



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**LA GERENCIA PÚBLICA CENTRADA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL
Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Autor: Adrián Salas
Tutor: Mercedes Blanco

Barquisimeto, Enero 2020



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**LA GERENCIA PÚBLICA CENTRADA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL
Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Tesis Doctoral presentada como requisito parcial para optar al grado de Doctor en
Gerencia

Autor: Adrián Salas
Tutor: Mercedes Blanco

Barquisimeto, Enero 2020



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**LA GERENCIA PÚBLICA CENTRADA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL
Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Por: Adrián Salas

Tesis Doctoral aprobada en nombre de la Universidad Yacambú por el siguiente jurado, en la ciudad de Barquisimeto a los dieciséis (16) días del mes de Enero del año 2020.

Dr. José Edicio Corrales
C.I.N° V-7.398.952
Jurado

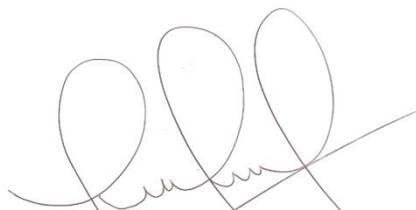
Dr. Edgar Gómez
C.I.N° V-16.138.879
Jurado

Dr. Víctor Medina
C.I.N° V-9.511.277
Jurado

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, *Adrián José Salas Hernández*, titular de la Cédula de Identidad N° 16.509.162, hace constar que es el autor de la Tesis Doctoral, titulada: “*La Gerencia Pública centrada en la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional*”, la cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del tutor de dicho trabajo, *Mercedes Blanco*, titular de la Cédula de Identidad No. 4.368.061; en tal sentido, manifiesto la originalidad de la conceptualización del trabajo, interpretación de los datos y la elaboración de las conclusiones, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto del mismo.

En la ciudad de Barquisimeto, a los 16 días del mes de Enero del 2020.



Adrián José Salas Hernández
C.I.: No. 16.509.162

DEDICATORIA

A mi madre Eddy Hernández, por haberme traído a este mundo y estar siempre a mi lado dándome sus sabios consejos. A pesar de tu estado delicado de salud, se que estas contenta de ver materializado este proyecto académico.

A mi padre Gilfredo Salas, por creer siempre en mí y gracias a ti comprendí que no hay que juzgar. A pesar de los errores, siempre es posible un nuevo comienzo.

AGRADECIMIENTOS

Cuando comencé a escribir los agradecimientos pensé que por descuido podía dejar a alguien importante fuera de la mención, por eso desde ya pido las disculpas correspondientes en caso de que suceda.

Antes que a todos quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

Quiero darles las gracias a todos los profesores del Doctor en Gerencia de la Universidad Yacambú, por los conocimientos impartidos. En particular quedo eternamente agradecido con mi tutora Dra. Mercedes Berenice Blanco, quien me orientó y me tuvo la paciencia necesaria durante el tiempo que duró esta investigación, me impulsaste a seguir adelante en los distintos momentos que considere abandonar.

También quiero agradecer a los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, que tuvieron la deferencia de responder los cuestionarios de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL JURADO	pp. iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	xii
LISTA DE FIGURAS	xiv
RESÚMEN	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	5
Planteamiento del Problema	5
Objetivos de la Investigación	14
Importancia y Justificación del Estudio	15
II MARCO TEÓRICO	19
Antecedentes de la Investigación	19
Referentes Institucionales	26
Referentes Teóricos	28
Gerencia Pública	29
Satisfacción Laboral	33
Teorías de la Satisfacción Laboral	50
Determinantes de la Satisfacción Laboral	69
Compromiso Organizacional	81
Dimensiones del Compromiso Organizacional	92
Modelos sobre el Compromiso Organizacional	100
Predictores del Compromiso Organizacional	112
Bases Legales	115
Sistema de Variables	117

III	MARCO METODOLÓGICO	126
	Posición Ontológica	127
	Posición Epistemológica	131
	Posición Metodológica	135
	Procedimiento	141
	Población	143
	Muestra	144
	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	146
	Validez y Confiabilidad del Instrumento	150
	Técnicas de Análisis de los Datos	153
IV	PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	157
V	CONSTRUCTO TEÓRICO	277
	GERENCIA PÚBLICA CENTRADA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	277
	Consideraciones previas	277
	Contexto de intervención	280
	Gerencia pública como eje transformador de las relaciones laborales y organizativas, partiendo de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional	284
VI	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	325
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	334
	ANEXOS	
A	Instrumento	352
B	Hoja de Trabajo Sistema IBM SPSS Statistics 19.0	368
C	Currículum Vitae	372

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Resumen teorización sobre satisfacción laboral	34
2	Factores determinantes de la satisfacción laboral según Robbins (1998)	70
3	Resumen teorización sobre compromiso organizacional	82
4	Evolución histórica del concepto compromiso organizacional	89
5	Operacionalización de las variables	119
6	Población de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua	143
7	Muestra de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua	145
8	Composición de la Escala de Compromiso Organizacional	148
9	Composición de la Escala de Satisfacción Laboral	149
10	Coefficientes de confiabilidad para las subescalas de Satisfacción laboral	150
11	Coefficientes de confiabilidad para las subescalas de Satisfacción laboral en Venezuela	151
12	Coefficientes de confiabilidad para las subescalas de Compromiso Organizacional	153
13	Escala del coeficiente de correlación	155
14	Determinación estrato social	171
15	Resultados Pago – Remuneración	178
16	Resultados Promoción - Oportunidades para recibir promoción	184

17	Resultados Supervisión - Percepción sobre el supervisor inmediato	190
18	Resultados Margen de beneficios - Beneficios monetarios y no monetarios	195
19	Resultados Recompensas contingentes - Apreciación sobre el reconocimiento y recompensas sobre un buen trabajo realizado.	200
20	Resultados Procedimientos operativos - Políticas y procedimientos operativos	205
21	Resultados Compañeros - Personas con las que trabaja directamente	209
22	Resultados Naturaleza del trabajo - Trabajo en sí mismo	214
23	Resultados Comunicación - Comunicación dentro de la organización	218
24	Resultados Apego emocional - Identificación con la organización	225
25	Resultados Consideración de los costos asociados por dejar la organización - Permanencia en el puesto de trabajo - Motivación enfocada en superar los obstáculos organizacionales	232
26	Resultados Obligación psicológica de permanecer en la organización - Deseos de permanecer en el equipo de trabajo	238
27	Acciones gerenciales	247
28	Estrategias gerenciales	251
29	Tabla de Codificación (Satisfacción laboral)	257
30	Niveles de Satisfacción laboral	258
31	Tabla de Codificación (Compromiso organizacional)	261
32	Niveles de Compromiso organizacional	262
33	Correlación: Dimensiones Satisfacción laboral - Dimensiones del Compromiso organizacional	266

34 Correlación: Satisfacción laboral - Compromiso organizacional 271

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Contenido de los Referentes Teóricos	28
2	Sexo	162
3	Edad	163
4	Antigüedad en la institución	164
5	Nivel educativo	165
6	Condición civil	166
7	Condición laboral	167
8	Nivel de remuneración	169
9	Carga familiar	170
10	Profesión del jefe de familia	171
11	Nivel de instrucción de la madre	172
12	Principales fuentes de ingresos de la familia	173
13	Condiciones de alojamiento	173
14	Pago – Remuneración	183
15	Promoción - Oportunidades para recibir promoción	189
16	Supervisión - Percepción sobre el supervisor inmediato	194
17	Margen de beneficios - Beneficios monetarios y no monetarios	199
18	Recompensas contingentes - Apreciación sobre el reconocimiento y recompensas sobre un buen trabajo realizado	204

19	Procedimientos operativos - Políticas y procedimientos operativos	208
20	Compañeros - Personas con las que trabaja directamente	213
21	Naturaleza del trabajo - Trabajo en sí mismo	217
22	Comunicación - Comunicación dentro de la organización	221
23	Apego emocional - Identificación con la organización	230
24	Consideración de los costos asociados por dejar la organización - Permanencia en el puesto de trabajo - Motivación enfocada en superar los obstáculos organizacionales	237
25	Obligación psicológica de permanecer en la organización - Deseos de permanecer en el equipo de trabajo	243
26	Acciones gerenciales	250
27	Estrategias gerenciales	256
28	Niveles de Satisfacción laboral	261
29	Niveles de Compromiso organizacional	264

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Pirámide de las jerarquías de las necesidades	36
2	Principales factores motivacionales	38
3	Costos de la rotación del personal	43
4	Teoría de la Fijación de Metas	52
5	Teoría de las necesidades adquiridas de McClellan	54
6	Ratio individuo vs referente	58
7	Teoría de la Expectativa de Vroom	60
8	Proceso de la Teoría del Refuerzo	64
9	Modelo de las Características del Trabajo	66
10	Respuestas a la insatisfacción laboral	79
11	Dimensiones del compromiso organizacional	98
12	Triángulo Paradigmático de la Investigación	138
13	Proceso de generación de la satisfacción laboral en los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua	175
14	Factores higiénicos y motivadores en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua	176
15	Perfil ideal del gerente en el ámbito público	245
16	Constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua	283

17	Perturbaciones de la escala de satisfacción laboral de Spector en el sector público venezolano	290
18	Flexibilidad patronal en el sector público venezolano, como componente adicional a la escala de Spector	292
19	Conocimientos en la organización	314

UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Línea de Investigación: Desarrollo Gerencial y Organizacional

**LA GERENCIA PÚBLICA CENTRADA EN LA SATISFACCION LABORAL
Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Autor: Adrián Salas

Tutor: Mercedes Blanco

Mes y Año: Enero 2020

RESUMEN

En el ámbito mundial se reconoce que el activo más valioso de una organización es su talento humano, por su capacidad para encaminarla hacia la excelencia y el éxito. Bajo esta perspectiva, la investigación se centró en generar un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, considerando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. La investigación se vinculó epistemológicamente con el enfoque racionalista-realista, dentro de una orientación hacia el paradigma positivista y enfoque cuantitativo, abordada con un diseño de campo de carácter descriptivo-correlacional, no experimental y transeccional. La población fue de 391 trabajadores; seleccionándose a 70 mediante un muestreo no probabilístico intencional. A la muestra se le aplicaron tres instrumentos indexados: Escala de Meyer, Allen y Smith; Escala de Spector y Proceder gerencial de Romero. La confiabilidad fue determinada con el Coeficiente de Alfa de Crombach, obteniéndose en promedio 0,85. Los resultados revelaron que los gerentes aplican un trato humanizado hacia el talento humano, mediante un contacto estrecho y una retroalimentación permanente. En cuanto a la satisfacción laboral, el sistema de remuneración y ascensos genera inconformidad. Así mismo, el compromiso predominante fue el “normativo”, con escasos deseos de permanecer en la organización. A nivel estadístico se determinó que los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos y comprometidos, con un coeficiente r de Pearson ($r = 0,67$), indicando una correlación positiva muy baja entre las variables. Esta información permitió fundamentar la elaboración del constructo teórico, el cual fue concebido desde los distintos planos del conocimiento, con el objeto de generar una reflexión profunda dentro de la gerencia pública, enfocada en promover el fortalecimiento de la relación gerente-trabajador; así como, impulsar que progresivamente la institución se inserte en las nuevas tendencias organizacionales del siglo XXI.

Descriptores: Gerencia Pública, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han existido a lo largo de la historia, aunque lógicamente evolucionan debido a que a nivel mundial se generan cambios de distintos tipos: sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos, entre otros. Durante el siglo XX el interés de las organizaciones estuvo centrado en torno a cómo incrementar la productividad de éstas procurando el bienestar del individuo; sin embargo, las organizaciones son mucho más que únicamente medios para proveer de bienes y servicios a la sociedad. En todas ellas interactúan personas; no importa su número; cada una de ellas cumple un rol, desde simples trabajadores hasta gerentes. En este sentido, el capital humano se ha convertido en las dos últimas décadas en una fuente esencial de la competitividad de las organizaciones.

Aunado a lo expuesto, es posible afirmar que no hay organización que se precie que no asuma en su misión o encabece sus informes laborales indicando la importancia de su capital humano y la prioridad estratégica que le otorga y es que en un entorno sumamente competitivo el talento humano es el elemento que marca la diferencia entre organizaciones públicas y privadas. Las personas aportan sus valores, sus capacidades y conocimientos en la prosecución de los objetivos organizacionales, lo cual convierte a cada trabajador en una fuente de ventaja competitiva.

Por tanto, se hace necesario reflexionar sobre la importancia que tienen los conceptos satisfacción laboral y compromiso organizacional, ya que además del gran volumen del tiempo vital que una persona dedica al trabajo, hay que subrayar, que ambos constructos están relacionados con muchas conductas y resultados de gran trascendencia para los propios individuos, para las empresas y para la sociedad en general. El constructo satisfacción laboral ha sido estudiado desde distintas disciplinas, tales como la psicología, la sociología, la economía, entre otras; convirtiéndose en un tema de gran atención para los investigadores en los últimos

años, además de ser una de las principales prioridades en las organizaciones, como lo señala Robbins (1998).

Por otra parte, la satisfacción en el trabajo ha sido reconocida como un componente del compromiso organizacional de modo que desde la literatura especializada en la dirección y gestión del talento humano, se postula que disponer de trabajadores motivados y satisfechos será uno de los factores determinantes del éxito, mientras que si estos no se sienten satisfechos ni identificados con la organización, no podrá alcanzarse unos niveles óptimo de productividad. De forma que, la satisfacción laboral, al considerarse una actitud, al igual que el compromiso organizacional, constituye una tendencia evaluativa conformada por un componente cognitivo, afectivo y conductual.

Ahora bien, es necesario puntualizar que el constructo compromiso organizacional es el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. La diferencia entre satisfacción laboral y compromiso organizacional es que éste último es un constructo más global, reflejando una respuesta afectiva general a la organización como un todo, mientras que la satisfacción está intrínsecamente ligada a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales. De ahí, que el compromiso enfatice en aspectos asociados a la organización, como son las metas, valores y cultura, mientras que la satisfacción laboral se centra en aspectos del entorno de trabajo donde el empleado desarrolla su actividad.

Es por ello que el compromiso organizacional sigue siendo uno de los tópicos más desafiantes e investigados, actualmente, en los campos de la administración y el comportamiento organizacional. El análisis de ambos constructos, satisfacción y compromiso, presenta el máximo interés para cualquier tipo de organización pública o privada. Todas ellas tienen algo en común: su capital humano, personas que, con sus respectivos comportamientos configuran sistemas formales e informales de comunicación que dotan a la organización de valores y una idiosincrasia propia.

En este sentido, en atención a la importancia de estas variables, se espera generar un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos Superiores del

Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, considerando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano. Es menester agregar que analizar estas conexiones intangibles y poco perceptibles desde la teoría del conocimiento positivista y una perspectiva cuantitativa; permitirá conocer la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, lo cual implicará situar al talento humano de estas organizaciones públicas como los elementos claves que aportaran datos en todo ese entramado organizacional.

Resulta vital realizar este proceso de indagación en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, motivado que las investigaciones de este tipo inician espacios de reflexión entre los equipos gerenciales, a objeto de autoevaluar la praxis gerencial empleada en la dirección y conducción del talento humano. Además, es necesario mantener un adecuado clima organizacional; en primer lugar, para contar con trabajadores que quieran, sientan y amen el seguir trabajando en y por la organización. Y en segundo, porque toda organización pública debe brindar un servicio de calidad a la colectividad, lo cual permitirá cumplir con los fines sociales previstos en el ordenamiento jurídico de la República Bolivariana de Venezuela.

Con el propósito de detallar lo antes expuesto; la tesis doctoral se presentará en seis (06) capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se hará referencia a la detección, planteamiento y formulación del problema existente en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, así como la justificación de la investigación y los objetivos, tanto general como específicos, trazados para su ejecución.

En relación al Capítulo II, este comprenderá el marco teórico–referencial, antecedentes de la investigación, las bases teóricas, y las bases legales y normativas aplicables al tema estudiado.

En cuanto al Capítulo III, se abordará lo inherente a la metodología de la investigación, compuesto por la naturaleza de la investigación, posición ontológica, epistemológica y filosófica del estudio, la población y la muestra sujeta al estudio, las

técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad de dicho instrumento; así como, las técnicas para el análisis y presentación de los resultados.

En el Capítulo IV, se encuentra la presentación e interpretación de los datos o resultados provenientes de la investigación hecha a través de los instrumentos aplicados a los sujetos de estudio.

El Capítulo V, presenta la parte final de la investigación con la generación del constructo teórico propuesto en la investigación.

El Capítulo VI, contempla las conclusiones y recomendaciones que se consideraron del análisis realizado y que sirvió de base para el constructo teórico propuesto.

Finalmente, se muestran las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones en un ambiente competitivo y cambiante requieren contar con las mejores capacidades en cada puesto de trabajo, por lo que es preciso prestar especial atención al cómo se desarrollan las capacidades internas para garantizar el logro de los objetivos. En este sentido, las organizaciones han adoptado diferentes modelos de gestión en el área de talento humano con miras a obtener un mejor desempeño; en ese establecimiento han tenido algunas recompensas a sus esfuerzos, en otras los resultados han sido adversos, producto de la inobservancia de los criterios mínimos que deben definir su gestión en específico, como lo señala Boggiano (2000).

En este particular, los gerentes contemporáneos reconocen que el motor y el activo más valioso de una organización es su talento humano, el cual tiene la capacidad para encaminar a las entidades hacia la excelencia, el éxito y la expansión de sus operaciones en el tiempo. Es por ello que el establecimiento de óptimas condiciones en el entorno utilizado por los colaboradores para desenvolverse en el día a día, puede ayudarlos y alentarlos a ser competentes, a desarrollar una conducta madura, a asumir con responsabilidad sus asignaciones, a dar lo mejor de sí; entre otros aspectos que proporcionan un buen ambiente de trabajo, generan motivación e impulsan al logro de los objetivos organizacionales, incrementando de esta manera la satisfacción laboral.

Evidentemente, el ser humano visto como el recurso principal para las organizaciones, constituye un potencial derivado del conocimiento y de las destrezas de cada persona, donde la combinación de capacidad, habilidad, valores, conocimientos, motivación, compromiso, destrezas e iniciativa de cada trabajador

para llevar a cabo las tareas asignadas, se traducen en generación de bienestar y rentabilidad, lo cual permite alcanzar un mejor control e incrementa los beneficios globales de la organización. Boggiano (ob. cit), señala la importancia que tiene para la correcta gestión del talento humano, el estar al tanto de las condiciones del entorno en el cual se desempeñan los individuos, ya que de él depende la percepción de los colaboradores, sus comportamientos, sentimientos y la manera de reaccionar.

Aunado a lo señalado, Michaels, Handfield y Axelrod (2001), en sus investigaciones indicaron que “las organizaciones de más alto desempeño tuvieron los mejores procesos de recursos humanos” (p. 173). En sí, los autores detectaron que lo importante no era contar con los mejores procesos en esta área, sino con las actitudes favorables de los trabajadores en toda la organización. Dicho de otra manera, las motivaciones y actitudes de los trabajadores representan uno de los elementos vitales con que cuentan las organizaciones para el alcance de sus metas y objetivos. Es por ello que Añez (2016) asume que una persona muy satisfecha o comprometida con su trabajo adopta actitudes positivas respecto a éste, mientras alguien menos satisfecho o poco comprometido adopta actitudes negativas.

Además, Samad (2006), sostiene que “las actitudes influyen en la intención de abandonar la organización, fomentar un positivo ambiente de trabajo, así como ejercer un desempeño cívico organizacional, más allá de las funciones descritas en el cargo, mejoraría la situación” (p. 118). Dentro de este orden de ideas, se puede inferir que contar con los mejores talentos supone un mejor rendimiento para las organizaciones; no obstante, esto será posible si el gerente es lo suficientemente hábil en adoptar una cultura organizacional, lo suficientemente flexible y enfocada en asumir con prontitud los cambios que impulsan tanto el medio interno como externo.

En cuanto a esta capacidad de adaptación Sawilwa (2002), considera que “los cambios se logran en la medida en que haya suficiente motivación para que estos se den” (p. 224). Es indudable que vivir la dinámica del cambio y sus impactos no es algo a lo que estaban acostumbradas las organizaciones en Venezuela, el ambiente de certidumbre permitía centrarse en el día a día de los procesos; los cambios no eran lo común, aún cuando ciertamente organizaciones de manera proactiva, venían

adoptando modelos e instrumentos de gestión de avanzada, como: (a) Sistemas de Calidad, (b) Cuadro de Mando Integral, (c) Gestión por competencias, (d) Empoderamiento del trabajador, (e) Gerencia del conocimientos y algunos otros, que de forma aislada han llegado a formar modas, sin que su implantación necesariamente haya impactado positivamente el desempeño de la organización.

Es necesario agregar que Rampersad (2003), plantea que “Al fin y al cabo los verdaderos cambios y mejoras organizacionales, sólo se logran si las personas cambian y mejoran interiormente” (p. 15). Las organizaciones, desde el punto de vista de su conformación, han sido concebidas como un sistema, como lo señalan Katz y Kahn (1985), “las organizaciones deben concebirse en términos de una serie de partes que interactúan entre sí y se encuentran orientadas hacia el logro de un objetivo común” (p. 69). Partiendo de esta idea de sistema y considerando lo expuesto por Plasencia (2004), las organizaciones están compuestas por subconjuntos denominados subsistemas, y a su vez éstos forman parte de conjuntos más amplios que integran al sistema en sí mismo, denominados macrosistemas.

Lo expuesto conlleva a suponer que las organizaciones mantienen una interrelación interna entre sus propios subsistemas y con los restantes sistemas en el cual se desenvuelven. Las organizaciones, para obtener éxito en su gestión, señala Lagomarsino (2003), “requieren ser efectivas en el proceso de cambio simultáneo, en el ambiente de trabajo y en la conducta del trabajador” (p. 396). Dado que estimular condiciones de trabajo adecuadas, desde el punto de vista de la gente, según argumenta Schelmenson (1990), es un elemento vital para cumplir con la finalidad común en las organizaciones.

De acuerdo a lo señalado, se indica la importancia del estudio del subsistema humano, en cualquier organización. Para Robbins (1998) “los gerentes necesitan estar interesados en las actitudes de sus trabajadores ya que éstas advierten sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento”. (p. 45). Analizar el comportamiento de los trabajadores y su vinculación con el desempeño de la organización, es el tema relevante, para que las organizaciones estén en capacidad de comprender el por qué los resultados varían en cada organización,

independientemente de que su componente humano sea calificado o no, para los puestos de trabajo que la conforman; o de que los beneficios y ambiente de trabajo sean considerados como los mejores del sector en el que se desenvuelve la organización.

En cuanto al comportamiento organizacional, Davis y Newstrom (1991) lo consideran como “el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones” (p.5); lo cual implica una relevancia para las organizaciones, dado que es en el capital humano donde puede estar la diferencia de resultados y de actuación. Por otro lado, desde el punto de vista de la psicología organizacional, Landy y Conte (2005), en sus estudios efectuados sobre “la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral”; señalaron la importancia de considerar el medio interno-externo y con base en los hallazgos orientar a las organizaciones en el desarrollo de estrategias eficaces adaptables a su gestión humana.

En este sentido, Díaz (2016), considera que “las organizaciones más admiradas, confirman sus creencias de que trabajadores más comprometidos, más motivados, producirán un mejor y más eficiente servicio al cliente, lo que induce a mejoras financieras”. (p. 34). En atención a lo indicado, existen evidencias que arrojan que la efectividad de las organizaciones, se apoya en la relación entre el compromiso organizacional y la motivación al logro. Además que las actitudes en el trabajo, tales como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, poseen de acuerdo a lo señalado por Landy y Conte (ob. cit), una asociación significativa con el rendimiento del trabajador o el desempeño de tareas.

Asimismo, investigaciones realizadas en Venezuela, por Lameda (2016), dieron cuenta que “los trabajadores satisfechos se involucran de tal manera con la organización, que los objetivos y metas de la misma se constituyen en propias de la persona” (p.34); lo cual ratifica los indicios encontrados por Escobar (2017), enfocados en “los empleados con alto nivel de compromiso tienden a estar en organizaciones con orientación al logro y generan buenas relaciones con los trabajadores” (p. 34). De manera concreta, respecto al constructo satisfacción laboral,

los estudios indican que variados son los factores que pueden influir en el mismo; sin embargo, ejercen una importante influencia las necesidades económicas y reconocimiento por las labores desempeñadas.

Además, cada trabajador responde de manera diferente a las situaciones, a los estímulos que recibe del medio, requiriéndose en consecuencia indagar qué es lo que motiva a los trabajadores y cuáles son sus necesidades, puesto que los factores del trabajo que satisfacen a una persona, pueden no satisfacer a otras. En cuanto al constructo compromiso organizacional, Lingard (2004) expone que “podría definirse como la vinculación emocional o afectiva que el trabajador siente hacia su organización, de tal manera que trabajadores fuertemente comprometidos se identifican y se comprometen con su organización” (p. 20).

Aunque debe puntualizarse que la diferencia con respecto a la satisfacción laboral, desde el punto de vista organizativo, es que se trata de un constructo más global, reflejando una respuesta afectiva general a la organización como un todo, mientras que la satisfacción laboral está intrínsecamente ligado a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales. De ahí que el compromiso enfatice en aspectos asociados a la organización, como son las metas y valores, mientras que la satisfacción laboral se centra en aspectos del entorno de trabajo donde el empleado desarrolla su actividad. Es necesario precisar que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, son factores que a juicio de Lingard (ob. cit) influye en el clima organizacional que es percibido por el capital humano.

Por otro lado, independientemente que las organizaciones sean públicas o privadas, se conforman por un fin común como lo es el de lograr resultados asociados a los objetivos para las cuales fueron diseñadas, y por cuanto en el tema de diseño organizacional, las técnicas y prácticas de gestión son similares entre ellas, resulta interesante tratar de explicar si existen diferencias entre las organizaciones del sector privado y el sector público, en lo que a satisfacción laboral y el compromiso organizacional, se refiere.

Ciertas investigaciones, como la de Quiroz, J (2001), indican que los trabajadores del sector público, generalmente se han considerado mal retribuidos; sin embargo, se

mantienen en la organización por otros factores del trabajo, normalmente de tipo intrínseco. Resultados similares obtuvo Puchol (1997), “los trabajadores públicos probablemente dan un valor más alto a las recompensas intrínsecas del trabajo, lo que les proporciona un sentimiento de logro” (p. 58). Por otra parte, los trabajos realizados por Plasencia (ob. cit), arrojaron que los trabajadores del sector privado probablemente dan tanto valor motivacional a las recompensas extrínsecas como a los altos ingresos.

Aunado a ello, Allen y Meyer (1997), sugieren que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectivo, deben ser considerados como esfuerzos por entender y manejar la conducta del trabajador. Podría considerarse que la atención entre el compromiso y la satisfacción, se ha creado por el hecho de que las evidencias en los estudios han orientado a inferir que producir cambios en estas actitudes del empleado, genera cambios significativos en su conducta, lo que puede impactar en las ganancias para las organizaciones.

En este mismo orden de ideas, Arias (2003), sugiere producto de sus investigaciones, que los trabajadores satisfechos y comprometidos, tienen tasas más bajas de rotación y ausentismo, caracterizándose por presentar más que un desempeño de tareas eficiente, el despliegue de conductas que van más allá del rol formal del trabajador dentro de la organización. Lo cual complementa lo presentado por Hadgetts (1992), “el compromiso organizacional va más allá de la lealtad a la organización, generando una contribución activa en el logro de las metas de la organización” (p. 56).

En síntesis, considerando algunas de las investigaciones emprendidas en Venezuela, se puede puntualizar que en relación a las variables motivación, satisfacción laboral y compromiso organizacional, en general el interés se centra en los estudios asociados a la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. En el ámbito externo a Venezuela, existen diversos estudios realizados que interrelacionan las variables ya mencionadas, entre los cuales se encuentran mayormente los que relacionan satisfacción laboral con compromiso organizacional y viceversa, tales como las investigaciones de: Gordon (1997), Robbins (1997), Hodgetts (1983), Backer (1999),

Juaneda (2007), Baterman y Strasser (1984), Vandenberg y Lance (1992), Sager (1989), Allen y Meyer (1997), Mowday (1982), entre otros.

En concreto estas investigaciones asociadas a los constructos satisfacción laboral y compromiso organizacional, coinciden en lo siguiente: 1. Los hallazgos de las investigaciones reportan interrelación entre los constructos; 2. Los factores que conforman los constructos compromiso organizacional, satisfacción laboral y motivación, poseen semejanzas conceptuales, como es el caso de la afectividad y el ambiente de trabajo; 3. No se encontraron investigaciones en las cuales, con base en las coincidencias reportadas, entre los dos constructos, se hayan dirigido a estudiar la existencia de sus relaciones.

Considerando lo anterior, la satisfacción obtenida por el trabajador podría condicionar su compromiso organizacional, término que hace referencia al grado con que el talento humano genera valor contribuyendo de manera eficiente a alcanzar los objetivos de la organización. En este sentido, Gras (2008), señala:

La integración de los individuos a la organización es de vital importancia, pero su compromiso organizacional va a ser mayor en la medida que la satisfacción de sus necesidades y cumplimiento de metas y objetivos personales alcancen un nivel aceptable, permitiendo que la relación trabajador-organización permanezca en el tiempo. (p. 78)

En cuanto a lo indicado por el autor, resultaría importante indagar si los satisfactores percibidos por el trabajador en su lugar de trabajo, condicionan su conducta laboral, su aceptación por la cultura, metas y valores de la organización. Desde la óptica del investigador la gerencia pública debe centrar su atención sobre los constructos satisfacción laboral y compromiso organizacional, a objeto de abordarlos como un fenómeno en sí mismo valioso por los datos que podría generar en el estudio del talento humano en el contexto público.

En relación al constructo satisfacción laboral en la esfera pública, Triadó (2015), indica que resulta esperable que los trabajadores altamente satisfechos posean un mejor desempeño dentro de las tareas en las que participan y un mayor compromiso organizacional, situación que podría traducirse en un impacto positivo en los procesos administrativos de las diversas dependencias gubernamentales. De igual forma,

Brown (2003), ha encontrado evidencias de la satisfacción laboral como un antecedente del compromiso organizacional, bajo las consideraciones teóricas anteriormente mencionadas sobre la satisfacción como un constructo que responde más a las características del trabajo y que el compromiso se encuentra orientado hacia la organización en sí misma.

Ahora bien, partiendo de la relevancia de los constructos satisfacción laboral y compromiso organizacional, el investigador considera relevante conocer como se manifiestan ambos constructos en el sector público, y en especial en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, ubicada en la Av. Las Delicias, Maracay-Edo. Aragua. En este sentido, de forma preliminar se efectuaron las primeras indagaciones informales en el equipo gerencial de los Órganos Superiores del Nivel Central, de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, en donde los mismos manifestaron preocupación en cuanto al manejo más adecuado de las relaciones laborales, con el talento humano que se desempeña en cada una de estas dependencias.

De manera concreta 5 gerentes, señalaron de manera coincidente que hasta el tercer trimestre del año 2018; se evidenció un aumento considerable en la rotación del personal; el ausentismo laboral fue cada vez más frecuente; negligencia en el cumplimiento de las funciones asignadas a cada trabajador, lo cual originó desviaciones considerables en el compromiso de gestión denominado “Plan Operativo Anual Institucional (POAI)”;

escaso interés en laborar fuera del horario habitual de trabajo, aun cuando en algunas oportunidades se ofreció un remuneración adicional a la habitual; ausencia de proactividad; poco interés en cultivar relaciones de respeto entre los compañeros de trabajo; insubordinaciones y quejas constantes; entre otros, señalamientos.

Considerando lo expresado por el equipo gerencial, surge la necesidad de realizar un abordaje científico centrado en conocer la realidad organizacional que está emergiendo en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua. En especial es preciso considerar que datos puede aportar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano; por cuanto estas variables podrían ofrecer

importante incidios en esta realidad que está aflorando. Asimismo, más allá de esclarecer la realidad organizacional, es fundamental generar un aporte académico dirigido a los gerentes que desempeñan funciones en los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, centrado en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano, que de alguna manera sirva de ayuda para el mejor funcionamiento de estas dependencias y brinde una herramienta gerencial significativa, puesto que la satisfacción laboral es clave, en el sentido que un trabajador motivado contribuirá significativamente con los objetivos organizacionales y se vinculará con las estrategias y decisiones, realizando un mayor esfuerzo por la organización.

Asimismo, la satisfacción con el trabajo conlleva beneficios indirectos para las organizaciones, asociados a menor rotación y menor ausentismo, por lo que, según lo argumentan Arias (2003), a su vez reduce costos en términos de contratación y entrenamiento. Además, no hay que perder de vista que la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, posee el deber constitucional de servir a la colectividad aragüeña y garantizar la ejecución acertada de las políticas públicas. Es por ello que si los trabajadores del sector público, no desempeñan sus actividades de acuerdo a los perfiles de cargos y responsabilidades atinentes al puesto de trabajo, se afectará considerablemente la efectividad de las metas y objetivos que se establezcan a corto, mediano y largo plazo.

Interrogantes de la Investigación

En este sentido se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cómo se conceptualiza a la gerencia pública, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional?.

¿Cuáles serán las acciones gerenciales asumidas en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua?.

¿Cómo será la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano que integra los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua?.

¿Cuáles elementos deben considerarse para elaborar un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, considerando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano?.

En consonancia a las interrogantes planteadas, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo General

Generar un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, considerando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano.

Objetivos Específicos

Analizar los fundamentos teóricos que sustentan la gerencia pública, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, a fin de apoyar las ideas rectoras de la investigación.

Determinar las acciones gerenciales asumidas en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua.

Establecer la relación que existe entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano que integra los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua.

Elaborar un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, considerando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano.

Importancia y Justificación del Estudio

Toda producción intelectual en el ámbito de las ciencias sociales busca generar un aporte científico que coadyuve en la solución de los problemas, ya sea desde la esfera del individuo o a lo interno de las organizaciones. Bajo esta perspectiva, la investigación tendrá como objetivo principal generar un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, considerando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano.

En este sentido, la selección del tema se insertó en la línea de investigación del Doctorado en Gerencia de la Universidad Yacambú, denominada Desarrollo Gerencial y Organizacional, puesto que esta se centra en realizar estudios orientados a la búsqueda de problemáticas del sistema organizacional y sus respectivos subsistemas.

Ahora bien, las organizaciones públicas y privadas deben ser lo suficientemente flexibles y adaptarse con prontitud a los cambios que impone el entorno, a los fines de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos. En cuanto al ámbito público, las organizaciones que forman parte del entramado de la administración pública deben cumplir con los objetivos institucionales que tengan previstos en consonancia con el cumplimiento de su misión y visión.

Es primordial fortalecer a la gerencia pública mediante la realización de cualquier estudio organizativo que ofrezca orientaciones respecto al manejo de las relaciones laborales; ya que la gerencia del siglo XXI se enfoca en lo humano, en su gente, lo cual implica colocar al talento humano como un recurso estratégico que aplica a diario sus habilidades, destrezas y particulares en el proceso social del trabajo. Por tanto, urge una revisión de esas relaciones intrínsecas que constituyen el entorno laboral, a objeto de extraer los determinantes y condicionantes de la motivación humana, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional que permita conceptualizar las acciones y estrategias para coadyuvar al mejoramiento de la gestión pública.

El propósito es lograr consensos en función a la dirección eficiente del talento humano, facilitar el diálogo horizontal entre miembros, mejorar la capacidad de respuestas de las instituciones públicas para atender a las necesidades sociales, fomentar la transformación de las relaciones entre los compañeros de trabajo, contribuir a crear las condiciones necesarias para la realización de la planificación participativa, como medio de encuentro entre máximas autoridades y trabajadores para construir consensos básicos sobre metas de bienestar, procedimientos, instrumentos y acciones necesarias para alcanzarlas con eficiencia y eficacia.

En este orden de ideas, el aporte de la investigación al área de las Ciencias Gerenciales, se refleja en los siguientes aspectos:

En relación al aporte teórico de esta investigación, las anteriores consideraciones acerca de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, hacen suponer que en la realidad venezolana de hoy en día, probablemente sus determinantes deben ser percibidos y medidos mediante nuevas herramientas que seguramente no son consideradas en la gerencia pública tradicional. Es necesario que en el estudio de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, se consideren aspectos afectivos o cognitivos, generales o por atributos, necesarios para generar un constructo teórico para la gerencia pública centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

En relación al ámbito de las relaciones laborales, se espera que la investigación beneficie al talento humano de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, puesto que serán los principales favorecidos con los resultados de la investigación, porque las estrategias gerenciales son dirigidas especialmente a la organización y sus diferentes subsistemas. Las proposiciones teóricas generadas en esta investigación, constituyen un sustrato teórico que permite analizar las correspondencias e interpretaciones que se dan entre la gerencia y el proceso de satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores.

Considera el investigador, que su particularidad radicará en la construcción de la investigación a partir de las opiniones con base en las experiencias y vivencias de los

sujetos inmersos en este accionar. Esto, aunado al proceso de transformación que se está viviendo en la sociedad venezolana con el surgimiento de nuevas instituciones y la necesidad de un cambio de actitud en el talento humano para adaptarse a una nueva forma de convivir y de aprender para resolver sus necesidades de manera colectiva.

En cuanto al aporte epistemológico, ontológico y metodológico; guarda respeto al positivismo como perspectiva epistemológica muy vigente en la actualidad, sugiriéndoles a otros investigadores su utilidad en el estudio de procesos aunados al pensamiento sistémico y al mundo gerencial, que es una postura objetiva el ver que la realidad es una sola y que está allí para su comprensión y análisis con el fin de vivir con confort en este mundo globalizado, el hecho de tener esta visión no hace al hombre insensible a los valores, sino que respeta el orden social.

En cuanto a lo metodológico, este estudio pretende señalar la coherencia investigativa en el triángulo paradigmático de la ontología, epistemología y metodología, lo cual se evidencia en la validez de los métodos cuantitativos, donde se puede sumar para obtener resultados, conclusiones y recomendaciones confiables en la elaboración de un constructo teórico o cualquier otra meta que pretenda un investigador. En síntesis se presentará una metodología acorde al paradigma positivista, con lo cual se seleccionaran temáticas y objetos de estudios diversos y novedosos, con el fin de construir el marco conceptual plenamente consustanciado con la realidad teórica-metodológica de este estudio, en donde las técnicas e instrumentos son congruentes y complementarias.

Aunado a lo expuesto, ha sido necesaria, la vinculación entre distintas disciplinas, psicología, sociología, estadística, para abordar el objeto de estudio en distintas dimensiones, lo que traerá como consecuencia el uso de 70 sujetos pertenecientes a esa diversidad de fuentes de información, lo que ayuda a darle validez y confiabilidad a las distintas informaciones para la confrontación con otros, como las bibliográficas, documentales, evidencias orales, entre otras. También se utilizaran fuentes alternas de información, que permitirán vincular las informaciones particulares de los individuos con los procesos y relaciones sociales que se desarrollan en todo el contexto.

Finalmente, el conocimiento que se genere constituye un aporte significativo al equipo gerencial de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, motivado a que los orientará a precisar que elementos causan insatisfacción laboral y niveles reducidos de compromiso organizacional, a objeto de permitir el establecimiento de una gerencia consustanciada con ideas renovadoras, con el fin de lograr la eficacia, eficiencia y calidad. Todos estos aspectos llevan a concluir que la investigación es relevante, por cuanto contribuye a generar conocimiento e innovación en los tópicos enunciados, con el propósito de obtener un orientador que ayude a analizar la relación gerente-trabajador.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

La revisión bibliográfica, permitió consultar algunos estudios relacionados con la investigación, los cuales representan elementos de sustentación teórica que sirven como un aporte valioso y significativo para este trabajo en virtud que permiten reflejar algunos aspectos importantes y a su vez lo sitúan dentro de un conjunto de conocimientos necesarios para el desarrollo de un constructo teórico epistemológico de la gerencia pública centrada en la satisfacción laboral como condicionante del compromiso organizacional. Igualmente, se citan algunas investigaciones previas internacionales que se reflejan separadamente de los nacionales en orden cronológico que relacionadas de manera directa e indirecta con este estudio.

A continuación se citan algunos estudios internacionales y nacionales que están vinculados con la presente investigación:

Desde el ámbito internacional, González (2017) presentó una tesis doctoral en la Universidad de Córdoba, titulada “Clima Organizacional en el Sector Hotelero de la Provincia de Córdoba”, como requisito parcial para optar al título de Doctor en Ciencias Jurídicas y Empresariales. En este estudio el investigador se apropió del paradigma positivista, derivando así en un enfoque cuantitativo. La investigación se enfocó en evaluar el clima organizacional de los empleados que se desempeñan en el sector hotelero de la provincia de Córdoba.

En cuanto a la población estuvo conformada por un total de 100 hoteles de la Provincia de Córdoba; siendo seleccionada como muestra intencional solo 30 hoteles que se encontraban ubicados en la región central de Córdoba. En cuanto a la técnica

empleada, la misma se basó en un cuestionario que se empleó en la investigación dada su mayor generalización aplicativa en el estudio científico, a los fines de sustentar la correlación efectuada. Del mismo modo, se realizó un análisis previo del sector turístico en general y del hotelero en particular, como forma de centrar de manera adecuada la descripción de la población universo objetivo del trabajo de investigación.

La investigación permitió concluir que más del 50% de los encuestados se encuentra satisfecho o muy satisfecho de manera general con su trabajo (concretamente el 58,4%). Por el contrario, sólo el 8,4% de los encuestados se declaran insatisfechos o muy insatisfechos, lo cual no influyó en el establecimiento de un clima organizacional adecuado. En definitiva, la investigación permitió poner de manifiesto que la competitividad de los hoteles está directamente relacionada con la eficacia de la gestión de los recursos humanos, y que ésta debe tener en cuenta que aunque existen muchas variables que inciden en el clima organizacional, es la satisfacción laboral la que destaca sobre las mismas.

El aporte de éste trabajo formará parte del marco teórico a seguir, por cuanto está investigación desarrolla varios de los conceptos que se trabajaran en ella, en especial los factores determinantes de satisfacción laboral que serán abordados durante el desarrollo de esta investigación. Asimismo, revisando el referencial teórico, el autor afirmó en relación con las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional que todo apunta a que los empleados decidirán comprometerse con la organización si se encuentran contentos en la misma, siendo fundamental que estén satisfechos en sus puestos para que decidan implicarse en la institución en la que trabajan.

Asimismo, desde el ámbito internacional Luza (2017), presentó en Perú una tesis doctoral en la Universidad César Vallejos, como requisito parcial para optar al título de Doctor en Gerencia, titulada “El clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima”. Para efectos del estudio el investigador se apropió de la ontología realista como enfoque epistemológico, derivando así un análisis científico de la teoría del conocimiento positivista y una

perspectiva cuantitativa. Además el tipo de investigación fue aplicada y de nivel explicativo, el diseño transeccional correlacional-causal.

Este estudio se centró en determinar la influencia del clima laboral y la satisfacción laboral en la calidad educativa de instituciones educativas de Lima. En cuanto a la población estuvo conformada por un total de 250 docentes, seleccionándose mediante un muestreo probabilístico solo a 130 docentes. En relación a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se aplicó un cuestionario contentivo de 70 ítems de escala tipo likert. La investigación concluyó que el nivel de predicción de las variables clima laboral y satisfacción laboral sobre la calidad educativa es a un nivel estadístico significativo ($\chi^2=213,859$; $gl=14$; $p=0.000$); además, el valor R^2 de Nagelkerke obtenido indica que el modelo propuesto explica el 91.5% de la variable dependiente (0.915). De acuerdo a estos resultados, se concluye que el clima laboral y la satisfacción laboral influyen significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

La revisión de esta investigación permitió tomar como referencia, la forma como la satisfacción laboral muestra una asociación importante con síntomas emocionales ansiosos y depresivos, una forma frecuente de cuantificar el bienestar general de las personas; características observables en los trabajadores de los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, donde estos síntomas son más frecuentes en aquellos empleados con trabajos que demandan mucho esfuerzo y habilidades, quienes manifiestan una sensación de escaso control sobre los resultados.

Asimismo, Díaz (2016) elaboró una tesis doctoral titulada: Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales, presentada ante la Universidad Complutense de Madrid para optar al Título de Doctor en Psicología y Gestión de la Innovación. Para efectos del estudio el investigador se apropió de la ontología realista como enfoque epistemológico, derivando así un análisis científico de la teoría del conocimiento positivista y una perspectiva cuantitativa. El enfoque central de este trabajo se basó en conocer la capacidad de las variables de personalidad, motivación, y la percepción

de los factores psicosociales del entorno organizacional para determinar el rendimiento laboral en un grupo de trabajadores mexicanos.

En cuanto a la población estuvo conformada por un total de 500 trabajadores del área de seguridad (vigilantes), seleccionándose mediante un muestreo probabilístico a 368 trabajadores. En relación a los instrumentos de recolección de datos, se aplicó el instrumento: Escala de Motivaciones Psicosocial (MPS), el Cuestionario de Personalidad Big Five (BFQ) y el Cuestionario Multidimensional DECORE; analizándolos mediante un estudio descriptivo correlacional de carácter predictivo. Llegó a la conclusión de que existe una relación positiva y significativa entre la motivación y el rendimiento, es decir, los individuos que obtuvieron puntuaciones más altas en motivación, tienen un mejor rendimiento general en el trabajo.

