Fundamentos del clima organizacional. Costa Rica. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Guirado, J. (2007). Casos prácticos para la gestión empresarial de despachos profesionales. España. Editorial Especial Directivo.
- Harris, J. y Hartman, S. (2002). Organizational behavior. Estados Unidos. The Haworth Press.
- Herhalt, J. y Downey, A. (2010). Afrontar decisiones difíciles. El futuro del sector público. España. KPMG.
- Hurtado, J. (2008) El proyecto de investigación. Venezuela. Editorial Fundación Sygal.
- Munch, L. (2009). Administración del Capital Humano. México. Editorial Trillas.



- Negrón, C. (2013). Influencia de la teoría motivacional locus de control en el desempeño laboral de los empleados públicos. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Venezuela.
- Negrón, M.; Angulo, E. y Leiva, M. (2010). Poder discriminatorio de la motivación en la predicción del rendimiento académico de los estudiantes universitarios. Revista Venezolana de Ciencias Sociales. Volumen 14, número 2. (Pp. 433-452).
- PricewaterhouseCooper (PWC) (2012). ¿En qué hay que transformar a la Administración Pública Española? Modernización de las Administraciones Públicas. Documento en línea. Disponible en: [https://www.pwc.es/es\\_ES/es/publicaciones/sector-publico/assets/transformar-administracion-publica-esp.pdf](https://www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/sector-publico/assets/transformar-administracion-publica-esp.pdf). Consulta: 12/12/2014.
- Rainieri, A. (1998). Creencias y cambio organizacional en los sectores públicos y privados. Estudios Públicos. Número 70. (Pp. 201-229).
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México. Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. (2008). Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica. México. Editorial Prentice Hall.
- Scelza, B. (2007), El Gerente ecualizador. Estrategias de gestión para el sector público. Argentina. Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Serna, H. (2006), Gestión y gerencia en los Colegios Cooperativos de Bogotá. Colombia. Editorial Colombia.
- Solano, D. (2011). La motivación por el servicio público: entendiendo las claves para tener un buen funcionario público. Gestión Pública y Desarrollo. Septiembre 2011. (pp. 13-19).
- Tamayo, M. (2004). El Proceso de investigación científica. Colombia. Editorial Limusa.
- Thompson, L. y Pozner, J. (2007). The role of meta-cognition in social judgment. En Higgins, E. y Kruglanski, A. (Editores). Social psychology: a handbook of basic principles. Estados Unidos. Guilford Press.