De manera más concreta, a mayores puntuaciones en el nivel de ejecución de los distintos motivos, mejores evaluaciones del rendimiento obtendrían los trabajadores. En este caso, se encontró una correlación significativa y en sentido positivo entre rendimiento y el nivel de ejecución de tres (03) de los motivos evaluados: reconocimiento social, autoestima y autodesarrollo, aunque los valores de dichas relaciones sean muy bajos (0.14 en el mejor de los casos). El estudio de Díaz se consideró como un antecedente para la investigación actual, debido a que puso de manifiesto cómo el rendimiento laboral puede verse afectado por factores tales como la capacidad de autodesarrollo, la autoestima, el reconocimiento social, entre otros factores que están vinculados con el clima organizacional.

Por ello, fue de gran ayuda para el fortalecimiento de las bases teóricas en donde se fundamentó este estudio.

Otro aporte relevante desde el ámbito nacional fue el presentado por Escobar (2017), realizó una investigación titulada “Constructo teórico de la gestión de los recursos humanos como factor estratégico, en las industrias de consumo masivo”, para optar al grado de Doctor en Ciencias Gerenciales de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional. En este estudio el investigador se apropió del paradigma positivista, derivando así en un enfoque cuantitativo. La investigación se enfocó en determinar un constructo teórico, producto

de un análisis exhaustivo de gestión del talento humano considerando la preeminencia del desempeño de los trabajadores, mediante el establecimiento de interrelaciones entre la gestión de las relaciones laborales y los componentes claves del desarrollo y el desempeño profesional.

La investigación contó con un universo poblacional de ciento setenta (170) trabajadores que se encuentran laborando en la industria de consumo masivo del estado Carabobo; decidiéndose realizar una muestra de tipo no probabilística intencional, mediante la selección de veinte (20) trabajadores, de los cuales seis (6) son gerentes y catorce (14) son empleados. En relación a los instrumentos de recolección de información, se aplicó un cuestionario con escala de Likert con cinco (05) alternativas de respuesta, con un total de 78 ítems.

La investigación concluyó que el apoyo de la alta gerencia, entre otras cosas, y la inquietud acerca de cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la participación, se pudiera responder planteándose dos alternativas: una relacionada con el ejercicio de un estilo donde, además de gerenciar el trabajo, también se gerencien las emociones; y la segunda se asocia con el establecimiento de condiciones organizativas que favorezcan los cambios en cuanto a la cultura organizacional propuesta o promovida por el Departamento de Talento Humano. Muchos gerentes fracasan en sus interrelaciones con su equipo de trabajo, porque han descuidado o no han cultivado la tolerancia de saber escuchar, aspecto muy importante que debe saberse manejar.

Todos estos aspectos sirvieron de sustento en la elaboración del constructo teórico que orientó al equipo de estas industrias de consumo masivo. En este sentido, el aporte a la presente investigación radica en demostrar que las empresas independientemente de su razón social, tamaño, ubicación, visión y misión, necesitan implantar programas de desarrollo organizacional, que a través de estos les permita a sus empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales y de esta manera contar con un personal altamente calificado, propiciando el aumento de la productividad, la planificación de carrera y la calidad de vida de los empleados.

Por otra parte, Rosales (2016) elaboró una tesis doctoral titulada Satisfacción Laboral del Personal docente y Clima Organizacional en las Instituciones de Educación Superior, presentada en la Universidad Rafael Beloso Chacín, para optar al Título de Doctor en Ciencias Gerenciales. La investigación empleó el paradigma positivista, derivando así en un enfoque cuantitativo. El objetivo de la investigación se enfocó en identificar las dimensiones de la satisfacción laboral, estratificadas por facultad, dedicación y género y Clima Organizacional, y determinar la relación entre ellas en una institución de educación superior.

De una población de 250 docentes en estudio, se seleccionó una muestra de 182 docentes. La investigación fue del tipo descriptivo de campo ex post facto, utilizando como instrumentos dos cuestionarios tipo Likert cuya confiabilidad, a través de Alfa de Cronbach fueron de 0.86 para el de satisfacción laboral y 0.81 para el clima organizacional. El instrumento sobre Clima Organizacional fue el original de Litwin y Stringer (1968), contenido en su texto Motivación y Clima Organizacional. Los datos fueron analizados con estadística descriptiva, utilizando frecuencias absolutas y relativas, y la correlación fue analizada con el método de Análisis por Factores. Se utilizó el paquete estadístico SPSS para la utilización y tabulación de resultados.

La investigación demostró y concluyó que existe satisfacción en el personal docente lo cual incide satisfactoriamente en su desempeño y en el orgullo que sienten de pertenecer a la institución. Se demostró insatisfacción en cuanto al liderazgo y a la capacitación brindada por la institución. La insatisfacción fue completa en cuanto a la remuneración. El clima se mostró favorable en cuanto a la estructura, responsabilidad, calor humano, conflicto, estándares y riesgo; denso en identidad y desfavorable en recompensa.

La revisión de esta investigación permitió tomar como referencia, el abordaje metodológico del estudio realizado, lo cual ofrecerá herramientas valiosas para efectuar la correlación de las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, presentes en los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua.

Por otro lado, Chourio (2016) realizó una investigación titulada “Actitud del Gerente Educativo y la satisfacción laboral de los docentes en las instituciones de educación básica del Municipio Maracaibo del Estado Zulia”, para optar al grado de Doctor en Ciencias de la Educación, en la Universidad Rafael Beloso Chacín, ubicada en Maracaibo. En este estudio el investigador utilizó el paradigma positivista, derivando así en un enfoque cuantitativo. La investigación se enfocó en determinar la relación entre la actitud del gerente educativo y la satisfacción laboral de los docentes, en instituciones de educación básica ubicadas en el municipio escolar Maracaibo 3 del estado Zulia. Las actitudes se basaron en la teoría de Fishbein (1977), citado por Morales (2004), Albers (2003), Senge (2001), Proyecto Nacional Simón Bolívar (2007-2013).

Asimismo, la satisfacción laboral se sustentó en Chiavenato (2008), Robbins (2008), Schultz (1998), entre otros. En cuanto a la población estuvo conformada por un total de 1.500 docentes del municipio escolar Maracaibo 3 del estado Zulia, seleccionándose mediante un muestreo probabilístico a 88 docentes. En relación a los instrumentos de recolección de información, se aplicó un cuestionario con escala de Likert con cinco (05) alternativas de respuesta, con el propósito de obtener un resultado sustentado en una investigación proyectiva y correlacional, con un diseño no experimental transeccional, y de campo. Se determinó la validez del instrumento mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con el coeficiente alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0,9973, siendo confiable para su aplicación.

Se elaboraron los análisis estadístico mediante el (ANOVA) y la prueba de múltiples rangos de Tukey. Entre las conclusiones se tiene es que los gerentes educativos mantienen unas actitudes medianamente altas con respecto a su desempeño, mientras que la satisfacción laboral se ubicó en un nivel medio, lo cual es debido a factores tanto higiénicos como motivacionales que impiden obtener una satisfacción adecuada al desempeño laboral ejercido.

Se realizó la correlación de Spearman y Pearson obteniendo como resultados 0,090 y 0,127 respectivamente los cuales indican una asociación positiva débil entre las variables, evidenciando que existe una muy baja incidencia de relación entre la

Actitud del Gerente Educativo y Satisfacción Laboral, lo cual se constató en el análisis descriptivo de cada una de las variables e indica que al aumentar o disminuir la primera aumenta o disminuye igualmente la otra variable en la misma proporción. Se formularon lineamientos teóricos prácticos para fortalecer la actitud del gerente educativo y la satisfacción laboral del docente.

En este estudio, sus aspectos metodológicos son aportes relevantes para el presente estudio, por cuanto los sustentos teóricos expuestos por la investigación, en relación al fortalecimiento de la actitud de los gerentes educativos, serán considerados en el análisis de la supervisión ejercida por el equipo gerencial de los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua; en donde los trabajadores manifiestan que la relación es tensa y hostil.

Referentes Institucionales

El municipio Girardot cuya capital es la ciudad de Maracay fue creado el 20-02-1881, posee un total de 8 parroquias, denominadas: Las Delicias, Madre María de San José, Joaquín Crespo, Pedro José Ovalles, José Casanova Godoy, Andrés Eloy Blanco, Los Tacarigua y Choróní y cuenta con una población de aproximadamente 461.640 habitantes, de acuerdo con el último censo oficial del año 2000, el Concejo Municipal lo conforman 11 Concejales Principales y sus respectivos suplentes. La Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se encuentra ubicada en la Av. Las Delicias, Edificio Municipal, Frente al C.C. Paseo las Delicias II.

En cuanto a su misión la Alcaldía es el órgano ejecutivo del Municipio Girardot, fundamentado en la base de un gobierno planificado, eficiente y transparente, es responsable de diseñar, ejecutar, regular y supervisar las políticas de gestión pública, para el beneficio ciudadano en su convivencia social armónica con el desarrollo urbano sostenible, comprometidos en la consolidación de la ciudad modelo que queremos.

En relación a su visión la Alcaldía espera ser un municipio modelo, multicéntrico, verde, planificado, inclusivo, con una economía local productiva y servicios públicos óptimos que garanticen la habitabilidad, las relaciones humanas entre sus ciudadanos

y que recibe con beneplácito a todas aquellas personas que quieren hacer de nuestro municipio su nueva tierra de gracia. Cabe destacar que la estructura organizativa de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se encuentra conformada de la siguiente manera:

Órganos Superiores del Nivel Central:

- Dirección de la Secretaría del Despacho
- Dirección de Información y Comunicación
- Dirección Ejecutiva de Catastro Municipal
- Oficina de Tecnología y Sistemas
- Oficina de Atención al Ciudadano
- Dirección de Auditoría Interna
- Dirección de Talento Humano
- Consejo Municipal de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes
- Dirección de Administración, Tesorería y Finanzas
- Dirección de Servicios Generales, Transporte e Infraestructura
- Dirección de Consultoría Jurídica

Órganos Descentralizados Municipales:

- Servicio Autónomo de Tributación Municipal (SATRIM)

Entes Descentralizados Municipales:

- Instituto Autónomo para el Manejo Integral de la Basura de Girardot
- Terminales de Girardot, C.A.
- Instituto Autónomo de Mercados de Girardot
- Ferias de Maracay, C.A.
- Construgirardot, C.A.
- Instituto Mantenimiento Urbano del Municipio Girardot
- Asfaltadora, Mantenimiento y Construcción Vial Girardot, C.A.

Referentes Teóricos

Con la finalidad de sustentar todo lo dispuesto en el referencial teórico se muestran elementos conceptuales importantes que guardan relación con las variables del estudio y dan mayor claridad a la estructura que la componen, a través de varios contenidos presentados en algunos textos o documentos bibliográficos. La explicación conceptual ayuda al investigador a encontrar las relaciones lógicas entre las diversas temáticas que se derivan de los objetivos que están en el contexto de la investigación.

El constructo del investigador permitirá lograr los aspectos propuestos desde una perspectiva ontológica y epistemológica en las áreas descritas en el estudio desarrollado. En este orden de idea, Malavé (2003) establece que “las bases teóricas están referidas a las teorías que contribuyen a clarificar, explicar y ubicar el problema de estudio” (p.37). Es decir, los componentes de la estructura del contenido de las bases teóricas varían de acuerdo al problema del objeto de estudio que se diseñó en esta investigación y se refleja un enfoque general en un orden aproximado como se presentaron los descriptores; tal como se puede apreciar en gráfico 1. El cuerpo doctrinario teórico, permite posesionarse del fenómeno que se estudia, porque sistemáticamente se integra cada uno de los elementos reflejados en los descriptores de la investigación para una mejor comprensión y análisis. El gráfico 1 permite observar el orden en que fueron desarrollados de manera cronológica.

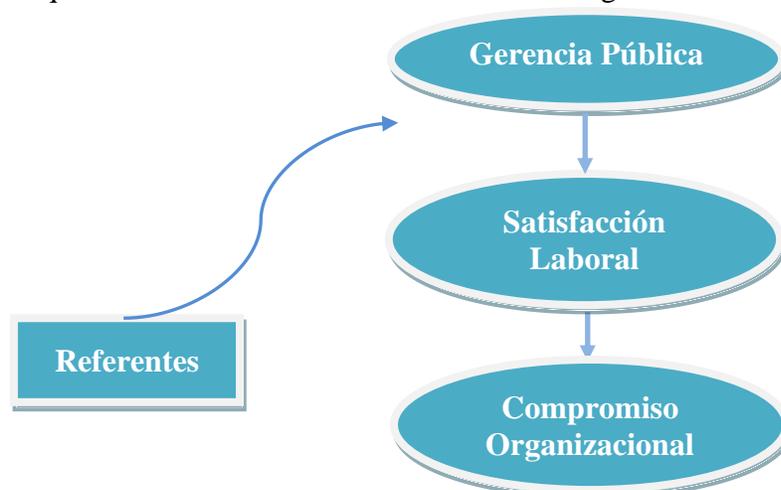


Gráfico 1. Contenido de los Referentes Teóricos

Gerencia Pública

En la práctica gerencial tradicional, el gerente ejecuta todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control. Las mismas pueden verse como cuatro subsistemas; no obstante, el éxito organizacional radica en considerar estas cuatro funciones gerenciales como un sistema, dependiendo la efectividad de cada una de ellas de la ejecución de las otras. Desde la esfera del sector público, la gerencia busca soluciones a los problemas administrativos que afectan la eficacia y eficiencia de los programas gubernamentales asociados a la educación, seguridad personal, la salud pública, infraestructura y vivienda, finanzas públicas, ciencia, tecnología, innovación, inflación, entre otros.

Algunos de los escollos que hay que superar y revisar son los modelos económicos que acompañan a la acción pública y la visión del Estado, estipulados en los planes de la nación. Drucker, (1995) expone que la gerencia es importante, pues permite al talento humano cierta autonomía en la toma de decisiones para favorecer las acciones que se llevan a cabo institucionalmente.

En líneas generales la gerencia ha sido determinante para mejorar la administración pública o privada, orientando mecanismos hacia la obtención de mejores resultados en las diferentes instituciones modernas, tanto es así que se le define como la función específica de organización de la sociedad actual. Por ello, la gerencia en gran medida se ve en la actualidad como el más extraordinario fenómeno social porque dirige un recurso primordial como es el capital humano. Plasencia (2004), define a la gerencia pública como “el conjunto de conocimientos y prácticas que permiten mejorar la racionalidad de la dirección administrativa del Estado en términos sociales”. (p.34).

En este sentido, la gerencia pública tiene como objetivo el mejoramiento de la capacidad del gobierno para lograr un incremento en la gobernabilidad y tener condiciones de mejora continua en los procesos administrativos y, así resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad. El reto para los entes públicos implica cambiar de paradigma y, convertirse en gerentes públicos con

el cuidado que esto representa, sin confundirse con la gerencia privada, sino aprovechar los avances de ésta para el mejoramiento y optimización de lo público.

En las organizaciones públicas venezolanas, el día a día está inmerso en la solución de problemas administrativos, técnicos, humanos, informativos, comunicacionales, entre otros; la interacción entre unidades organizacionales es intensa y compleja y la gerencia es impulsada a través de planes de la nación, programas y acciones que son parte de la administración. Además, los planes de la nación están soportados en bases ideológicas y el Estado venezolano, a través del ejecutivo nacional y los distintos poderes que lo conforman, son responsables de la ejecución de estos planes.

Considerando lo expuesto, el equipo gerencial que se desempeña en el sector público debe evaluar constantemente el desarrollo de las actividades, a objeto de corregir cualquier debilidad que desde el punto de vista organizativo se pudiera presentar, con el firme propósito de generar espacios de reflexión que se traduzcan en decisiones acertadas que incrementen la eficiencia y productividad de estas organizaciones. Aunado que corregir cualquier desviación no es opcional, es una responsabilidad y obligación que cada servidor público asume al momento de iniciar el ejercicio de la función pública.

De manera concreta es importante puntualizar que la presente investigación determinará las acciones gerenciales asumidas dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, a los fines de detectar que debilidades se presentan en la dinámica organizacional, con la intención de fortalecer el quehacer diario de estas dependencias gubernamentales y optimizar la gestión adecuada del talento humano. De esta manera se espera generar un punto de partida en la tan anhelada transformación de la Administración Pública, específicamente en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, con el norte de ir avanzando hacia la implementación de estilos gerenciales más humanistas y adaptados a los nuevos tiempos.

Ahora bien, es indudable que tanto en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, como en el resto de los distintos niveles de la administración pública,

el papel de los gerentes es trascendental para lograr motorizar los cambios sociales, económicos y políticos en el país, orientados ante la realidad existente de satisfacer las necesidades de la sociedad, generando fuentes de empleo y desarrollo sustentable para el país. Asimismo, debe manifestarse que esta idea, representa para los gerentes del presente una enorme responsabilidad que demanda en su perfil profesional una formación integral y estratégica para la toma de decisiones en sus organizaciones.

En Venezuela la gerencia ha sufrido un cambio en sus políticas administrativas y dinámica de trabajo, hoy las instituciones públicas están girando sus esfuerzos hacia las comunidades, incluyendo la participación de sectores civiles en sus diversas maneras de organización para poder atender dificultades como la pobreza y todo lo que ella concierne. En consecuencia, el reto planteado se basa en la construcción de un nuevo planteamiento ético en la gerencia venezolana, ningún gerente puede estar desligado de su realidad social, debe sentir que él puede y debe aportar desde sus posibilidades una acción que contribuya al desarrollo humano y productivo del país.

En definitiva la gerencia en la actualidad, no solo puede estar sujeta a las estrategias, organización, planificación y ejecución de los asuntos internos. La gerencia venezolana debe adaptarse a los nuevos conocimientos que demandan los actuales escenarios, no puede quedarse anclada en el pasado, aplicando viejas teorías, herramientas, modelos que atentan contra la supervivencia de las organizaciones donde laboran. Hoy los escenarios son más dinámicos, sometidos constantemente a cambios, a innovaciones, a turbulencias, en donde las alianzas son figuras determinantes en la apertura por conquistar.

De aquí, que todo ello exige en el ámbito de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua que el gerente sea innovador, proactivo, con visión, con los conocimientos que requieren los nuevos paradigmas, además de ser un buen estratega, emprendedor, creativo, un líder de cambio, seductor, persuasivo, entre otros elementos que potenciaran el accionar gerencial. Cabe destacar que la gerencia pública del presente, deberá precisar cuáles serán sus acciones a fin de interpretar el proceso económico, social, político, legal, educacional que actualmente se afronta con el actual gobierno, a objeto de adecuarse a los cambios, tomando muy en serio

que el recurso humano ocupa un lugar importante dentro del marco gerencial, especialmente el del conocimiento. Además, debe prepararse para ser competitivo en los escenarios donde se desenvuelve, tratando de lograr un liderazgo situacional que impulse la calidad de la información.

Es factible que producto de la indagación efectuada dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se determine la necesidad de rediseñar su estructura administrativa, haciéndola menos burocrática y más flexible. Resultará oportuno precisar si los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, mantienen estilos de liderazgos autocráticos, por cuanto la modernidad exige ser más participativo, más seductor, e incluso convertirse en verdaderos agentes de cambios.

El investigador de manera sucinta considera que la nueva gerencia pública se enmarca en un conjunto de prácticas innovadoras que emergen en el marco de un enfoque integral de la gestión pública, caracterizado por la productividad, la eficiencia y la celeridad en los procesos que le son propios, así como la pluralidad de los enfoques en que se sustenta la acción de las instituciones del Estado.

Sin embargo, la idea de un mejor Estado, a partir de una mejor administración pública, sugiere un amplio espectro de principios rectores que resultan una flexibilización del rígido modelo burocrático que se han acompañado de flagelos que han afectado no sólo el crecimiento de los países, sino su capacidad de ser reconocidos como naciones dinamizadoras del potencial interno, e imponen ideas que pueden ser muy complejas en contextos administrativos débiles o con culturas administrativas poco consolidadas, proclives a las malas prácticas administrativas e incluso a la corrupción.

En este sentido, algunos rasgos esenciales definen el modelo emergente que auguran la ejecución de procesos dirigidos al logro de los objetivos territoriales en contraposición a las prácticas absolutistas que descartan la posibilidad de construir un andamiaje de integración social orientado hacia una actuación dinámica en función de los cambios sociales que impone la realidad actual.

Así, la transparencia, la participación ciudadana y la vinculación de las instituciones del Estado con la sociedad, abren paso a un concepto de Estado horizontal, flexible y cambiante, lo cual hace referencia a la importancia de cada servidor público y de cada actor de la sociedad en igualdad de roles y compromiso frente a las acciones que se encaminen en torno a la realidad territorial. El establecimiento de objetivos se realiza en función de las competencias individuales y colectivas, devolviendo autonomía en la gestión y aprovisionamiento de recursos, lo cual concluye con la medición de los resultados y la rendición de cuentas.

En el modelo emergente de gestión pública, la ciudadanía evalúa las acciones gerenciales con un amplio nivel de participación en tanto que los servidores públicos cumplen un rol que no sólo debe cumplir con las responsabilidades asignadas, sino que se integra a la sociedad para comprender su realidad, priorizar las necesidades y canalizar las deficiencias con criterios eficientes de gestión de recursos. El siglo XXI ha marcado una época de profunda reflexión de la que no escapa ningún actor de la vida social, siendo el Estado uno de los principales interesados en procurar su legitimidad como aspecto propulsor de la integración multilateral como consecuencia de la globalización y la humanización de los procesos sociales, económicos y culturales.

Así, la gestión pública emergente constituye un enfoque de dirección estatal hacia la calidad, la productividad y la maximización del uso de recursos con el fin de dotar a los actores sociales de herramientas que contribuyan a la construcción de un Estado moderno, menos burocrático y destinado a la satisfacer las demandas populares; se trata del clamor de una sociedad global vertiginosamente cambiante que ha abandonado el paradigma dominante unilateral para transitar un camino de visión y responsabilidad compartida.

Satisfacción laboral

El avance en el conocimiento de los elementos conceptuales de la satisfacción laboral, permitirá desarrollar posibles actuaciones para la mejora del nivel de satisfacción de los trabajadores y su implicación en el proyecto de la organización, lo

que tendrá implicaciones claras en el éxito competitivo de la misma. A objeto de garantizar un orden en el abordaje teórico del constructo satisfacción laboral, el investigador decidió elaborar un resumen de los elementos que fueron considerados luego de efectuar una revisión exhaustiva de textos especializados, tal como se evidencia en el cuadro 1.

Cuadro 1
Resumen teorización sobre Satisfacción Laboral

Agrupación: Conceptualizaciones	
Motivación Humana	-Juaneda (2007) -Maslow (1954) -Gras (2008)
Satisfacción Laboral	-Gordon (1997) -Robbins (1997) -Hodgetts (1983)
Conceptos relacionados a la Satisfacción Laboral	-Calidad de vida laboral -Calidad del trabajo: Comisión Europea (2002) -Condiciones de trabajo: Ramos (2002) -Moral en el trabajo: Latham (2007), Blum y Naylor (1976), Puchol (1997) -Clima laboral: Álvarez (1999), Gamero (2005)
Agrupación: Principales Teorías adoptadas por el investigador	
Teoría de Contenido	-Teoría de Fijación de Metas -Teoría de las Necesidades Adquiridas (McClelland, 1969)

Cuadro 1 (cont.)

Resumen teorización sobre Satisfacción Laboral

Agrupación: Principales Teorías adoptadas por el investigador

Teoría de Proceso	-Teoría de la equidad (Adams, 1963) -Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964) -Teoría de los refuerzos (Skinner, 1971)
Otras Teorías	-Modelo de las Características del Trabajo (Hackman y Oldham, 1976)

Agrupación: Determinantes de la Satisfacción Laboral

Determinantes	-Reto del trabajo -Sistema de recompensas justas -Condiciones favorables de trabajo -Colegas que brindan apoyo -Compatibilidad y puesto de trabajo
----------------------	--

Elaborado de datos tomados de bibliografía especializada (2018)

En primer término, en relación al estudio de la satisfacción laboral del talento humano, hay que considerar la motivación como factor clave o determinante de la satisfacción ó insatisfacción laboral. En este sentido, la motivación humana es un término muy amplio empleado para cubrir los diversos tipos de conducta que muestran los seres humanos, orientada hacia determinados objetivos, la motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible analizar las actitudes de las personas.

De manera amplia Juaneda (2007), define a la motivación como: “es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que la hace propensa a manifestar un comportamiento específico” (p.45). Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos materiales del individuo, asociándose de esta manera con el sistema de cognición del individuo. En lo que atañe a la motivación, es obvio

pensar que las personas son diferentes y las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Además que los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes.

En este contexto, Quiroz (ob.cit) plantea que el talento humano en el sector público, usualmente manifiesta que sus necesidades básicas de alimentación, vestimenta, vivienda y recreación no se encuentran cubiertas a plenitud, motivado a una remuneración insuficiente y a los niveles de inflación que se presentan a nivel nacional. Partiendo de los señalamientos del autor, indudablemente hay que traer a colación la hipótesis planteada por Maslow sobre la existencia de cinco necesidades (la conocida pirámide de Maslow), de forma que la satisfacción de las necesidades de orden inferior o necesidades de supervivencia (fisiológicas y de seguridad) es condición indispensable para proceder a satisfacer las superiores o necesidades de crecimiento (sociales, estima y autorrealización).

Su objetivo era demostrar que, a lo largo de toda la vida, el hombre busca incesantemente nuevas satisfacciones para sus necesidades no cubiertas, tal como se evidencia en la figura 1:



Figura 1. Pirámide de las jerarquías de las necesidades. Fuente: Propia a partir de Maslow (1954)

La teoría de jerarquía de las necesidades ha recibido mucho reconocimiento, en particular de los gerentes profesionales, atribuible en parte a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión; no obstante, también ha recibido muchas críticas, entre las que destaca el carácter generalizador que pretende el modelo, ya que no reconoce las diferencias que pueden afectar a la motivación humana, dependiendo de las circunstancias culturales y personales de cada empleado. Además, no hay que pasar por alto las tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano: *Premisa 1*: El comportamiento es causado: Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

Premisa 2: El comportamiento es motivado: En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo. *Premisa 3*: El comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento existe “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para indicar los “motivos” del comportamiento. Dentro de este orden de ideas, el talento humano de los entes y órganos públicos, demuestran diversos comportamientos al momento de llevar a cabo las funciones encomendadas; esta situación está claramente determinada por las creencias, costumbres, valores y la óptica por la cual perciba los distintos factores motivacionales.

En adición a lo expuesto, autores como Ramos (2002) y Quiroz (ob. cit), señalan como primordial la satisfacción de las necesidades económicas, garantizar condiciones físicas y ambientales de trabajo idóneas, establecer beneficios sociales atractivos, implementar políticas organizacionales coherentes, supervisar de manera adecuada y promover el acceso a oportunidades de desempeñar funciones en otros cargos. Ahora bien, otro elemento que debe ser considerado es el ciclo motivacional el cual comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción,

inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión.

En este particular, si el comportamiento es eficaz, el individuo logrará satisfacer la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por la misma. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente. A medida de que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Cuando se satisface la necesidad, la misma deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia a otro objeto, persona o situación).

En base a ello, no hay que olvidar los principales factores de motivación enunciados por Gras (ob. cit), los cuales serán señalados en la figura 2:



Figura 2. Principales factores de motivación. Fuente: Gras (2008)

Considerando los determinantes enunciados por Gras (ob. cit), se puede indicar que los resultados exitosos incrementarían la motivación de los trabajadores. En cuanto a la participación, se infiere que cuando el trabajador participa en la planeación de las tareas se estimula su desarrollo personal y profesional. Además el conocimiento de los objetivos es clave, motivado que no conocer la tarea o función a efectuar crea frustración; y, solo una tarea bien hecha (un servicio prestado con excelencia, un producto de máxima calidad, entre otros) es lo que más motiva al trabajador porque es su mayor satisfacción y recompensa.

Asimismo, la retribución y la recompensa es un determinante de conformidad ó inconformidad, aunque propiamente el salario no basta para asegurar un buen rendimiento, es un factor de motivación que suma para que el empleado se sienta más valorado. Otro factor que condiciona la motivación es el reconocimiento que se obtiene por méritos, felicitaciones públicas; así como, la responsabilidad otorgada mediante la posibilidad de planificar, establecer metas, tomar decisiones e innovar, son elementos que imprimen un mayor grado de motivación dentro de las organizaciones.

Además la capacitación, el desarrollo y la promoción inciden positivamente para que el trabajo sea productivo y se evite en gran medida los castigos y sanciones aplicadas para corregir comportamientos indeseados que vayan en contra de los valores y la cultura organizacional. Dentro de este orden de ideas, en lo que respecta a la motivación en las organizaciones, es necesario que el equipo gerencial que desempeña funciones dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, ponga en práctica teorías modernas de gestión del área de talento humano que optimicen los procesos administrativos, mediante el establecimiento de una comunicación efectiva que promueva la solución de los problemas y conviertan los conflictos en potencialidades de éxito.

En cierto modo para que esta motivación sea posible, los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, deben trabajar en equipo, resolver conflictos mediante enfoques acertados, prepararse para convertirse y actuar como

líderes con un nuevo enfoque mental, desarrollando políticas de formación permanente, para lograr los cambios requeridos en el comportamiento organizacional (gerentes y trabajadores), donde se redefinan los roles cotidianos desempeñados y se fomente el liderazgo entre los miembros de las dependencias, a los fines de provocar un cambio positivo y transformador para lograr los objetivos comunes.

Entre otros aspectos, es importante destacar que con frecuencia el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones públicas, como es el caso de los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, depende del capital humano, y por ello, es necesario tener habilidades para saber tratar con trabajadores de distintos caracteres y personalidades y lograr relacionarse y comunicarse con ellos. En este sentido, cobra preponderancia el conocimiento que el gerente público tenga del ambiente organizacional, porque ese conocimiento le va a permitir entender mejor a la organización, y sobre todo su lado humano; por tanto, actuará con mayor propiedad en la conducción y administración de la dependencia que dirige, pues es un campo del conocimiento humano ligado al funcionamiento de las organizaciones.

Es conveniente enfatizar, que el comportamiento de los gerentes, es la vía más expedita para renovar y cambiar a las organizaciones y convertirlas en exitosas, pues permite al líder influir en los trabajadores de la organización, aglutinándolas alrededor de ésta, y provocando por supuesto, cambios en su comportamiento. El equipo gerencial de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, debe utilizar la influencia que ejerce sobre los trabajadores para conseguir comportamientos favorables en beneficio de la organización, desarrollar una visión de futuro, definir los lineamientos a seguir, comunicar y pedirles ideas haciendo que éstos se comprometan y los inspire a superar obstáculos.

En otro orden de ideas, el gerente público debe tener como visión crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar su comportamiento y el de sus trabajadores hacia lo que se desea lograr, de no hacerlo, colocaría a ésta en un plano de desorientación; visión que sólo se logra cuando se trabaja en equipo, organizados en un contexto donde prevalezca el beneficio común.

Por otro lado, es de elevada importancia, que el gerente demuestre habilidad humana para trabajar con el talento humano, estimulando un ambiente de compromiso con la misión, la visión, los valores de la dependencia, creando un clima y un comportamiento organizacional efectivo. Resulta elemental la presencia de un adecuado clima laboral que potencie cambios de conducta, en donde las mejores habilidades y destrezas en las relaciones interpersonales y los amplios conocimientos del comportamiento organizacional, logran que la organización canalice el esfuerzo colectivo de las metas en común. Es preciso reconocer que, el desconocimiento o manejo incorrecto del comportamiento organizacional, imposibilita al gerente a definir las relaciones con los demás miembros, motivado que debe considerar a la organización como una unidad social o lugar de trabajo donde la gente unida fomenta un clima de armonía.

En otro orden de ideas, con respecto al constructo de la satisfacción laboral a veces resulta difícil distinguirlo de la motivación, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. Según Gordon (1997): “la satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo” (p.23). Por tanto, podría describirse como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos.

De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, entre otros. Hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral.

En este sentido, factores como la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, entre otros;

influyen en la satisfacción laboral. De igual forma sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización. Es usual que el talento humano manifieste infinidad de actitudes hacia el trabajo, condicionadas por los siguientes elementos: percepción del sentido de justicia, supervisión, relación con los compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, entre otros. Diversos autores coinciden que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

En este particular Robbins (1997), señala que “quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas” (p.26). Es por ello, que cuando se habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente. Las actitudes son afirmaciones de valor favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos y muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando el trabajador dice me gusta mi empleo, está expresando su actitud hacia el trabajo.

De manera general, la satisfacción laboral también es concebida por Hodgetts, Aitman (1983) “como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo” (p.59). Considerando lo expuesto por el autor, definitivamente las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: las necesidades; los valores y rasgos personales.

De manera concreta Bañón (2008), afirma que en los entes y órganos públicos, los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser” son: las comparaciones sociales con otros compañeros de trabajo; las características de empleos anteriores; y los grupos de referencia. En relación a las percepciones de estos trabajadores públicos, respecto a las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son: retribución; condiciones de

trabajo; supervisión; compañeros; contenido del puesto; seguridad en el empleo; oportunidades de progreso.

En consecuencia, es esencial idear herramientas que solventen en parte estas peculiaridades, a los fines de prevenir a futuro el abandono de sus miembros por los costos asociados que implica una alta rotación. Obviamente los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal descritos en la figura 3, podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. En sí, lo que realmente interesa es la concientización por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada del talento humano puede traer no solo para la organización, sino también para la comunidad y para el propio individuo. Debe reconocerse que la rotación de personal trae graves efectos negativos y perjudiciales para la organización.

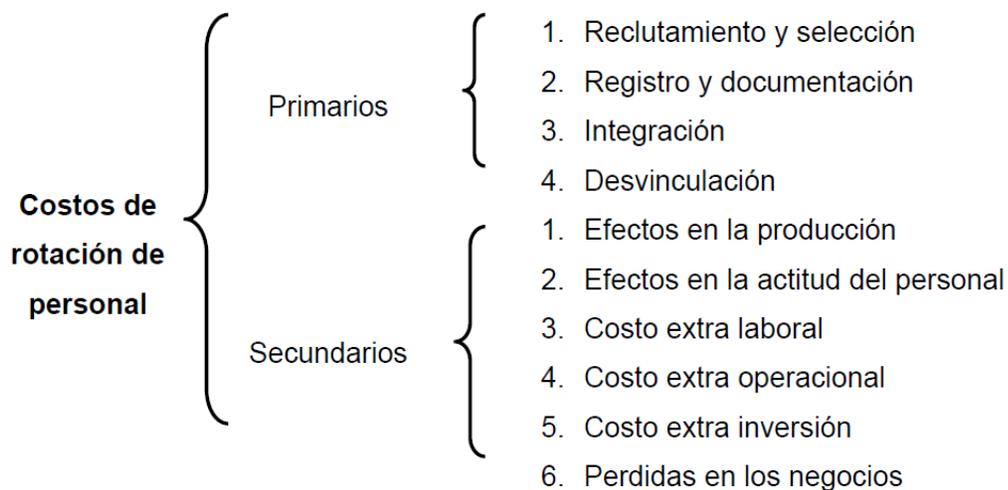


Figura 3. Costos de la rotación del personal. Fuente: Chávenato (1999)

En otro orden de ideas, los trabajadores que prestan sus servicios en las organizaciones están sometidos a una serie de condicionantes, que a su vez se ven influenciados por el comportamiento de los empleados, lo que finalmente conduce a la determinación de la conducta laboral. Es decir, las organizaciones están concebidas como un conjunto de comportamientos que se ven mediatizados por aspectos personales (necesidades, motivaciones, expectativas, objetivos individuales, entre

otras) y aspectos organizativos (cultura, estructura, principios fundamentales de funcionamiento, tamaño, actividad, ciclo de vida del negocio, entre otros).

Por ello, es importante estudiar dichos comportamientos y, principalmente, los condicionantes que los generan, ya que de esta forma, se podrá determinar las actuaciones organizativas adecuadas para fomentar los de carácter positivo, que vendrán generados a través de la motivación y la satisfacción laboral y determinarán, a su vez, el compromiso organizativo. De manera concreta podría señalarse que el talento humano que se encuentra inmerso en el entorno laboral de los Órganos del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, tiende a desarrollar inevitablemente sentimientos generales sobre su puesto de trabajo; así como, con elementos referidos a las relaciones interpersonales, a las oportunidades de promoción, supervisión recibida y el sistema de recompensas organizacionales.

No obstante, lograr en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, un reconocimiento total de los factores que producen satisfacción laboral, es aún complejo; sin embargo, un importante termómetro de la satisfacción laboral se asocia con varias conductas de los trabajadores, que por lo general son manifestadas mediante el cumplimiento de un trabajo proactivo o incluso el uso de la negligencia y el ausentismo como señal de insatisfacción. Aunado a lo señalado, el gerente público desempeña un papel destacado en el establecimiento de condiciones que facilitan la percepción de satisfacción laboral, mediante la implementación de condiciones que favorezcan la sinergia grupal y garanticen un clima organizacional idóneo.

Cabe destacar que este último señalamiento lo plantea el investigador en el entendido que el contexto social determina el pensamiento, conducta y creencias de las personas, ya que las situaciones y comportamientos del presente y pasado son determinantes, ello permite construir significados diferentes vistos desde un punto de vista particular, motivado que el trabajador centra su atención en determinada información. En este sentido, el investigador considera además que el ambiente laboral es el que provee al trabajador de la información que necesita

para sentir satisfacción o rechazo a su entorno laboral, según su propio análisis y calificación de la información que le llega.

Ahora bien, antes de avanzar en el estudio específico de las teorías de la satisfacción laboral, hay que señalar que existe una serie de conceptos que históricamente se han utilizado de manera ambigua para referirse también a la satisfacción laboral, como son “calidad de vida laboral”, “calidad del trabajo”, “condiciones de trabajo”; entre otros. Por consiguiente, se considera conveniente dedicar este apartado a delimitar los significados de los conceptos relacionados con la satisfacción laboral.

Calidad de Vida Laboral. La calidad de vida laboral puede definirse como un proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a la contribución del más completo desarrollo del ser humano. Abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo (horarios, retribuciones, medio ambiente laboral, beneficios y servicios obtenidos, posibilidades de carrera profesional, relaciones humanas, entre otros) que pueden ser de relevancia para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral. De este modo, puede desprenderse que se trata de un concepto multidimensional cuyos componentes podrían agruparse en dos grandes bloques:

-Condiciones objetivas: se relacionan con el puesto de trabajo y el entorno en que se desarrolla (seguridad, higiene, salario, entre otros).

-Condiciones subjetivas: la forma en que lo vive el trabajador.

De manera concreta en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, la calidad de vida laboral se evaluará mediante los instrumentos de recolección de datos, al precisar si los horarios de trabajo respetan los límites establecidos en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), si la remuneración percibida supera los límites establecidos en las actuales tablas implementadas en toda la administración pública. Aunado a lo señalado en estas dependencias municipales será necesario puntualizar si existen posibilidades reales de ascenso y promoción.

En relación al concepto “calidad de vida laboral”, Vargas (2016), sostiene que en el sector público algunos trabajadores desempeñan sus labores fuera del parámetro establecido, motivado al mismo reproceso que se presenta en las dependencias; en cuanto a la remuneración perciben solo un salario mínimo, sin oportunidades claras de ascenso y con condiciones inadecuadas en el puesto de trabajo. Hay que mencionar, además que profundizando en la relación que puede distinguirse entre el constructo satisfacción laboral y la definición realizada de la calidad de vida laboral, hay que insistir en que ambos elementos presentan una base común, pasando a considerarse la satisfacción en el trabajo como un componente esencial de la calidad de vida laboral.

En este particular en torno a la calidad de vida laboral, es probable que la satisfacción laboral del talento humano de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se encuentre influenciada por elementos asociados al sistema de remuneración y retribuciones recibidas, más aun por las circunstancias en materia económica por las que está atravesando el país, en donde el poder adquisitivo del salario limita la plena satisfacción de las necesidades más básicas de los trabajadores.

Calidad del Trabajo. La calidad del trabajo es un concepto multidimensional, aunque habitualmente se distingue, dentro de éste, entre el contrato de trabajo económico y el psicológico. En sí, el primero focaliza la relación entre esfuerzo y recompensa, el contrato psicológico se interesa principalmente por las condiciones de trabajo, como el contenido y la intensidad del mismo, la salud laboral o las relaciones con compañeros y superiores. Debido a esta dimensión múltiple que presenta el constructo, la clasificación de calidad de un trabajo ha de estar compuesta tanto por medidas objetivas como subjetivas del empleado. En este particular, en el Informe sobre el Empleo en Europa de la Comisión Europea (2002) se considera la satisfacción laboral como un elemento integrante de la calidad del trabajo en todos los estados miembros.

Además, la calidad del trabajo se manifiesta constantemente en cualquier organización, sea esta pública o privada. En cuanto a este elemento Añez (2016), afirma que el “contrato psicológico” de algunos trabajadores se manifiesta en el

sentido que se mantienen en su puesto de trabajo esperando un beneficio en particular ó por la contracción propia del mercado laboral. Además, en cuanto al “contrato económico”, un aproximado del 70% de la fuerza laboral considera que la remuneración percibida no permite cubrir en su totalidad sus necesidades más básica y elementales.

Dentro de los órganos de la dependencia objeto de estudio, como en el resto de los distintos niveles de la administración pública, es usual que el contrato psicológico cobre relevancia al momento que el trabajador valora el hecho de gozar de una estabilidad laboral y de percibir a futuro el beneficio de la jubilación; sin embargo, estudios formulados por Robbins (ob. cit), sostienen que este apego emocional lo desarrollan trabajadores con una antigüedad prolongada en la institución, motivado que perciben la existencia de ciertos costos asociados si abandona la organización.

Condiciones de Trabajo. Son condiciones de trabajo todos aquellos elementos que se sitúan en torno al trabajo, el conjunto de factores que lo envuelven. Bajo este enfoque, la cantidad de aspectos que pueden ser considerados condiciones del trabajo es prácticamente interminable. Ramos (2002), agrupaba las condiciones de trabajo en seis bloques: a) Condiciones de empleo (contratación, condiciones salariales, estabilidad y seguridad, entre otros.).

b) Condiciones ambientales que comprenden el ambiente físico (temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, entre otros.), variables espacio-geográficas (distribución y configuración del espacio, densidad/hacinamiento, entre otros.) y diseño espacial-arquitectónico (configuración, distribución y diseño ergonómico del entorno de trabajo).

c) Condiciones de seguridad (prevención de riesgos laborales y posibilidad de accidentes, enfermedades y patologías profesionales).

d) Características de la tarea (sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol, grado de autonomía en el trabajo, posibilidades de promoción, entre otros.).

e) Procesos de trabajo (duración de la jornada laboral, ritmo y cadencia del proceso productivo, variaciones en el flujo de trabajo, presiones y fechas tope para su finalización, estándares de calidad, entre otros.).

f) Condiciones sociales y organizacionales (relaciones interpersonales, grado de participación en decisiones de la organización, entre otros.).

Es necesario recalcar que las condiciones de trabajo en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, serán puntualizadas en la fase de recolección de datos, cuando el talento humano exprese su posición respecto a las condiciones físicas y ambientales que se hayan establecido en la sede central de la Alcaldía. En este particular, Gordon (ob.cit), afirma que las condiciones del espacio físico juegan un papel preponderante en la satisfacción laboral y condiciona la conducta general de los trabajadores.

Moral en el Trabajo. Aunque frecuentemente se identifica la satisfacción laboral con la moral de trabajo, es preciso tener en cuenta que la satisfacción laboral se refiere a actitudes a nivel individual, mientras que la moral en el trabajo tiene un carácter eminentemente social o de grupo y no es aplicable a estados individuales de la mente según lo indicado por Latham (2007). Así, la moral en el trabajo consiste en el grado de entusiasmo por el logro de un objetivo compartido por varias personas de una unidad. Siguiendo a Blum y Naylor (1976), la moral laboral es la posesión de un sentimiento por parte del empleado de verse aceptado y de pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de estas finalidades.

En este sentido podría equipararse al espíritu de trabajo en equipo, por cuanto recientemente ha sido conceptuada como el sentimiento de cohesión y satisfacción que experimenta el grupo en la realización y consecución de sus objetivos, a través de las normas y pautas de conducta que el propio grupo se ha fijado o las externas que ha aceptado. Señala Puchol (1997) que la moral laboral suele ser permanente en el tiempo, pero puede cambiar para bien o para mal ya que su estado depende de factores como la personalidad del individuo, su código de valores, las expectativas, la cultura organizacional, la naturaleza del trabajo, el momento económico, entre otros.

Conviene subrayar que el investigador considera que la moral en el trabajo dentro de la Alcaldía del Municipio Girardot, se verá influenciada por los valores compartidos dentro de estas dependencias. Es vital que el gerente público trate de

implementar valores asociados a la solidaridad, al compañerismo y al trabajo en equipo, con el propósito que la ejecución de las actividades laborales se efectúen bajo altos estándares de calidad; y, a su vez esto se traduzca en el cumplimiento de los requerimientos que formulen las comunidades del Municipio Girardot. En cuanto al *Clima Laboral*, Álvarez (1999), considera:

Se ha definido el clima laboral como el conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la propia organización o el juicio descriptivo sobre la organización que los individuos elaboran a partir de los atributos objetivamente presentes y subjetivamente percibidos en la misma. (p.47)

Es decir, puede afirmarse que el clima es una dimensión del comportamiento organizacional, distinto a la satisfacción laboral y a la identificación con la organización. Es tanto así que recientemente se ha introducido también el concepto de clima organizacional que, aunque depende de condiciones objetivas (seguridad, higiene, salario, entre otros.), está más ligado a las condiciones subjetivas y, en concreto, a la calidad de las experiencias sociales que se viven en el grupo y su relación con los fines organizativos, como lo establece Gamero (2005). El patrón de comportamiento varía mucho de una persona a otra, pero el proceso por el cual se llega a él es básicamente el mismo. La relación entre clima y satisfacción depende de varios factores, de acuerdo a lo establecido por Álvarez (ob. cit):

-La política de dirección. -Las reglamentaciones de la organización. -El grado de libertad de decisión o la independencia del individuo en cuanto a la innovación. -El apoyo de la organización a sus empleados. -La percepción individual del clima real y de la organización misma. (p.23)

Respecto a lo expresado por Álvarez (ob. cit), el clima organizacional se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. Por lo tanto, casi siempre la gerencia manipula el clima con mayor facilidad que la cultura, con el fin de afectar de manera directa el comportamiento de los empleados.

En relación al estudio del clima organizacional que se manifiesta dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, será necesario considerar el medio ambiente de trabajo, ya que los trabajadores permanecen un tiempo considerable en las organizaciones y la percepción directa o indirecta de estos, se verá influenciada por la apreciación personal que tengan de la dinámica organizacional. Además al analizar el clima organizacional de la Alcaldía del Municipio Girardot, se requerirá puntualizar elementos como el tipo de liderazgo y la forma como se lleva la dirección del capital humano, el tipo de comunicación, los incentivos, el apoyo social y la interacción entre los miembros de la organización.

De igual forma es vital indagar de manera exhaustiva en el clima organizacional, motivado que brindara evidencias de las necesidades de los trabajadores, así como la resolución de los problemas ocasionados por el flujo inadecuado de la información, puesto que la finalidad no es buscar culpables, sino encontrar las debilidades para convertirlas en fortalezas. Resulta apropiado que los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot mantengan un clima laboral bueno, motivado que diariamente son muchas horas las que los trabajadores deben convivir juntos y tolerar los diferentes caracteres, creencias, formas de pensar y percepción de las cosas. En consecuencia, lo ideal es mantener un clima de paz y armonía que asegure en el centro de trabajo un ambiente familiar, que motive a los trabajadores a realizar su labor lo mejor posible.

Teorías sobre la Satisfacción Laboral

-Teoría de la Fijación de Metas: La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: “el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen”. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen

desempeño, recompensa y satisfacción personal. De acuerdo a lo expresado por Davis, Newstrom (1991):

Las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (p.102).

Con respecto a este particular, es importante que los gerentes del sector público incorporen a su talento humano al momento de fijar las metas organizacionales, en el compromiso de gestión denominado Plan Operativo Anual Institucional (POAI); motivado que es primordial para lograr la fijación de metas entre el personal encargado de llevar a cabo las actividades. En la figura 4 se aprecian los elementos de la Fijación de Metas. La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos: *Aceptación de la Meta*: Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

Especificidad: Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso. *Reto*: La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles. *Retroalimentación*: Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían “trabajando en la oscuridad” y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

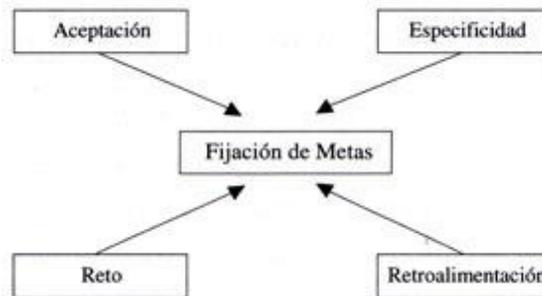


Figura 4: Teoría de la Fijación de Metas. Fuente: Davis y Newstrom. *El Comportamiento Humano en el Trabajo* (1991)

Se debe agregar que la evidencia da mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas; más aún, cuando las metas específicas y cuantificables incrementan el desempeño; sin embargo, si las metas difíciles son aceptadas, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles y que la retroalimentación y la participación en su diseño, generan un desempeño mejor que la ausencia de ellas (entre otros, Locke y Latham, 2006). Es por ello, que la aplicación práctica directiva de la teoría del establecimiento de metas es concretada a través de la llamada “dirección por objetivos”, donde se pone énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mensurables.

Por esta razón, muchas organizaciones consideran este sistema de gestión como una filosofía que busca mejorar la optimización de la acción directiva, transformando las necesidades objetivas de la organización en output que corresponden a los objetivos de la organización. Aunado a lo expuesto, hay cuatro componentes comunes fundamentales para el éxito de la dirección por objetivos. Estos son el establecimiento de metas, la participación en la toma de decisiones (incluida las metas u objetivos), un periodo de tiempo explícito y la retroalimentación sobre el desempeño. Como se denota son la base fundamental de la teoría del establecimiento de metas que, como teoría motivacional, está siendo considerada como una de las más influyentes en el ámbito motivacional laboral.

Ahora bien, dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, es factible la aplicación de la teoría de fijación de metas de Edwin Locke, motivado que la misma se centra en el ámbito del talento humano. Partiendo de esta premisa, al fijar las metas en los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, estas indicaran a los trabajadores lo que es necesario hacer o desarrollar y cuánto esfuerzo será necesario invertir y al final del proceso según Locke (ob. cit) existirá una relación significativa entre la satisfacción de los trabajadores de cualquier organización con la consecución de objetivos.

En este sentido para que la teoría opere en la Alcaldía del Municipio Girardot, el equipo gerencial iniciará a desarrollar la motivación hacia una meta, mediante la implementación de elementos que estimulen la presencia de una predisposición o intención de alcanzarla. La meta deberá ser planteada para el servidor público como un reto o desafío, y requerirá cierto esfuerzo por su parte. De esta manera, posiblemente la motivación favorecerá el éxito de la tarea al aumentar las probabilidades de que el trabajador se esfuerce para lograrla. Así mismo, no hay que olvidar que las metas deben transmitirse de forma clara y alcanzable para poder mantener la motivación.

Adicional a lo planteado, a objeto de evitar frustraciones en el capital humano, las metas serán necesarias plantearlas de lo simple a lo complejo, y alcanzarse de forma gradual; deben considerar las diferencias individuales y establecer el nivel de desempeño que requieran, así como la recompensa que proporcionan. Por otro lado, los objetivos o metas que sean planteados por el equipo gerencial deben ser lo suficientemente interesantes para despertar su motivación y movilización a conseguirlos. Por ello, corresponderá a las máximas autoridades de la Alcaldía de Girardot, fomentar dicho interés, y proponer tareas atractivas para el trabajador.

Dentro de este particular los objetivos diseñados por los gerentes no pueden ser muy generales, ambiguos o abstractos, ya que la probabilidad de motivar al trabajador para conseguirlos disminuirá drásticamente. De esta forma, establecer objetivos específicos y congruentes con la capacidad de la organización, aumenta el nivel de ejecución de los trabajadores, si se compara con situaciones donde los objetivos han

sido definidos vagamente. Así, cuanto más específico sea un objetivo, más eficaz será para motivar la realización del comportamiento adecuado.

-*Teoría de las Necesidades de McClelland*: David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la implicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países?. El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la *necesidad de logro* que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

La *necesidad de logro* refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Es usual que las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien; es decir, es el impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por conseguir algo difícil y poder mejorar el propio nivel de desempeño; no obstante, estas personas no esperan ninguna recompensa ni resultado posterior a la consecución de dichos logros, sino que consiguen la satisfacción cuando llegan a ellos, como se evidencia en la figura 5.

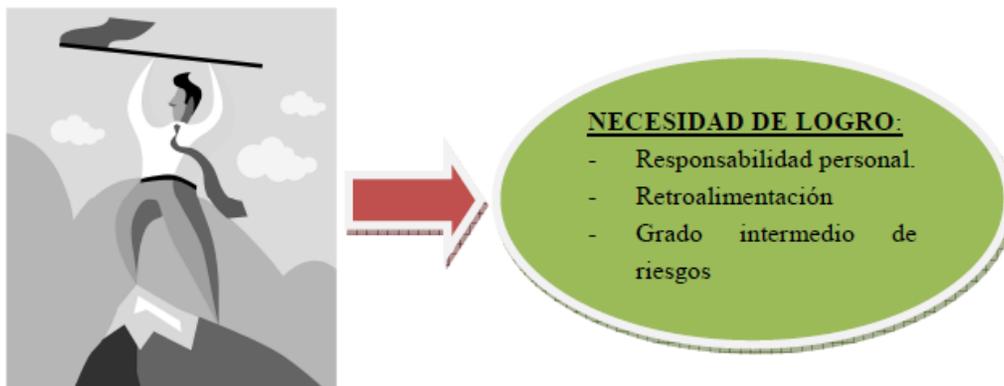


Figura 5. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland. Fuente: Elaboración propia a partir de McClelland, 1961.

En cuanto a la *necesidad de afiliación* describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La *necesidad de poder* refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Según Gordon (1997): “Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder” (p.14). McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado; sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. En este sentido se comprende que para desarrollar las necesidades de poder, necesariamente el trabajador debe contar con la oportunidad de escalar jerárquicamente en la organización.

Por lo tanto, los gerentes del ámbito público podrían aprovechar todos aquellos trabajadores con habilidades y destrezas que se inclinen por las necesidades de logro, a objeto de incentivarlos a lograr cambios significativos desde sus puestos de trabajo. Aunado a lo expuesto, el interés de la teoría radica en la utilidad para la organización, en tanto que la identificación del tipo de necesidad predominante en cada individuo le permitirá ubicarlo en el contexto más adecuado para su satisfacción, ya que admite que un sujeto pueda motivarse por varias necesidades simultáneamente y, a la vez, se defiende que es la fuerza relativa de estas necesidades diversas lo que nos caracteriza a cada uno. Por ello se rebate la generalización de la teoría de Maslow, al considerar que las necesidades se adquieren a lo largo de la vida (no son innatas) y, por ello, son aprendidas mediante la experiencia y los contactos con el medio externo.

En relación al talento humano que desempeña funciones dentro de los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, las necesidades de poder señaladas por McClelland, estarían en parte cubierta cada vez que la dependencia encargada formalice la realización de los ascensos del personal, lo cual podría traer como beneficio el resurgimiento del interés por lograr un mejor desempeño en las funciones públicas, ya que el esfuerzo es retribuido de alguna manera. Claramente se desprende de la teoría que para desarrollar las necesidades de poder, el trabajador debe contar con la oportunidad de escalar jerárquicamente en la organización.

Considerando los postulados de McClelland para medir las necesidades preponderantes del talento humano de los órganos en estudio, estos deberán escribir historias sobre seis láminas o cuartillas, donde el trabajador proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. En este particular si los servidores públicos tienen gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Aquellos que tienen mucha necesidad de afiliación harán un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo.

No obstante, las necesidades de logro pueden ser percibidas por el gerente cuando observa que el talento humano prefiere trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño, no depender del azar o suerte y tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana. Además no hay que olvidar que se requiere de una retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos, entre otros).

Por otro lado, los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, deben estar atentos con aquellos trabajadores que reporten necesidades de afiliación y poder, motivado que los estudios formulados por Mc Clelland y Nash (ob. cit), sostienen que estas necesidades están estrechamente relacionadas con el éxito gerencial, ya que los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación. Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial.

Sin embargo, resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál es el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la organización, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Aunado a lo señalado, es importante destacar que los gerentes deben promover el desarrollo de la necesidad de logro, motivado que a fin de cuentas es la que garantiza el logro de los

objetivos organizacionales, y para ello Robbins (ob.cit) propone que esta se estimula en los individuos ya sea desarrollando su potencial o sometándolo a un entrenamiento para el efecto.

-Teoría de la Equidad: La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. De acuerdo a esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo; y, trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida. Según Davis, Newstrom (1991):

Adams (1963-1965), al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además los autores con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad. (p. 65).

Es necesario recalcar que la teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelo son: insumos, resultados, persona comparable y equidad-desigualdad. El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables. La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe equidad. En concreto, la teoría de la equidad propone que un empleado esté motivado o no en su organización y, por lo tanto, estará dispuesto a hacer un mayor o menor esfuerzo en su trabajo, dependiendo del análisis que realizará del equilibrio entre su nivel de esfuerzo en comparación con sus compensaciones, por una parte, y el nivel de esfuerzo que realizarán terceros, que

toma como referencia, en relación con las compensaciones que éstos reciben. De este modo, se produciría una falta de equidad si la persona percibe una desigual composición entre su contribución y resultados en comparación con los de otro, como se evidencia en la figura 6.

$$\frac{\boxed{\text{Resultados A}}}{\boxed{\text{Aportaciones A}}} = \frac{\boxed{\text{Resultados B}}}{\boxed{\text{Aportaciones B}}} \rightarrow \text{EQUIDAD}$$

Figura 6. Ratio individuo vs referente. Fuente: Elaboración propia a partir de Newstrom (1991).

Como se puede apreciar en la figura 6, la comparación del ratio anterior (individuo VS referente), puede dar como resultado cualquier de los siguientes tres estados: sobrepago, infra-pago o pago equitativo. 1º Sobrepago: se trata de una inequidad que ocurre cuando la ratio resultados/aportaciones de un individuo es mayor que la ratio correspondiente de otra persona con la que se compara. Cuando las personas sobrepagadas se sienten *culpables* (no obstante, en la realidad empresarial se da relativamente poco este tipo de sentimientos, en las personas que se pueden encontrar objetivamente en esta situación). Entonces, para restablecer el equilibrio, el empleado desearía realizar un mayor nivel de esfuerzo, de forma que su relación bajara para llegar al nivel del tercero con quien se compara.

Por tanto, sólo en caso de que los empleados entendieran que están sobre-pagados se encontrarían realmente motivados. 2º Infra-pago: se trata de una inequidad que tiene lugar cuando la ratio resultados/aportaciones de un individuo es menor que la ratio correspondiente de otra persona con la que se compara. Es habitual que las personas en esta situación se sienten frustradas (la realidad es que muchas personas se sienten infra-beneficiadas). En este caso la teoría de la equidad señala que el empleado intentaría volver a la situación de equilibrio. 3º Pago equitativo: sucede cuando el ratio resultados/aportaciones de un individuo es igual que la ratio correspondiente de otra persona con la que se compara. Se infiere que las personas pagadas equitativamente se sienten *satisfechas*.

Al mismo tiempo, en este estado el individuo no se vería en la necesidad de emprender ninguna acción. Una parte importante de los esfuerzos de las organizaciones se centran en conseguir una distribución equitativa de las cargas de trabajo, en función de los resultados (recompensas) que obtiene el individuo. Esto forma parte de los objetivos del área de talento humano, pues de ello dependen en gran medida variables de gran importancia para las organizaciones como la eficacia, la productividad y el grado de motivación para desarrollar el trabajo.

Ahora bien, concretamente la teoría de la equidad será percibida en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, al momento que los trabajadores comiencen a efectuar comparaciones con sus pares, en donde cobrará protagonismo la recompensa relativa y lo que se considera justo. En este sentido, los trabajadores comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y si perciben desigualdad estas pueden influir en el esfuerzo que le dedican; sin embargo, las reacciones ante la desigualdad pueden ser muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobrecompensación es probablemente un sentimiento de culpa pero, frente a la subcompensación, es probable que surjan sentimientos de ira hacia la organización.

Partiendo de la teoría en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, la equidad puede ser restituida mediante el aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo; mediante la persuasión de la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos; a través de estrategias que impulsen a la organización a alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable; así como, mediante la distorsión psicológica de los propios insumos y resultados.

En estas dependencias municipales, es vital efectuar un diagnóstico de las desigualdades, ya que el mismo puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades. En este particular, como parte de ese diagnóstico previo Newstrom (ob. cit) plantea conveniente formular las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Cuáles son

los insumos que la persona aporta al trabajo?, ¿Cuál es su nivel de conocimientos, experiencia y esfuerzo?, ¿Qué beneficios o resultados recibe el trabajador?, ¿Cuál es el grado de complejidad del puesto?, ¿Cuál es la proporción entre insumos y resultados?.

-*Teoría de la Expectativa de Vroom*: La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y es fácil aplicarla en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores; por cuanto la teoría se fundamenta en expectativas, resultados y comportamiento en el trabajo, en donde el modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones. *Supuesto 1*: el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente. *Supuesto 2*: las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento. *Supuesto 3*: las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.

Además, el *Supuesto 4*: las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado, como se evidencia en la figura 7.

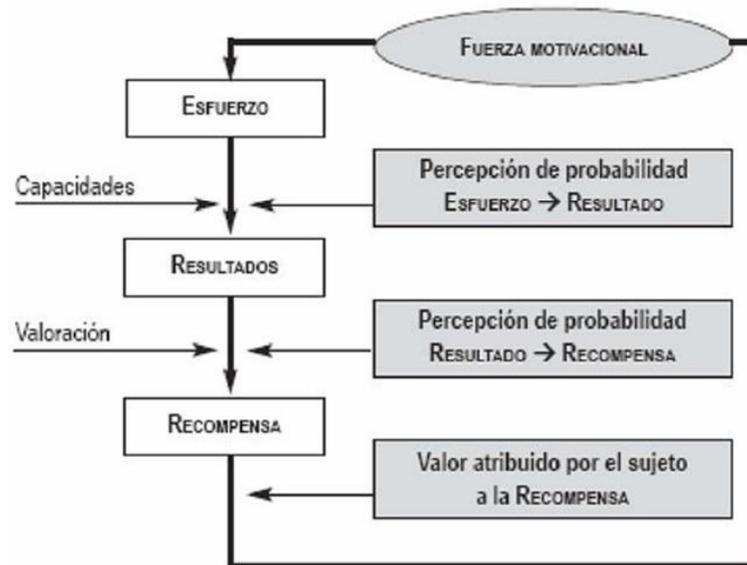


Figura 7. Teoría de la Expectativa de Vroom. Fuente: Robbins (1998)

Desde estas premisas la teoría de la expectativa se basa en una función multiplicativa de los tres componentes, en donde el supuesto multiplicativo de la teoría también implica que si uno de los componentes es cero el nivel de motivación será también cero. De esta forma, incluso si un empleado cree que su esfuerzo redundará en el rendimiento, el cual tendrá como resultado la recompensa, la motivación será cero si la valencia de esta recompensa que espera recibir es percibida como nula.

Como se aprecia, la hipótesis fundamental de la teoría de las expectativas es que el trabajador hace lo que cree que le puede llevar a un resultado final esperado. Si considera que el camino para alcanzar sus metas es la alta productividad, su nivel de producción será elevado, si por el contrario, cree que la baja productividad es el medio para conseguir sus metas, su rendimiento será bajo. Según Nash (ob.cit) debe existir una relación de contingencia claramente establecida entre el comportamiento del individuo y el resultado deseado. Si la persona no percibe tal relación, la teoría no funciona. Para que ejerza influencia en la productividad, el empleador debe recompensar el desempeño de manera proporcional y ascender a los mejores.

Conviene subrayar que los gerentes que desean hacer productiva a la gente deben establecer la expectativa de que a mayor producción, más recompensas. La teoría es interesante, pero ¿qué plantea para hacer más productivo al personal?. Ahora bien, si los gerentes del ámbito público consideran aplicar los postulados de esta teoría, deben asegurarse que las recompensas estarán de acuerdo a lo que el personal desea. Segundo, estos gerentes deben analizar el porqué el personal percibe ciertos resultados como atractivos o no. Tercero, esta teoría acentúa los comportamientos esperados, en tal sentido, ¿sabe el personal lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados?. Las metas organizacionales podrían no cumplirse a menos que los empleados adviertan la conexión entre desempeño y recompensa.

En otras palabras, la teoría de las expectativas concibe la motivación de forma muy realista, como simplemente uno de los diversos determinantes del rendimiento laboral. La motivación influye en el rendimiento laboral en combinación con las destrezas, las habilidades, las características de personalidad, las percepciones de rol

y las oportunidades de las personas. Quizás por ello, esta teoría es una de las más aceptadas y, aunque tiene sus críticos, la mayoría de las evidencias le brindan su apoyo.

Hay que mencionar respecto a la expectativa de Vroom que en los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, si el equipo gerencial desea aplicar los postulados de esta teoría, se requerirá establecer necesariamente una conexión entre el desempeño y la recompensa que reciba cada servidor público, motivado que esta tiene implicaciones prácticas para la organización, si se pretende mejorar su productividad. En este sentido, los gerentes deberían crear una contingencia entre el comportamiento y la recompensa para aumentar las expectativas y evitar el otorgamiento indiscriminado de recompensas.

Dentro de este orden de ideas el gerente público debe comprender que los individuos se manejan no sólo por las necesidades, sino que también toman decisiones sobre lo que pueden hacer o no. En esta teoría es importante el comportamiento del individuo ya que él es quien determina si puede o no alcanzar la meta; es decir, tiene que querer lograr sus objetivos para poder alcanzarlos. Por tanto, la teoría de las expectativas de Vroom sugiere que tanto las variables situacionales como las de personalidad producen satisfacción laboral.

En concreto, esta teoría predice que un empleado realizará un esfuerzo elevado si percibe que hay una fuerte relación entre esfuerzo y resultado, resultado y recompensa, y recompensa y satisfacción de objetivos personales. Dentro de los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, la teoría jugaría un papel preponderante si se determina las recompensas en función a lo que valora cada individuo. Además la dirección requeriría determinar el desempeño en función a sus objetivos institucionales y colocar como meta un nivel alcanzable de desempeño. Asimismo, será necesario manejar las recompensas en función al desempeño y evaluar constantemente si hay factores que hagan que la recompensa no sea llamativa para el trabajador, a los fines de tener la seguridad que la recompensa es la indicada.

Esta teoría produce mejores resultados en aquellos contextos que la favorecen y para ejercer influencia en la productividad, el empleador debe recompensar el

desempeño de manera proporcional y ascender a los mejores. Los gerentes que desean hacer productiva a la gente deben establecer la expectativa de que a mayor producción, más recompensas.

-Teoría de Refuerzo: El modelo teórico se basa en la Ley del efecto, la cual establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables (premios) se refuerzan y es más probable que se repitan, y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (castigos), se debilitan y es menos probable que ocurran nuevamente. Esto funciona mejor cuando: el refuerzo ocurre inmediatamente después que se produce la respuesta esperada; la experiencia del refuerzo se repite mucho, y la magnitud del elemento del refuerzo (es decir, el premio o castigo) es grande, (Wexley y Yuki, 1990). Al respecto, los expertos opinan que mediante la teoría del refuerzo, el administrador motiva a los empleados alentando comportamientos deseados y desalentando los no deseados.

En la figura 8, se aprecia la aplicación directa de los principios de modificación de conducta a la situación laboral, el cual se centra en proporcionar procedimientos por los que se puede moldear y alterar el rendimiento humano. En el centro de la modificación de conducta está el concepto de contingencia del refuerzo, puesto que las personas realizan ciertos actos laborales que están sujetos a las contingencias del refuerzo. Así, trabajan con un cierto grado de eficacia y cuando una determinada conducta produce una recompensa el rendimiento mejora.

En este sentido, la gerencia pública debe aprender a recompensar (reforzar) la productividad, el alto desempeño, la creatividad, la mejor calidad y el compromiso, por ejemplo, y desalentar el ausentismo, la baja del desempeño e ineficiencia. Algunos refuerzos a ser aplicados en los servidores públicos pueden ser: trabajos desafiantes, elogios, reconocimiento y progreso profesional. Aunque la eficacia de tales refuerzos, varía de un individuo a otro según su historia personal Nash (ob.cit).

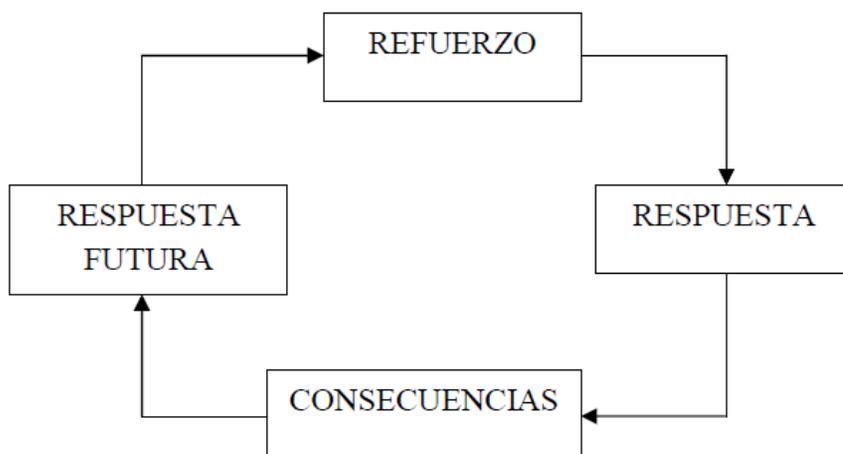


Figura 8. Proceso de la Teoría del Refuerzo. Fuente: Robbins (1998)

El refuerzo positivo es un premio o algo agradable o deseado por el empleado y su fuerza se basa en la idea de que toda conducta apropiada de éste, que sea recompensada (carácter material, como el dinero o inmaterial, como el reconocimiento), hará que quiera repetirla en el futuro. El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, castigos, entre otros; por conductas que no van en línea con los intereses de la organización. Estos refuerzos negativos no aseguran que el trabajador vaya a comportarse de una forma correcta, ni que deje de hacer mal las cosas; a lo sumo, intentará evitar el castigo en el futuro mediante el aprendizaje.

Dicho de otra manera, la teoría del refuerzo aboga por el uso principal de los resultados positivos en el mundo de las organizaciones, limitando el uso de los refuerzos negativos, ya que los primeros están ligados principalmente a la motivación. Por otro lado, los críticos de la teoría del refuerzo sostienen que el modelo no considera las variables cognoscitivas y por tanto, no explica comportamientos complejos como el de la gente que trabaja; que el manejo de los refuerzos realmente trae resultados transitorios, atribuibles a una mayor atención de los gerentes. Sin embargo, las críticas más duras se refieren a sus implicaciones éticas, se piensa que puede degenerar en una forma de gerencia totalitaria disfrazada de eficiencia. Pese a las reservas, ha proporcionado pautas prácticas a los directivos para mejorar la productividad de la organización.

Aunado a lo señalado la aplicación directa de los principios de modificación de conducta a la situación laboral se centra en proporcionar procedimientos por los que se puede moldear y alterar el rendimiento humano. En el centro de la modificación de conducta está el concepto de contingencia del refuerzo. Las personas realizan ciertos actos laborales que están sujetos a las contingencias del refuerzo. Así, trabajan con un cierto grado de eficacia y cuando una determinada conducta produce una recompensa el rendimiento mejora.

Dentro de este orden de ideas, resultaría interesante tratar de aplicar en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, los conceptos expuestos en la teoría del refuerzo, donde se premien las consecuencias positivas y se trate de disminuir al máximo las negativas, mediante la modificación de la conducta y el otorgamiento de recompensa de tipo no monetarias. En este particular los gerentes del ámbito público deben considerar que Hamner (ob. cit), describe que para reforzar un comportamiento deseado en un trabajador, será necesario elegir recompensas estables y de importancia para el individuo, en donde la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.

Además es importante que se desarrollen estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado y ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado e informar al trabajador el comportamiento que se desea reforzar y señalar de ser necesario que no se está haciendo bien. Así mismo, en la Alcaldía del Municipio Girardot, debe evitarse sancionar un comportamiento frente a otros trabajadores y otorgar recompensas excesivas o insuficientes.

Cabe destacar que la teoría del refuerzo argumenta que en el reforzamiento positivo se alientan las conductas deseadas, mediante consecuencias positivas, como un ascenso o felicitación. En el aprendizaje de anulación, los trabajadores cambian su comportamiento para anular consecuencias desagradables, tales como críticas o las malas evaluaciones. Para frenar un comportamiento, se puede utilizar la extinción, por la ausencia de reforzamiento; es decir, si el simple rechazo al reforzamiento para

quebrantar la conducta no funciona, se puede recurrir al castigo, aplicando consecuencias negativas que pueden ir desde la crítica, hasta reducir considerablemente las recompensas no salariales que la organización rutinariamente otorgaba.

-Modelo de las Características del Trabajo: Esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldham, como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los trabajadores. Se conoce que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten al trabajador en la misma forma. La investigación descubrió diferencias individuales en las necesidades de desarrollo; es decir, algunos la sienten más que otros. Los primeros parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto. Por otra parte, esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. De manera resumida el modelo se puede observar en la figura 9.

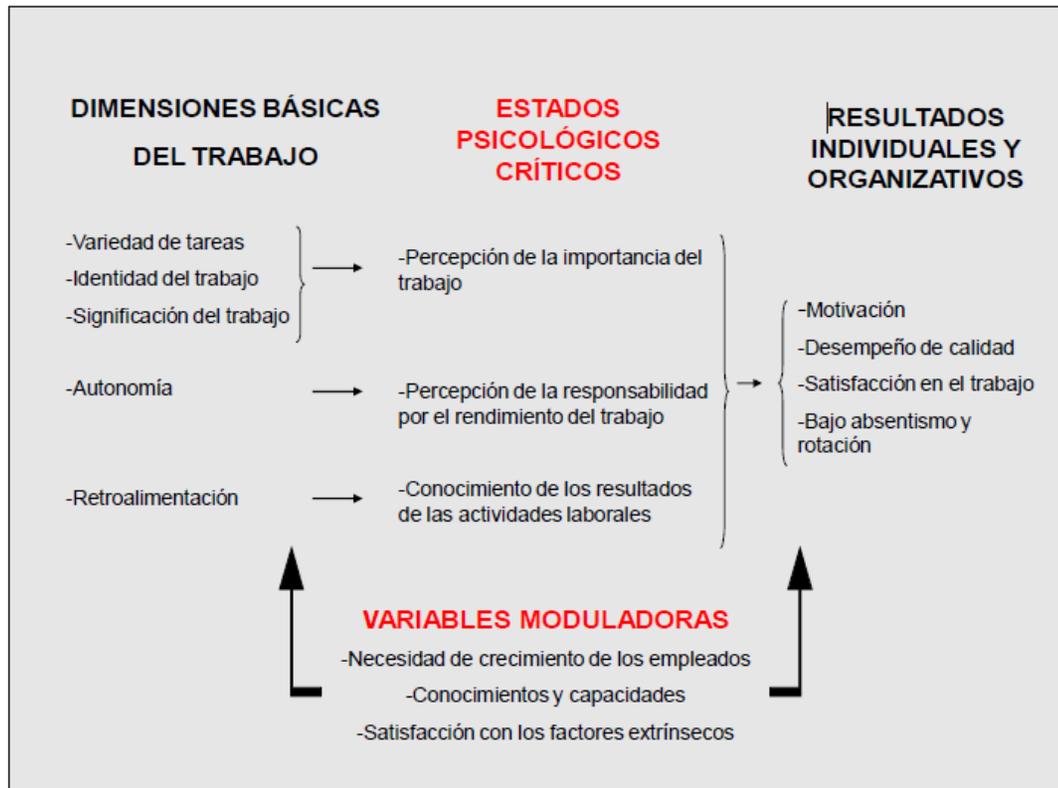


Figura 9. Modelo de las Características del Trabajo. Fuente: Hackman y Oldham, (1976)

Aunado a lo anterior, si se produce una influencia ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psicológicas del sujeto ante ellos. Shultz (1991), plantea: las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral (p.45). En este sentido, los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción con el puesto. Varios estudios han tratado de identificar las principales dimensiones del contenido del puesto y ver cómo influye sobre la satisfacción del empleado. El estudio más elaborado fue el de Hadgetts y Altman (1992), quienes aplicaron un cuestionado “Encuesta de Diagnóstico en el Puesto” a cientos de empleados de 62 puestos diferentes. En este particular, se identificaron las siguientes dimensiones centrales:

Variedad de habilidades: Grado en que el puesto requiere de diferentes actividades para ejecutarlo, ello implica emplear diferentes habilidades y talentos. *Identidad de la tarea:* Grado en que el puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo “integral” e identificable, del principio al final. *Significación de la Tarea:* Medida en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o trabajo de otras personas, bien sea en la organización o en el ambiente externo. *Autonomía:* El grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar. *Retroalimentación del Puesto Mismo:* Medida en que el desempeño de actividades del puesto permite al empleado obtener información clara y directa sobre su efectividad.

En definitiva, este modelo ha sido escrupulosamente investigado y la mayor parte de las evidencias dan apoyo al marco teórico general: es decir, existe un conjunto múltiple de características del trabajo y éstas influyen en los eventos del comportamiento; sin embargo, parece que el modelo no funciona; es decir, se obtiene mejor potencial de motivación si se agregan las características que si se utiliza. Pero en general, parece que los puestos que tienen los elementos intrínsecos de variedad, identidad, significación, autonomía y retroalimentación son más satisfactorios y hacen que los empleados que los realizan tengan un desempeño mejor que los trabajadores que carecen de dichas características.

En relación a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, infinidad de aspectos podrían afectar el contenido del puesto y la satisfacción de cada trabajador, lo importante será que los gerentes implementen una mayor variedad de funciones que permitan que el trabajo sea estimulante y no se limite a la simple repetición de actividades día tras día, motivado que cuanto más se incluya usar habilidades significativas para la autoidentidad, tanto más se podrá sentir que se está ejecutando un trabajo interesante más que “haciendo pasar el tiempo”.

Así mismo, en los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot la cantidad de autonomía que se le permita al trabajador en su puesto, aunado al grado en que se brinde retroalimentación de la ejecución, determinará qué tanta oportunidad existe para satisfacer necesidades de alto orden, como la realización e independencia. Es indudable que cuando un trabajador no tiene control sobre los procedimientos o ritmo de trabajo, existe poca oportunidad para lograr satisfacción intrínseca de culminar con éxito la tarea o reto; sin embargo, en un puesto donde se tiene autonomía, la tarea representa un desafío, y si se dispone de retroalimentación sobre su ejecución; existe oportunidad para satisfacer las necesidades de realización.

Es importante agregar que las primeras tres dimensiones del contenido del puesto son medulares (variedad de habilidades, identidad de la tarea y significado de la tarea) si se combinan para crear un trabajo con sentido. En caso que el trabajo ofrezca las tres características, es posible prever que el interesado pensará que su trabajo es importante y meritorio. En este sentido el proceder gerencial en los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, deberá estar enfocado en analizar el comportamiento de su gente y su vinculación con el desempeño de la organización, es el tema relevante, para que las organizaciones estén en capacidad de tratar de entender el por qué los resultados varían en cada organización, independientemente de que su componente humano sea calificado o no, para los puestos de trabajo que la conforman.

Definitivamente en el contexto del desempeño organizacional, una de las tareas de los gerentes, está en canalizar, de manera efectiva, la motivación al logro del trabajador hacia la consecución de las metas de la organización, por cuanto es posible

que en situaciones que generaron motivación con resultados favorables en el trabajo, aumentarían las percepciones de tensión, porque las personas ambiciosas entran, inevitablemente, en contacto con factores estresantes del trabajo. Por consiguiente, al aparecer los estresores del trabajo, entendidos como “demandas físicas o psicológicas a las que el individuo responde”, éstos generarán un impacto negativo en esos individuos que están motivados por esforzarse en alcanzar altos niveles de logro.

Determinantes de la Satisfacción Laboral

En relación a estos determinantes, las evidencias indican que los principales factores condicionantes de la satisfacción laboral, son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades, sus capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso.

Según Robbins (1998), “la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal” (p.69). Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del trabajador. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales.

En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la organización no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores. Los principales factores que determinan la satisfacción laboral, fueron resumidos en el cuadro 2, partiendo de los señalamientos de Robbins (ob. cit):

Cuadro 2
Factores determinantes de la satisfacción laboral según Robbins (1998)

Factores	Aspectos Asociados
Reto del trabajo	<p>-Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado. `</p> <p>-Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.</p> <p>-Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.</p> <p>-Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.</p> <p>-Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información (Plan de capacitación y formación) clara y directa acerca de la efectividad de su actuación (Evaluación del desempeño).</p> <p>-Satisfacción con el salario: grado ó percepción de que se recibe una compensación justa a cambio de la labor realizada.</p>

Cuadro 2 (cont.)

Factores determinantes de la satisfacción laboral según Robbins (1998)

Factores	Aspectos Asociados
	-Satisfacción con el sistema de beneficios laborales producto de los convenios laborales y los establecidos en basamento legal.
Condiciones favorables de trabajo	-Ambiente de trabajo: ambiente físico cómodo e infraestructura adecuada. -Ambiente psicológico: referido a variables relacionadas a la cultura y clima organizacional; es decir, el ambiente laboral.
Colegas que brinden apoyo	-Necesidades de interacción social: se incluyen dentro de este grupo la calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo y las oportunidades de aprendizaje que estos ofrecen; así como, el tipo de relación que se establece con los supervisores inmediatos. Es decir, comprende el liderazgo no formal.
Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo	-Alto acuerdo entre personalidad y ocupación; se parte de la premisa que las personas que poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos se sentirán más satisfechos en la ejecución del mismo.

Elaboración propia a partir de los señalamientos de Robbins (1998)

En resumen, el investigador considera en relación a los determinantes de la satisfacción laboral indicados por Robbins (oc.cit), lo siguiente: En relación al determinante Reto del trabajo: Dentro de estos factores se puede resaltar según estudios dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del

trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. En este particular, se han logrado identificar las siguientes seis dimensiones centrales: “Variedad de habilidades”: es el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado. “Identidad de la tarea”: es el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

“Significación de la tarea”: es el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo. “Autonomía”: es el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello. “Retroalimentación del puesto mismo”: es el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Es importante mencionar que la gerencia pública debe considerar que su talento humano, dispone de un conjunto de habilidades y competencias que permiten afirmar que disponen del perfil adecuado para el desempeño de la función pública. Incluso un importante número de ellos según las estadísticas del INE (2016) disponen de títulos universitarios de 4 y 5 nivel.

En cuanto a la dimensión “Sistema de recompensas justas”: Este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad, motivado que los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los trabajadores reciben a cambio de su labor. En vista de ello, la administración del talento humano a través de esta actividad vital, garantiza la

satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados, ya que las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

En las dimensiones concernientes al “sistema de recompensas justas” y “satisfacción con el salario”, se podría agregar que los gerentes deben promover actualizaciones en las escalas de sueldos establecidas, hasta donde sea posible con el propósito de minimizar insatisfacciones por este concepto. Asimismo, el sistema de promociones y ascensos, da la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

Ahora bien, en los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, los gerentes en relación a este determinante deben entender que este se relaciona a la disposición al trabajo, en función a atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material. Dentro del ámbito de lo público, asignar un puesto de trabajo es una tarea muy compleja, motivado que hay que tomar en cuenta los factores internos y externos que permitan conocer mejor al trabajador, analizar su perfil y tomar la mejor decisión a la hora de ubicarlos en un ambiente de trabajo.

En cada órgano de la Alcaldía de Girardot, el gerente debe partir que para el trabajador la actividad laboral tiene un significado de valor personal y social, efectúa su trabajo con mucha complacencia, por lo que recibe retroalimentación de parte de

compañeros y superiores, siendo necesario la claridad en las responsabilidades y una comunicación eficaz para que cada miembro de la organización sepa cuál es su obligación y sus metas a alcanzar. Es importante conocer el grado de autoridad que se tiene en el puesto de trabajo, ya que es clave definir bien con los miembros de la organización hasta donde existe autonomía para la toma de decisiones y cuáles son los resultados que se esperan.

Es importante mencionar que en la presente investigación se considerará este determinante, en virtud que es relevante saber si el talento humano de los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, conocen las tareas que deben realizar y cuál es su grado de toma de decisiones y responsabilidades, frente al proceso de cumplimiento de las políticas públicas que se encuentran trazadas en la organización, resultando necesario para ello valorar que misión y visión se encuentra establecida.

Es preciso puntualizar que en los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, la significancia de la tarea permite en parte medir la satisfacción laboral, por cuanto si el trabajador se encuentra muy satisfecho revelará que para él la labor que realiza es muy significativa y la efectúa con la mayor disposición y buena actitud, siente placer en las cosas que hace. En caso que los servidores públicos se encuentren satisfechos, significa que el trabajo es significativo en algunos aspectos más que en otros. Su trascendencia es relativa en función a ciertos valores personales o sociales. Por el contrario un nivel de satisfacción promedio, manifiesta Spector (ob.cit) que refleja insuficiencia y requiere revisar los valores institucionales para ver en qué se está fallando. Asimismo, un nivel de insatisfacción revela que el trabajo tiene poco significado personal y social.

En torno al determinante Condiciones favorables de trabajo: A los trabajadores les interesa su ambiente de trabajo, esperan que este les brinde bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar, permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del trabajador. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la organización, todo ese sistema de valores y las metas percibidas por el trabajador, son expresadas a través

del clima organizacional, siempre que se considere que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

En este tópico Glas (ob. cit), señala que en los organismos públicos el talento humano en su mayor parte no conoce la misión y visión de la organización; incluso la mayoría de ellos no participa en la elaboración del Plan Operativo Anual Institucional, por lo tanto lograr una identificación con la organización es poco probable cuando no existe una cultura organizacional común y no se comparten valores que permitan que el trabajo trascienda, a objeto que se dirccione en un mismo sentido, en búsqueda de incrementar la productividad y la calidad de servicio.

Respecto a este determinante en los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, es necesario lograr que todos los que pertenecen a estas dependencias, se sientan cómodos en el lugar donde se desenvuelven; es decir que tengan un ambiente ventilado, iluminado, con sillas adecuadas y tecnología de avanzada que brinden las facilidades de poder realizar su trabajo lo mejor posible. Probablemente al consultar al talento humano de los órganos en estudio, algunos se inclinaran en señalar que se encuentran muy satisfechos con los elementos físicos y materiales, normativos y de relación.

Por otro lado, otros posiblemente indicaran insatisfacción en relación al determinante, revelando en consecuencia que las condiciones de trabajo generan sentimientos negativos y muy adversos de indisposición al trabajo, ocasionando que el accionar gerencial deba orientarse hacia la identificación de las tareas adversas y replantear y/o esclarecer el compromiso que corresponde asumir. Es importante tener en claro cuáles son los sentimientos que genera el ambiente de trabajo en la satisfacción laboral, ubicando las soluciones inmediatas para mejorar y que no sea un problema sino al contrario una fortaleza para la organización.

Es oportuno señalar que la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se preocupa y recomienda que los trabajadores gocen de las condiciones necesarias para desarrollarse en todo nivel, exhortando a las entidades de trabajo a implementar sistemas de seguridad y salud que amparen al talento humano, ante cualquier riesgo o contingencia que coloque en peligro su integridad personal. Es por ello que el

trabajador debe realizar su actividad de forma segura y en condiciones ergonómicas aceptables, siendo necesario asegurar aspectos tales como espacios de trabajos y zonas peligrosas, suelos, desniveles, aberturas y barandillas, seguridad estructural, tabiques, ventanas, rampas, escaleras fijas y de servicio, condiciones de protección contra incendio, acceso de trabajadores minusválidos, vías y salidas de evacuación, vías de circulación, escaleras fijas, escaleras de mano, puertas y portones, instalación eléctrica, entre otras.

Ahora bien, en cuanto al determinante Colegas que brinden apoyo: El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar; sin embargo, que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Según House, Mitchell (1974), “es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes” (p.78).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta; por ejemplo, cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel; y, cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo que brinde retroalimentación positiva, escuche las opiniones de los empleados y demuestre interés permitirá una mayor satisfacción. En cuanto a este determinante, el gerente debe garantizar que la

supervisión esté libre de una actitud autoritaria y hostil, que a la larga no ofrece claridad en las asignaciones de las tareas y dificulta la retroalimentación efectiva.

Respecto a este determinante dentro de los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, es importante que los gerentes consideren al talento humano como un arma valiosa para progresar, obtener resultados favorables e incrementar la productividad, por ello es muy importante incentivar a los mismos y reconocerlos no sólo económicamente, sino creando hábitos institucionales que diariamente estén estimulando a los trabajadores valorando su esfuerzo en el trabajo y sobre todo humanizar el trato en la relación laboral, los trabajadores deben sentirse involucrados y comprometidos.

En este particular al equipo gerencial de estas dependencias les corresponde emplear el reconocimiento, motivado que este trae consigo cambios positivos dentro de la organización, reconocer el comportamiento y desempeño entre los mismos trabajadores genera actitudes positivas y dignas de seguir, es tangible y trae positivos efectos, así como un mejor clima y desempeño laboral y por consiguiente mayor productividad. Es por ello que los gerentes de la organización objeto de estudio deben impulsar su equipo de trabajo y reconocer continuamente sus éxitos.

Asimismo, queda claro que los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot no pueden descuidar la retroalimentación proporcionada al talento humano, ya que esta favorece la motivación al demostrar objetivamente a los trabajadores lo que se ha hecho, si se están desempeñando correctamente y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento, si es que está por debajo del promedio, o ser más eficiente. Con el establecimiento de objetivos concretos, junto a una retroalimentación sobre el progreso hacia esos objetivos y el refuerzo de un comportamiento deseado estimulan la motivación. La comunicación que tiene lugar dentro del equipo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La retroalimentación por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

En cuanto al determinante Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo: En este aspecto la relación que existe entre personalidad y ocupación da como

resultado más satisfacción, motivado que las personas poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Lo anterior es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Ahora bien, los gerentes de los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, deben considerar que los requisitos del puesto matizan la relación entre la posesión de rasgos de personalidad y desempeño laboral. Entender que tipo de personalidad poseen ciertos trabajadores, permite anticipar el uso de ciertas estrategias que fomentan un clima de cordialidad, con el propósito de no afectar la satisfacción que el trabajador siente hacia su quehacer diario y garantiza a su vez el logro de los objetivos organizacionales. La habilidad gerencial radicara en asegurar que dependiendo del tipo de trabajo, se escogerá el tipo de persona que lo ocupará y dependiendo de las características del trabajo, tal como las exigencias o actividades la personalidad de los trabajadores saldrá a flote.

En este sentido, existen innumerables instrumentos orientados a obtener información de personas y puestos para mejorar la dirección y manejo del capital humano; es decir, determinar cuál es el comportamiento requerido para el puesto y confrontar esto con las características sobresalientes del trabajador en su comportamiento diario, considerando además para su desarrollo y proyección sus posibles limitaciones, así como sus motivaciones internas y las que puedan influir para mejorar su identificación con el puesto que ocupa.

Es necesario recalcar que si el objetivo es detectar las motivaciones del individuo y las posibles conductas en situaciones bajo presión, en los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, será posible aplicar la prueba Cleaver, la cual utiliza diversas teorías para explicar los resultados. Básicamente sería necesario someter al trabajador a una prueba consistente en elegir de una serie de 96 adjetivos calificativos, 24 que más se asemejen a su comportamiento y otros 24 que menos se asemejen, los resultados obtenidos tendrían que ser graficados en tres diferentes diagramas: T que

indica el estilo diario que puede presentar la persona; M, la motivación de la persona en el puesto; y L es el comportamiento que surge bajo presión. Aunque lógicamente se sabe que no se obtendrá una seguridad absoluta, se logrará pronosticar la personalidad del individuo, proporcionan un marco de referencias para predecir o contemplar los posibles comportamientos.

Ahora bien, partiendo de los determinantes antes indicados, es propicio destacar como se manifiesta la insatisfacción y cuál es la mejor vía para superar estos estados que debilitan el clima organizacional. La figura 10, presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia. **Expresión:** La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, entre otros. **Lealtad:** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente. **Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

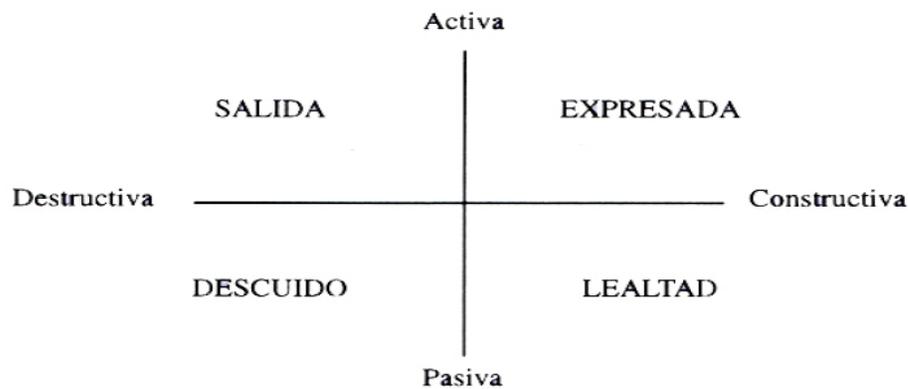


Figura 10. Respuestas a la Insatisfacción Laboral. Fuente: Davis, K. y Newstrom D. (1991).

Habría que decir también que la conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación; sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Es vital evitar insubordinaciones, ausentismo laboral y en general el incremento progresivo de los reposos, lo cual disminuye la productividad laboral y sobrecarga el trabajo para el resto del equipo de trabajo.

En relación a los trabajadores de los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot el estado Aragua, una vez que se detecte una determinada fuente de insatisfacción, pueden utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado. Un segundo enfoque es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los trabajadores están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección (Wexley y Yuki, 1990). Por otra parte, cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones.

Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados

que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

Es necesario recalcar que no resulta sencillo descubrir la causa de la insatisfacción del empleado, motivado que estos pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aun este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

Por ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios; no obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados.

Compromiso Organizacional

Los individuos que forman parte de una cultura organizacional, aceptan y acatan los valores y reglas establecidas por la misma cultura; sin embargo, algunos de los valores y normas no necesitan estar escritos, puesto que surgen de cualquier manera durante la relación; como el caso del compromiso organizacional. A los fines de garantizar un orden en el abordaje teórico del constructo compromiso organizacional, el investigador decidió elaborar un resumen de los elementos que fueron considerados

luego de efectuar una revisión exhaustiva de textos especializados, tal como se evidencia en el cuadro 3.

Cuadro 3
Resumen teorización sobre Compromiso Organizacional
Agrupación: Conceptualizaciones

Principales autores considerados	-Backer (1999), Juaneda (2007), Robbins (1997), Bateria y Strasser (1984), Vandenberg y Lance (1992), Sager (1989), Allen y Meyer (1997), Mowday (1982), Keth (1991), Porter (1974), Sheldon (1971), Steers (1982), Becker (1960), Hrebiniak y Alutto (1972), Salancic (1977), Wiener (1982), Scholl (1981), Brickman (1987), entre otros.
---	--

Agrupación: Dimensiones del Compromiso Organizacional

Bidimensional

Componentes	Principales Autores
-Compromiso de quedarse -Compromiso de valores	Angle y Perry (1981)
-Compromiso afectivo -Compromiso de continuidad	Meyer y Allen (1984)
-Compromiso afectivo -Compromiso racional	Meseguer Albert (2011)

Cuadro 3 (cont.)
Resumen teorización sobre Compromiso Organizacional
Tridimensional

Componentes	Principales Autores
-Compromiso de conformidad	
-Compromiso de identificación	O'Reilly y Chatman (1986)
-Compromiso de interiorización	
-Compromiso alienador	
-Compromiso moral	Penley & Gould (1988)
-Compromiso calculado	
-Compromiso afectivo	
-Compromiso de continuidad	Allen y Meyer (1990)
-Compromiso normativo	
Agrupación: Principales Modelos adoptados por el investigador	
Modelo de Allen y Meyer	Allen y Meyer (1990)
Teoría Z de Ouchi	Ouchi (1976)
Agrupación: Preditores del Compromiso Organizacional	
Principales Autores	-Gordon (1997) -Allen y Meyer (1990) -Dunnette (1982) -Cardozo (1998)

Elaborado de datos tomados de bibliografía especializada (2018)

En lo que respecta a la diferencia fundamental entre satisfacción laboral y compromiso organizativo, hay que denotar la mayor globalidad del segundo respecto a la primera, reflejando el compromiso una respuesta afectiva general a la

organización como un todo, mientras que la satisfacción está intrínsecamente ligada a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales, como lo expresa Backer (1999).

En sí el compromiso es algo más estable en el tiempo; sin embargo, la satisfacción laboral muestra reacciones inmediatas a aspectos tangibles y específicos de las tareas desarrolladas y del entorno de trabajo, tal como lo expresa Juaneda (2007). Así, un trabajador puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización en términos globales es muy probable que los individuos consideren el abandono como un escenario más que probable (Robbins, 1997). En cuanto al orden causal de la satisfacción y el compromiso, la visión dominante en la literatura ha asumido que la satisfacción causa el compromiso, hipótesis que de hecho ha tenido un mayor soporte empírico.

No obstante, otros estudios han determinado que el compromiso puede ser el causante de la satisfacción (Bateman y Strasser, 1984; Vandenberg y Lance, 1992). Por último, son varios los estudios que han concluido que existe una relación recíproca entre la satisfacción y el compromiso. Dentro de esta relación recíproca, incluso, algunos estudios longitudinales concluyen que no se puede determinar claramente el orden causal. Del mismo modo, la motivación y el compromiso tienen en común el estar relacionados con un esfuerzo realizado por los individuos, pero el segundo infiere a un individuo el deseo para realizar un esfuerzo mayor, mientras que la motivación confiere el significado que el individuo empleará para realizar dicho mayor esfuerzo, como lo establece Sager (1989).

Otro término muy relacionado, la implicación laboral, ha sido definido como el estado mental que refleja el grado de identificación psicológica del empleado con su trabajo. A pesar de lo enunciado, uno de los aspectos no resueltos en relación con el compromiso es la controversia acerca de si la implicación en el puesto es un constructo diferente del compromiso organizativo, ya que evidencias teóricas así lo indican; sin embargo, esta relación aún no ha sido del todo clarificada. Allen y Meyer

(1997), por ejemplo no la consideran como variable relevante en su modelo y Guthrie (2002) investigó el compromiso y la implicación como variables correlacionadas.

Por su parte Gracia (2001) indica que la implicación en el trabajo es el mismo concepto que el compromiso organizativo de acuerdo a la definición de Mowday (1982) que menciona como referentes del compromiso la identificación e implicación. Para comenzar de manera concreta, en el abordaje teórico de este constructo, es oportuno definir qué se entiende por compromiso organizacional y teniendo en cuenta que existen hoy en día diversos estudios sobre el mismo no parece fácil conceptualizarlo; sin embargo, tras realizar una exhaustiva investigación sobre el tema se ha llegado a definir compromiso organizacional como la identificación e implicación con la organización, así como el reconocimiento de los costos asociados al hecho de dejar la organización; además de revelar sentimientos de obligación del colaborador al permanecer en la organización.

El término compromiso organizacional ha sido definido por diversos autores que se nombrarán a continuación:

Keth (1991): “Es el nivel o el grado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía”. (p.38). Allen, Meyer (1997) “Un estado psicológico que caracteriza la reacción de los empleados con su organización” (p.47). Porter (1974): “Compromiso organizativo se convierte entonces en un “vínculo psicológico” que influye en el empleado para que actúe de acuerdo a los intereses de la organización” (p.35). Sheldon (1971): “El compromiso organizativo es una actitud u orientación hacia la organización la cuál vincula o anexiona la identidad de las personas de la organización” (p.124).

En consecuencia el compromiso según diversos autores, es una variable multidimensional, razón por la cual un individuo puede comprometerse con diferentes objetos o entidades, asumiendo el compromiso distintos grados o facetas y relacionándose con diferentes aspectos como el trabajo, la profesión, el sindicato, la supervisión, el equipo de trabajo y los clientes. El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la

organización, convirtiéndose en una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no solo al trabajo. Un compromiso organizacional intenso se caracteriza por: 1. Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización. 2. Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y 3. El deseo de mantenerse dentro de la organización.

Ahora bien, dentro de los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, el equipo gerencial debe considerar que el compromiso organizacional es una actitud que refleja la lealtad del talento humano hacia su organización y es un proceso que se sigue de manera continua, a través del cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y el bienestar común.

En esta perspectiva se debe integrar la experiencia de compromiso que siente el individuo con los otros aspectos organizacionales que, por tradición, se han asignado al concepto de compromiso. De acuerdo con esta perspectiva, el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición el conjunto de los múltiples compromisos que el individuo experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una organización, tales como gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes.

Aunado a lo señalado, los gerentes de la Alcaldía de Girardot no deben olvidar que el compromiso organizacional toma una estructura que se orienta de manera directa al cumplir la misión y visión de la organización y sus beneficios; si los trabajadores no se encuentran comprometidos, es posible que se produzca una disminución en la eficacia de la organización. En este sentido, es deseable que el talento humano de los órganos en estudio se encuentren comprometidos, motivado que ello favorece la competitividad de las organizaciones, dado que existe una disminución de los índices de rotación de personal y de los gastos derivados del reclutamiento, selección y capacitación en la sustitución de personal.

Es oportuno que el equipo gerencial comprenda que el compromiso organizacional es de importancia para que la organización alcance el éxito esperado basado en la productividad de los colaboradores y medible en el entorno laboral a través del

desempeño organizacional. Dentro de este particular, en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, partiendo de los señalamientos de Porter (ob. cit) es posible que el compromiso organizacional tenga un impacto directo en actitudes y conductas del trabajador; como aceptación de metas, valores y cultura de la organización y menor ausentismo, entre otros aspectos.

A nivel gerencial será necesario considerar que el compromiso organizacional se manifiesta, si se consigue que los trabajadores estén bien identificados e implicados en la organización en la que trabajan, y en consecuencia mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y logre sus objetivos.

Por otra parte, en relación a la evolución histórica de la conceptualización del compromiso organizacional que será esquematizado en el cuadro 4, el mismo se remonta a los inicios del estudio del compromiso bajo el enfoque del comportamiento organizativo, el cual se ubica en los trabajos de Porter (1974) y Mowday (1982). En los ochenta, Porter, Mowday, y Steers (1982) tras casi una década de investigación, publicaron un trabajo que ha sido un claro referente para la comunidad académica. En su investigación Mowday (ob. cit) definió el compromiso organizativo como “la fuerza relativa a la identificación de un individuo con, e implicación en, una determinada organización” (p.34).

Recientemente, en el año 2005, los mismos autores indicaron que con la definición quisieron resaltar tres ideas fundamentales; en primer lugar, el estudio se centró en el compromiso hacia la organización, definiendo organización como un lugar de empleo. En segundo lugar, estaban interesados en el compromiso hacia la organización como una actitud de los empleados. En tercer lugar, el punto de vista de que la naturaleza intrínseca del compromiso tenía que significar algo más profundo e intenso que una simple lealtad pasiva.

Esta concepción que considera la existencia de más de un tipo de compromiso organizativo, ya había sido indicada por Becker (1960) en la “Teoría del intercambio social”, donde se define el compromiso con la organización como el vínculo que se

establece entre el individuo y la organización, fruto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo. Posteriormente, Sheldon (1971) concibió el compromiso organizativo como una actitud u orientación hacia la organización, la cual vincula o anexiona la identidad de las personas de la organización. Seguidamente Hrebiniak y Alutto (1972) lo determinan a través del intercambio o la participación, al fijarlo como el resultado de una transacción y alteración individuo-organización de *side-bets* o inversiones a largo plazo.

De forma similar Salancic (1977) plantea el compromiso en términos de *obligación*, por considerarlo como un estado de ser en el que un individuo se ve limitado por sus acciones y, a través de ellas, por los convencimientos que las sustentan. En los años ochenta, otros autores situaron de igual manera al compromiso como una presión normativa, para actuar en un sentido que se corresponde con las metas y los objetivos de la organización, tales como Wiener (1982), Scholl (1981), Brickman (1987).

Por su parte, Blau y Boal (1987), en ese mismo año, lo definían como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Por último, O'Reilly y Chatman (1986) ponen el acento en el carácter de vinculación individuo-organización, que refleja el grado con el cual el primero interioriza o adopta las características o perspectivas de la segunda. Luego en la década de los años noventa, Meyer y Allen (ob. cit), sostienen que el compromiso es el estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización. Asimismo, Mathieu y Zajac (1990), sostuvo que el término tiene en común expresiones referentes al vínculo o lazo del individuo con la organización. De igual manera opinó Cotton (1993).

Además, Peiró y Prieto (1996), Cohen y Kirchmeyer (1995) resaltan el ámbito actitudinal del compromiso, entendido como un estado en el que las personas se identifican con la organización, sus metas, y desean seguir siendo miembros de la misma. En este orden de ideas, Price (1997) lo concibe como la lealtad experimentada por un empleado hacia una unidad social. En último lugar, en los comienzos del siglo XXI, Davis y Newstrom (2000) definen el compromiso como el grado en el que un

colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. De forma similar los señalaron Arciniega (2002) y Testa (2001).

Desde otra visión, Scholarios y Marks (2004), indican: “Dicha respuesta debe ser considerada como una adhesión, concretamente cuando el individuo cree firmemente en los valores y metas de la organización o bien, demuestra un fuerte deseo de permanencia en la misma” (p.67). En las primeras décadas de este siglo, existen diversas definiciones de compromiso organizativo y todas ellas mantienen el sentido del vínculo y la afectividad como características básicas: “apego afectivo” Bayona (2000), “estado interno de la persona” Lagomarsino (2003), “deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una institución” Arias Galicia (2003).

Cuadro 4
Evolución histórica del concepto compromiso organizacional

Siglo/Década	Principales Autores
	-Sheldon (1971)
	- Hrebiniak y Alutto (1972)
Siglo XX: década de los setenta	- Porter (1974)
	- Salancic (1977)
	- Mowday (1979)
	-Scholl (1981)
	-Wiener (1982)
Siglo XX: década de los ochenta	- O'Reilly y Chatman (1986)
	- Brickman (1987)
	- Blau y Boal (1987)
	- Mathieu y Zajac (1990)
	- Meyer y Allen (1991)
Siglo XX: década de los noventa	- Cohen y Kirchmeyer (1995)
	- Peiró y Prieto (1996)
	- Meyer y Ayen (1997)

Cuadro 4 (cont.)
Evolución histórica del concepto compromiso organizacional

Siglo/Década	Principales Autores
Siglo XXI: primera década	- Davis y Newstrom (2000)
	- Bayona, Goñi y Madorrán (2001)
	- Arciniega (2002)
	- Lagomarsino (2003)
	- Arias García (2003)
	- Scholarios y Marks (2004)

Elaboración propia a partir de los textos especializados

Con respecto a la evolución histórica del constructo compromiso organizacional, se evidencia que se ha estudiado de forma extensa por la gran importancia que este tiene para las organizaciones, sean estas públicas o privadas. En principio los estudios se circunscribieron al campo de la sociología, posteriormente los economistas y empresarios empezaron a percatarse de la importancia de este concepto y la influencia que podría tener en las organizaciones.

Asimismo, no hay que olvidar que el compromiso se ve afectado por los periodos de inestabilidad económica, puesto que en el ámbito público el sistema de retribución se desfasa y en la esfera privada las relaciones tienden a deteriorarse debido al miedo que tienen los trabajadores a ser despedidos, como consecuencia de las políticas de recortes que suelen aplicar las organizaciones en estos períodos o incluso si se encuentran próximos a declararse en quiebra.

Es necesario mencionar que en los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, hasta el estilo de liderazgo de los gerentes pueden generar e impulsar cambios en la organización; sin embargo, por lo general estos no imaginan todas las implicaciones que tiene para la entidad de trabajo. Es por ello que existe una tendencia generalizada a considerar como deseable e imitable aquello que se percibe en la conducta de los líderes, lo que cada uno de ellos haga dentro de su organización y la forma como actúe seguramente se traducirán en un modelo que tenderá a repetirse a lo largo de toda la escala jerárquica de la organización.

Independientemente de los principios y valores que se hayan definido como propios en la Alcaldía del Municipio Girardot, es el actuar de la alta gerencia lo que determina el modelo de dirección que se impondrá internamente. Esto quiere decir que si el gerente es autocrático, seguramente a lo largo de la línea de mando surgirán pequeños feudos también autocráticos, en los que acaparar poder y dominio será una prioridad. Esta, alejada de las consideraciones sobre la importancia de generar un buen clima interno que repercuta de manera positiva en el comportamiento y compromiso de los trabajadores. En ocasiones no se necesita de mucho para generar cambios positivos en el ambiente laboral y que lo que se instaure en la cúpula de una organización termina reflejándose en toda ella.

En este particular los gerentes de los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, deben velar especialmente porque dentro de la organización las normas establecidas se apliquen a todos por igual y que no exista ningún tipo de discriminación; que la forma como se supervise el trabajo sea adecuada, permitiendo que surjan iniciativas y opiniones diversas y se fomente la responsabilidad individual. Además, que el trabajo genere desafíos en los colaboradores, exista permanente cooperación entre las áreas y las personas, que se fijen justas remuneraciones y se reconozca el buen trabajo realizado.

Todo lo anterior, manejado adecuadamente, probablemente lleve al fortalecimiento del sentido de pertenencia del talento humano de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, que es un elemento muy importante dentro de la vida laboral, porque genera en el individuo la sensación de que se es parte de algo importante, que lo que se hace dentro de la organización contribuye al logro de un gran objetivo que todos comparen y esto, a su vez, se traduce en mayor productividad, satisfacción en el trabajo y mejor desempeño.

Por lo tanto, para la alta gerencia es de vital importancia saber cómo está el comportamiento organizacional y cuál es la percepción que los trabajadores hacia el proceder gerencial que se coloca de manifiesto. Pero independientemente de la herramienta que se utilice para medir el compromiso, lo que es verdaderamente

importante en este proceso es que los trabajadores tengan la garantía que su esfuerzo es reconocido y que contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Dimensiones del Compromiso Organizacional

En relación a este tópico, es preciso puntualizar que la evolución del compromiso organizacional ha girado entre la visión unidimensional y la multidimensional. En la primera destaca, el modelo de Porter (ob. cit) que trata al constructo como unidimensional; no obstante, actualmente la mayoría de las investigaciones sobre el mismo, aceptan y parten del modelo multidimensional de Meyer (ob. cit). Dada la amplia aprobación académica que existe en relación a las diferentes dimensiones sobre el compromiso organizativo, el investigador optará por hacer un desarrollo sobre la clasificación multidimensional del constructo, motivado que de acuerdo al consenso es el de mayor aceptación. Principalmente serán abordados los enfoques bi y tridimensional, antes de entrar en más detalle en el modelo de Allen y Meyer que es actualmente el más desarrollado en las revisiones teóricas.

En cuanto al *Enfoque Bidimensional*: En los años 80, Angle y Perry (1981) plantearon un modelo bidimensional, que se concretaba en el compromiso de quedarse y el compromiso de valores, a través del cual el primero de ellos se presentaba como el compromiso de mantener la afiliación, mientras que el segundo era el respaldo a los objetivos lo que lo caracterizaba. A los tres años siguientes Meyer y Allen (ob. cit) sostienen que el compromiso organizacional existente era el hecho de verlo como un estado psicológico, lo cual coincide con lo señalado por O'Reilly y Chatman (ob. cit), salvo que estos propusieron un modelo bidimensional para medirlo en el que distinguían entre compromiso afectivo y de continuidad.

En todo caso el compromiso afectivo es intrínseco; es decir, atribuible a factores propios del individuo y a su fuerte deseo personal de permanecer en la organización y, al continuo, calificar como extrínseco, pues la gente permanece comprometida porque le supone ciertos beneficios a los que no está dispuesta a sacrificar. Meyer y Allen (ob. cit) caracterizaron esta dimensión por el apego emocional que los trabajadores sienten hacia la organización, concretada por su identificación e

implicación con ésta, así como también por el deseo de permanecer en ella. Cabe señalar que esta dimensión afectiva es la que mayor merito ha recibido por los investigadores Mathieu y Zajac (ob. cit) y Meyer y Allen (ob. cit).

Por otra parte, el segundo; es decir, el compromiso de continuidad, lo entendieron como la necesidad que tienen los individuos de pertenecer en la organización, sin que existan necesariamente vínculos emocionales con ésta. Como se indicó al inicio para la perspectiva de intercambio social, se construye a partir de la teoría del “*side-bet*” de Becker de la década de los 60. Un trabajador con compromiso de continuidad elevado percibe que necesita permanecer en la organización. Además, el compromiso de continuidad está asociado a esquemas motivacionales diferentes de los del compromiso afectivo de acuerdo a lo señalado por Meyer y Allen (ob. cit).

En síntesis, esta dimensión se refiere a la amenaza de la pérdida como elemento que compromete a una persona con la organización, ya sea por la amenaza directa de pérdida o por la amenaza de una pérdida indirecta. Ahora bien, en los años 90, Mayer y Schoorman (1992) plantearon un modelo que comprendía dos dimensiones de compromiso (continuidad y valores), entendiéndose el primero como el deseo de seguir siendo un miembro de la organización, en cambio, el de valores como una confianza en los objetivos y valores organizativos y una voluntad de ejercer un considerable esfuerzo. Meseguer (2011), ha referido lo siguiente:

La voluntad de realizar un esfuerzo discrecional para ir más allá del ámbito estrictamente de la responsabilidad del propio puesto de trabajo, en forma de colaboración no solicitada con compañeros y otros departamentos, mejora voluntaria de los procesos y sistemas de trabajo, comunicación de errores, nuevas ideas, entre otros. (p.22).

Aunado a lo expuesto por el autor, los motivos que lleva a una persona en considerar o no un empleo, depende de factores como la seguridad y estabilidad, las satisfacción con las condiciones económicas y con las funciones propias del puesto, el prestigio social del mismo, las facilidades para la conciliación de la vida personal y familiar, entre otros.

Cabe destacar que el punto de partida para el "descubrimiento" por parte de Meyer y Allen de la dimensión afectiva, que entendía el compromiso como la "vinculación

afectiva con los objetivos y valores de la organización en sí misma independientemente de su puro valor instrumental". En cualquier caso, Meyer y Allen (ob. cit) caracterizaron esta dimensión por la unión emocional que los trabajadores sienten hacia la organización, concretada por su identificación e implicación con ésta, así como también por el deseo de permanecer en ella.

En este sentido la dimensión afectiva es la que mayor atención ha recibido por los investigadores, lo justificaban por un lado, alegando la novedad en el desarrollo de modelos multidimensionales de compromiso y en las escalas de medidas apropiadas y, por otro, planteando el compromiso afectivo como "la forma más deseable de compromiso y que las organizaciones están, probablemente, más dispuestas a inculcar a sus trabajadores", como lo enuncian Meyer y Allen, (ob.cit).

Por otra parte, el segundo, es decir, el compromiso de continuidad, lo entendieron como la necesidad que tienen los individuos de pertenecer a la organización, sin que existan necesariamente vínculos emocionales con ésta. Un individuo con compromiso de continuidad elevado percibe que necesita permanecer en la organización. De acuerdo a McGee y Ford (1987), esta necesidad nace de las elecciones vinculantes de los individuos que les conducen a una situación en la que los costos asociados a abandonar la organización son percibidos como mayores a los asociados a permanecer en ella. Estos costos vinculantes pueden ser de origen diferente, como pueden ser los unidos a los sacrificios realizados por permanecer en la organización, y los que surgen de la falta de alternativas a la organización actual.

Además, el compromiso de continuidad está asociado a esquemas motivacionales diferentes de los del compromiso afectivo, por lo que pueden influir de manera diferente en el comportamiento del individuo. Algunos autores como McGee y Ford (1987), sugieren que debía estar subdividido en dos dimensiones, a saber, el sacrificio personal asociado a dejar el trabajo y las oportunidades limitadas para encontrar otro empleo.

Ahora bien, en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, si el equipo gerencial emplea los enfoques bidimensionales del compromiso organizacional, deben considerar que sus distintas

dimensiones pueden ser experimentadas por el trabajador al mismo tiempo, aunque en diferentes grados de intensidad; sin embargo, es muy común observar la prevalencia de una de las dimensiones en la vinculación del trabajador con la organización.

Por otro lado, en virtud de la relevancia del constructo compromiso, la gerencia pública debe centrar su atención en indagar sobre sus implicaciones en el ámbito organizacional, mediante la obtención y posterior evaluación de todas aquellas experiencias que en el ámbito público se han enriquecido de las distintas disciplinas como la psicología, la sociología, la empresarial, entre otras. En razón a lo expuesto resulta interesante que desde la Alcaldía del Municipio Girardot, se enriquezca ese acervo teórico que ayudará a clarificar mejor, lo que se pretende desde el aspecto organizacional y su impacto en el desempeño y compromiso de los agentes responsables de dicho sector.

Partiendo de lo antes señalado y de la realidad de los órganos en estudio, es posible que muchos de los factores que implican el mantenimiento y el compromiso del talento humano en la institución, no son necesariamente los más significativos dentro de lo que enmarca el compromiso organizacional, abriéndose otra oportunidad para evidenciar con entusiasmo la posibilidad de investigar al respecto, de lo que se vaya conociendo se podrá ir aportando a una realidad pública que necesita ajustarse dentro de una perspectiva más enriquecedora y atrayente para los trabajadores, lo que a su vez redundará en la mejor funcionalidad y desarrollo de las instituciones del sector público.

En relación al *Enfoque Tridimensional*: Aproximadamente en la década de los 80, O'Reilly y Chatman (ob. cit) argumentaban que el compromiso refleja “el vínculo psicológico” que ata al individuo con la organización pero que la naturaleza de éste podía diferir. De esta manera, afirmaron que ese vínculo entre el empleado y la organización podía tomar tres formas, a las que llamaron: conformidad, identificación e interiorización. En este sentido la conformidad se da cuando se adoptan actitudes para conseguir recompensas específicas; es decir, la implicación instrumental por una recompensa extrínseca concreta. En cambio la identificación se manifiesta cuando los

trabajadores se sienten orgullosos de ser parte de un equipo, respetando sus logros pero sin adoptarlos como si fueran propios.

Seguidamente, Penley y Gould (1988) comprendieron que el compromiso organizativo incluía tres diferentes dimensiones de éste, el compromiso alienador, el calculado y el moral. El primero, lo conceptualizaron como la "...atadura organizativa que se da cuando el empleado deja de percibir que hay recompensas relacionadas con la inversión; sin embargo, él o ella permanece como consecuencia de presiones ambientales" (p.48). El segundo, como la "aceptación con y de la identificación con los objetivos organizativos" (p.46). Finalmente, el compromiso calculado lo definen como "un compromiso hacia una organización basado en que el empleado recibe incentivos para hacer coincidir las contribuciones" (p. 46)

Iniciada la década de los años 90, paradójicamente Allen y Meyer (ob. cit), son los que convierten en tridimensional su propuesta bidimensional, al añadir una tercera dimensión a la cual llamaron compromiso normativo, que, como bien señala Bergman (2006), es la más recientemente introducida y, a la vez, la menos estudiada. Su conceptualización ha variado desde sus comienzos. En un inicio estaba basada en la internalización de presiones normativas para actuar de conformidad a los intereses organizativos, con el transcurrir de los tiempos, se basó en el sentimiento de obligación de permanencia en la organización sin hacer referencia a presiones sociales de lealtad. Recientemente y de forma sutil, esa obligación ha cambiado aludiendo a la reciprocidad de beneficio.

Para Bergman (ob. cit) la esencia de este tipo de compromiso se sitúa en el sentimiento de obligación de los trabajadores, motivado que a esta dimensión también se la conoce como compromiso moral, ya que hace referencia a la obligación moral de los trabajadores a permanecer en la organización. A pesar que esto refleja una importante diferencia entre el compromiso normativo y el afectivo, da una limitada visión de la moralidad pues "la reduce a un conjunto de normas sociales aceptables". Según Bergman (ob. cit) este tipo de compromiso está influenciado por las normas sociales que indican hasta qué punto la gente se debe comprometer con la organización.

Dentro de este orden de ideas, se vislumbra que los mismos autores que especificaron esta tridimensionalidad, argumentaron que una de las razones más importantes para distinguir entre las tres conceptualizaciones es que cada una de ellas tiene diferentes implicaciones para el comportamiento. Así Allen y Meyer (ob. cit) lo corroboraron de la siguiente manera: el compromiso afectivo tiene una fuerte y positiva correlación con comportamientos deseables en el lugar de trabajo, mientras que con el compromiso normativo la relación era más débil y, por último, el continuo no tenía relación con los mismos. En resumen, lo interesante del trabajo de estos autores, es que consideran el compromiso como un único factor, cuya composición está definida por tres dimensiones independientes.

Así las tres dimensiones representan tres maneras diferentes de estar unido a la organización, ya que las personas permanecen comprometidas con la organización porque quieren (afectivo), porque lo necesitan (de continuidad) o porque sienten que deben hacerlo (normativo). En consecuencia, se evidencia que la conversión a la tridimensionalidad del modelo anterior, implicó hablar de compromiso de continuidad, afectivo y moral. Determinando el primero como barreras de salidas, al considerarlo como el grado en el que un individuo tiene la sensación de estar “encerrado” en una organización concreta, debido al alto precio de salir de la misma. Al segundo la configuraban como la unión a la empresa debida al sentimiento de lealtad, afecto, cordialidad, sensación de pertenencia, cariño, placer, entre otros.

Finalmente al tercero lo entendían derivado de la atadura. En efecto, la tridimensionalidad puede evidenciarse de forma resumida en la figura 11.

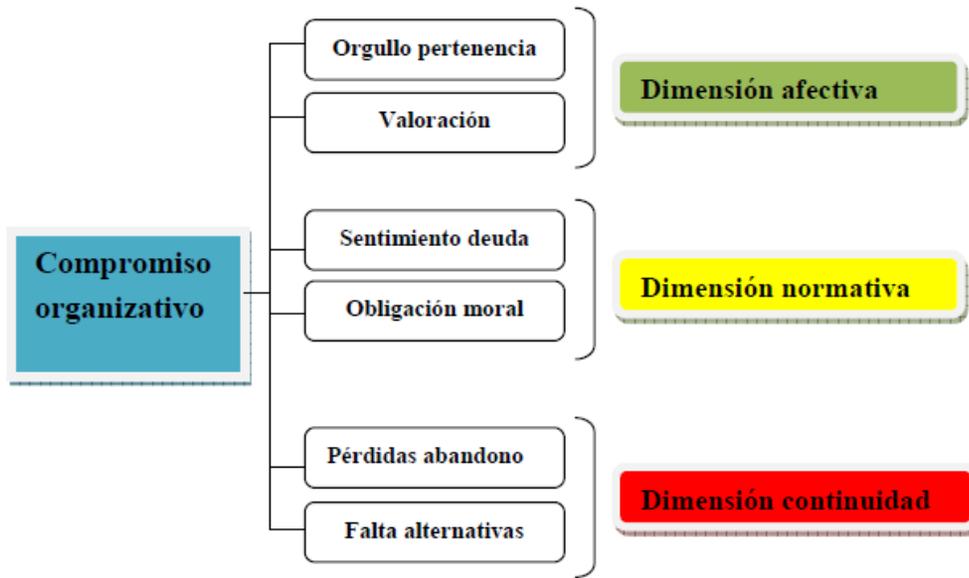


Figura 11. Dimensiones del compromiso organizacional. Fuente: Elaboración propia a partir de los textos especializados.

En cualquier caso no existe un acuerdo único sobre cuáles y cuántas son las dimensiones que explican el fenómeno del compromiso organizativo. De hecho, hasta cinco formas de compromiso se mencionan en un modelo de Randall y Cote (1991): Ética protestante del trabajo: medida en que se considera que el trabajo duro es importante y que el ocio y el salario en exceso son perjudiciales. Implicación en el trabajo: función de la creencia en que el trabajo actual puede satisfacer las necesidades presentes. Compromiso aplazado: visión por la que los empleados se sienten comprometidos con sus organizaciones por el costo que les supondría abandonarlas. Compromiso afectivo: sentimientos positivos de identificación, implicación y cariño hacia la organización. Compromiso con la carrera: actitud o vocación que se siente hacia la profesión o carrera profesional elegida. (p.56)

Es necesario recalcar que el equipo gerencial de los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, deben considerar que en definitiva la dinámica organizacional desde la visión del modelo tridimensional de Meyer y Allen, permite describir a un constructo multidimensional altamente complicado, sobre el que influyen un conjunto de variables que pueden ser directamente observadas o medidas sobre el talento humano que se seleccione como muestra. Los trabajadores

comprometidos son un recurso básico y vital para lograr el éxito de la organización, en consecuencia tienen más probabilidades de perdurar en la organización.

Aunado a lo señalado, otro elemento a ser considerado en la Alcaldía del Municipio Girardot, son los valores y principios personales del talento humano, motivado que son de vital importancia para las organizaciones, ya que garantizan contar con trabajadores que cumplirán con sus actividades cabalmente y se apegarán a las normas y lineamientos establecidos sin necesidad de estar supervisando constantemente su desempeño. Estos valores personales corresponden a la propuesta de Wiener (1982), donde el sujeto tiene interiorizadas ciertas conductas y valores hacia el trabajo facilitando así la predisposición del individuo a comprometerse según lo plantea Cohen (2007).

Sin embargo, esta formación y predisposición del individuo de alguna manera permanecerá en el mismo independientemente de la organización a la que se integre, por lo que queda a discusión si un trabajador responsable y con fuertes principios éticos hacia el trabajo reflejan entonces el compromiso hacia su organización, entendido como este vínculo que se establece hacia la misma.

Además es posible que en los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, los trabajadores al momento de recibir beneficios o facilidades no estipuladas en el contrato laboral tiendan a corresponder por los mismos, modificando su conducta en el trabajo realizando mayores esfuerzos hacia la misma con el objetivo de no defraudar la confianza que la organización ha depositado en ellos, estableciendo de esta forma un vínculo inquebrantable y mucho más fuerte incluso que los beneficios económicos o el orgullo organizacional.

Es por ello que esta conjunción de elementos, en parte haga referencia a la norma de reciprocidad que se encuentra latente en todos los ámbitos sociales y como tal es universal, es una norma no impuesta pero que determina aquellas acciones a realizar como correspondencia a beneficios recibidos donde además la confianza juega un papel vital ya que sin ésta no se posibilitaría dicha equidad. Por tanto para garantizar la lealtad de los trabajadores, se debe promover relaciones recíprocas de confianza;

los trabajadores deben su lealtad a la organización que les proporciona beneficios y entonces el trabajador cuidará de su organización y vigilará los intereses de la misma.

Probablemente la lealtad como componente del compromiso se puede ver reflejada no sólo por la permanencia en la organización que ya Mowday (ob. cit) ha señalado en su modelo sino además por el cuidado de los intereses de la organización y preocupación por el bienestar de la misma aunado a un sentimiento de gratitud por los beneficios recibidos.

Modelos sobre el Compromiso Organizacional

Modelo de Allen y Meyer: Estos autores proponen un concepto del compromiso organizacional dividido en tres componentes o dimensiones, con respecto a la toma de decisiones de dejar de pertenecer o seguir como miembro de una organización. Ellos sostienen que los trabajadores con un fuerte compromiso normativo, continuarán en la organización porque se sienten obligados. El compromiso afectivo refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa. De manera concreta Allen y Meyer (ob. cit), plantearon:

Compromiso como una adhesión afectiva con la organización. En este caso, los empleados con altos niveles de compromiso afectivo continúan en la organización porque así lo desean. Compromiso como el costo percibido por dejar la organización. Los empleados que presenten un fuerte compromiso continuo seguirán en la organización porque lo necesitan. Compromiso como una obligación de permanecer como miembro de la organización. (p.26)

En relación a este particular, el componente afectivo se refiere a lazos emocionales que los empleados establecen con la organización donde trabajan, reflejando su apego emocional a la misma que les hace sentirse orgullosos. En cuanto a la continuidad, es el reconocimiento del individuo, con respecto a los costos, tanto financieros, psicológicos, y las pocas oportunidades de otro empleo, si se decide abandonar la organización. En relación al componente normativo, es la creencia de lealtad a la

organización, en un sentido moral, como una “contraprestación” por recibir ciertas prestaciones por pertenecer a la misma. Allen y Meyer (ob. cit), han sido enfáticos en defender la singularidad de cada una de las dimensiones, dadas sus diferentes causas y consecuencias.

A continuación de manera sucinta se desarrollará cada una de las dimensiones propuestas por Allen, Meyer (ob. cit): Compromiso Afectivo: Los antecedentes afectivos incluyen características personales, características organizacionales y experiencias laborales. Específicamente se resalta la importancia de las experiencias de grupo que transmiten el mensaje que la organización es solidaria con sus empleados, que los trata justamente, y que aumenta su sentido de importancia y competencia personal pareciendo valorar sus aportes a la organización. Mowday (ob. cit) define al compromiso afectivo como:

Es la fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización en particular, la cual se encuentra unida a tres factores: 1. Alta aceptación y creencia en los valores y metas de la organización. 2. Complacencia y espontaneidad por ejercer esfuerzos considerables en favor de la organización. 3. Fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización. (p.68)

Además, parece que el impacto de las experiencias de trabajo sobre el compromiso afectivo de la organización, es mayor hasta el punto en que los empleados le atribuyen la experiencia a la organización y creen que esta es motivada por el bien de los empleados. En sí el compromiso organizacional afectivo consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la organización. En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la organización; sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su organización.

Por tanto, esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa; se preocupa cuando su organización va mal, y muestra una gran felicidad cuando va bien. En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que “tiene bien puesta la

camiseta”. Normalmente los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son altamente deseables en la implantación de procesos.

Aunado a lo antes expuesto, los gerentes al momento de incentivar y cultivar el desarrollo de este componente afectivo, podrían lograr que su talento humano esté dispuesto a romper ciertos paradigmas y a producir cambios sustanciales en la manera como se desarrolla el trabajo, lo cual desde el punto de vista del comportamiento organizacional representa una importante ventaja que requiere ser aprovechada, con el propósito de maximizar el logro de las metas organizacionales.

Adicional a lo expuesto, las emociones también son un elemento primordial en este componente como muy bien lo describe Chiavenatto (ob.cit) quien señala que las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a algo o alguien. Dichos sentimientos forman parte de un conjunto de experiencias que sólo con el transcurrir del tiempo se van acumulando. Por tal razón, se infiere que para que este componente se dé, la estabilidad de un colaborador en un centro laboral debería ser por un tiempo prolongado para así construir experiencias que consoliden la confianza mutua entre empleador y empleado, base para comprometerse con los principios organizacionales.

En virtud de ello, Robbins (ob.cit) señala que la confianza por identificación, es un plano superior de confianza en el que permite que uno actúe como agente del otro y lo sustituya en las transacciones con los demás; es decir, hay una conexión emocional entre las partes. Es decir, la confianza es importante para hacer sostenible todo el proceso de liderazgo y por ende de cambio. La confianza es la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones.

Asimismo, Robbins (ob.cit) expresa que existen cinco dimensiones clave que constituyen el concepto de confianza, lo que es un elemento vital para que los lazos afectivos se estrechen más: Integridad, la cual atañe a la honestidad y la veracidad. Competencia, la cual abarca las habilidades y los conocimientos técnicos e interpersonales del individuo. Congruencia, la cual relaciona con qué tanto se puede

depender de un individuo, qué tan previsible y de buen juicio sea al manejar una situación. Lealtad, la cual genera la disposición a defender y dar la cara por la otra persona. Franqueza, elemento importante en el que la verdad se constituye como factor ético de convivencia, aunque a veces pueda tornarse en contra de los intereses de la organización. Es vital en consecuencia, dentro de los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, desarrollar el tema de la confianza que permita que los colaboradores conozcan a sus compañeros y el clima que se genere sea creativo.

Es por ello que los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot, deben situar al compromiso afectivo como una comunión de emociones, sentimientos y valores que involucra a la familia, como núcleo de la sociedad y base de aprendizajes, experiencias y formación como persona humana; en este sentido, la Alcaldía del Municipio Girardot debería de contar con un sistema de políticas que ayuden a los colaboradores a mantener un adecuado equilibrio entre sus vidas personal y familiar, y así lograr desarrollar emociones importantes que involucren al colaborador que a su vez implicará, que a la organización se le considere como una familia y se desarrollen emociones positivas generando un alto grado de significancia y sentido de pertenencia en la organización.

Además, cuando los principios son éticos y los fines de la organización abarcan la consecución de objetivos organizacionales y personales se genera cierto grado de felicidad. Robbins (ob.cit) entiende por felicidad a la aspiración profunda que tiene todo ser humano de llegar a un fin supremo. Asimismo, refiere que la felicidad no puede darse en un individuo solitario. Es por eso, que el ser humano debe actuar con agentes próximos a él; la solidaridad entre compañeros de trabajo permitirá que en equipo contribuya a cumplir con los objetivos propuestos bajo un enfoque de ayuda mutua, de prestación de conocimientos, de corrección constructiva ante el error y la capacidad asertiva para hablar y saber escuchar.

En cuanto al Compromiso Continuo: Este se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo que representa abandonar la organización, dado que el empleado reconozca que estos costos existen. Allen, Meyer (ob. cit) señalan:

La toma de conciencia sobre las inversiones y alternativas por parte del empleado, representa el proceso por medio del cual estas inversiones y alternativas afectan el compromiso de permanencia. Este tipo de compromiso revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. (p.28).

En este particular, con el paso del tiempo el colaborador percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la organización, las cuáles espera que le retribuyan, pudiendo ser inversiones monetarias tales como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la organización y que perdería si se fuera. Es decir, el colaborador está vinculado con la organización porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Otro aspecto que considera esta variable es la oportunidad que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su organización actual; luego entonces, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la organización son reducidas, se incrementa su apego hacia la misma. Aunado a ello, variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo, pero también influyen otros aspectos como el nivel educativo, o la capacitación recibida que es transferible a otra organización y, desde luego, aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral.

No obstante, a pesar de lo señalado los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot, deberán considerar que la estabilidad del trabajador en la organización es circunstancial y su desempeño está en cumplir con los mínimos aceptables o dar el mínimo esfuerzo para asegurar la continuidad en el puesto de trabajo. En tal sentido, el talento humano de la Alcaldía del Municipio Girardot, evaluará sus opciones bajo un esquema también financiero porque el elemento que más preponderancia tiene en este tipo de compromiso es el dinero. Para ello, una eficiente y eficaz toma de decisiones influirá de manera favorable a disminuir los riesgos por la elección tomada. Y es justo por esa razón que el trabajador analiza el costo de oportunidad de aceptar alguna otra oferta laboral.

Probablemente evaluará las inversiones realizadas en su organización, el costo de aprender otras habilidades, el dejar su círculo de amigos, el cambiar su estatus social a raíz del puesto otorgado y por supuesto sus intereses económicos. El desarrollo de este componente, también radicará entonces en las habilidades y competencias con las que no cuenta o carece el colaborador, y a pesar de ello sigue vigente en la organización en la que está. Esa persona sabe que de ir a otra organización no podrá competir fácilmente y lograr el estatus que sí tiene en su actual institución.

Además es clave que el equipo gerencial de la Alcaldía del Municipio Girardot, comprenda que el compromiso de continuidad se encuentra supeditado sólo a los intereses particulares del trabajador, generándose una actitud de indiferencia que surte de apatía a quienes conciben en mayor grado el compromiso de continuidad. En tal sentido, la conveniencia por dichos intereses hace que se evalúe las consecuencias, ante la toma de decisiones que se asuma en función al costo económico que acarrearía el dejar el trabajo y también lo que se ha invertido dentro de la organización. El aspecto coyuntural, característica de la toma de decisiones que se dé, debe de tener en cuenta la necesidad económica por la que atraviese el trabajador o la familia de éste y, la comodidad y beneficios que involucre la opción elegida, que también puede adoptar la postura de quedarse en la misma organización en virtud que no existen más alternativas.

En referencia al Compromiso Normativo: Es la tercera y última dimensión del compromiso organizacional, el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la organización. El compromiso de tipo normativo es la totalidad de presión normativa internalizada por el trabajador para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización. Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la organización que lo contrate.

Desde luego la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona. Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su organización, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su organización por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador. En adición a lo expuesto, Arciniegas (ob. cit) indica que todo trabajador experimenta las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto matices y si hay que hacer un “podio” de cada una de ellas, señala como merecedor del *oro* al componente afectivo, la *plata* al normativo y el *bronce* para el continuo.

En cuanto a las relaciones entre los diferentes componentes del compromiso, se considera que un entendimiento de las relaciones entre las diferentes dimensiones ayuda a ese proceso de asociación entre sus diferentes grados. En cuanto a la relación existente entre compromiso afectivo y de continuidad; las circunstancias señalan que tener el vínculo afectivo con la organización, con la naturaleza del costo derivado de un abandono de la misma. El primero se desprende del sentimiento no identificado con la falta de alternativas en otras organizaciones, si no que va más allá, ya que quizás el trabajador necesita convencerse de que el invertir y quedarse tiempo en la organización no es el único motivo, sino que deviene de un sentimiento de pertenencia a la misma mucho más fuerte.

Por esta razón, Allen, Meyer (ob. cit) consideraron: “El trabajador comprometido afectivamente tenía la tendencia a no ignorar e, incluso, a no reconocer estar atado a la organización por falta de alternativas, sino por cuestiones de índole sentimental más importantes y, desde su punto de vista, más motivadoras” (p.34). Asimismo, constataron que los elementos personales tenían efecto positivo sobre el compromiso afectivo y descubrieron una leve correlación entre el compromiso afectivo y el de continuidad, da la posibilidad de unir el afecto a la búsqueda de experiencias nuevas y, finalmente, concluyeron que el trabajador puede experimentar de manera simultánea ambos tipos de compromiso.

En cuanto a la relación entre el componente continuidad y normativo, no ha sido muy estudiada pero Becker (ob.cit) señalaba que “la existencia de expectativas

culturales generalizadas proporciona penas para quienes las violan” (p.56). Además, Allen y Meyer (ob. cit) reconocieron la existencia de una correlación positiva entre ambas, lo cual no fue vital para defender su diferenciación, basándose en que las consecuencias entre ambos tipos de compromiso eran probable y sustancialmente importantes. Ahora bien, es frecuente que se presente un solapamiento entre la dimensión afectiva y normativa, por tanto se podría afirmar que el compromiso normativo es más una extensión del componente afectivo que una verdadera dimensión, siendo impráctico establecer una diferenciación entre ambos dentro de un mismo modelo.

Para Cohen (ob. cit), esta importante correlación ha conseguido que los investigadores cuestionen la contribución real del compromiso normativo a la conceptualización del propio modelo. Recientemente, González (ob. cit) trató de identificar el problema al considerar que en las escalas que miden el compromiso normativo y afectivo, se combinan “sentimientos” y “voluntad racional” y, por otra parte, la primera se concentra, en comportamientos de lealtad y de permanencia en la organización. De este modo argumentan la necesidad, de considerar en la escala de compromiso afectivo, todos aquellos apegos voluntarios relacionados con el placer, gozo, orgullo, entre otros. Por otro lado, algunos autores han rechazado la consideración del componente de continuidad como una forma de compromiso. En este sentido Sawilwa (2002) plantea:

El compromiso de continuidad explica el porqué permanece un empleado en una organización, pero no es una forma de compromiso real. Se plantea un cambio en la escala CCS (*Continuance Commitment Scale*) para pedir que se renombre como “Percepciones de barreras de salida”, ya que precisamente lo que se evalúa en todos los ítems son las dificultades que tienen los empleados para salir de la organización. (p.78)

Asimismo, Ashman y Winstanley (2006) señalan además:

Si una persona no encuentra otro trabajo, el hecho de que se quede en la empresa donde está no puede ser un indicador de su compromiso. Por tanto, si un empleado debe continuar en una empresa, pues no tiene otra salida, esto no supone una acción voluntaria sino impuesta por diversas situaciones y, por

tanto, no podría considerarse compromiso organizativo en sentido estricto.
(p.45)

Los autores dejan vislumbrar que no es que tengan un alto compromiso con la organización cuando se obtiene una puntuación alta en dicha escala, sino que lo que realmente refleja es una importante dificultad para salir de la misma. En definitiva el compromiso de continuidad presenta, dudas respecto a su componente negativo y su vertiente positiva, ya que esta dimensión no cumple con los requisitos fundamentales que debe tener el compromiso para ser considerado como tal, a saber, fruto de una decisión humana emanada de la voluntad, racional y libre que tiene como consecuencia la contracción voluntaria de una obligación, según lo planteado por Bañón (2008).

Cabe destacar que el componente normativo se manifestará en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, solo si el talento humano posee esa obligación moral, o las normas las acepta libre y voluntariamente, por cuanto considera que debe mantener la lealtad, la cual es un sentimiento de creencia y defensa de los principios que en este caso se asume ante la organización. El no respetar dichos principios originaría un sentimiento de culpabilidad, motivado que el compromiso normativo es concebido por el trabajador como la actitud de un deber ante la reciprocidad por la organización que le brindó algún apoyo especial o haberle dado una oportunidad de mejora en algún momento.

Además los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot, no deben olvidar que la lealtad tiene dos dimensiones: un componente interno o emotivo y otro externo o del comportamiento. Internamente, la lealtad da como resultados sentimientos de interés, solidaridad y unión; externamente, la lealtad puede manifestarse en muchas formas diferentes como conductas, acciones y manifestaciones.

Teoría Z de Ouchi: La misma se basa en la *confianza*, que es un elemento emocional vinculante básico que consolida una relación, motivado que es generadora de ideas y pensamientos que buscan afirmar un cambio definido como deseable por los protagonistas (Schlemenson, 1990). La *confianza* regula las interacciones entre los miembros de la organización y surge de las relaciones laborales, ya sea entre

sujetos de un mismo nivel o entre liderazgo y subordinados, en una variedad de condiciones contextuales, de política interna en una organización.

Aunque hay que reconocer que muchos de los valores organizacionales son difíciles de observar o constatar; no salen a relucir hasta que se presenta un problema (Ouchi, 1986), por ejemplo cuando se necesita de un compromiso con la organización para implementar algún cambio, los primeros servidores públicos que se sumarían al proyecto serían aquellos que presenten estos valores. La *teoría Z*, basada en el *valor organizacional* de la *confianza*, amalgama la *motivación*, los *valores*, el *Compromiso Organizacional*, y el *desempeño*. Cabe destacar que esta teoría fue creada por William Ouchi, profesor investigador de la Universidad de California, quien como la mayoría de los investigadores de las teorías de la motivación, la desarrolló con fines empresariales.

Partiendo de los señalamientos de Ouchi, es importante primeramente situarse en la cultura, la visión y la misión que se fusionan con la estrategia de liderazgo y valores, logrando sólidas normas de comportamiento. El lazo entre la misión y la cultura son los valores de la organización. Ouchi llama una organización Z en donde además de la confianza, existe pleno igualitarismo, factores esenciales en la construcción de un *Compromiso Organizacional* sólido, como se abordará en los siguientes párrafos. La *misión* es la filosofía de la organización en la cual se encuentran sus valores y la visión se entiende como la visualización de la organización con una idea posible y deseable en un futuro en donde el líder se crea un *Compromiso* a corto, mediano o largo plazo.

Igualmente, respalda los elementos centrales de esta teoría Sexton (1999), quien considera a las organizaciones que aplican los valores como una filosofía de su misión, aquellas que fomentan el *Compromiso* basado en la *confianza*. Según Campbell (1992), los empleados de una organización Z desarrollan un *Compromiso Afectivo* y de *Continuidad*, al dificultárseles encontrar un trabajo igualmente estimulante, desarrollando aprecio por su organización y sienten que el abandonarla representaría un costo para ellos. Una pérdida en términos económicos, pues han invertido lo suficiente en ella.

Pero este compromiso debe reflejarse en acciones concretas, puesto que el conocer el grado y tipo de compromiso de los trabajadores, no dice mucho, o por lo menos no explica en qué o a quién beneficia, si es que no se le encuentra una relación con un predictor. La primera lección de la Teoría Z es la confianza, el autor de la Teoría Z afirma que “por muy extraño que parezca el *buen desempeño* y la *confianza* van de la mano” (Ouchi, 1986). La *confianza* es considerada un *valor organizacional* central de la Teoría Z. La Organización basada en un sistema de valores evalúa el *desempeño* de sus trabajadores y los promueve en base a ese *desempeño*.

Esto obviamente motiva al trabajador, sobre todo cuando ese *desempeño* es aprovechado por la dirección para retroalimentar, valorando de esta forma lo racional y lo irracional, lo objetivo y lo subjetivo, lo cuantitativo y lo cualitativo. Ouchi (1986) señala que el hecho de que el buen desempeño depende de la confianza entre líder y subordinados no debe parecer extraño a nadie. Este modelo participativo en donde se comparten los *valores* entre liderazgo y subordinados crea un *Compromiso* en forma generosa, de acuerdo a lo expuesto por la *Teoría Z*.

Asimismo, la retroalimentación reafirma el valor de la información y las decisiones consensuadas no sólo son una afirmación directa de los valores de la información y de los valores compartidos, sino que se proclama abiertamente el compromiso con estos valores dando cauce a un compromiso organizacional firme, en donde el contrato psicológico se manifieste en afecto, lealtad y buen desempeño de los trabajadores, ya que los estudios de equipos y grupos en las organizaciones insisten en la importancia del liderazgo.

Hellriegel y Slocum, Jr. señalan varios tipos de liderazgo en las organizaciones, pero el que más se adapta a la Teoría Z lo denominan liderazgo carismático y consiste en motivar y dirigir a los seguidores, “principalmente formando en ellos un fuerte *Compromiso* emocional con una visión y conjunto de *valores*, tales líderes influyen en los seguidores apelando a sus emociones más profundas”. La teoría Z considera a las organizaciones con liderazgo basado en los valores como aquellas que se preocupan por sus trabajadores.

De igual modo, la actitud del superior con el subordinado es de confianza, de igualdad, a lo que los estudiosos de las organizaciones llaman actitud holística, que se refiere a la manera de ver las cosas enteras, en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado. Resulta lógico que cuando alguien se preocupa por los demás tendrá una respuesta recíproca a esta actitud, aunque, no siempre esto se dé, pues hay infinidad de ejemplos en donde a la gratitud se responde con ingratitud.

Dado que el enfoque holista, es un rasgo fundamental de la organización Z, conserva una marcada atmósfera igualitaria, los sentimientos de superioridad e inferioridad entre líder y subordinado implica una distinción de clases; y, esto no se da en las organizaciones Z. El igualitarismo es una de sus principales características; sin embargo, la confianza es la base que sustenta que existe una congruencia entre los objetivos comunes. Esta particularidad, según su autor (Ouchi, 1986), más que ninguna otra, explica profunda entrega, *lealtad* incondicional y altos niveles de *desempeño*. La filosofía de la Teoría Z reemplaza en gran medida las posiciones antidemocráticas, lo cual intensifica el *Compromiso* de los trabajadores, su *lealtad*, la *motivación* y su buen *desempeño*.

Ouchi llama posiciones antidemocráticas a las que existen en las organizaciones tradicionales que llama organizaciones “A”, y que tienen un liderazgo impositivo, basado en las jerarquías, y órdenes de mando. Ahí se obedece y punto, no se discute, no se toma opinión, no hay confianza ni igualitarismo, esto puede llevar a bajos niveles de compromiso y a un desempeño mediocre. La Teoría Z tiene como finalidad desarrollar la capacidad de la organización para coordinar sus recursos humanos, con el objeto de incrementar su *desempeño*. Si se desea alcanzar un equilibrio equitativo es preciso contar con un *Compromiso Organizacional* a largo plazo, respaldado por un consenso en cuanto a objetivos y métodos de operación.

Dentro de los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, si se quiere implementar la teoría de Ouchi, la clave es lograr la integración. En este particular, cuando un trabajador se siente verdaderamente integrado en la

organización, termina asumiendo como propios sus objetivos, y como consecuencia hará cuanto esté en su mano por mejorar los resultados de la entidad trabajando al máximo rendimiento. La participación es beneficiosa, por cuanto desarrolla un proceso de responsabilidad colectiva en la toma de decisiones y hace que se asuma una mayor responsabilidad individual aplicada al grupo y fomenta el sentimiento de pertenencia a la organización.

Cabe destacar que Ouchi manifestó que el secreto del éxito japonés no era la tecnología, sino una forma especial de gerenciar las personas. Este es un estilo de gestión que se centra en una sólida filosofía empresarial, una cultura corporativa distinta, desarrollo del personal a largo plazo y toma de decisiones por consenso. La teoría Z gira en torno a la suposición que los trabajadores quieren asociarse con su empleador y sus colegas. Los empleados tienen un fuerte deseo de conexión. Planteado de esta manera, esta filosofía requerirá en la Alcaldía del Municipio Girardot de un alto nivel de apoyo por parte de los gerentes y de la organización en la forma de un entorno de trabajo seguro y de instalaciones adecuadas. También puede incluirse en esta lista la posibilidad de desarrollo y de entrenamiento.

Predictores del Compromiso Organizacional

En cuanto a los predictores existen 3 grandes categorías de predictores del compromiso organizacional: las características de los trabajadores, las características de las tareas y las características de la organización. Gordon (1997) plantea: Una variedad de características de los trabajadores que describen su personalidad, sus necesidades personales y valores han sido referidas para ser asociados con el compromiso (p.45). Por lo general los empleados más antiguos con menos grado de educación y con un alto sentido de competencia tenían altos niveles de compromiso organizacional.

Para varios tipos de organizaciones, la edad y la pertenencia generalmente han sido reportadas como positivamente asociados con el compromiso en la organización (Dunnette, 1982). Uno de los rasgos que guarda relación con el desempeño en el trabajo es la edad, ya que se conoce que, con el transcurso del tiempo, que implica el

paso de los años en una persona (al menos, esto se mantiene o debe entenderse como una creencia), el desempeño ya no es el mismo y, por ende, el compromiso con la institución donde se labora desemboca en la pérdida de interés por continuar con las divergentes actividades que se presenten.

La edad muestra un efecto positivo sobre el grado de compromiso; principalmente afectivo y calculado. Marín (ob.cit) encontró que el número de años que los trabajadores han estado en la organización y el alcance de su identificación con el trabajo estaban positivamente relacionados con el compromiso; mientras que el número de años en que los trabajadores están en el mismo puesto influye negativamente en los cambios organizacionales.

En cuanto a las características de la tarea, hay insuficiente evidencia para identificar los mejores predictores, algunos de ellos son: el conflicto del rol, la identidad de la tarea, la oportunidad de interacción social, los niveles de habilidades de los subordinados y la esfera de acción o alcance de la tarea. Menos atención ha sido dada a las características organizacionales como predictoras del compromiso.

En relación a este predictor, un número significativo de trabajadores que integran a los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, cuentan con una antigüedad que va de 10 a 25 años de servicios, lo cual a juicio de Dunnette (ob. cit) y Allen, Meyer (ob. cit), representa una gran ventaja al momento de favorecer el desarrollo de un compromiso organizacional más fuerte y duradero. Ahora bien, en el compromiso de los trabajadores con la organización influyen: *Las características del trabajo*: Según Cardozo (1998), “Los trabajadores que ocupan cargos de mayor nivel tienden a estar más comprometidos con la organización; ya que poseen más recompensas, beneficios y sus actividades son más enriquecedoras” (p. 64).

Por tanto, el compromiso organizacional es más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada. Además que la posición conlleva distintos méritos como mayor autoridad y autonomía, lo que genera en el trabajador satisfacción y agradecimiento hacia la empresa. Aunado a ello, es importante considerar la

naturaleza de las recompensas que recibe el individuo: los autores señalan que el uso de planes de participación en los beneficios, permite incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores por los incentivos que este les reparta.

Otro elemento a considerar es la *existencia de alternativas u oportunidades de empleo*: Según los autores, en la medida que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la organización, tendrá menores niveles de compromiso con su organización. Lo ideal es que los servidores públicos, se encuentren comprometidos con cada una de sus dependencias y sientan que realizan un trabajo significativo que aporta un valor agregado. En este sentido, el empleado comprometido es descrito como aquel que permanece con la organización en sus fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día (y quizás más), protege los bienes de la compañía y comparte sus metas. Visto desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida parecería ser claramente una ventaja.

Es decir, las oportunidades de realizar trabajos importantes y desafiantes (retadores), reunirse e interactuar con personas interesantes, aprender nuevas habilidades y desarrollarse como personas, guían el desarrollo del compromiso” (Allen y Meyer, 1997). Asimismo, un compromiso organizacional fuerte es deseable por cuanto: los empleados con altos niveles de compromiso tienden a permanecer más tiempo en la empresa, esto es positivo en la medida que una de las metas de la organización sea retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable con altos niveles de desempeño.

Por otro lado, los empleados con una mayor vinculación con la organización poseen una gran motivación para contribuir significativamente con su empresa y se relacionan positivamente con la asistencia al trabajo, lo que contribuye a disminuir las ausencias de los trabajadores a la organización y su impacto negativo en las actividades que este desarrolla. En la medida que un trabajador se compromete con su empresa tiende a desempeñar mejor su trabajo vinculándose con las estrategias y decisiones de la organización y realizando un mayor esfuerzo por esta. (Allen y Meyer, 1997).

En este sentido, el investigador considera que el equipo gerencial de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, deberán impulsar la implementación de condiciones idóneas de trabajo que fortalezcan el compromiso organizacional, ya que el trabajador comprometido es aquel que experimenta un sentimiento de pasión por la organización a la que pertenece. Debido a esta pasión, el trabajador será leal, defenderá los servicios, las políticas y decisiones que tome la organización; es decir, defenderá la reputación de esta frente a las críticas. Además el rendimiento del trabajador sobrepasará el rendimiento preestablecido motivado que se esforzara en su trabajo por sentirse identificado con él.

Aunado a lo señalado, si los gerentes públicos impulsan los cambios requeridos, estas dependencias tendrán trabajadores proactivos; es decir, desarrollaran su trabajo y se adelantaran a los acontecimientos. Además serán trabajadores que busquen alternativas de resolución de los problemas, a través de soluciones creativas e innovadoras y no tendrán inconvenientes en exponer sus quejas a los superiores sobre aquellas materias que ellos consideran que perjudican el buen funcionamiento de la organización y plantearan las posibles alternativas a realizar para mejorar esos fallos.

Bases Legales

Del mismo modo que las bases teóricas, las bases legales, se sustentan fundamentalmente en tres leyes básicas: En primer término en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se establece el principio constitucional del derecho al trabajo, previsto en el artículo 87, el cual establece:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Para el mejor entendimiento del presente artículo, es preciso indicar que todo trabajador tiene el derecho constitucional a un trabajo digno, que le permita vivir de manera decorosa. En este sentido, los gerentes del ámbito público de cada ente y órgano adscrito a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, deben garantizar que cada servidor público disponga de un ambiente de trabajo adecuado que le permita ejercer sus actividades en las mejores condiciones de higiene y seguridad posible, a objeto que no se configure el incumplimiento de los preceptos establecidos en la carta magna.

En consecuencia el empleador de estos trabajadores públicos es el Estado, por cuanto desempeñan funciones en la administración pública estatal y municipal. Aunado a lo expuesto en la Constitución Nacional; la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), ratifica ese derecho constitucional de los trabajadores, tal como se evidencia en los artículos 26 y 156:

Artículo 26. Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones

En efecto se evidencia que cada entidad de trabajo, sea esta pública o privada está en la obligación de garantizar a su talento humano, condiciones de trabajo optimas y confortables que propicien el buen trabajo y garantice altos estándares de producción. Asimismo, como la investigación considera al talento humano de los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, es necesario que el

manejo de sus relaciones laborales considere lo establecido en la Ley del Estatuto de la Función Pública, motivado que un número considerable de estos trabajadores son funcionarios de carrera administrativa.

Esta ley especial contiene las normas del régimen de los funcionarios públicos, el sistema de la función pública y la articulación de las carreras públicas; la dirección y gestión de la Función Pública; el sistema de administración de personal, la planificación de recursos humanos; los procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo; la planificación de las carreras, la evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencias, la valoración y clasificación de cargos; normas sobre el régimen de remuneraciones, permisos y licencias; régimen disciplinario; egreso, y régimen de garantías jurisdiccionales. Todo ello en función de lograr hacer efectivos los fines y propósitos del Estado Venezolano, expresados en la Constitución Bolivariana de Venezuela.

Sistema de Variables

De acuerdo con Hernández (1998) la operacionalización de variables se refiere al: “proceso mediante el cual se transforma a la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles; es decir, dimensiones e indicadores” (p.20). Asimismo, Malavé (ob.cit.) establece que en la operacionalización:

Se da un proceso de descomposición en ambos casos que permite pasar de las variables generales a las específicas y se le llama dimensiones, pasando ésta a términos más precisos, concretos y operativos llamados indicadores de los cuales se desprenden los ítems y estos no son más que la medida de los indicadores (p.51).

Desde el punto de vista metodológico se puede caracterizar a los indicadores como el máximo grado operacional en el control empírico de los enunciados conceptuales. Asimismo, Sabino (2007) plantea que la variable es definida como “un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea de orden cualitativo o cuantitativo” (p.86). Ello indica que es un atributo representado por los elementos a investigar que pueden ser susceptibles de

tomar, dentro de sus propias características, los cuales mantienen relaciones entre sí para facilitar determinado tipo de información, evitando la dispersión de esfuerzos en el estudio. Las variables en este estudio estarán representada por: Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.

Definición Conceptual y Operacional de la Variable

Conceptualmente definida para el estudio, como el conjunto de conocimientos, actitudes y prácticas que los individuos desde sus cargos de dirección en el ámbito público, le dan coherencia y pertinencia a la gestión administrativa de las distintas dependencias del Estado, y que a fin de cuentas su proceder afecta a los distintos subsistemas organizacionales, incluyendo el capital humano.

Operacionalmente definida, por medio de la sumatoria de los puntajes obtenidos en los ítems establecidos en el instrumento, para diagnosticar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano que integra los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, a los fines de generar un constructo teórico dirigido al equipo gerencial de estas dependencias. En el cuadro 5, se presenta la operacionalización de las variables.

Cuadro 5
Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Cuestionario
Satisfacción Laboral	-Pago	-Remuneración.	1,10,19,28	
	-Promoción	-Oportunidades para recibir promoción.	2,11,20,33	
	-Supervisión	-Percepción sobre el supervisor inmediato.	3,12,21,30	
	-Margen de beneficios	-Beneficios monetarios y no monetarios.	4,13,22,29	
	-Recompensas contingentes	-Apreciación sobre el reconocimiento y recompensas sobre un buen trabajo realizado.	5,14,23,32	
	-Procedimientos operativos	-Políticas y procedimientos operativos.	6,15,24,31	
	-Compañeros	-Personas con las que trabaja directamente.	7,16,25,34	2

Cuadro 5 (cont.)

Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Cuestionario
Satisfacción Laboral	-Naturaleza del trabajo	-Trabajo en sí mismo.	8,17,27,35	2
	-Comunicación	-Comunicación dentro de la organización.	9,18,26,36	
	-Características sociodemográficas de los trabajadores	Sexo		A
		-Masculino	-Femenino	
		Edad		Datos personales y laborales
		-18 años a 25 años.	B	
		-26 años a 35 años.		
		-36 años a 45 años.		
		-45 años o más.		

Cuadro 5 (cont.)

Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Cuestionario
Satisfacción Laboral	Características sociodemográficas de los trabajadores	Antigüedad en la institución		
		-0 años a 2 años. -3 años a 10 años. -11 años a 16 años. -17 años a 25 años. -26 años o más.	C	Datos personales y laborales
		Nivel educativo		
		-Primaria -Educación Básica -Diversificadas -T.S.U -Universitario -Especialidades -Maestrías/Doctorados.	D	

Cuadro 5 (cont.)**Operacionalización de las Variables**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Cuestionario
		Estrato social		
		-Estrato I: clase alta (4 a 6 puntos).		
		-Estrato II: clase media alta (7 a 9 puntos).		
		-Estrato III: clase media (10 a 12 puntos).	E	
		-Estrato IV: pobreza relativa (13 a 16 puntos).		
Satisfacción Laboral	Características sociodemográficas de los trabajadores	-Estrato V: pobreza crítica (17 a 20 puntos).		Datos personales y laborales
		Condición civil		
		-Sotero (a).		
		-Casado (a).	F	
		-Viudo (a).		
		-Divorciado (a).		
		-Concubino (a).		

Cuadro 5 (cont.)

Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Cuestionario
		Condición laboral		
		-Fijo	G	
		-Contratado		
	-Características sociodemográficas de los trabajadores			Datos personales y laborales
Satisfacción Laboral		Carga familiar		
		-1 a 3 personas.		
		-4 a 7 personas.	H	
		-8 a 10 personas.		
		-10 o más personas.		
Compromiso Organizacional	-Compromiso Afectivo	-Apego emocional. -Identificación con la organización.	6,9,12,14,15,18	1

Cuadro 5 (cont.)

Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Cuestionario
Compromiso Organizacional	- Compromiso Continuo	-Consideración de los costos asociados por dejar a la organización.	1,3,4,5,16,17	1
		-Permanencia en el puesto de trabajo.		
	- Compromiso Normativo	-Motivación enfocada en superar los obstáculos organizacionales.	2,7,8,10,11,13	1
		-Obligación psicológica de permanecer en la organización.		
Gerencia Pública	Proceder Gerencial	Acciones Gerenciales		
		-Planificación	1	3
		-Organización	2	
		-Dirección	3	
-Control	4			

**Cuadro 5 (cont.)
Operacionalización de las Variables**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Cuestionario
		Estrategias Gerenciales		
Gerencia Pública	Proceder Gerencial	-Motivación	5	3
		-Comunicación	6	
		-Formación de equipos	7	
		-Supervisión	8	
		-Toma de decisiones	9	
		-Reconocimientos y elogios	10	

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Posición Ontológica, Epistemológica y Metodológica

El presente capítulo inicia con la postura filosófica que guió al investigador al momento de abordar el fenómeno objeto de estudio, debido a que se requirió de una fundamentación representada por tres elementos de conocimientos pertinentes entre sí, en la cual se percibe la coherencia que orientará la indagación; con respecto a la epistemología o teoría del conocimiento adecuada, la ontología o naturaleza del objeto cognoscible y la metodología o manera de formalizar la praxis investigativa. Investigar requiere de un esfuerzo reflexivo que suscita un gran reto de orden paradigmático, entendiéndose por paradigma según Reyes (2010) es un modelo o ejemplo a seguir, por una comunidad científica, de: “los problemas que tiene que resolver y del modo cómo se van a dar las soluciones” (p.23).

Es decir, un paradigma es una teoría o modelo explicativo de las realidades físicas, en el cual debe existir un consenso en la comunidad científica que acepte los avances conseguidos con una teoría, creándose soluciones universales. Al respecto Padrón (1992), señala que los modelos paradigmáticos son de carácter metafísicos y epistemológicos, los cuales proporcionan el argumento constituyente de las heterogéneas tradiciones filosóficas y teorías supeditadas a ellos, en cuya estructura presentan las directrices generales de agrupamiento de las diferentes especulaciones, mientras las circunstancias exigen eficientes procesos de investigación, concebir definiciones, los conceptos por clarificar y los desacuerdos por superar.

En este particular, en cada estudio de la realidad circundante el investigador o sujeto cognoscente debe reflexionar sobre lo que será su posición paradigmática,

donde confluyan de manera coherente sus esferas de pensamiento ontológico, epistemológico y metodológico. Por tanto, el investigador deberá puntualizar la fundación paradigmática del estudio, en que versa su ontología o naturaleza del objeto de estudio, sobre la base a emplear para estructurar su teoría para producir conocimiento o basamento epistemológico, y por último, cómo establecer los procedimientos para ejecutar la investigación.

Considerando lo anterior, es necesario elegir la corriente teórica que orientará al proceso investigativo, lo cual obliga a asumir una postura ideológica determinada, es por ello que el investigador asumió el paradigma positivista, el cual parte de la neutralidad del científico en el proceso investigativo, lo cual permite obtener un conocimiento objetivo y veraz en las ciencias sociales. Partiendo del paradigma asumido, la investigación se desarrollará en tres momentos claves; el primero es netamente teórico y reflexivo; un segundo, empírico, basado en el estudio de la realidad y un tercer momento, que consiste en el retorno a la teoría.

Aunado a lo señalado, el esquema considerado implicará asumir los tres momentos como uno solo, puesto que indagar sobre el problema planteado en el campo de las Ciencias Sociales en el área de la gerencia pública, conlleva a una revisión teórica, para lograr plantear con base cierta, el momento empírico, al lograr el conocimiento por medio de los resultados de los estadísticos cuantitativos, mientras que estos requerirán respaldarse con la teoría y la objetividad que el investigador mantiene al respecto.

Posición Ontológica

Todo investigador debe ubicar una visión ontológica, en donde encuadre su proceso investigativo, resultando oportuno definir la ontología cuyo origen semántico se origina en el contexto de la filosofía. Como ciencia es una rama de la metafísica que estudia la naturaleza de la existencia, de los seres y propiedades trascendentales. En el contexto filosófico, se podría decir que se ocupa de explicar sistemáticamente la existencia. En este sentido, Cruz (2002), plantea que la ontología está referida a un modelo abstracto de algún fenómeno del que se identifican los conceptos que son

apreciables; es explícita pues, hace referencia a la necesidad de especificar de forma consciente los distintos conceptos que la conforman.

Por tanto, en el proceso investigativo para determinar una ontología es primordial imponer como condición de carácter conceptual en el apartado formal, la declaración de un lenguaje de representación formalizada y compartida que la exprese; en el mejor de los casos, dar cuenta de que ese conocimiento es aceptado. Por su parte Ferrater (2000), destaca que la ontología:... “parece tener como misión la determinación de aquello en lo cual los entes consisten y aún de aquello en que consiste el ser en sí” (p. 264); por cuanto, es una ciencia de las esencias, que busca estudiar todos los cuestionamientos que afectan el conocimiento de los géneros de las cosas. En otros términos, se pretende con ella conocer la naturaleza del objeto cognoscible.

Al respecto Cruz (2002), señala que la ontología, es la teoría filosófica de lo existente. Usualmente de manera práctica la ontología es presentada como teoría de los objetos. Resulta oportuno mencionar que desde el campo de la filosofía se debe esclarecer conceptos; por ello, se aclara la acepción de objeto, el cual es aquello que surge ante la observación del investigador y será considerado como real cuando ocupa un lugar en el espacio, es directa o indirectamente observable; es y establece relaciones de determinación causa-efecto con otros objetos reales, los cuales en su totalidad, constituyen, el campo de estudio de las ciencias empíricas.

En definitiva a juicio del investigador, la investigación encajó dentro de los supuestos de una ontología de los objetos reales, en otros términos de una realista, motivado que se estudió la realidad tal cual como se manifestó dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado, en la cual se manifiesta una realidad organizacional independiente del sujeto cognoscente que la estudia. En este sentido, Padrón (ob. cit), indica que el término realismo en la filosofía moderna es aplicado a la doctrina que manifiesta que los objetos comunes percibidos por los sentidos, tienen una existencia independiente del propio ser que los percibe.

Ahora bien, siguiendo las concepciones modernas del realismo es oportuno puntualizar que bajo esta óptica el objeto de conocimiento es independiente del sujeto cognoscente, aunado que el conocimiento del objeto no es diferente del objeto. Lo anterior es apoyado por Bunge (2002), cuando señala que el llamado realismo científico abarca los aspectos ontológicos (las cosas tienen existencia independientemente de que un sujeto las conozca), gnoseológicos (la realidad es inteligible) y éticos (hay hechos morales y verdades morales objetivas) de su pensamiento. En resumidas cuentas el autor destaca que el mundo exterior existe por sí mismo, independientemente de la mente del sujeto; además, distingue entre las cosas (objetos reales o concretos) y lo que a ellas les acontece (hechos), por un lado, y las ideas (objetos conceptuales) entre las que se cuentan los datos, hipótesis, modelos y teorías científicas que tratan acerca de los hechos. Además Barrera (2005) señala lo siguiente:

Los hechos, estados de las cosas o correlatos ontológicos de las ideas o del conocimiento, determinan información, proveen conocimiento. A partir de los hechos de su estudio de sus conocimientos se desprende la filosofía. Pero la filosofía requiere de la realidad para poder sustentar el conocimiento o para darle validez (p.29).

Las razones o motivaciones por las cuales el realismo se aplica a corrientes filosóficas diferentes entre sí, es la naturaleza del objeto de estudio u ente cognoscible. Es por ello que el objeto puede ser material, espiritual, una idea, una teoría científica, entre otros, por tanto el investigador para este estudio se apropió de la ontología realista, por ser coherente con su corriente de pensamiento. En este sentido, la ontología realista desconfía de las ideas y concentra su atención en los hechos, en el sobrevenir de los acontecimientos, autónomamente de que las circunstancias se conozcan por medio de la intelectualidad. Así mismo, se podría señalar que el realismo es el nombre de la actitud que se atiene a los hechos tales como son, sin aspirar sobreponerle interpretaciones que los falseen o sin pretender violentarlos por medio de los deseos del sujeto cognoscente.

Partiendo de las premisas señaladas, la ontología en el presente estudio quedo representada por la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de

la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua; conformada por un equipo gerencial con aptitudes y actitudes que permean inevitablemente a la praxis gerencial. Además es una realidad que en estas dependencias bajo estudio, existe un conjunto de valores compartidos que forman parte de la idiosincrasia propia de la Alcaldía del Municipio Girardot, la cual es influenciada por factores internos y externos característicos del ámbito público.

Es importante indicar que el proceder gerencial es clave en el desarrollo eficiente de los procesos organizacionales y en especial los referidos al talento humano. Asimismo en esta realidad organizacional, el capital humano desde el plano individual dispone de un conjunto de ideas y aspiraciones propias que guían su actuar, al momento de ejecutar las funciones públicas que permiten cumplir con los lineamientos estratégicos y las políticas públicas de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua.

Es por ello, que la realidad imperante en estas dependencias, tanto del equipo gerencial, como del capital humano que ejerce funciones no gerenciales, fue estudiada, analizada y concretada a partir de los propios hechos que emergieron en esta investigación, sin ser modificada por parte del investigador, quien después de aplicar los instrumentos de recolección de datos, recibió una información, la cual fue confiable y válida para obtener resultados que permitieron generar ideas para la realización de un constructo teórico dirigido principalmente a la gerencia pública de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua; sin embargo, las ideas generados en la presente investigación pueden ser extrapoladas a otros estadios de la administración pública, tanto local como nacional.

Como sujeto cognoscente, el investigador realizó el acto del conocimiento frente al objeto de estudio, en este caso el talento humano de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, independientemente de que realice o no una función gerencial, cuya realidad fue analizada sin transformarla. En el estudio efectuado, el investigador obtuvo una serie de datos; sin embargo, se limitó solamente a los hechos y resultados que sobrevinieron de este proceso de indagación, partiendo de que la realidad está allí para ser estudiada, descubierta, sin que se pretenda cambiar.

En virtud de las particularidades esgrimidas, el realismo ontológico que se empleó en este estudio, señaló la existencia de la realidad independientemente de que la ciencia pueda proporcionar conocimiento sobre ella. Las teorías científicas que emanaron de esta investigación, de acuerdo a la posición en que se situó el investigador, le permitieron descubrir particularidades de la realidad que constituyeron un cúmulo importante de información que fue el punto de partida del constructo teórico a la ontología de la gerencia pública en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, puesto que, los elementos al respecto de esta temática, existen y existirán independientemente de la capacidad del investigador para observarlas.

Posición Epistemológica

Una vez determinada la posición ontológica de la investigación, el siguiente paso será definir la epistemología a utilizar, a objeto de analizar su trascendencia y pertinencia en este estudio, como rama de la filosofía que se encarga de estudiar la naturaleza y fuentes del conocimiento. En este sentido Cortez (1997), plantea que la epistemología "es el estudio del pasaje de los estados de menor conocimiento a los estados de un conocimiento más avanzado, por este es como se conoce al sujeto (como se pasa de un nivel de conocimiento a otro); la pregunta es más por el proceso y no por lo "qué es" el conocimiento en sí" (p.48).

Para Ceberio (1998), "el término epistemología deriva del griego episteme que significa conocimiento, y es una rama de la filosofía que se ocupa de todos los elementos que procuran la adquisición de conocimiento e investiga los fundamentos, límites, métodos y validez del mismo" (p.38). La epistemología como teoría del conocimiento, se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a su obtención y a los criterios por los cuales se lo justifica o invalida. Es de reciente creación, ya que el objeto al que ella se refiere es también de reciente aparición.

Además, Monserrat (1987), destaca que epistemología "es la ciencia que trata de conocer la naturaleza del conocimiento humano, en sus principios reales y en su

funcionamiento real, los tipos o clases de conocimiento y los caminos o métodos que pueden conducir a su realización correcta en cada caso” (p.78). En consecuencia, una vez analizado los autores antes citados se vislumbra que la epistemología pretende darle validez y confiabilidad al conocimiento independientemente del sujeto cognoscente, siempre y cuando se respete la ciencia y el método científico, lo cual tiene mucha pertinencia con la posición paradigmática del investigador.

Conforme a estas apreciaciones, se destaca que toda investigación científica es un procedimiento que se ejecuta siguiendo determinados métodos, probados o no por la anterior experiencia de la humanidad con el objetivo de conocer y apropiarse de una porción de la realidad de forma ordenada, sistemática, controlada y de ese modo descubrir sus particularidades, estructura y funciones de sus partes, comportamientos, regularidades y tendencias en su desarrollo, leyes a las que está sometida con la intención de transformarla en provecho de algún sujeto social, que en este caso corresponde a los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua.

Ahora bien, en el caso específico de la fundamentación filosófica de la presente investigación, se destaca el enfoque racionalista, también conocido como hipotético-deductivo, teórico de base empírica, teórico-analítico, marcado por un pensamiento racional, una orientación hacia lo abstracto de los procesos, un lenguaje lógico-matemático, una vía deductiva y unas referencias de validación situadas en la intersubjetividad racional universal.

Aunado a lo señalado, la postura epistemológica asumió concretamente el enfoque del racionalismo crítico, de orientación teórico-deductivista y argumentativa, que tiene sus máximos exponentes y defensores en autores como Popper (1982), Bunge (ob.cit), Bachelard (1991), Lakatos (1981) y muchos otros, cuyos postulados sirvieron de base a numerosas investigaciones exitosas; apartando los famosos casos de Einstein, Mendeleiev, Dirac y, en general, los casos en las ciencias naturales y limitándonos sólo a las Ciencias Sociales, se debe destacar que el racionalismo teórico-deductivista fue la base de éxito de los trabajos de Chomsky en lingüística, de Fodor, Gardner, Stenberg, entre otros casos. En consecuencia, se postula que es la

vía deductiva, dentro del enfoque racionalista, la que apoya la validez y los hallazgos teóricos logrados.

Para Popper la formación del conocimiento era un proceso evolutivo que podía clasificarse en tres etapas: se parte siempre de un problema, luego vienen los intentos de solución y finalmente la eliminación (o cambios) de los intentos fallidos. Así, llega a la conclusión de que el conocimiento científico no partía de la observación directa del problema, sino del problema engendrado dentro de una teoría, algo que la teoría describe dialógicamente y que trata de explicar García (2001) al expresar que "...los problemas mismos son producto de las teorías y de las dificultades, que se descubren por la discusión crítica en las teorías" (p.31).

En tal sentido, la posición epistemológica adoptada busca dar respuestas a incógnitas a través del método deductivo, lo que significa que es a partir de un problema que se construye un cuerpo de hipótesis teóricas y que, por la vía de la deducción, se van contrastando en correspondencia con las teorías seleccionadas, para luego ir a los hechos conocidos por los investigadores como contrastación empírica. Tomando en consideración estos parámetros, se puede señalar que esta investigación, abordada bajo el enfoque racionalista, primero es susceptible de ser refutada, criticada y sus resultados son factibles de ser sometidos a procesos de contrastación y, en segundo lugar, la investigación aporta conocimientos universales idóneos que pueden ser comunicados de manera clara y precisa a la comunidad académica.

Además desde el punto de vista de la fundamentación epistemológica, la investigación científica puede apreciarse desde diferentes perspectivas que guardan alguna relación mediada por la posición que se asuma en el plano ontológico ante la correlación en el mundo entre el ser y el pensar, entre lo objetivo y lo subjetivo, entre lo material y lo espiritual. Lo expuesto no significa que una determinada postura ante dichos elementos correlativos, suponga una actitud epistemológica determinada, pero también es cierto que no se puede considerar como absolutamente indiferente la concepción ontológico-gnoseológica de un investigador en relación con su actitud ante los resultados y posibilidades de la ciencia.

De igual manera Padrón (ob. cit), plantea que se utilizan dos variables para sistematizar los enfoques epistemológicos de investigación; una es de tipo gnoseológico, referida a las convicciones acerca de la fuente del conocimiento, simplificada en dos valores: empirismo / racionalismo. La otra es de tipo ontológico, referida a las convicciones acerca de las relaciones del sujeto con la realidad, simplificada también en dos valores: idealismo / realismo.

Bajo esta premisa la asociación de estas variables conlleva tentativamente a cuatro enfoques epistemológicos: el enfoque empirista-realista (mediciones, experimentaciones, inducción controlada...), el enfoque empirista-idealista (etnografía, diseños de convivencia, inducción reflexiva...), el enfoque racionalista-realista (abstracciones, sistemas lógico-matemáticos, deducción controlada...) y el enfoque racionalista-idealista (interpretaciones libres, lenguajes amplios, argumentación reflexiva...).

Conviene subrayar que el análisis de estos enfoques epistemológicos permite manejar las perspectivas desde los cuales se conciben, desarrollan y evalúan los procesos científicos, incluyendo la producción de investigaciones y, sobre todo, las tendencias en la evolución de la epistemología. No obstante, al considerar lo expuesto por Padrón (ob.cit), la presente investigación se vincula sin lugar a dudas con el enfoque racionalista-realista; según el cual el conocimiento se concibe como explicación verosímil y provisional de un mundo al que se accede mediante referencias intersubjetivas.

Hay que mencionar que el enfoque racional-realista se entiende como método válido en la construcción teórica, a partir de conjeturas amplias y universales de las que se deducen los casos particulares. Además este enfoque racional-realista está vinculado a la construcción de abstracciones, la expresión de sistemas lógico-matemáticos, la deducción controlada, así como también las investigaciones racional-deductivista, la investigación holístico-deductivista, el racionalismo crítico y, en general, la investigación fundamentada en el falsacionismo o el criterio de demarcación científica.

Conforme a los señalamientos indicados y a los fines de orientar la investigación hacia el paradigma positivista; se señala que la investigación bajo esta perspectiva, admite como método al deductivo, donde la táctica empleada va de lo general a lo particular y para cumplir con los fines investigativos, se inicio con el problema planteado, luego se analizaron teorías que fueron contrastadas contra la realidad, con el objeto de aplicar una racionalidad en el ensayo de otras propuestas, al aprender de las debilidades en el contexto estudiado y el desarrollo deductivo de nuevas teorías que conllevan otra vez a otros problemas.

Posición Metodológica

En cuanto a la metodología un estudio de investigación está caracterizado por un procedimiento básico que permite lograr de una manera específica los objetivos que se ha planteado el investigador. De ahí que, la metodología presenta los métodos y técnicas para realizar el estudio. En este sentido, se adoptaron todos los pasos metodológicos que permitieron el estudio profundo de la situación problema y a través del valor agregado generar un conocimiento metodológico.

De acuerdo con Rosental y Ludin (2004), “hace referencia a los caminos o procedimientos de investigación aplicables a las ciencias. Es el estudio del método, mientras que el método es el procedimiento que se utiliza para obtener los objetivos de un estudio científico” (p.23). Partiendo del hecho que la investigación fue realizada bajo el paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, se requirió utilizar un abordaje metodológico para la presente investigación, el cual consistió en una investigación de campo de carácter descriptivo-correlacional, no experimental y transeccional.

En relación a la investigación de campo, Arias (2006), establece: “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p. 49). Asimismo, Sabino (ob. cit.) puntualiza que ésta se caracteriza cuando “el investigador recurre a la fuente primaria y los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo del investigador” (p. 64).

En otras palabras, el investigador obtiene la información sin manipular o controlar las variables del estudio, sin alterar las condiciones existentes en el escenario natural donde se encontraban los servidores públicos de los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua. En cuanto al carácter descriptivo Méndez (2001) señala: “este identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitud del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación” (p.137).

Aunado a lo plantea, Hurtado de Barrera (1998), señala que los estudios descriptivos “tienen como objetivo central lograr la descripción o caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular” (p. 213). En consecuencia, el presente estudio se abordó en el escenario tal como se presentaba en la realidad, contactando cada sujeto de estudio, a quienes se les aplicó el instrumento pertinente a la investigación. En relación al carácter correlacional Hernández (1998), expresa:

Quando las variables resultan correlacionadas, ello significa que al variar una la otra también lo hará, dicha correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable, si es negativa significa que sujetos con altos niveles en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable, si no hay correlación entre ambas variables con ello se indica que estas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí. (p. 24).

Según Cancela (2010), los estudios correlacionales comprenden aquellos estudios en los que se está interesado en describir o aclarar las relaciones existentes entre las variables más significativas, mediante el uso de los coeficientes de correlación. Estos coeficientes de correlación son indicadores matemáticos que aportan información sobre el grado, intensidad y dirección de la relación entre variables. En este particular, este carácter correlacional permitió interpretar la relación que existe entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, en los trabajadores que integran los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua.

Además, la investigación se insertó en el diseño no experimental, transeccional o transversal. En este sentido, Hurtado de Barrera (ob. cit) define la investigación no experimental como aquellos “estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables y en la que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p. 205). Aunado a ello, Arias (ob. cit), acota que “la investigación no experimental, realiza la recolección de datos directamente de los sujetos, de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar las variables del estudio, sin alterar las condiciones existentes” (p.34). En otras palabras, el investigador obtendrá la información de los sujetos de estudio, sin alterar las condiciones existentes.

En relación al diseño transeccional o transversal, Hurtado de Barrera (ob. cit), destaca que éstos “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en interrelación en un momento dado” (p. 208). Sabino (ob. cit.), sostiene que las investigaciones son no experimentales de carácter transeccional, cuando se prescinde de la manipulación y el control de la (s) variable (s) y se aplican los instrumentos por una sola y única vez. En razón a estos planteamientos, en el presente estudio la información se obtuvo en un solo momento y en un tiempo único previamente establecido.

Considerando lo expuesto, se justifica para el estudio la investigación de campo, descriptiva-correlacional, no experimental, transeccional, motivado que se trabajo sobre los hechos y su principal premisa fue presentar una interpretación correcta de la realidad. En la presente investigación, se analizó la realidad como se manifestó en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua. De allí se describieron los resultados de mayor relevancia, los cuales permitieron generar un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de estas dependencias.

En efecto, el objetivo de esta investigación descriptiva, consistió en generar un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, considerando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano. Igualmente la correlación se justificó, por cuanto resultó vital para analizar la relación existente entre la

satisfacción laboral y el compromiso organizacional. A continuación se presenta la figura 12, donde se detallan las dimensiones ontológica, epistemológica y metodológica que sostienen la apropiación de la postura del investigador, y consecuentemente se describe cada una de estas dimensiones.

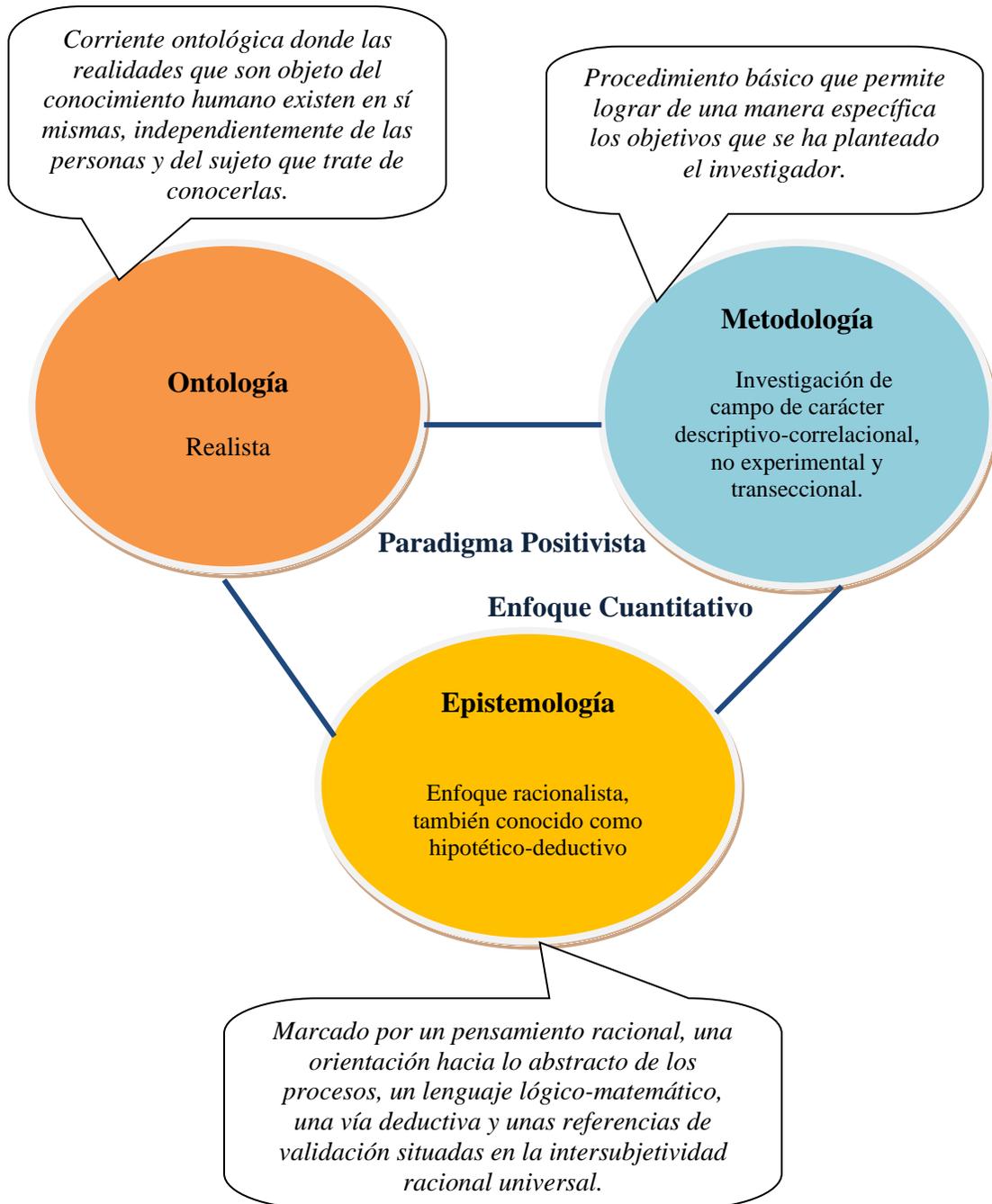


Figura 12. Triángulo Paradigmático de la Investigación. Fuente: Salas (2018)

Ahora bien, en lo que respecta a la *Axiología*, la posición asumida desde el paradigma positivista, de carácter empirista y cuantificable tiene consecuencias de carácter axiológico. El objeto de estudio de las Ciencias Sociales puede ser tratado de la misma manera como se hace en las ciencias naturales. El objeto de estudio en las ciencias naturales, según Gutiérrez (1996), “es posible independizarlo de los sujetos de la investigación y sus pensamientos, luego el objeto de estudio existe con o sin significados intrínsecos, tal como ocurre en las ciencias físicas” (p. 11).

En este sentido, el investigador al momento de analizar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano que integra la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se desprendió de sus prejuicios, separó los juicios de hecho de los juicios de valor, en búsqueda de la objetividad mediante la observación y la experiencia. Esto es posible motivado que el investigador adoptó la misión de observador no participante o independiente frente a la realidad que fue conocida. Según Meza (2005), “en el paradigma positivista se supone que el proceso de investigación está libre de valores y que el investigador puede asumir una posición neutral” (p. 5). Por consiguiente la escuela positivista, según Gutiérrez (ob. cit), concibe la investigación en ciencias sociales como:

Una actividad neutral en relación a valores, puesto que desde este punto de vista la investigación cree tener poder para eliminar todo sesgo y preconcepción, no estar envuelta en situaciones emocionales o actitudinales, trascender más allá de la apariencia y del sentido común (p.11).

En este sentido, el investigador se convierte en una autoridad de verdad porque mantiene una relación de independencia con el objeto de estudio, ya que tiene una perspectiva desde afuera: neutralidad axiológica. Se mantiene una dualidad en el proceso de investigación: sujeto-objeto, convirtiéndose así la objetividad en un “valor” de la investigación. Según Hurtado y Toro (2001), utiliza la “neutralidad valorativa como criterio de objetividad, por lo que el conocimiento está fundamentado en los hechos, prestando poca atención a la subjetividad de los individuos” (p. 41).

En cuanto a la *Teleología*, Gutiérrez (ob. cit), señala que dentro del enfoque cuantitativo el propósito de la investigación es la objetividad, mediante mediciones y predicciones exactas del comportamiento regular de las variables. Meza (ob. cit), acota al respecto que “la finalidad de la ciencia y la investigación para el paradigma positivista es explicar, controlar, dominar y verificar” (p.6). El fin principal de la investigación es explicar las causas de los fenómenos confrontado las teorías y leyes universales a través de la praxis o experimentos que responde a dichas leyes, para formular nuevas leyes que sirvan para explicar fenómenos similares; es decir, su finalidad es Nomotética. El objetivo, para Hurtado y Toro (ob. cit), “es explicar los fenómenos mediante el establecimiento de sus relaciones causales y lograr la verificación o comprobación de la teoría preestablecida” (p. 41).

Esto se obtiene confrontando teorías y praxis, detectando discrepancias, analizando estadísticamente, estableciendo conexiones y generalizaciones. Dentro de esta perspectiva el propósito de la investigación se inscribió dentro de una concepción o proceso de investigación que siguió un patrón lineal, finalista de la investigación. Parte de un principio y termina en un fin. En este particular, se generó con la investigación un constructo teórico para la gerencia pública centrado en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, el cual está dirigido a todos esos gerentes que desempeñan funciones en los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua.

Para ello, se efectuó un análisis profundo partiendo de los datos aportados por cada servidor público, a los fines de lograr un aporte académico significativo que benefició a la gerencia pública en su quehacer diario. Asimismo, fue necesario en primer lugar, analizar los fundamentos teóricos que sustentan la gerencia pública, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, a fin de apoyar las ideas rectoras de la investigación. En segundo término, se requirió determinar las acciones gerenciales asumidas en los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua.

Aunado a ello, en tercer término resultó vital establecer la relación que existe entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano que integra

los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua. Seguidamente, en cuarto término se elaboró un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, considerando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano.

En este mismo orden de ideas, el investigador considera que estos fines u objetivos fueron posibles cumplirlos desde el paradigma positivista, motivado a esa concepción analítica que fragmenta todo problema en tantos elementos simples y separados. Su representación de la realidad es parcial, particularista y atomizada. Se rige bajo el principio de la existencia de una realidad que puede ser descompuesta en sus elementos, componentes o variables. Cada uno de estos componentes puede ser estudiado en forma independiente. La realidad existe como un sistema de variables distintas y analíticamente separables en un sistema de interacciones. Hurtado y Toro (ob. cit) indica que se parte de una “comprensión explicativa y predictiva de la realidad bajo una concepción objetiva, unitaria, estática y reduccionista” (p. 41).

Procedimiento

El procedimiento de la investigación se refiere a la síntesis de cada uno de los elementos que se tomaron en cuenta para la ejecución del estudio; es decir, se trata de un plan o estrategia ideada para señalar al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos y analizarlos de manera eficaz. En cuanto al desarrollo del presente estudio los procedimientos se realizaron tomando en consideración el esquema de tesis doctoral bajo enfoque cuantitativo descrito en las Normas para la elaboración y presentación de los trabajos especiales de grado, trabajos de grado y tesis doctorales de la Universidad Yacambú (2007). En este particular, el procedimiento se resume en las siguientes ocho (08) etapas:

Etapas 1. Primer acercamiento con el fenómeno objeto de estudio. El procedimiento para realizar la investigación se comenzó con el planteamiento de la situación problemática a través de la observación directa en el campo.

Etapa 2. Revisión Bibliográfica: A objeto de analizar las teorías antiguas y modernas de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Posteriormente, este sustento teórico permitió la construcción del planteamiento del problema, objetivo general y específicos, antecedentes de estudio, bases teóricas y operacionalización de las variables.

Etapa 3. Sustento filosófico, ontológico, epistemológico y metodológico: donde se procede a establecer la postura ontoepistemológica del investigar, el tipo y diseño de investigación, población y muestra, el proceso de validación y el procedimiento de confiabilidad del instrumento de recolección de datos y las técnicas de análisis de los datos.

Etapa 4. Trabajo de Campo: se validan los instrumentos por medio de la opinión de los expertos, se aplican a una prueba piloto para su confiabilidad y se aplica el coeficiente estadístico de confiabilidad (Alpha de Cronbach). Con la versión final de los instrumentos, se visitó los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, a objeto de formalizar su aplicación.

Etapa 5. Procesamiento estadístico. Presentación de la información estadística: Transformación de los datos tabulados a cuadros de frecuencia y porcentaje, graficación. Aplicación de los procedimientos estadísticos pertinentes. Cálculo de la correlación mediante el coeficiente r de Pearson. Tratamiento estadístico descriptivo de los datos (paquetes informáticos SPSS versión 20 y Microsoft Office Excel 2017).

Etapa 6. Interpretación de los resultados. En una investigación se debe determinar mediante técnicas estadísticas apropiadas, las formas, magnitudes y relaciones, en función de los objetivos propuestos. El análisis descriptivo constituye el primer nivel de análisis, donde una vez presentados los resultados estadísticamente, son discutidos y analizados en función de los referentes teóricos enunciados en el estudio; y se determina la postura personal y las reflexiones que conducen a las últimas etapas de la investigación doctoral.

Etapa 7. Elaboración de un constructo teórico para la gerencia pública centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Etapa 8. Culminación de la tesis doctoral, mediante la presentación de las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Población

En todo proceso de investigación, la población constituye uno de los aspectos básicos e importantes para darle fidelidad a la información que se obtiene. Sobre el particular, Ramírez (2007), señala que la población “reúne, tal como el universo, al individuo, objetos, entre otros, que pertenecen a una misma clase de características similares, se refiere a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar” (p. 73). La población constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de la misma y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, es decir el conjunto de individuos, objetos, entre otros, que siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos, siendo susceptibles de los resultados alcanzados.

En el presente estudio, la población estuvo conformada por 391 servidores públicos que desempeñan funciones dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, indicados en el cuadro 6. Cabe destacar, que para la selección de la población, se consideró los siguientes criterios: (a) cumplen funciones dentro de alguno de los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua; (b) viven dentro del estado Aragua; y, (c) ejercen directamente la gestión de las políticas públicas.

Cuadro 6
Población de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua

Órgano	N° de Trabajadores
Órganos Superiores del Nivel Central	
Dirección de la Secretaría del Despacho	45
Dirección de Información y Comunicación	15

Cuadro 6 (cont.)
Población de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua

Órgano	N° de Trabajadores
Órganos Superiores del Nivel Central	
Dirección Ejecutiva de Catastro Municipal	20
Oficina de Tecnología y Sistemas	37
Oficina de Atención al Ciudadano	6
Dirección de Auditoría Interna	12
Dirección de Talento Humano	18
Consejo Municipal de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes	24
Dirección de Administración, Tesorería y Finanzas	42
Dirección de Servicios Generales, Transporte e Infraestructura	167
Dirección de Consultoría Jurídica	5
Total	391

Elaborado de datos tomados de la Dirección de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua (2018)

Muestra

La muestra según Palella y Martins (2006), “no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible”. (p. 116). Destaca además, que es estadísticamente proporcional a la magnitud de la población, lo que garantiza su fiabilidad. Dado que la población de estudio (391 trabajadores), no puede ser abordada en su totalidad por el investigador; se procedió a emplear un muestreo no probabilístico intencional descrito en el cuadro 7, ya que se utilizó un conjunto de criterios para escoger las unidades de observación. De acuerdo con Padua (2002), el muestreo intencional o también llamado razonado, implica que el investigador requiere que la muestra reúna determinados requisitos para obtener la información pertinente al estudio, tal como

fue el caso de esta investigación. Los criterios de intencionalidad fueron los siguientes: 1. Se consideraron trabajadores con más de 1 año de antigüedad. 2. Se consideraron trabajadores que durante los últimos 6 meses, no han presentado certificado de incapacidad temporal (reposos).

Cuadro 7
Muestra de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua

Órgano	N° de Trabajadores
Órganos Superiores del Nivel Central	
Dirección de la Secretaría del Despacho	6
Dirección de Información y Comunicación	5
Dirección Ejecutiva de Catastro Municipal	6
Oficina de Tecnología y Sistemas	6
Oficina de Atención al Ciudadano	6
Dirección de Auditoría Interna	3
Dirección de Talento Humano	3
Consejo Municipal de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes	7
Dirección de Administración, Tesorería y Finanzas	8
Dirección de Consultoría Jurídica	5
Dirección de Servicios Generales, Transporte e Infraestructura	15
Total	70

Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la Dirección de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua (2018)

En consecuencia, esta se constituye en una población finita y pequeña de fácil manejo, referida por Hurtado (2004) como “aquella cuyos integrantes son conocidos y pueden ser identificados y listados por el investigador en su totalidad” (p.153).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo a lo establecido por Yépez (2000), “las técnicas son los medios o procedimientos de los cuales se valdrá el investigador para alcanzar los objetivos de la investigación” (p. 15). Aunado a ello, Tamayo y Tamayo (ob. cit), sostiene: “Es la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos” (p.67). De allí, que para lograr el propósito de generar un constructo teórico para la gerencia pública centrado en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, fue fundamental la recolección de datos, lo que requirió utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permitieron recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

En este sentido, se utilizó para el estudio la observación por encuesta. Al respecto, Sierra Bravo (1999) señala: “en la observación no directa de los hechos, como sucede en la observación simple, sino a través de las manifestaciones realizadas por los propios interesados” (p. 369). Destaca además, que esta técnica permite abarcar un mayor número de sujetos mediante los sistemas de muestreo, dando la oportunidad de obtener un amplio abanico de cuestiones a la vez y no sólo sobre un aspecto en particular. En consecuencia, la observación por encuesta es pertinente para el estudio, puesto que la información que se deseaba obtener fue preparada con antelación en el instrumento de investigación.

En cuanto al instrumento de recolección de datos, Hurtado de Barrera (ob. cit) señala: “representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir el con qué” (p. 153). Es de acotar que muchos instrumentos ya están elaborados e incluso normalizados, y en otros no, tal es el caso de los eventos poco estudiados. El instrumento considerado fue una escala sociométrica, que según Sierra Bravo (ob. cit.), se caracterizan “porque las preguntas o las diferentes contestaciones a las preguntas, tienen atribuido un valor numérico, lo que permite cifrar cuantitativamente y en cierto modo medir el aspecto investigado” (p. 370).

En este sentido, para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados, se recurrió a un instrumento de recolección de datos, como lo es el cuestionario de

escala tipo Likert, que no es más que un modo de presentación que permite visualizar de una manera ordenada las preguntas. Para entender mejor a qué se refiere este instrumento, se presenta la definición estructurada por Tamayo y Tamayo (ob. cit): “Es un instrumento consistente en una serie de preguntas a las que contesta el mismo respondedor” (p. 141).

De manera concreta, se aplicaron tres cuestionarios indexados dirigidos a indagar sobre el compromiso organizacional, satisfacción laboral y proceder gerencial. En primer término, se aplicó el cuestionario “Escala de Compromiso Organizacional” de Meyer, Allen y Smith (1993), el cual se compone de 18 ítems, debidamente revisado y traducido por Alemán y González (1997), agrupados en tres subescalas de seis ítems cada una, cuyo fin es medir los niveles de compromiso que presentan los trabajadores en relación a su organización. Su presentación es en una escala tipo Likert de 7 puntos, desde completo desacuerdo (1) hasta completo acuerdo (7). (Ver Anexo A)

La escala de Compromiso Organizacional, “Affective continuance and normative commitment scales” de Meyer y Allen (1990), fue construida a partir del desarrollo de los tres componentes del compromiso organizacional, en función de los cuales fueron redactados el conjunto inicial de reactivos aplicados a una muestra de 256 empleados pertenecientes a diferentes organizaciones americanas. El formato de respuesta en el cual escogieron su opción los participantes del estudio se ajustó a una escala tipo likert de 7 alternativas: desde (1) Completo desacuerdo hasta (7) Completo acuerdo.

Sobre la base de los resultados de la aplicación de la escala en su primera versión fueron escogidos y clasificados según el contenido que medían 24 ítems, que fueron distribuidos en igual número (8 por cada componente), como medida de los tipos de compromiso: afectivo, permanencia y normativo. De estos ítems, 15 fueron redactados de forma positiva y 9 de forma negativa.

En estudios posteriores, Meyer, Allen y Smith (1993) realizaron una revisión de las tres subescalas a fin de reducir su longitud, además de clarificar los ítems de las escalas de los componentes normativos, ya que éstos presentaban una semejanza

notoria con los correspondientes al afectivo, procedimiento a partir del cual (luego de modificaciones en la subescala de compromiso normativo) surgió una nueva versión de 18 ítems, quedando agrupados los reactivos en las tres subescalas, según se presenta en el cuadro 8, que fue asumido en su totalidad en la presente investigación.

Cuadro 8
Composición de la Escala de Compromiso Organizacional

Subescalas	Descripción
Afectivo	-Atadura emocional que muestran los empleados, en términos de identificación y involucramiento con la organización.
Normativo	-Sentimientos de los empleados, en cuanto al sentido de obligación para permanecer en la organización.
Continuo ó de Permanencia	-Compromiso basado en los costos que los empleados asocian con dejar la organización. Es el que explica que un empleado continúe con su labor dentro de la organización, así posea empleos alternativos y sea capaz de superar las dificultades organizacionales.

Tomado de la obra de Meyer, Allen y Smith (1993)

En segundo término para estudiar la variable satisfacción laboral, se utilizó la escala Job Satisfaction Survey, (JSS), desarrollada por Spector (1985) para el uso en organizaciones de servicio y que, posteriormente, ha demostrado su aplicabilidad a cualquier tipo de organización, Spector (2002). Está constituida por 36 ítems, agrupados en 9 subdimensiones de 4 ítems cada una, cuyo fin es medir los niveles de satisfacción que presentan los trabajadores en relación a su organización, presentados en la cuadro 9. Es una escala tipo Likert de 7 puntos,

cuyas respuestas se registran de completo desacuerdo (1) a completo acuerdo (7).
(Ver Anexo A)

Cuadro 9
Composición de la Escala de Satisfacción Laboral

Subescalas	Descripción
Pago	-Remuneración.
Promoción	-Oportunidades para recibir promoción.
Supervisión	-Percepción sobre el supervisor inmediato.
Margen de beneficios	-Beneficios monetarios y no monetarios.
Recompensas contingentes	-Apreciación sobre el reconocimiento y recompensas sobre un buen trabajo realizado.
Procedimientos operativos	-Políticas y procedimientos operativos.
Compañeros	-Personas con las que trabaja directamente.
Naturaleza del trabajo	-Trabajo en sí mismo.
Comunicación	-Comunicación dentro de la organización.

Tomado de la obra de Spector (2002)

Finalmente, en tercer término se empleó un cuestionario de escala tipo Likert de 7 puntos, cuyas respuestas se registran de completo desacuerdo (1) a completo acuerdo (7), contenido de 10 ítems, cuyo objetivo basado en la obra de Romero (2014), fue determinar la conducta, costumbre y proceder habitual de los supervisores (Director, Jefe, Coordinador, entre otros), el cual fue aplicado en la Alcaldía de Señor Quintana Roo en México.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

En lo que a validez del instrumento se refiere, Tamayo (ob. cit.), señala que “un instrumento de recolección de datos es válido cuando mide lo que se pretende que mida” (p. 113). Para Ruiz (2004), a través de la validez del contenido “se trata de determinar hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio del contenido de la propiedad que se desea medir” (p. 58). Es decir, determinar el grado en el cual existe coherencia metodológica, entre lo que se pretende identificar y lo que se recogerá con la aplicación de los instrumentos. Ahora bien, los cuestionarios indexados presentados en la presente investigación, fueron validados en contenido y congruencia metodológica a través del juicio de expertos de EEUU y Venezuela.

En relación al “*Cuestionario 1*”, referido a la escala de Compromiso Organizacional, “Affective continuance and normative commitment scales” de Meyer y Allen (1990), para su confiabilidad cada uno de los componentes representados por los diferentes reactivos fueron agrupados en tres subescalas a las cuales les fue calculado el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach, como se evidencia en el cuadro 12, que permitió constatar la consistencia en la medición del constructo de compromiso.

Cuadro 10
Coefficientes de confiabilidad para las subescalas de Compromiso Organizacional

Subescalas	Alpha de Cronbach
Afectivo	0.87
Permanencia	0.75
Normativo	0.79

Tomado de Meyer y Allen (1990)

A objeto de la presente investigación, como se señaló con anterioridad, se utilizó la versión revisada de este instrumento, traducida por Alemán y González (1997) quienes realizaron en Venezuela, un proceso de validación de contenido, con la asistencia de tres expertos en el área de desarrollo organizacional y psicometría, los mismos coincidieron en la aceptación de la redacción de los

reactivos, haciendo la salvedad de que algunos términos pueden resultar de difícil comprensión para poblaciones con bajo nivel educativo.

La prueba piloto fue realizada, por Alemán y González, a 78 individuos del sexo femenino y masculino, cuyas edades estaban comprendidas entre los 19 y 49 años, de los cuales 60 eran trabajadores de una empresa del interior del país y 18 estudiantes de postgrado de la Universidad Simón Bolívar. Finalmente fueron obtenidos los índices que evidencian la confiabilidad de las subescalas de compromiso a partir del coeficiente Alpha de Cronbach: Afectivo 0.75, Permanencia 0.50 y Normativo 0.64. Valores que se encuentran dentro de los parámetros aceptados según Kerlinger y Lee (2002).

Con respecto al “*Cuestionario 2*”, los coeficientes de Confiabilidad de la escala Job Satisfaction Survey, (JSS), desarrollada por Spector (1985), obtuvo para cada subescala los coeficientes señalados en el cuadro 11.

Cuadro 11
Coefficientes de confiabilidad para las subescalas de Satisfacción laboral

Subescalas	Alpha de Cronbach
Pago	0.75
Promoción	0.73
Supervisión	0.82
Margen de Beneficios	0.73
Recompensas Contingentes	0.76
Procedimientos Operativos	0.62
Compañeros	0.60
Naturaleza del Trabajo	0.78
Comunicación	0.71
Escala Total	0.91

Tomado de Spector (1985)

El coeficiente con menor índice de confiabilidad es el de la subescala de compañeros, es decir la satisfacción que es generada a partir de los compañeros de

trabajo, mientras que la subescala con un mayor índice es la de supervisores, que registra el nivel de satisfacción del empleado en relación a los procesos de supervisión. El nivel de consistencia interna del resto de la subescala varía entre 0.62 y 0.78, valores que se encuentran dentro de los parámetros aceptados según Kerlinger y Lee (2002).

En referencia a la escala global, su nivel de consistencia interna es considerablemente elevado: 0.91; concluyéndose que el instrumento evidencia altos niveles de homogeneidad en la medición del nivel de satisfacción laboral alcanzado por el empleado. En cuanto a la validez de la escala ésta ha sido confirmada mediante la comparación con diferentes escalas en una misma muestra de empleados. Spector (1985) obtuvo que 5 de las subescalas (pago, promoción, supervisión, compañeros y naturaleza del trabajo) correlacionan bien con las escalas correspondientes en el Job Descriptive Index Smith, Kendall y Hulin (1969) la cual, considera, la escala más cuidadosamente validada en satisfacción laboral. Estas correlaciones van de 0.61 en la subescala de compañeros a 0.80 en la subescala de supervisión, según lo indicado por Spector (1985).

Dado que los procedimientos antes descritos fueron realizados en un contexto cultural distinto al de Venezuela, Gutiérrez y Sayago (2003) interesadas en la adaptación de la escala en el ámbito organizacional del país, realizaron la traducción y validación del instrumento, en una muestra conformada por 208 trabajadores. Los resultados obtenidos por estas autoras alcanzaron un Cronbach de 0.75 para la escala global. Se observó que los índices de las Subescalas disminuyeron con respecto a los obtenidos por Spector (1985) en la versión original, según se presenta en el cuadro 11. Las autoras atribuyen la disminución de los coeficientes a la heterogeneidad de la muestra de estudio.

Cuadro 12
Coefficientes de confiabilidad para las subescalas de Satisfacción laboral en Venezuela

Subescalas	Alpha de Cronbach
Pago	0.417
Promoción	0.406
Supervisión	0.608
Margen de Beneficios	0.200
Recompensas Contingentes	0.553
Procedimientos Operativos	0.350
Compañeros	0.416
Naturaleza del trabajo	0.400
Comunicación	0.464

Tomado de Gutiérrez y Sayago (2003)

Finalmente, en relación al “*Cuestionario 3*”, diseñado por Romero (2014), referente al proceder gerencial, el coeficiente Alpha de Cronbach obtenido por este teórico en su estudio fue de 0.84, en la muestra seleccionada en la Alcaldía de Señor Quintana Roo, de 112 individuos del sexo femenino y masculino, cuyas edades estaban comprendidas entre los 18 a 35 años.

Técnicas de Análisis de los Datos

Una vez obtenida la información mediante la aplicación de los cuestionarios de escala tipo Likert a la muestra seleccionada, se procedió a la tabulación y graficación, lo cual facilitó el análisis de la información recogida para indicar las situaciones y acciones a seguir. En este particular, Balestrini (2001), establece que el propósito del análisis es “resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionan respuestas a las interrogantes de investigación” (p. 149). Es decir, la finalidad de este análisis, es reducir los datos a una manera comprensible, para interpretarlos y relacionarlos con el problema en estudio. Además, se procedió a su decodificación, empleándose la técnica de análisis estadístico de tipo cuantitativo, motivado que fue necesario profundizar en el análisis.

De igual manera se emplearon tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas, presentándose por medio de gráficos, a los fines de visualizar más claramente los resultados y tendencias de los ítems. Los datos sólo tienen significado luego de ordenarlos y someterlos a un adecuado tratamiento analítico, ya que de esta manera es que se puede obtener la información buscada. En este sentido Sabino (ob. cit), indica:

Este tipo de operación se efectúa, naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le había hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente. (p. 180).

En lo que respecta al tratamiento analítico de los datos de procedencia secundaria, los mismos fueron objeto de un análisis cualitativo, entendiéndose como lo indica Sabino (ob.cit):

Se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general, se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo. Una vez clasificadas éstas, es preciso tomar cada uno de los grupos que hemos así formado para proceder a analizarlos. El análisis se efectúa cotejando que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información. (p. 190).

La ventaja de esta técnica es que a través de su empleo, se evitará el criterio subjetivo del investigador, plasmando un conocimiento confiable de los textos consultados. En lo que respecta a la correlación de los constructos satisfacción laboral y compromiso organizacional, se empleó el coeficiente r de Pearson (Ver Anexo B). Según Hurtado (ob. cit): “dicho coeficiente es quizás el mejor coeficiente y el más utilizado para estudiar el grado de relación lineal existente entre dos variables cuantitativas” (p.57). Cabe destacar que el coeficiente se suele representar por una “ r ”. El coeficiente de correlación de Pearson toma valores entre -1 y 1; un valor de 1 indica una relación lineal perfecta positiva y un valor de -1 indica relación lineal perfecta negativa. Además para interpretar el coeficiente de correlación se empleó la siguiente escala de Johnson, R (2003):

Cuadro 13
Escala del Coeficiente de Correlación

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Tomado de la obra Estadística Elemental de Johnson (2003)

De este modo, la información analizada aportará datos que permitirán generar un constructo teórico para la gerencia pública centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Aunado a lo expuesto se procedió al procesamiento de los datos, mediante el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, a través de una técnica analítica en la cual se verifican resultados y se obtienen las conclusiones. Cabe destacar que la organización de los datos trató de explicar o hallar un significado a los datos disponibles, de una reflexión ordenada y lógica sobre las variables estudiadas a través de todo el trabajo, que al final implicó el uso de técnicas de interpretación de datos, tales como la inducción (proceso mental que parte de proposiciones generales a específicas) y la deducción (parte de varias premisas para llegar a proposiciones).

Asimismo, a objeto de analizar los datos obtenidos en los cuestionarios suministrados, se utilizó el programa IBM SPSS Statistics 19.0 para Windows, que

permitió determinar las medidas de tendencia central, varianza y desviación típica, a través de la estadística descriptiva. Así mismo, este programa estadístico permitió obtener el Coeficiente r de Pearson.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez obtenida y recopilada la información de los 70 trabajadores que desempeñan funciones en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, el investigador se centró en el procesamiento de la misma, esto implicó ordenar y presentar de la forma más lógica, clara y sistemática los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, de tal forma que las variables reflejen el peso específico de su magnitud, por cuanto el objetivo final como lo indica Sabino (ob.cit), es “construir con ellos cuadros estadísticos, promedios generales y gráficos ilustrativos de tal modo que se sinteticen sus valores y puedan, a partir de ellos, extraer enunciados teóricos” (p. 178).

De esta forma, los datos numéricos se procesaron agrupándolos de acuerdo a cada ítem, se tabularon, se construyeron con los mismos cuadros estadísticos, calculándose los promedios tanto de las frecuencias como de los porcentajes, a fin de reflejar la tendencia general de las opiniones emitidas por los sujetos de estudio. Aunado a lo expuesto se procedió al procesamiento de los datos, mediante el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, a través de una técnica analítica en la cual se verifican resultados y se obtienen las conclusiones. Por tanto, se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos, ver si se pueden clasificar, codificar y establecer categorías precisas con ellos.

Además para la presentación de resultados, se hizo necesario detallar de manera sistemática los datos debidamente organizados en cuadros y gráficos, con el objeto de encontrar las causas y los efectos de los aspectos estudiados. Cabe destacar que esta organización trata de explicar o hallar un significado a los datos disponibles, de una reflexión ordenada y lógica sobre las variables estudiadas a través de todo el trabajo,

que al final implicó el uso de técnicas de interpretación de datos, tales como la inducción (proceso mental que parte de proposiciones generales a específicas) y la deducción (parte de varias premisas para llegar a proposiciones). Adicionalmente, se procedió a efectuar una descripción verbal que ilustró la caracterización de las variables que inciden en la problemática planteada, con la objetividad teórica y la posición del autor.

Asimismo, a objeto de analizar los datos obtenidos en los cuestionarios suministrados, se utilizó el programa IBM SPSS Statistics 19.0 para Windows, los cuáles serán presentados de la siguiente manera:

Variable: Satisfacción laboral

Dimensión: Características sociodemográficas de los trabajadores.

Indicadores:

- Sexo
- Edad
- Antigüedad en la institución
- Nivel educativo
- Condición civil
- Condición laboral
- Nivel de remuneración
- Carga familiar
- Estrato social.

Escalas de satisfacción laboral.

Dimensión - Indicador:

- Pago - Remuneración
- Promoción - Oportunidades para recibir promoción
- Supervisión - Percepción sobre el supervisor inmediato
- Margen de beneficios - Beneficios monetarios y no monetarios
- Recompensas contingentes - Apreciación sobre el reconocimiento y recompensas sobre un buen trabajo realizado

- Procedimiento operativos - Políticas y procedimientos operativos
- Compañeros - Personas con las que trabaja directamente
- Naturaleza del trabajo - Trabajo en sí mismo
- Comunicación - Comunicación dentro de la organización

Variable: Compromiso organizacional

Dimensión: Compromiso organizacional afectivo.

Indicadores:

- Apego emocional
- Identificación con la organización.

Dimensión: Compromiso organizacional continuo.

Indicadores:

- Consideración de los costos asociados por dejar a la organización
- Permanencia en el puesto de trabajo
- Motivación enfocada en superar los obstáculos organizacionales

Dimensión: Compromiso organizacional normativo.

Indicadores:

- Obligación psicológica de permanecer en la organización.
- Deseos de permanecer en el equipo de trabajo.

Variable: Gerencia Pública

Dimensión: Proceder gerencial.

Indicadores:

- Acciones gerenciales
- Estrategias gerenciales

Variable: Satisfacción laboral y compromiso organizacional

- Niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional.
- Coeficiente r de Pearson (correlación positiva, negativa o nula)

A continuación, se describen los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de datos, aplicados a los 70 trabajadores que desempeñan funciones en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua:

Variable: Satisfacción laboral. **Dimensión:** Características sociodemográficas de los trabajadores.

En relación a las características sociodemográficas de los trabajadores, fueron precisadas un conjunto de características individuales como el sexo, edad, antigüedad en la institución, nivel educativo, condición civil, entre otras, que de acuerdo a la literatura especializada ejercen un papel preponderante hacia los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional. Específicamente autores como Spector (ob.cit) y Robbins (ob.cit) han sostenido por tradición, casi con carácter exclusivo y determinante que la edad y el sexo son los elementos claves dentro de la organización, en cuanto a la manifestación de las variables en estudio.

Posiblemente esta tradición se manifieste en EEUU o países que conformen la Unión Europea; sin embargo, en la esfera latinoamericana y muy en particular en el caso venezolano, representado en este caso por los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, la indagación reveló que de manera coincidente existe una asociación significativa entre la condición civil, la condición laboral y el nivel de remuneración, lo cual superó sin lugar a dudas el papel estelar que usualmente se le otorga a la edad y el sexo. En este sentido, la situación económica del país ha ejercido influencia significativa en la percepción del trabajador.

Es importante puntualizar que el 87,50% del talento humano ostenta la condición administrativa de “fijo” y el grupo restante desempeña funciones bajo la modalidad de contratos profesionales; obteniéndose que en estos últimos, es donde se evidenció la mayor insatisfacción laboral y un escaso deseo de permanecer en la organización. En opinión del investigador este resultado revela que los trabajadores contratados no han desarrollado un compromiso organizacional estable y duradero, posiblemente porque en materia salarial perciben solo la remuneración mínima fijada de manera

unilateral por el ejecutivo nacional, la cual no permite satisfacer las necesidades más básicas, tanto las propias como de su grupo familiar, conformada por una carga promedio de 4 a 7 personas, como fue determinado en el “Nivel de Remuneración” y “Condición Civil”.

En cuanto al talento humano “fijo” que ingreso por concurso de oposición, los datos revelaron que en este grupo muy a pesar de manifestar disconformidad por el sistema de remuneración establecido, mediante el tabulador único de la administración pública que contempla ingresos por encima del salario mínimo, poseen un compromiso afectivo más arraigado, impulsado por los años de antigüedad que mantienen en la organización. En virtud de lo señalado, se evidencia de manera primaria que en los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, a nivel de las características sociodemográficas, existe en los trabajadores contratados una asociación importante entre los elementos condición civil, condición laboral y nivel de remuneración.

Por otra parte se evidenció con los resultados, la existencia de una disparidad entre el empleo masculino y femenino, siendo el sexo predominante el femenino, lo cual permite afirmar que dentro de este nivel de la administración pública, existe un rompimiento del sistema patriarcal en materia ocupacional que revela que no existe una política que favorezca a un sexo en particular. Además es relevante acotar que aproximadamente el 40% del talento humano manifestó disponer de una antigüedad que supera los 25 años de servicios dentro de la Alcaldía del Municipio Girardot, lo que implica que cuando estos trabajadores lo requieran pueden solicitar el beneficio de la jubilación.

De materializarse estas jubilaciones a corto plazo, un grupo nutrido de trabajadores egresarían de la organización, impactando de manera directa el desenvolvimiento de las actividades administrativas. Ahora bien, una vez señalados algunos resultados de relevancia, se procederá a indicar las particularidades obtenidas en cada característica sociodemográfica. En relación al indicador “Sexo”, se puede apreciar su distribución en el gráfico 2, en donde se observa que la mayoría de los trabajadores son del sexo femenino; existiendo una distribución desigual de géneros dentro de los Órganos

Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua. La población femenina está compuesta por el 75% por ciento, mientras que la masculina, está integrada por el 25% por ciento. En cuanto a esta distribución desigual de género, Mathieu (1990) afirma que resulta ventajosa para cualquier organización, motivado a lo siguiente: “Las mujeres tienden a estar más comprometidos que los hombres ya que estas usualmente consiguen más limitantes o barreras para obtener su membrecía en una organización y en consecuencia permanecen en ella”. (p.28).

No obstante, a juicio del investigador esto no representa una verdad absoluta por cuanto estudios formulados por Cardozo (ob. cit), indican que en el caso venezolano el sexo masculino por costumbre y tradición cultural, es el que mayormente provee y cubre la mayor parte de las necesidades del grupo familiar, tendiendo en consecuencia a permanecer en los puestos de trabajo, a fin de cubrir y poder honrar los compromisos financieros.

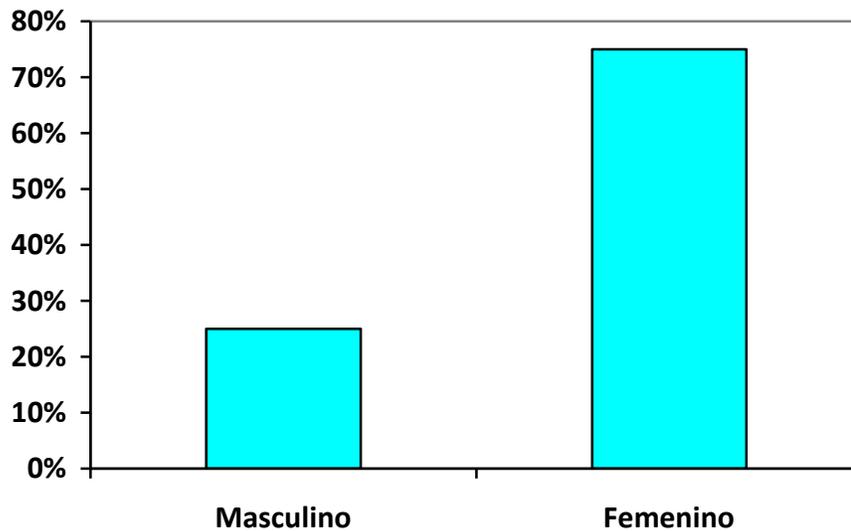


Gráfico 2. Sexo. Fuente: Ficha datos personales de los trabajadores (2019)

Con respecto al indicador “Edad”, se evidencia en el gráfico 3, que el 56,20% de los trabajadores se ubican en más de 45 años, el 25% de ellos su edad oscila entre 36 y 45 años, el 12,5% se ubican entre 26 a 35 años; así como, el 6,3%, cuenta con una

edad que oscila entre 18 y 25 años. En relación a este particular, Allen (ob. cit) señala lo siguiente: “adicionalmente los trabajadores de más edad tienden a comprometerse más afectivamente con la organización en la medida que reciben mejores posiciones y desarrollan a través del tiempo una mayor compenetración con lo que hacen”. (p. 98). Por tanto considerando lo expresado por el autor, es beneficioso para los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, mantenerse en estos niveles de la variable demográfica relacionada con el componente afectivo, motivado que en la medida que los individuos tienen más años, tienden a ver reducidos sus posibilidades de empleo y se incrementa para estos el costo de dejar la organización.

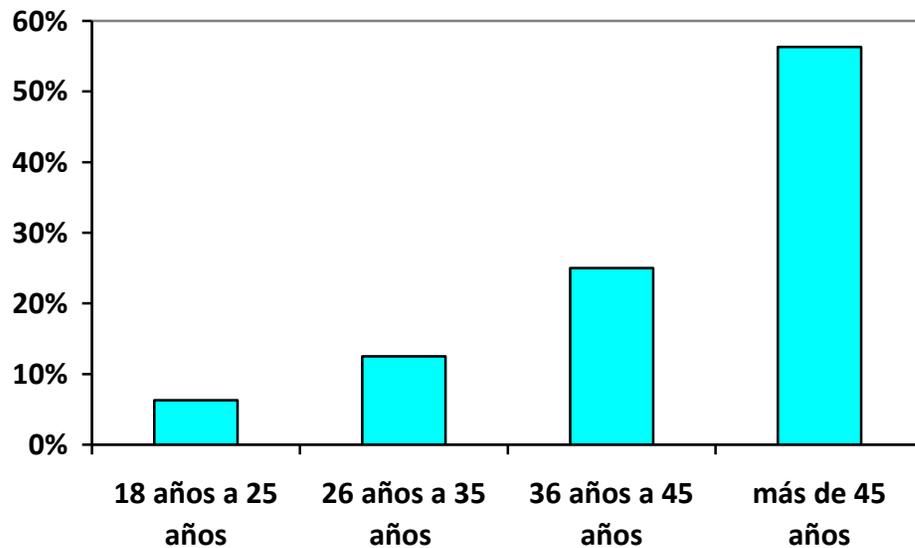


Gráfico 3. Edad. Fuente: Ficha datos personales de los trabajadores (2019)

Por otro lado, en el indicador “*Antigüedad en la institución*”, se constata en el gráfico 4, que el 31,30% se ubica en una antigüedad de 17 años a 25 años, igualmente el 31,30% se ubicó de 3 años a 10 años. Así mismo, el 12,5% señaló de 11 a 16 años, el 12,5% indicó de igual manera contar con 0 años a 2 años; solamente el 12,4% de la muestra seleccionada manifestó tener más de 26 años de servicios. En este orden de ideas Allen (ob.cit), señala:

Diversas investigaciones indican una relación positiva entre la antigüedad y el compromiso que podría explicarse por las siguientes razones: Los empleados que requieren adquirir experiencia para desempeñar un cargo determinado al permanecer mucho tiempo en la organización tienden a desarrollar con la misma, una vinculación positiva. (p.58).

De lo anterior, puede inferirse que en las organizaciones permanecen largo tiempo solo aquellos trabajadores que logran desarrollar compromiso con la misma y aquellos que no lo logran se marchan a través del tiempo. Aunado a lo señalado por Allen (ob.cit), se podría agregar que en el sector público en Venezuela y en especial en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, estos trabajadores en los diagnósticos preliminares indicaron que se mantienen en estas dependencias municipales, a los fines de gozar a largo plazo del beneficio de la jubilación y por la contracción propia del mercado laboral por la cual atraviesa la nación.

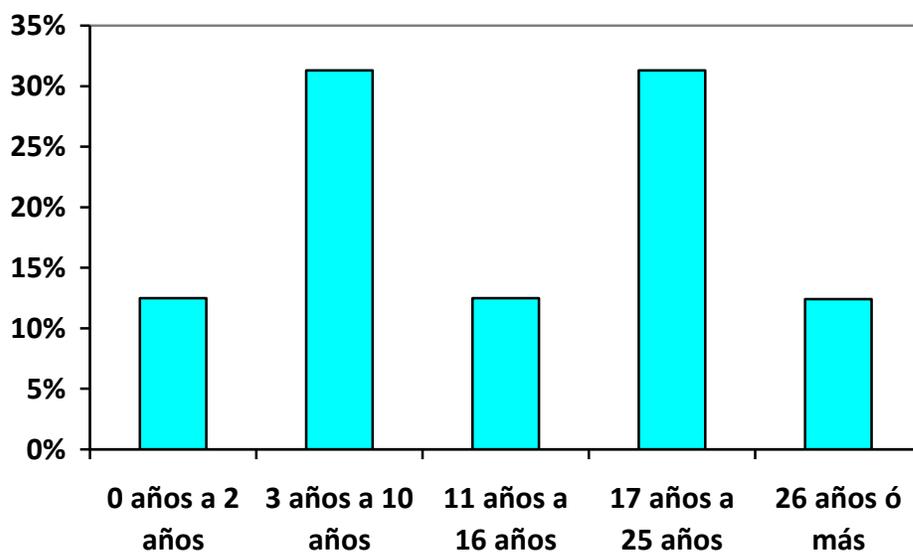


Gráfico 4. Antigüedad en la institución. Fuente: Ficha datos personales de los trabajadores (2019)

Por otra parte, en el indicador “*Nivel educativo*”, se evidencia en el gráfico 5, que el 50% de los trabajadores dispone de una formación universitaria y el 18,80% es T.S.U. En cuanto a los estudios de cuarto nivel, el 12,5% realizó estudios de especialidades y el 6,3% cuenta con una maestría. En relación a los estudios de quinto

nivel, solo el 6,3% cuenta con un doctorado. Además solo el 18,80%, dispone de una formación básica en el ciclo diversificado. Acerca de este indicador Cardozo (ob. cit), afirma que “los sujetos con mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; ya que perciben que al tener un alto nivel de especialización poseen un mayor número de oportunidades de crecer profesionalmente en distintas organizaciones” (p. 68).

En consecuencia puede inferirse que lo inverso ocurre con las personas de menor nivel educativo, las cuales no sienten ninguna seguridad en sus conocimientos y habilidades y poseen un mayor temor al desempleo, lo que las lleva a comprometerse más con su organización; sin embargo, la evidencia obtenida en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, contradice lo señalado por Cardozo (ob. cit), motivado que a pesar que los trabajadores en más de un 50% disponen de una solida formación universitaria, con estudios de cuarto y quinto nivel, han permanecido en estas organizaciones y en la actualidad su años de servicios sobrepasan los 17 años.

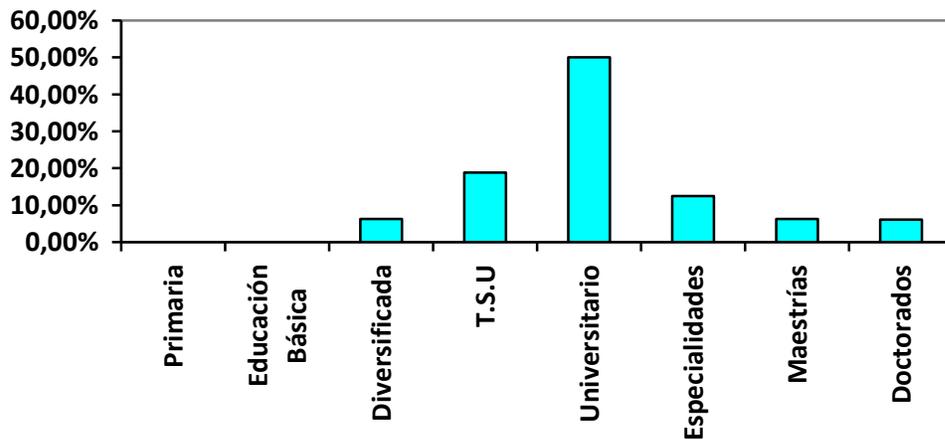


Gráfico 5. Nivel Educativo. Fuente: Ficha datos personales de los trabajadores (2019)

En cuanto al indicador “Condición civil”, se observa en el gráfico 6, que el 37,50% de los trabajadores manifestó estar soltero (a), el 37,50% señaló estar casado (a); así mismo, el 12,5% se encuentra divorciado (a) y el 12,50% se encuentra en concubinato, mediante una unión estable de hecho. En este sentido Mathieu (1990),

deduce lo siguiente: “Es razonable suponer que las personas casadas tengan mayores niveles de compromiso (particularmente calculador), si se considera que estos poseen mayores responsabilidades financieras con su familia” (p.58). En parte se podría justificar lo señalado por el autor, en el sentido que estos disponen de una carga financiera considerable que los impulsa a permanecer en su puesto de trabajo, como en efecto lo indica los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua.

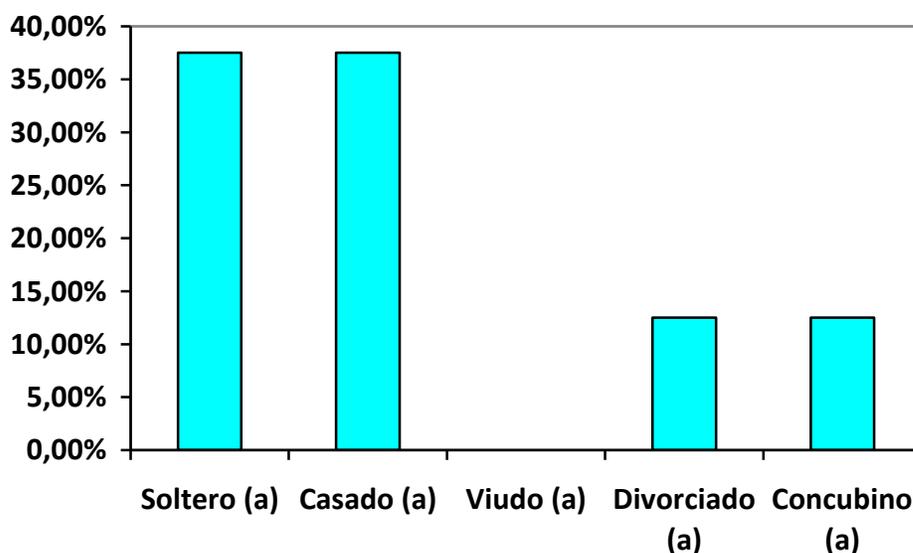


Gráfico 6. Condición Civil. Fuente: Ficha datos personales de los trabajadores (2019)

Considerando los datos obtenidos en el indicador “*Condición laboral*”, se evidencia en el gráfico 7, que el 87,50% de los trabajadores ostenta la condición de fijo y el 12,50% es contratado. En cuanto a los contratados, sus relaciones de trabajo se rigen por las disposiciones de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT); mientras que los fijos por tratarse de funcionarios de carrera administrativa, cuentan con una mayor estabilidad laboral y sus relaciones laborales deben regirse con las disposiciones de la Ley del Estatuto de la Función Pública.

Esta ley especial contiene las normas del régimen de los funcionarios públicos, el sistema de la función pública y la articulación de las carreras públicas; la dirección y gestión de la Función Pública; el sistema de administración de personal, la

planificación de recursos humanos; los procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo; la planificación de las carreras, la evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencias, la valoración y clasificación de cargos; normas sobre el régimen de remuneraciones, permisos y licencias; régimen disciplinario; egreso, y régimen de garantías jurisdiccionales, entre otros. En consecuencia en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, los trabajadores gozan de estabilidad laboral y la carrera pública debe ser gestionada de manera eficiente por la dependencia encargada del talento humano.

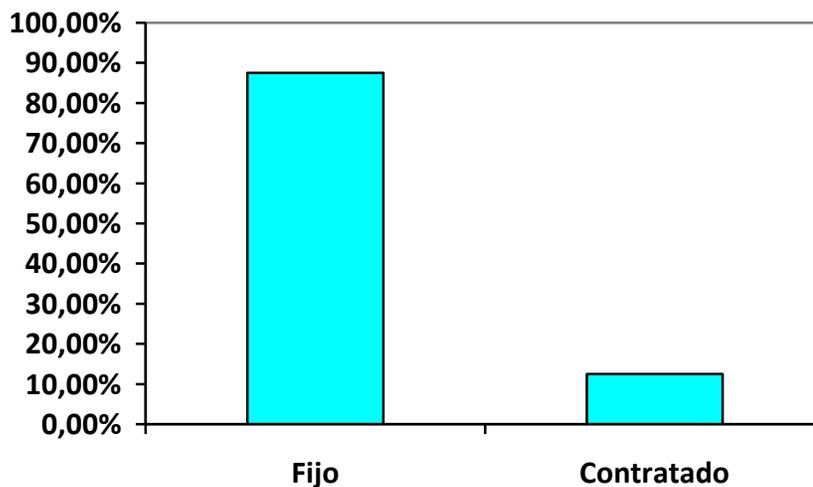


Gráfico 7. Condición Laboral. Fuente: Ficha datos personales de los trabajadores (2019)

Acerca del indicador “*Nivel de remuneración*”, se evidencia en el gráfico 8, que el 62,50% de los trabajadores manifestaron percibir más de la remuneración mínima legal y el 37,50% percibe salario mínimo. Este aspecto es considerado por los autores como un elemento significativo de la satisfacción laboral. De hecho Robbins (ob. cit) indica:

Este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad. (p.68).

Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los trabajadores para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En este particular, los estudios efectuados por Puchol (ob. cit), arrojaron que la retribución y la recompensa es un determinante de conformidad ó inconformidad, aunque propiamente el salario no basta para asegurar un buen rendimiento, es un factor de motivación que suma para que el empleado se sienta más valorado. En vista de ello, la compensación debe ser percibida como la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados, ya que las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe.

Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción, lo cual no resulta muy alentador considerando la situación económica por la cual atraviesa Venezuela y en especial el sector público, donde el sistema de remuneraciones está supeditado a un tabulador de escala único que no permite establecer remuneraciones adicionales o compensatorias. De esta última realidad no escapa la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, la cual se encuentra inmersa en la administración pública y está supeditada a las directrices que se impulsen desde el ejecutivo nacional.

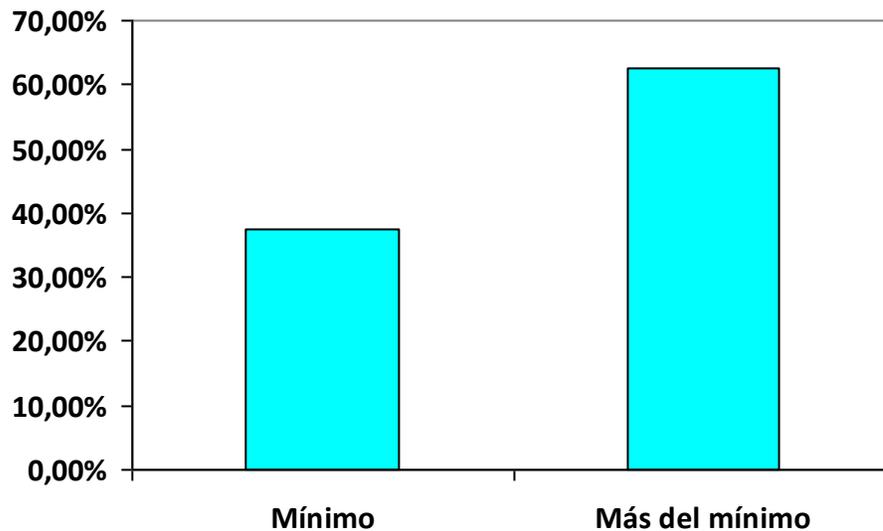


Gráfico 8. Nivel de remuneración. Fuente: Ficha datos personales de los trabajadores (2019)

En relación al indicador “Carga familiar” y “Estrato social”, se observa en el gráfico 9, que el 93,80% de los trabajadores mantiene una carga familiar de 1 a 3 personas y solo el 6,20% dispone de una carga de 4 a 7 personas. En cuanto a la determinación del estrato social, al cual pertenecen los trabajadores que desempeñan funciones en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, el investigador adoptó la metodología del método Graffar, y una versión adaptada, Graffar modificado por el Dr. Méndez (1959) de la Universidad Central de Venezuela, motivado que constituye una herramienta frecuentemente utilizada por científicos sociales y analistas del fenómeno en Venezuela. Es importante mencionar que Ruiz (ob. cit) manifiesta:

Este método, adaptado por el Doctor Méndez Castellano y Fundacredesa (Fundación Centro de Estudios sobre Crecimiento y Desarrollo de la Población Venezolana) para el caso venezolano, resalta la importancia de ciertos atributos de la familia para realizar la estratificación de la población venezolana, utilizando las siguientes variables para la clasificación en cinco estratos: profesión del jefe de familia, nivel de instrucción de la madre, principal fuente de ingreso y condiciones de alojamiento. (p. 87).

De manera sucinta se menciona que el método Graffar, emplea un escala tipo Likert del 1 al 5 (1 para muy bueno y 5 para muy malo). El puntaje obtenido en cada

variable se suma y se obtiene un total, que puede ir desde 4 (clase alta) hasta 20 (pobreza crítica), de acuerdo a la siguiente escala: Estrato I: clase alta (4 a 6 puntos); Estrato II: clase media alta (7 a 9 puntos); Estrato III: clase media media (10 a 12 puntos); Estrato IV: pobreza relativa (13 a 16 puntos), Estrato V: pobreza crítica (17 a 20 puntos).

Ahora bien, al aplicar los instrumentos de recolección de datos se obtuvo en promedio una media de 10,26 puntos, como se puede apreciar en el cuadro 14, lo cual permite afirmar que los trabajadores seleccionados como muestra que desempeñan funciones dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se encuentran ubicados en el “Estrato Social III: clase media media”, obteniendo sus ingresos básicamente de un sueldo mensual o de entradas económicas que no alcanzan el criterio de honorarios profesionales.

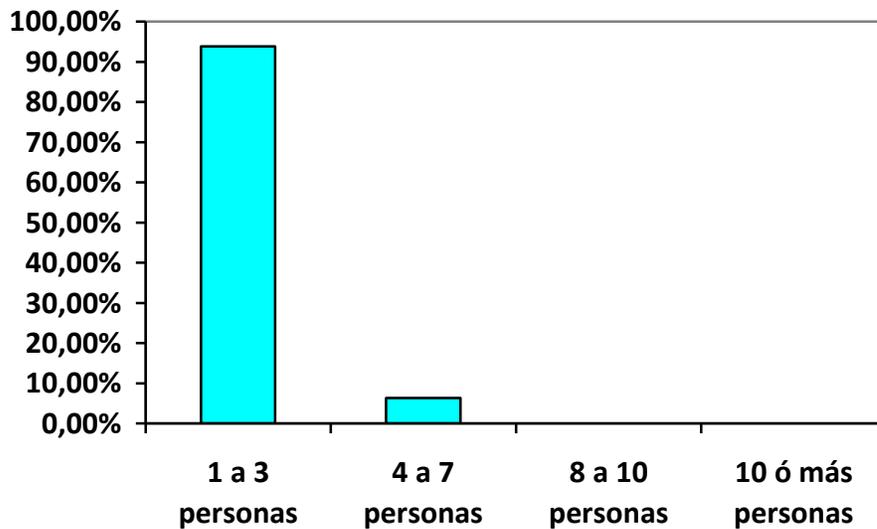


Gráfico 9. Carga Familiar. Fuente: Ficha datos personales de los trabajadores (2019)

Cuadro 14
Determinación Estrato Social

Variable	Escala Likert (puntaje)					Puntaje Total
	1	2	3	4	5	
-Profesión del jefe de familia	43	16	57	-	-	116
-Nivel de instrucción de la madre	-	96	24	32	30	182
-Principales fuentes de ingreso de la familia	-	-	210	-	-	210
-Condiciones de alojamiento	-	-	210	-	-	210
Promedio de la muestra (puntos)						10,26

Tomado de la ficha de datos personales de los trabajadores (2019)

Cabe señalar, que de manera específica al momento de determinar el estrato social de los trabajadores mediante el método Graffar, se obtuvo en relación a las variables consideradas para su determinación lo siguiente: “*Profesión del jefe de familia*”, en el gráfico 10 se observa con claridad que el 62,50% cuenta con una profesión universitaria, el 25% son empleados sin profesión técnica y solo el 12,5% disponen de algún estudio técnico.

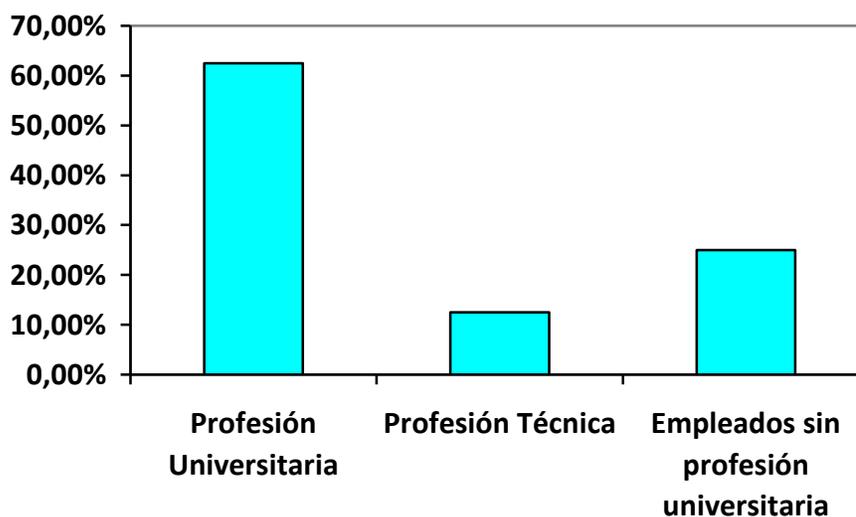


Gráfico 10. Profesión del jefe de familia. Fuente: Ficha datos personales de los trabajadores (2019)

En cuanto al “*Nivel de instrucción de la madre*” en el gráfico 11, se constata que en el 68,80% de la muestra seleccionada la madre dispone de una profesión técnica, el 12,50% señaló que la madre estudio una secundaria incompleta, el 12,50% solo disponen de una primaria incompleta y el 6,30% indicó que su madre era analfabeta.

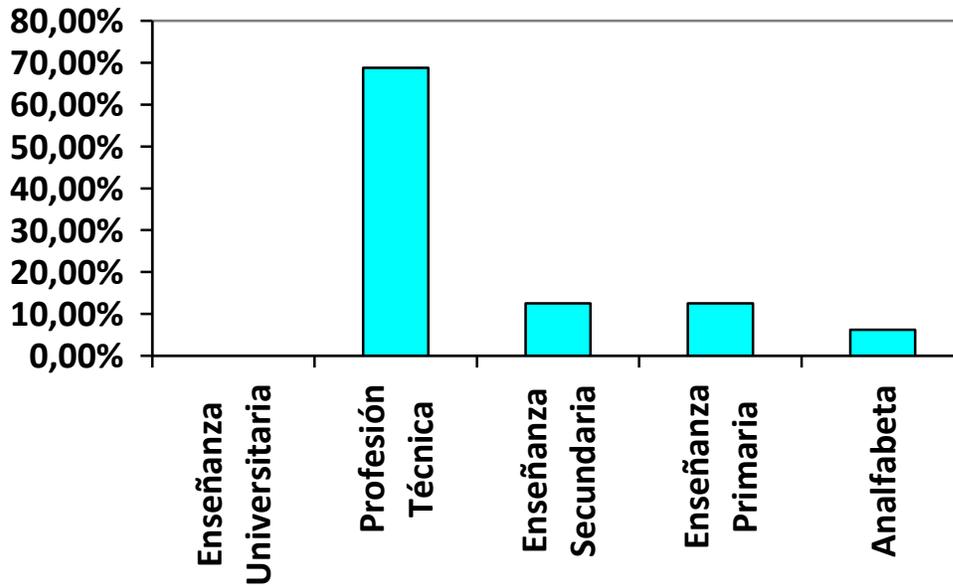


Gráfico 11. Nivel de instrucción de la madre. Fuente: Ficha datos personales de los trabajadores (2019)

En relación a la “*Principal fuente de ingreso de la familia*”, el 100% de la muestra indicó como se observa en el gráfico 12, que dependen de un salario mínimo mensual, percibido producto de las actividades que desempeñan dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua.

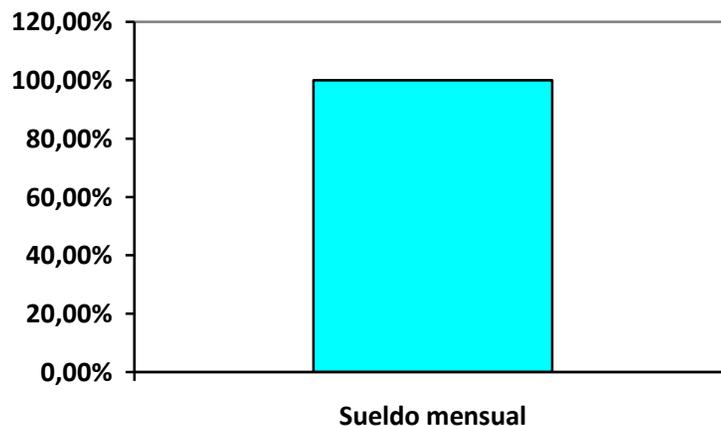


Gráfico 12. Principales fuentes de ingresos de la familia. Fuente: Ficha datos personales de los trabajadores (2019)

Asimismo, cuando se consultó sobre las “*Condiciones de alojamiento*”, los resultados obtenidos revelan como se observa en el gráfico 13, que el 100% dispone de viviendas con buenas condiciones sanitarias en espacios reducidos o no, sin mayores lujos.

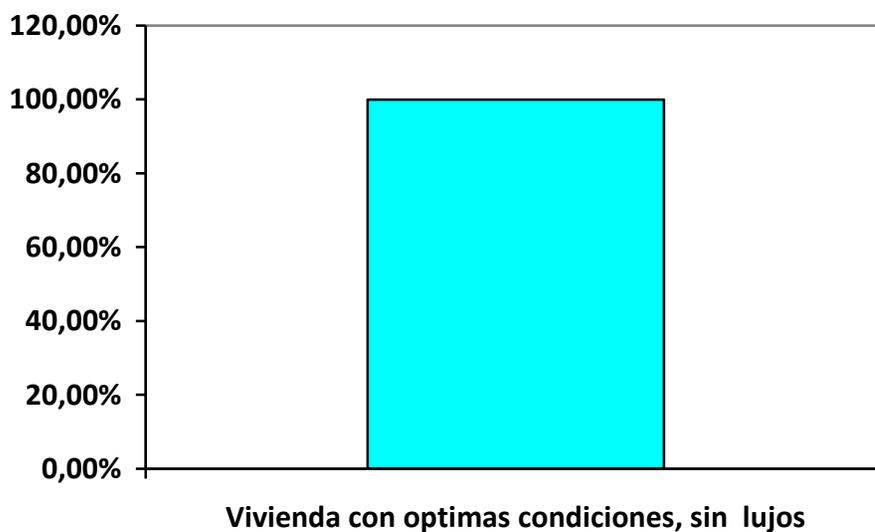


Gráfico 13. Condiciones de alojamiento. Fuente: Ficha datos personales de los trabajadores (2019)

Ahora bien, el apartado anterior permitió definir las características sociodemográficas de los trabajadores que integran los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, lo cual constituye un punto de partida que facilitará los análisis, al momento de indagar en las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional. En este sentido, a continuación se señalarán los resultados obtenidos en las *“Escalas de satisfacción laboral”*:

En cuanto al estudio de la variable satisfacción laboral, la misma fue abordada mediante la escala Job Satisfaction Survey, (JSS), desarrollada por Spector (ob.cit), con el fin de conocer por un lado, como se manifiestan los determinantes de la satisfacción en el puesto de trabajo, y por otro, precisar el proceso de generación de la satisfacción que a juicio del investigador en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se produce de acuerdo a lo indicado en la figura 13.

En síntesis partiendo de los resultados, el investigador considera que el proceso inicia desde la motivación que se produce a partir de una necesidad, deseo o carencia que se convierte en una necesidad objetiva o subjetivamente percibida que el ser humano racionaliza y traduce en objetivos con arreglo a los cuales orientará su comportamiento. El ciclo en el sector público puede describirse como un mecanismo, tendente a restaurar un equilibrio perturbado por determinados estímulos.

En este particular, los individuos tienden a mantener una situación de equilibrio o bienestar psicológico, que puede verse alterado por un estímulo externo o interno que hace manifiesta una necesidad. El sujeto percibe en tal caso la tensión que la necesidad le produce, y para eliminarla formula una meta u objetivo a través de cuyo logro estima a priori, que obtendrá satisfacción para la necesidad sentida restableciéndose así el equilibrio. Conforme a ello, desarrolla un comportamiento tendente a lograr la satisfacción de la necesidad.

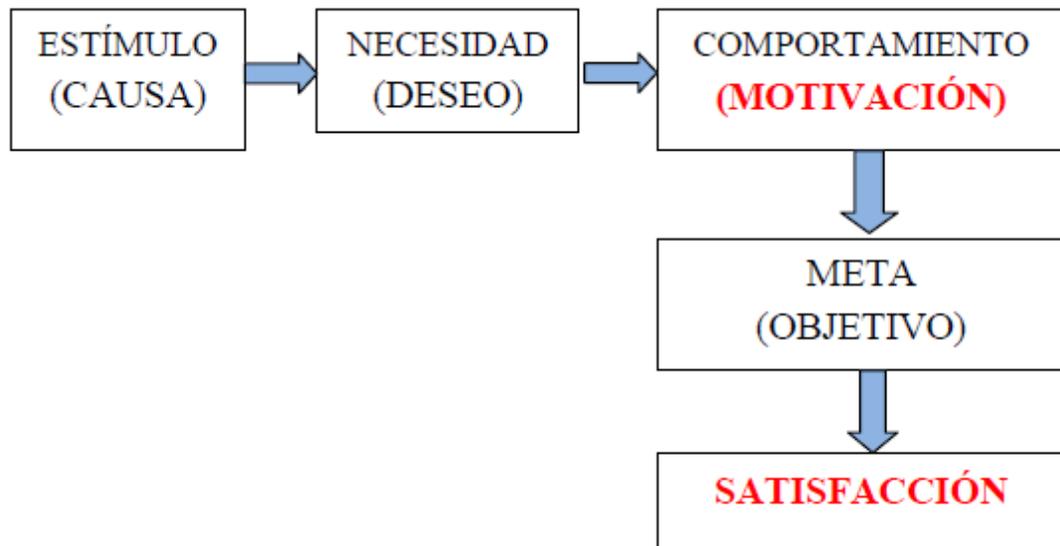


Figura 13. Proceso de generación de la satisfacción en los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua. Fuente: Elaboración propia a partir de los hallazgos obtenidos.

Conviene señalar que en el contexto público hay diversas razones evidentes que justifican que el individuo demande un empleo en este sector: el trabajo es una fuente de ingresos; de interacción social; de actividades y estimulación; de autorrealización y auto-actualización, y es un medio para estructurar el tiempo. En ocasiones a nivel individual se prefiere laborar bajo relación de dependencia, por las recompensas extrínsecas e intrínsecas que proporciona el proceso social del trabajo, como puede ser apreciado en la figura 14, dentro de las dependencias de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, partiendo de los postulados de la teoría bifactorial de Herzberg. De igual modo, los trabajadores poseen cantidades y tipos de motivaciones para trabajar muy diferentes, lo cual influye en la calidad, productividad y entusiasmo demostrado en el trabajo.

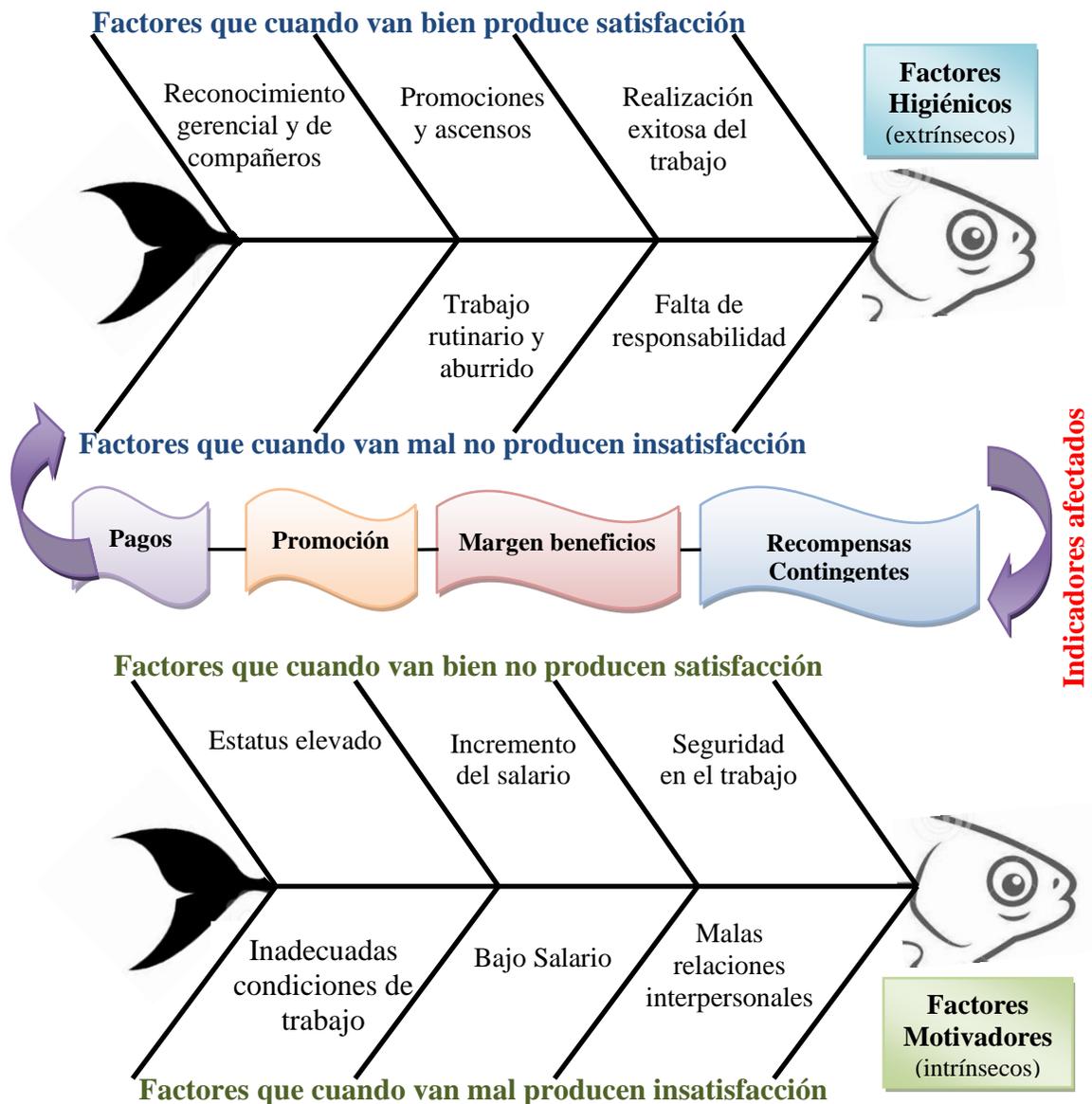


Figura 14. Factores higiénicos y motivadores en Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua.
 Fuente: Elaboración propia a partir de los hallazgos obtenidos.

En resumen, los resultados obtenidos en las “Escala de satisfacción laboral”, develan que la satisfacción laboral responde directamente a diversos factores del ambiente laboral, entre los cuales destacan en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, la naturaleza del trabajo, lo cual indica que los trabajadores poseen experiencias de placer y disfrute asociadas a la realización del trabajo en sí mismo. Asimismo, los aspectos referentes a los compañeros y la supervisión, constituyen

factores relevantes para el talento humano, como motivos o fuentes de satisfacción laboral. En este particular, se identifica que existe una evaluación favorable del equipo de trabajo, en cuanto a relaciones interpersonales circunscritas al ambiente laboral y que contribuyen a un sentimiento de hermandad de los trabajadores dentro de la Alcaldía del Municipio Girardot.

Aunado a lo señalado, la relación con el equipo supervisor es valorada positivamente; así como, la comunicación en un nivel alto; por lo que este vínculo particularmente representa una fuente de afecto positivo del trabajador en relación con su organización. Sin dudas dentro de los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, los factores con más relevancia están dados por aspectos relacionales, donde el vínculo con los otros parece ser de vital importancia para los trabajadores, sea el caso de los compañeros de trabajo o del supervisor. En este sentido, la dimensión de la interacción social, así como de la motivación intrínseca (motivación al logro, trabajo en sí mismo), representan aspectos particulares de la presente muestra de investigación.

Cabe destacar que dentro de la Alcaldía del Municipio Girardot, considerando los resultados obtenidos, la misma presenta un sistema de remuneración rígido, poco flexible que causa insatisfacción en el talento humano; sin embargo, los trabajadores señalan que el equipo gerencial reconoce el esfuerzo ejercido en las distintas actividades. Además, los resultados indicaron la ausencia de un sistema de ascensos y promociones que reconozca la trayectoria del funcionario público y le permita escalar jerárquicamente dentro de la organización, puesto que ello incrementaría la satisfacción laboral. Dicho lo anterior, se procederá a detallar los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones de las *“Escalas de satisfacción laboral”*.

Dimensión - Indicador: Pago - Remuneración: En el cuadro 15 y gráfico 14, se presenta la opinión de los trabajadores, respecto a la remuneración percibida a cambio del ejercicio de la función pública. En síntesis, se evidenció que el 50% considera que no le están pagando una cantidad justa por el trabajo que realiza, el 62,50% indica que los aumentos son muy bajos y espaciados en el tiempo, el 56,30% no se encuentra satisfecho con la organización, cuando considera su sistema de recompensa

salarial. Además, al totalizar las alternativas “De acuerdo” y “Completamente de acuerdo”, se obtiene que el 50% de los trabajadores no se siente apreciado por la organización, motivado al pago que recibe, tal como se describe a continuación:

Cuadro 15
Resultados Pago - Remuneración

Ítem	Enunciado	Porcentaje (%)						
		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	Siento que me están pagando una cantidad justa por el trabajo que hago.	50,00	12,50	-	6,30	-	6,20	25,00
2	Los aumentos de salarios son demasiado bajos y muy espaciados dentro de sí.	-	12,50	-	6,20	-	18,80	62,50
3	No me siento apreciado por la organización cuando pienso acerca de lo que me pagan.	18,80	18,80	-	6,10	6,30	25,00	25,00
4	Me siento satisfecho con las oportunidades de incremento salarial.	56,30	6,30	6,30	6,00	-	6,30	18,80

Tomado del cuestionario 2, concerniente a la satisfacción laboral (2019)

Ítems 1: Se observa que el 50% de los trabajadores no considera en lo absoluto que le están pagando una cantidad justa por el trabajo que realizada, un 12,50% manifiesta de igual manera no estar de acuerdo y solo el 25% señaló estar de acuerdo con la remuneración percibida. De lo anterior se aprecia que existe una tendencia desfavorable del 62,50% (Completamente en desacuerdo + En desacuerdo), sobre el sistema de remuneración establecido en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua. En este particular, debe

señalarse que los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor y las dependencias encargadas de la gestión del talento humano, por lo general tratan de establecer un sistema de remuneración justo e igualitario que garantice la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Así mismo, varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados, motivado a esas comparaciones sociales corrientes que se efectúan dentro y fuera de la organización, constituyéndose en los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. En cuanto al sistema de remuneración en el sector público, resulta complejo establecer compensaciones adicionales de tipo salarial, ya que los recortes presupuestarios y la existencia de un tabulador salarial único crea obstáculos; sin embargo, resultaría interesante aplicar los postulados de la Teoría del Reforzamiento de Burrhus Frederic Skinner, la cual parece ser sencilla.

En sí la teoría sostiene en sustituir el dinero o su falta, por consecuencias positivas o negativas, lo cual puede sonar como el modelo tradicional; no obstante, admite la variedad de consecuencias que pueden reforzar el comportamiento y va más allá del modelo tradicional en el reconocimiento de las formas en que los individuos interactúan con su entorno. Dentro de este orden de ideas, es viable su aplicación en los órganos de esta dependencia municipal, donde se premien las consecuencias positivas (flexibilización de horarios, permisos, reconocimientos) y se trate de disminuir al máximo las negativas.

En este sentido la situación económica por la cual atraviesa Venezuela, impulsa que el equipo gerencial desarrolle alternativas que permitan compensar la insuficiente remuneración percibida por los trabajadores, mediante la incorporación de otros beneficios de carácter no salarial que compensen la imposibilidad inmediata de la Alcaldía del Municipio Girardot de incorporar sueldos y salarios más aceptable. En este particular, el investigador infiere que la existencia de un sistema de remuneración

deficiente, ha incentivado la implementación de relaciones estrechas entre los supervisores y los trabajadores, puesto que el equipo gerencial valora la importancia del escaso capital humano presente en la organización, y la meta es lograr retener a la mayor cantidad posible, pese a las condiciones existentes.

Ítems 2: Se evidencia que el 62,50% de los trabajadores considera que los salarios son muy bajos y espaciados en el tiempo, un 18,80% manifiesta una opinión similar al señalar “estar de acuerdo” con lo formulado, solo el 12,50% considera que la cantidad percibida no es para nada baja.

En este sentido existe una tendencia del 81,30% (De acuerdo+ Completamente de acuerdo) que indica que los salarios son muy bajos. En relación a la frecuencia con la cual se ajustan los sueldos y salarios, en la práctica las tablas salariales de la administración pública han quedado supeditadas a los porcentajes de actualización del salario mínimo, fijados de manera unilateral por el Ejecutivo Nacional, de conformidad a lo establecido en el artículo 99, de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°. 6.076 de fecha 07/05/2012, el cual indica: “El salario se estipulará libremente garantizando la justa distribución de la riqueza. En ningún caso será inferior al salario mínimo fijado por el Ejecutivo Nacional, conforme a la Ley” (p.78).

En consecuencia, se evidencia que los decretos presidenciales de aumentos generales de sueldos y salarios constituyen una práctica frecuente en Venezuela, que busca compensar la caída del ingreso real de los trabajadores. Cuando este tipo de incrementos se produce de manera recurrente, la movilidad en la escala de salarios se desnaturaliza y los funcionarios se limitan a esperar los aumentos incondicionales. Un fenómeno semejante se produce al incrementarse el salario mínimo, ya que todos los escaños de la escala se ajustan en la misma proporción.

Por tanto, el equipo gerencial de las dependencias del sector público disponen de un escaso margen de maniobra, en cuanto a la posibilidad de establecer un sistema de remuneración propio que se adapte a los procesos medulares y fines institucionales. Adicionalmente, el talento humano que integra los Órganos Superiores del Nivel

Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, no intervine activamente en la fijación y discusión de su sueldo o salario, ni por cuenta propia, ni a través de sus representantes sindicales, evidenciándose en este sentido que desde el año 2002 la contratación colectiva se encuentra vencida.

Anteriormente en la ya derogada Ley del Trabajo del año 1997, existía la figura del Acuerdo Tripartito sobre Seguridad Social Integral y Política Salarial (ATSSI), que permitía que los actores sociales tradicionales (Estado, empleadores y trabajadores) alcanzaran un consenso que conjugaba armónicamente intereses contrapuestos expresados en funciones, roles hasta sus posturas ideológicas y políticas, integrado por parte del Estado: Los Ministros del Cordiplan (ahora Ministerio del Poder Popular de Planificación), Trabajo, Industria y Comercio y Hacienda; por parte de los trabajadores: La Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV), la Confederación General de Trabajadores (CGT) y la Confederación de Sindicatos Autónomos (CODESA); y por parte del sector empleador: FEDECAMARAS, CONINDUSTRIA, FEDEINDUSTRIA, CONSECOMERCIO y FEDEAGRO.

Considerando lo señalado, es posible que esta insatisfacción laboral impulse la conformación de una nueva fuerza sindical que intente hacer un contrapeso en la dinámica organizacional. De ser así podría iniciarse una conflictividad laboral que desencadenaría escenarios poco favorables para el equipo gerencial de la Alcaldía del Municipio Girardot, como trabajos en horarios reducidos, ausentismos, huelgas, entre otros.

Ítems 3: Se constató una clara inclinación de los trabajadores de aproximadamente un 50% (De acuerdo + Completamente de Acuerdo) en señalar que no se sienten apreciados, si consideran la remuneración percibida. En cambio el 37,60% manifestó estar en desacuerdo con lo enunciado. En alusión a los datos obtenidos, Vargas (ob. cit) indica que la apreciación institucional percibida por el trabajador, en parte se relaciona con la calidad del trabajo, por lo siguiente:

La calidad del trabajo es un concepto multidimensional, aunque habitualmente se distingue, dentro de éste, entre el contrato de trabajo económico y el

psicológico. En sí, el primero focaliza la relación entre esfuerzo y recompensa, el contrato psicológico se interesa principalmente por las condiciones de trabajo, como el contenido y la intensidad del mismo, la salud laboral o las relaciones con compañeros y superiores. (p.67)

Debido a esta dimensión múltiple que presenta el constructo, la clasificación de calidad de un trabajo ha de estar influenciada tanto por medidas objetivas como subjetivas del empleado cuando considera lo percibido, ratificando de esta manera lo señalado por Añez (ob. cit), en sus investigaciones: “un aproximado del 70% de la fuerza laboral pública en Venezuela, considera que la remuneración percibida no permite cubrir en su totalidad sus necesidades más básica y elementales” (p.34). En el caso concreto de la Alcaldía del Municipio Girardot, esta realidad impulsa que el trabajador internalice el deseo de emprender nuevos rumbos en la búsqueda de un nuevo destino laboral que le permita satisfacer a plenitud sus necesidades básicas de alimentación, salud y recreación.

Ítems 4: Se evidenció que el 56,30% de los trabajadores se encuentran completamente en desacuerdo e insatisfechos con las oportunidades de incremento salarial que existen en la organización; por el contrario, el 25,10% (De acuerdo + Completamente de acuerdo), manifestaron una posición favorable respecto a la percepción que estos tienen de los incrementos que reciben. En este particular Lingard (2004), considera que la remuneración percibida por los trabajadores influye en su satisfacción laboral: “en función de la relación percibida entre lo que uno quiere o espera recibir de su trabajo y lo que uno recibe de éste” (p.16). Por lo que, se esperaría que mientras menor sea la diferencia entre las expectativas y los beneficios; es decir, en la medida en que éstos se ajusten a lo que el empleado espera, mayor será la satisfacción laboral.

Congruente con esta afirmación, Robbins (ob. cit) plantea la satisfacción con el sueldo, como “una actitud general hacia el trabajo; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir” (p. 25). De lo que se infiere, la satisfacción laboral en cuanto a la remuneración, tiene que ver con las diferencias entre las expectativas del trabajador hacia los beneficios obtenidos de éste y los que realmente obtiene.

Dentro de este mismo orden de ideas, el equipo gerencial de la Alcaldía de Municipio Girardot del estado Aragua, debe ponderar que la remuneración juega un papel preponderante en las relaciones laborales, bajo el entendido que el dinero por sí mismo no constituye un incentivo, sino es un medio de intercambio para conseguir objetos que sí son incentivos reales o sustitutivos. Aunque varios trabajadores reciban la misma remuneración, no están trabajando por las mismas cosas, cada uno pretende satisfacer con el mismo dinero, distintas y personales necesidades. En atención a lo expuesto, el gráfico 14 muestra la representación porcentual referida a los ítems analizados:

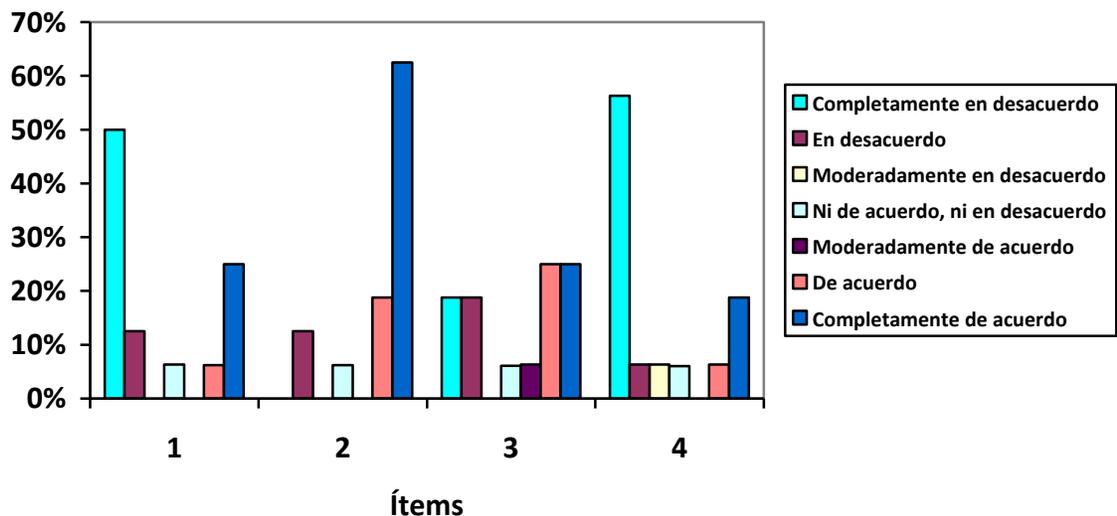


Gráfico 14. Representación de la opinión de los trabajadores. Dimensión-Indicador: Pago-Remuneración (2019).

Dimensión - Indicador: Promoción - Oportunidades para recibir promoción: En el cuadro 16 y gráfico 15, se refleja los resultados concernientes al sistema de promoción y ascensos establecido. En resumen, se constató que el 75,10% se inclinó en señalar que hay pocas oportunidades de promoción en el trabajo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo). Al momento de indagar si el buen desempeño ofrece oportunidades de promoción, los resultados no fueron concluyente, ya que el 43,90% manifestó estar de acuerdo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo); así mismo, el 43,90% sostiene

estar en desacuerdo (Moderadamente en desacuerdo + En desacuerdo + Completamente en desacuerdo).

En cambio cuando se consultó si se progresa rápidamente al compararse con otras organizaciones, el 62,50% de forma mayoritaria señaló estar completamente en desacuerdo. Se debe agregar que el 68,80% (En desacuerdo + Completamente en desacuerdo), indicó de manera expresa que no se encuentran satisfechos con las oportunidades de promoción, tal como se describe a continuación:

Cuadro 16
Resultados Promoción - Oportunidades para recibir promoción

Ítem	Enunciado	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
5	Realmente hay poca oportunidad de promoción en mi trabajo.	-	6,30	6,30	12,30	18,80	18,80	37,50
6	Aquellos que hacen bien su trabajo tienen una oportunidad justa de ser promovidos.	18,80	18,80	6,30	12,20	6,30	6,30	31,30
7	La gente progresa aquí tan rápido como lo hacen en otras empresas.	62,50	12,50	-	18,70	6,30	-	-
8	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción.	18,80	50,00	-	12,30	6,30	6,30	6,30

Tomado del cuestionario 2, concerniente a la satisfacción laboral (2019)

Ítems 5: Se evidenció que el 75,10% señaló que hay pocas oportunidades de promoción en el trabajo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo), mientras que el 6,30% indicó estar en desacuerdo. Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la

percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización, como lo señala Robbins (ob. cit):

Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo. (p.25).

En este particular, el talento humano que integra los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, señalaron en las indagaciones preliminares la ausencia de un sistema de promoción y ascenso que considere la antigüedad, el nivel educativo y el esfuerzo individual de cada trabajador. Además indicaron que el último ascenso recibido data del año 2000, lo cual ha originado que trabajadores con estudios de cuarto y quinto nivel, nominalmente ocupen cargos no acorde con las nuevas aptitudes adquiridas producto de la especialización técnica recibida.

Con respecto a los resultados obtenidos en este ítem, el investigador considera que se está afectando la autorrealización del talento humano de la Alcaldía del Municipio Girardot. Según Robbins (ob.cit), “la autorrealización es la percepción del empleado acerca de las oportunidades que ofrece la institución para desarrollarse personal y profesionalmente en función a la labor que se realiza” (p.76). Es decir, se refiere a cómo se siente el trabajador en el puesto de trabajo en el que se encuentra, puede progresar, ascender, hay aumento de sueldo, todos estos factores influirán para que el trabajador sienta que vale la pena su esfuerzo.

En este sentido el equipo gerencial en el sector público debe asimilar que la autorrealización es una apreciación propia, personal que tiene cada individuo y son muchos los factores que influyen en ella, desde el carácter hasta las aspiraciones personales. Bajo esta línea, la autorrealización no es solo un estado final sino un proceso de las otras potencialidades en cualquier momento y en cualquier grado, esto significa que el trabajador naturalmente espera su momento, y en consecuencia brinda lo mejor de sí para ello, pero si este se esfuerza y siente que su trabajo no tiene la

recompensa tanto material como espiritual que se busca, hay un decaimiento que es justo el que se debe evitar para que el rendimiento sea el mejor.

Ítems 6: Al consultar si el buen desempeño ofrece oportunidades de promoción, los resultados no fueron concluyente, motivado que el 43,90% manifestó estar de acuerdo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo); así mismo, el 43,90% señala estar en desacuerdo (Moderadamente en desacuerdo + En desacuerdo + Completamente en desacuerdo).

A juicio del investigador, los resultados obtenidos en parte obedecen justamente a la ausencia de un sistema de promoción y evaluación de desempeño, donde el trabajador pueda percibir que el buen trabajo condiciona la obtención de futuros ascensos; es decir, el talento humano no ha tenido la oportunidad de materializar sus aspiraciones y asumir nuevas responsabilidades y funciones.

En cualquier organización es vital establecer un sistema de evaluación de desempeño que permita sentar las bases de un sistema de promoción y ascenso que se centre en la meritocracia. En este sentido, Aamodt (2010) considera: “la razón principal para evaluar el desempeño consiste en determinar que empleados serán ascendidos, aunque pareciera justo ascender solo al mejor empleado, esto no sucede a menudo” (p.45). En sí las políticas de ascenso no deben centrarse solo en la antigüedad, es importante promover empleados con base en el desempeño ó en su capacidad para ocupar un puesto en particular.

Sin embargo, no resultada sencillo medir y definir el mérito, ya que exige evaluaciones subjetivas difíciles de llevar a cabo, motivado que es usual que influya el favoritismo y la cercanía personal que se tenga con el trabajador. En la Alcaldía del Municipio Girardot, será clave establecer indicadores de desempeño que ofrezcan una evaluación más objetiva, porque en algún momento alguien tiene que juzgar el mérito de un trabajador y debe estar lo debidamente sustanciado y respaldado, a objeto de evitar inconformidades.

Ítems 7: Al momento de indagar si se progresa rápidamente al compararse con otras organizaciones, el 62,50% de forma mayoritaria señaló estar completamente en desacuerdo. Lo anterior revela que en los Órganos Superiores del Nivel Central de la

Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, como en el resto de la administración pública tienen limitaciones para satisfacer las expectativas de promoción de sus funcionarios. Ello, debido a la desvinculación entre la evaluación de desempeño y la promoción, y las deficiencias del subsistema de planificación, el cual no permite verificar constantemente la situación de cada funcionario público.

Es un hecho que en la mayor parte de las organizaciones de la administración pública, no existen planes de carrera que armonicen las expectativas de los funcionarios con las necesidades previsibles de las organizaciones, lo cual se ve influenciado por lo señalado por Longo (2004): “Una circunstancia que dificulta significativamente la estructuración de los planes de carrera, es el carácter político de los cargos de confianza y alto nivel de la administración pública” (p.56).

En ocasiones aceptar un cargo de confianza implica dar por terminada la carrera administrativa, constituyendo un fuerte obstáculo para los funcionarios y una enorme pérdida de oportunidades para la administración pública, que se ve impedida de utilizar el capital humano formado en la propia organización para conformar sus equipos gerenciales.

En consecuencia, el investigador considera que los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot, no han logrado internalizar que los trabajadores son un arma valiosa para progresar, obtener resultados favorables e incrementar el desempeño, por ello es muy importante incentivar a los mismos y reconocerlos no sólo económicamente, sino como miembros importantes de la organización. Resultaría ideal crear hábitos institucionales que diariamente estén estimulando a sus trabajadores, valorando su esfuerzo en el trabajo y sobre todo humanizar el trato en la relación laboral, los trabajadores deben sentirse involucrados y comprometidos.

Ítems 8: Se evidenció que el 68,80% (En desacuerdo + Completamente en desacuerdo), indicó de manera expresa que no se encuentran satisfechos con las oportunidades de promoción. De no mejorar esta percepción, los trabajadores podrían manifestar un mayor grado de insatisfacción, de acuerdo a los estudios de Lowery (2006): “podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la organización o evadir parte de sus responsabilidades” (p. 87). En la administración pública, la insatisfacción

laboral por lo general se expresa a través de quejas e insubordinaciones recurrentes, aumento del ausentismo laboral e incremento progresivo de los reposos.

En consecuencia, las organizaciones del sector público deben crear condiciones optimas del entorno laboral y tratar de influir de una manera superior en el capital humano que lo integra, pues se necesita trabajadores con las competencias requeridas que acepte responsablemente los retos que impone el entorno, comparta valores, metas, los haga propios y de esta forma pueda llevar a la organización a alcanzar mayor valor agregado.

En este sentido, para crear esas condiciones optimas en el entorno laboral de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, es primordial emplear el reconocimiento, ya que trae consigo cambios positivos dentro de la organización. Reconocer el comportamiento y desempeño entre los mismos trabajadores genera actitudes positivas y dignas de seguir es tangible y trae positivos efectos, así como un mejor clima y desempeño laboral y por consiguiente mayor productividad.

Además cuando el trabajador se siente apreciado posee una actitud positiva con mayor confianza en sí, en lo que vale como profesional. Es por ello que si el trabajador tiene una buena autoestima, es potencialmente un mejor colaborador. Por eso los gerentes deben impulsar su equipo de trabajo y reconocer continuamente sus éxitos. Considerando lo expuesto, el gráfico 15 indica la representación porcentual referida a los ítems analizados:

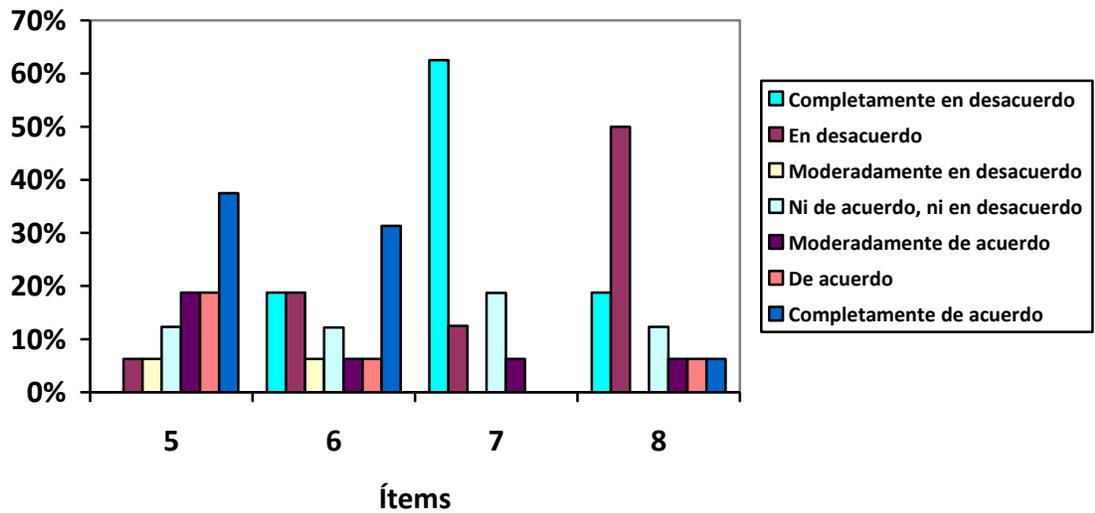


Gráfico 15. Representación de la opinión de los trabajadores. Dimensión - Indicador: Promoción - Oportunidades para recibir promoción (2019).

Dimensión - Indicador: Supervisión - Percepción sobre el supervisor inmediato: En el cuadro 17 y gráfico 16, se señalan los resultados obtenidos en relación al sistema de supervisión implementado. En definitiva los trabajadores mostraron una percepción favorable respecto a la supervisión ejercida por los supervisores inmediatos, motivado que el 43,80% considera que el supervisor es completamente competente, el 62,50% no considera que el supervisor sea injusto en las decisiones que toma, el 50% (Completamente en desacuerdo + En desacuerdo) se manifestó de manera desfavorable cuando se les consulto si el supervisor mostraba poco interés en los sentimientos de sus subordinados. Así mismo el 62,50%, señaló sentirse bien con su supervisor, como se evidencia a continuación:

Cuadro 17
Resultados Supervisión - Percepción sobre el supervisor inmediato

Ítem	Enunciado	Porcentaje (%)						
		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
9	Mi supervisor es bastante competente haciendo su trabajo.	12,50	-	6,30	6,10	12,50	18,80	43,80
10	Mi supervisor es injusto conmigo.	62,50	12,50	-	6,20	12,50	-	6,30
11	Mi supervisor muestra poco interés en los sentimientos de sus subordinados.	37,50	12,50	12,50	18,70	-	6,30	12,50
12	Me siento bien con mi supervisor.	-	6,30	-	12,40	6,30	12,50	62,50

Tomado del cuestionario 2, concerniente a la satisfacción laboral (2019)

Ítems 9: Se constató que los trabajadores en un 75,10% (Moderadamente de acuerdo+ De acuerdo + Completamente de acuerdo) se inclinan de manera favorable en señalar que los supervisores son muy competentes en el trabajo que realizan, solo el 12,50% señaló estar completamente en desacuerdo cuando se les consultó lo enunciado. Es indudable que el trabajo también cubre necesidades de interacción social y el comportamiento de los líderes es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

Cabe resaltar, sin embargo, que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. En este particular House (1974), expresa: “Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables

para ellos o frustrantes” (p.86). En este sentido, los resultados indican que los supervisores de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, son considerados y tolerantes con el talento humano, puesto que la supervisión ejercida no es para nada autoritaria y hostil, existiendo una igualdad al momento de exigir el cumplimiento de las actividades.

Además los trabajadores de estas dependencias municipales en las indagaciones preliminares señalaron la existencia de claridad en las asignaciones de las tareas, lo cual ha permitido la debida retroalimentación en el desempeño de los trabajadores, por parte del equipo supervisor considerados como “líderes” y no como jefes. Esta ultima consideración de los trabajadores, representa una ventaja significativa que debe ser aprovechada desde lo institucional, motivado que todo supervisor debe tener en cuenta sus funciones que son proyectar, dirigir, desarrollar y controlar el buen desenvolvimiento de la organización, para luego rendir cuentas de algunos actos determinados como los resultados o la calidad de los servicios que presta la organización.

Ahora bien, el investigador basado en los resultados obtenidos en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, considera que el equipo gerencial aplica un trato humanizado hacia el talento humano; sin embargo, han descuidado la innovación en los procesos administrativos, motivado que los trabajadores en el indicador “*Procedimientos operativos*”, señalan que algunas reglas o procedimientos constituyen una traba y dificultan el buen trabajo. En este sentido estratégicamente la gerencia pública, debe considerar que el norte es que la supervisión arroje como resultado habilidades para mejorar métodos; es decir, eficiencia en el trabajo que se desempeña, ello significa que si se detecta a tiempo un problema se soluciona en el acto y actuando de manera eficaz.

Aunado a lo anterior, el equipo gerencial debe considerar que el supervisor dirige y evalúa el trabajo y es el encargado de conocer a todos sus trabajadores, es así como también debe dejar en claro los objetivos y normas que todo trabajador debe respetar para en función a ello monitorear, aplicando una supervisión organizada, rigurosa, si

se desea pero que es de conocimiento de todos los trabajadores y cuyos resultados harán el trabajo más óptimo.

Ítems 10: Se evidenció que el 75% (Completamente en desacuerdo + En desacuerdo) se inclinó de manera desfavorable cuando se le presentó la siguiente afirmación: “mi supervisor es injusto conmigo”, solo el 12,50% señaló percepción de injusticia por parte del supervisor. Por tanto, los trabajadores de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, demuestra una percepción favorable respecto a la justicia organizacional, en cuanto a la supervisión ejercida. En este particular, la administración de la justicia organizacional tiene una consideración apreciable en el sentido de que el comportamiento ético de una organización está centrado en que sus trabajadores perciban que las decisiones que se toman son justas e imparciales.

Según Omar (2006): “la justicia organizacional se refiere a las percepciones que los empleadores tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen” (p.34). Asimismo, Treviño (2011) considera: “la justicia organizacional tiene que ver con las percepciones de las personas en una organización en relación con la justicia” (p.67).

Por tanto, la justicia organizacional percibida por los trabajadores sustenta su valor en función de que si estos consideran que están siendo justamente tratados, esa creencia generará actitudes positivas en el trabajo con los gerentes, supervisores y la misma organización; por el contrario si se percibe lo contrario, tal apreciación determinará tensiones, sentimientos de desmotivación e insatisfacción, que influye en los niveles de productividad, disminución de la calidad de trabajo y ausentismo. En todo momento el equipo gerencial de la Alcaldía de Girardot, debe evitar descalificar a un trabajador ya que puede influir negativamente en el tono afectivo del resto de los trabajadores; es por ello que las percepciones de justicia constituyen un proceso de evaluación con un importante componente afectivo, que puede estudiarse mediante la interacción de distintas experiencias en el puesto de trabajo.

Ítems 11: Se constató que los trabajadores en un 50% (Completamente en desacuerdo + En desacuerdo) demostraron una tendencia desfavorable cuando se le

presentó la siguiente afirmación: “mi supervisor muestra poco interés en los sentimientos de sus subordinados”, solo el 12,50% indicó que el supervisor muestra poco interés en los sentimientos de los subordinados. Lo expuesto permite inferir que el equipo supervisor ha resultado lo suficientemente empático, en comprender esa carga emocional de los trabajadores que a larga permite conciliar la estrecha relación y armonía que debe existir entre lo laboral y lo familiar. En cuanto a la empatía Moya (2014) la define como:

Una amplitud fundamental para aclarar un aspecto adecuado en la sociedad, permite comprender mejor a los demás y apoya a obtener tanto el éxito personal en las vinculaciones con familiares y los amigos, como el profesional, para beneficiar que sea más sensible a los menesteres y deseos con quienes se trabaja (p.45)

Es por ello que ofrecer empatía a los trabajadores aumenta la probabilidad que estos se encuentren satisfechos con la organización, por lo cual debe tratarse de establecerse como práctica común que el supervisor apoye desde lo individual, a los fines de optimizar las conexiones interpersonales con su equipo de trabajo. Ahora bien, el gerente que cultive la empatía incrementa su inteligencia interpersonal, potenciando la apertura hacia relaciones armoniosas que permiten establecer alianzas que entienden relativamente los pensamientos y sentimientos de otros, aceptan las opiniones y preocupaciones de otros como valiosas e importantes.

Considerando los resultados, se evidencia que el equipo gerencial de la Alcaldía del Municipio Girardot, mediante las relaciones empáticas que aplica, logrará crear ambientes de confianza y colaboración, permitiendo que los trabajadores estén abiertos a exponer sus interpretaciones, ideas y propuestas para la mejora continua, innovación y evolución, en donde estas interpretaciones permitan construir espacios de diálogos que potencien el cumplimiento de las metas organizacionales. A largo plazo la empatía debe mantenerse, ya que de lo contrario desaparece la confianza, los trabajadores dejan de ser proactivos y se afecta la comunicación, cerrando las posibilidades de crecimiento y mejora continua.

Ítems 12: Se evidenció que el 62,50% de los trabajadores considera que se sienten bien con su supervisor, solo el 6,30% indicó estar en desacuerdo. Los resultados

indican que la supervisión dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, han logrado la consolidación de una comunicación asertiva entre el binomio supervisor-subordinado. La comunicación entre los compañeros de trabajo es vital, motivado que es uno de los determinantes de la satisfacción laboral dentro de las organizaciones, como lo manifiesta Robbins (ob. cit), “por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral” (p. 86).

En este sentido, la comunicación se convierte en una habilidad social de relación y expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza. Relacionarse de forma asertiva es provechoso, e incluso es una habilidad clave en el ámbito personal y laboral, favoreciendo el diálogo, el trabajo en equipo, las negociaciones, las demandas de trabajadores y profesionales, entre otros.

En atención a lo ya descrito, el gráfico 16 señala la representación porcentual referida a los ítems analizados:

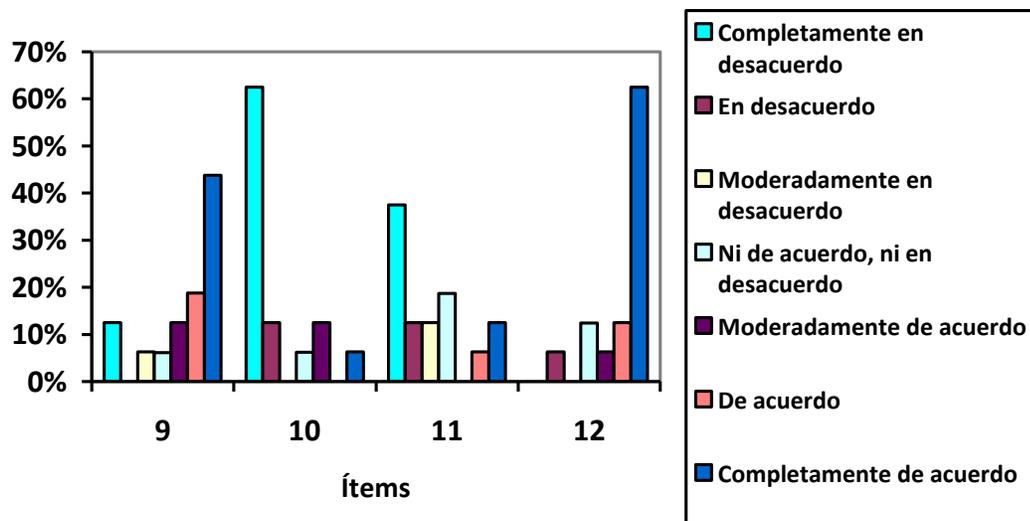


Gráfico 16. Representación de la opinión de los trabajadores. Dimensión - Indicador: Supervisión - Percepción sobre el supervisor inmediato (2019).

Dimensión - Indicador: Margen de beneficios - Beneficios monetarios y no monetarios: En el cuadro 18 y gráfico 17, se señalan los resultados obtenidos en relación a los beneficios recibidos por los trabajadores. En resumen se observó que el 56,30% no está satisfecho con los beneficios que recibe, el 68,80% considera que los beneficios percibidos no son tan buenos como en otra organización; así mismo, el 62,50% señala que el paquete de beneficio no es equitativo y el 68,80% manifestó estar de acuerdo que en la organización se deberían percibir otros complementos adicionales, como se evidencia a continuación:

Cuadro 18
Resultados Margen de beneficios - Beneficios monetarios y no monetarios

Ítem	Enunciado	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
		Porcentaje (%)						
13	No estoy satisfecho con los beneficios que recibo.	-	6,30	-	6,10	18,80	12,50	56,30
14	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen otras organizaciones.	68,80	18,80	-	-	-	-	12,40
15	El paquete de beneficios que tenemos es equitativo.	62,50	6,30	-	6,10	-	6,30	18,80
16	Hay beneficios que no tenemos y deberíamos tener.	6,30	-	-	6,10	-	18,80	68,80

Tomado del cuestionario 2, concerniente a la satisfacción laboral (2019)

Ítems 13: Se constató que el 87,60% de los trabajadores no se encuentran satisfechos con los beneficios que recibe (Completamente de acuerdo + De acuerdo + Moderadamente de acuerdo), solo el 6,30% se encuentra satisfecho con los beneficios recibidos por la organización. Los resultados arrojan una clara inconformidad por el sistema de remuneración establecido en los Órganos Superiores del Nivel Central de

la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, lo cual ratifica los datos obtenidos en la “Dimensión – Indicador”: Pago - Remuneración, analizado con anterioridad.

Desde el punto de vista de Casanueva (1999), se “debe reconocer tanto las contribuciones del personal como sus necesidades. En el caso de las contribuciones, se entenderá que se debe ofrecer una mayor retribución por un rendimiento mayor o bien, por la mayor experiencia o formación” (p.65). Considerado lo señalado por el autor, las necesidades más básicas del trabajador deben ser tomadas en cuenta al establecer la retribución, lo que implica aceptar que el talento humano requiere un sueldo ó salario suficiente que le permita vivir con dignidad y satisfacer a su vez, las necesidades de recreación y esparcimiento. Dentro de este mismo orden de ideas, Chiavenato (1999) plantea:

Este reconocimiento de la identificación de la contribución individual, partiendo del cumplimiento de las necesidades básicas, es un hecho fundamental a la hora de retribuir al personal ya que toma en consideración las particularidades de cada uno, en su propia realidad y expectativas (p.56).

Por tanto, la satisfacción se da en la medida que se reconoce y retribuye el aporte y la eficiencia individual que cada trabajador ha realizado por su organización, en donde este aporte condiciona la contribución que percibe de la entidad. Ahora, cuando esta compensación no está en sintonía con las expectativas laborales de los individuos se origina insatisfacción, por tanto la forma de retribución debe considerar esta complejidad del ser humano e incorporar aquellos aspectos que estén en armonía con sus valores.

Dentro de este particular en los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, este es una de la causas que explican la insatisfacción existente ya que, si bien es cierto que el Ejecutivo Nacional da incrementos de sueldos con regularidad, los trabajadores no sienten satisfacción por el trabajo que realizan, no porque no les guste trabajar en estas dependencias, sino porque a pesar que ha habido un aumento de sus remuneraciones, este no cubre sus necesidades básicas y por lo tanto no hay satisfacción ya que tienen otras aspiraciones. En sentido el trabajador que labora en la

Alcaldía del Municipio Girardot, debe sentir cubiertas sus necesidades personales referidas a salud, alimentación, vivienda, estudios, entre otras.

Ítems 14 y 15: Se evidenció en el ítems 14 que el 87,60% (Completamente en desacuerdo + En desacuerdo), considera que los beneficios percibidos no son tan buenos como los que ofrece otra entidad, solo el 12,40% señaló estar de acuerdo. Ahora cuando se indagó en el ítems 15 si el paquete de beneficios era equitativo, el 68,80% manifestó estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + En desacuerdo), solo el 25,10% indicó estar de acuerdo con el paquete de beneficios recibidos al considerar la equidad.

En sí, los resultados revelan que cuando los trabajadores de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, efectúan esas comparaciones sociales típicas del sistema de recompensa proporcionado por otras organizaciones, le ocasiona insatisfacción. En este sentido, estos datos ratifican los postulados de la teoría de la equidad de Adams, la cual plantea que la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo; y, trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida. Según Davis, Newstrom (1991):

Adams (1963-1965), al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además los autores con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad. (p. 65).

Es necesario recalcar que la teoría especifica las condiciones bajo las que un trabajador percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelo son: insumos, resultados, persona comparable y equidad-desigualdad. El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización,

participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables.

Partiendo de lo señalado, los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot deben prestar atención a este importante elemento causante de insatisfacción, motivado que a corto plazo el talento humano podría considerar un nuevo destino laboral, en donde materialice todas sus aspiraciones en términos remunerativos, y pueda satisfacer sus necesidades más elementales, tanto básicas como de recreación.

Ítems 16: Se observó que el 87,60% de los trabajadores consideran estar de acuerdo que hay beneficios que no poseen y deberían tener, solo el 6,30% está de acuerdo con lo consultado. Cabe destacar que los trabajadores de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, en las indagaciones preliminares indicaron que reciben únicamente una remuneración mensual, obtenida de las tablas de sueldos y salarios generales de la administración pública. Los trabajadores señalan que uno de esos beneficios complementarios más deseados desde hace años, es el establecimiento de una póliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad (HCM) que ofrezca un paliativo en caso de contingencia médica.

En este sentido, las teorías modernas de la satisfacción laboral sostienen que el ser humano tiene necesidades que deben ser satisfechas en el medio laboral. Con respecto a lo señalado England (1999), afirma:

Debe existir un ajuste al trabajo, entendiéndose como tal, el proceso mediante el cual el individuo interactúa y entra en términos con su medio de trabajo, siendo el producto de esa interacción medido por dos indicadores: la satisfacción y la falta de satisfacción (p16).

Es por ello que la satisfacción es un elemento determinante de la motivación, pues éstas se relacionan con la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige y se mantiene. De esta manera, el proceso de motivación para el trabajo se puede traducir en recompensa o incentivo tangibles o intangibles. Dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot, probablemente el equipo gerencial está imposibilitado de establecer remuneraciones

superiores a las ya establecidas en las tablas únicas de la administración pública; no obstante, resultaría factible el establecimiento de convenios que faciliten la adquisición de productos regulados; específicamente, convenios con proveedores para adquirir productos y facilitar acceso a los trabajadores y horario flexible el día que corresponde a la compra por número de cedula, entre otras prácticas.

Adicionalmente los gerentes de las dependencias bajo estudio, podrían elevar al Ejecutivo Nacional la necesidad de establecer planes de salud, seguros y educación para los trabajadores y sus descendientes. Los trabajadores valoran positivamente los beneficios de seguros de vida, salud, vehículos, servicios funerarios y otros; por lo tanto, las organizaciones tienden a acordar mejores convenios con las aseguradoras que favorezcan a los trabajadores y a revisar los montos de cobertura con regularidad. Otra iniciativa podrían consistir en asignar recursos para la formación de los trabajadores (posgrados, diplomados y cursos de idiomas) como actividad de enriquecimiento de su desempeño. En alusión a lo señalado, el gráfico 17 señala la representación porcentual referida a los ítems analizados:

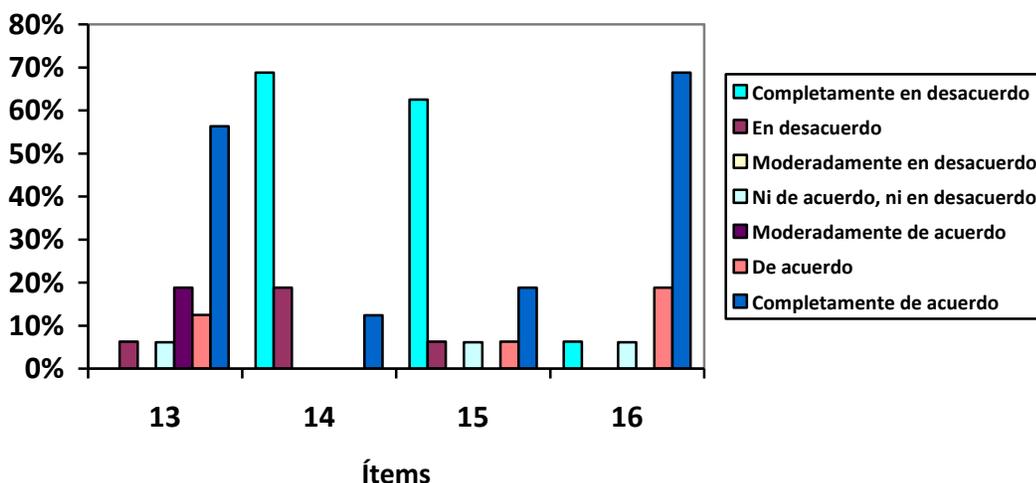


Gráfico 17. Representación de la opinión de los trabajadores. Dimensión - Indicador: Margen de beneficios - Beneficios monetarios y no monetarios (2019).

Dimensión - Indicador: Recompensas contingentes - Apreciación sobre el reconocimiento y recompensas sobre un buen trabajo realizado: En el cuadro 19 y

gráfico 18, se indican los resultados obtenidos en relación a los reconocimientos y recompensas sobre un buen trabajo realizado. En síntesis, se evidenció que el 62,5% (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo) manifestó estar de acuerdo que cuando realizan un buen trabajo, reciben el debido reconocimiento. Así mismo, el 56,30% está en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + En desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo), cuando se le consultó si siente que el trabajo que hace no es apreciado.

Por su parte, el 68,90% percibe que hay pocas recompensas en la organización (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo), el 62,60% (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo), afirmó estar de acuerdo que no sienten que los esfuerzos son recompensados de manera adecuada, tal como se señala a continuación:

Cuadro 19
Resultados Recompensas contingentes - Apreciación sobre el reconocimiento y recompensas sobre un buen trabajo realizado

Ítem	Enunciado	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
		Porcentaje (%)						
17	Cuando hago un buen trabajo recibo el reconocimiento que debería recibir.	-	12,50	12,50	12,50	37,50	12,50	12,50
18	Siento que el trabajo que hago no es apreciado.	18,80	37,50	-	18,70	-	12,50	12,50
19	Hay pocas recompensas para los que aquí trabajan.	18,80	6,30	-	6,00	6,30	18,80	43,80
20	No siento que mis esfuerzos sean recompensados en la forma que deberían ser.	6,30	6,30	-	25,00	6,30	18,80	37,50

Tomado del cuestionario 2, concerniente a la satisfacción laboral (2019)

Ítems 17: Se observó que el 62,50% (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo) señaló estar de acuerdo que cuando realizan un buen trabajo reciben el debido reconocimiento, mientras que el 25% está en desacuerdo (En desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo). Los resultados permiten inferir que el equipo supervisor, en cierta media reconoce y aprecia el trabajo efectuado por el talento humano de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, lo cual de acuerdo a la literatura especializada ofrece motivación y satisfacción, ya que el trabajador valora el reconocimiento de los resultados exitosos. En atención a lo señalado Gras (ob. cit), plantea:

Se puede indicar que los resultados exitosos incrementaran la motivación de los trabajadores. El conocimiento de los objetivos es clave, motivado que no conocer la tarea o función a efectuar crea frustración; y, solo una tarea bien hecha (un servicio prestado con excelencia, un producto de máxima calidad, entre otros) es lo que más motiva al trabajador porque es su mayor satisfacción y recompensa (p.37).

Es indudable que la retribución y la recompensa es un determinante de conformidad ó inconformidad, pero no basta para asegurar un buen rendimiento. Resulta altamente motivante que el empleado se sienta más valorado, a través del reconocimiento que se obtiene por méritos, felicitaciones públicas; así como, la responsabilidad que se le otorgue mediante la posibilidad de planificar, establecer metas, tomar decisiones e innovar, son elementos que imprimen un mayor grado de motivación dentro de las organizaciones. Dentro este mismo orden de ideas Newstrom (ob. cit), sostiene que el bajo reconocimiento por el trabajo crea insatisfacción, tal como se menciona a continuación:

Los estudios encontraron que los empleados menos satisfechos presentan regularmente índices de rotación más altos que los más satisfechos, por lo que esto es probable que sea generado por el bajo reconocimiento a su trabajo o porque el trabajador haya alcanzado la cima en su trayectoria profesional. (p. 208)

Cabe destacar que los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot, deben estar constantemente reconociendo el buen trabajo, ya que de manera innata e inconsciente el individuo demanda reconocimiento, por tanto a lo interno de la organización se

debe alentar al trabajador a superar los estándares establecidos. Además al reconocer el buen trabajo y ofrecer alguna recompensa, se logra transmitir un mensaje al resto de los miembros de la organización, en donde el buen desempeño que permita el logro de los objetivos organizacionales, será recompensado de alguna manera.

Ítems 18: Se constató que el 56,30% está en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + En desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo), cuando se le consultó si siente que el trabajo que hace no es apreciado, solo el 25% considera que su trabajo no es apreciado por su supervisor inmediato. Estos resultados ratifican la apreciación obtenida en el ítems 17, lo cual permite comprobar que la supervisión recibida por los trabajadores no es para nada autoritaria, ni hostil. Es necesario que los gerentes procuren establecer relaciones laborales sanas que contribuyan a la optimización del clima organizacional; y eso implica aprender a reconocer lo que el resto hace bien, saber ofrecer ayuda, ser generosos cuando alguien no está teniendo un buen día y por sobre todo mantener el respeto.

Evidentemente los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot, deben encontrar el debido equilibrio al interactuar con los trabajadores, ya que no se trata de elogiar de manera desmedida al talento humano, cada trabajador debe ser merecedor del elogio o la felicitación pública que reciba. En este sentido el reconocimiento es un factor intrínseco de motivación como lo señala Herzberg (ob. cit): “existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos” (p.56).

Los factores extrínsecos del trabajo, que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador, están relacionados con la higiene, las políticas de organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad. Herzberg plantea que para incrementar la motivación del trabajador debe enriquecerse la tarea o el cargo, mediante el establecimiento de tareas más complejas que ofrezcan desafíos que contribuyan con el crecimiento profesional del individuo.

Ítems 19 y 20: Se evidenció en el ítems 19 que el 68,90% percibe que hay pocas recompensas en la organización (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo +

Completamente de acuerdo), solo el 25,10% señala que las recompensas recibidas son aceptables. En cuanto al ítem 20, el 62,60% (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo), afirmó estar de acuerdo que no sienten que los esfuerzos son recompensados de manera adecuada.

En el caso de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, los trabajadores no reciben la debida recompensa ni a nivel remunerativo, ni a través de promociones y ascenso, como se evidenció en los indicadores “remuneraciones y oportunidades para recibir promoción”, ya analizados con anterioridad.

Un número significativo de investigadores han afirmado que la satisfacción en el trabajo se relaciona con las recompensas que se recibe, con ese valor agregado que se ofrece al trabajador a cambio de un mayor rendimiento y desempeño laboral. En general, para que exista coherencia entre el desempeño y la recompensa recibida en la Alcaldía del Municipio Girardot, la evaluación de desempeño debe convertirse en el insumo a considerar, antes de distribuir las recompensas y para ello debe constituirse de inmediato un sistema serio, justo e igualitario que evalúe y promueva al trabajador. La recompensa o premio es indicativo de una conducta apropiada y deseable que se repita en el futuro. En este mismo orden de ideas Daft (2004) refiere:

Existen dos tipos de premios: intrínsecos, que son las satisfacciones que se obtienen al realizar una acción. Terminar una tarea compleja procura un sentimiento agradable de logro; con la resolución de un problema que beneficie a otros se cumple una misión personal; y los premios extrínsecos provienen de otra persona, generalmente un gerente, e incluyen promociones e incrementos salariales; se originan en el exterior al agrandar a los demás. (p.547)

Ciertamente las recompensas extrínsecas son importantes, pero debe procurarse que el gerente contribuya en el cumplimiento de las necesidades del tipo intrínsecas, motivado que todo tipo de recompensa es de gran importancia, ya que lo que puede motivar a algunos trabajadores, puede que no sea igual a lo que motive a otros, por ello se deben conocer todos los tipos de recompensas para saber utilizarlas adecuadamente. En atención a lo indicado, en el gráfico 18 se representa porcentualmente los referidos ítems analizados:

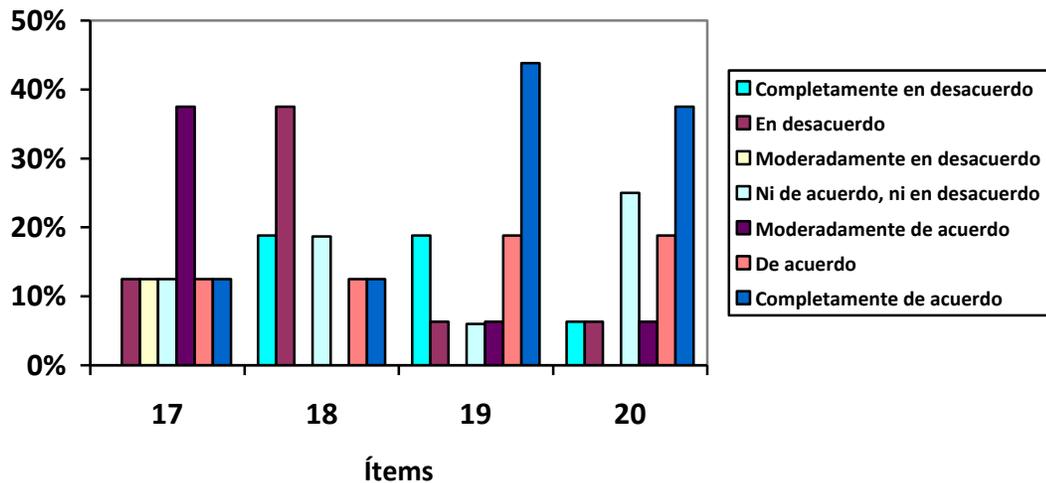


Gráfico 18. Representación de la opinión de los trabajadores. Dimensión - Indicador: Recompensas contingentes - Apreciación sobre el reconocimiento y recompensas sobre un buen trabajo realizado.

Dimensión - Indicador: Procedimientos operativos - Políticas y procedimientos operativos: En el cuadro 20 y gráfico 19, se refleja los resultados obtenidos en cuanto a los procedimientos y políticas organizacionales establecidas. El 43,90% indica estar de acuerdo que algunas reglas y procedimientos dificultan el trabajo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo). Además el 56,30% señala estar en desacuerdo cuando se les consultó si rara vez el buen trabajo es bloqueado por las normas procedimientos (Moderadamente en desacuerdo + En desacuerdo + Completamente en desacuerdo); el 50,10% de manera significativa manifiesta estar de acuerdo que tienen demasiado que hacer en el trabajo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo) y el 56,30% manifiesta estar de acuerdo que deben desempeñar un volumen considerable de trabajo administrativo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo), como se detalla a continuación:

Cuadro 20
Resultados Procedimientos operativos - Políticas y procedimientos operativos

Ítem	Enunciado	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
		Porcentaje (%)						
21	Muchas de nuestras reglas y procedimientos hacen difícil hacer un buen trabajo.	25,00	6,30	6,30	18,50	18,80	6,30	18,80
22	Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo son rara vez bloqueados por las normas y procedimientos oficiales de la empresa.	12,50	25,00	18,80	6,20	12,50	-	25,00
23	Tengo demasiado que hacer en el trabajo.	18,80	6,30	12,50	12,30	18,80	18,80	12,50
24	Tengo mucho trabajo administrativo.	12,50	18,80	-	12,40	25,00	25,00	6,30

Tomado del cuestionario 2, concerniente a la satisfacción laboral (2019)

Ítems 21 y 22: Se evidenció respecto al ítems 21, que el 43,90% señala estar de acuerdo que algunas reglas y procedimientos dificultan el trabajo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo), solo el 37,60% manifiesta estar en desacuerdo (Moderadamente en desacuerdo + En desacuerdo + Completamente en desacuerdo). En cuanto al ítems 22, el 56,30% señala estar en desacuerdo cuando se les consultó si rara vez el buen trabajo es bloqueado por las normas procedimientos (Moderadamente en desacuerdo + En desacuerdo + Completamente en desacuerdo), solo el 37,50% manifestó estar de acuerdo con lo formulado (Moderadamente de acuerdo + Completamente de acuerdo). En este particular, los resultados reflejan que en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, como en el resto de la administración pública

las actividades de los trabajadores son emprendidas bajo esquemas burocráticos que en ocasiones establecen barrera para el buen desempeño laboral.

Es indudable que el establecimiento de normas, procedimientos y lineamientos en la administración pública, garantizan la homogeneidad y el establecimiento de una ruta única de acción que evita la discrecionalidad del servidor público. Además que el ordenamiento jurídico de la República Bolivariana de Venezuela, en sus distintas leyes orgánicas, leyes especiales, normas, circulares y providencias administrativas, de manera expresa obligan a establecer por escrito las normas y procedimientos, ya que constituyen parte del plan de la organización que debe ser establecido, revisado y perfeccionado constantemente por las máximas autoridades; sin embargo, estos procesos y normas no deben establecer barreras en el desarrollo del trabajo.

Aunado a lo señalado, el equipo gerencial de los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, deben impulsar que los procesos sean lo suficientemente flexibles, eficientes y oportunos en la satisfacción de las necesidades de la colectividad, motivado que el ciudadano demanda del sector público el cumplimiento de sus fines institucionales, tal como lo señala Mas (2018): “la Administración Pública es imprescindible y que debemos aspirar a la mejor posible. Se puede cuestionar su tamaño, su papel o su funcionamiento, pero no cabe duda de que no podemos vivir sin el sector público” (p.67). Una sociedad de avanzada debe gestionar lo público con eficiencia y transparencia, procurando cambiar enfoques, estructuras y prácticas propias de otros siglos que impiden responder a los ciudadanos tal y como estos demandan.

Ítems 23 y 24: Respecto al ítems 23, el 50,10% señaló que tienen demasiado que hacer en el trabajo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo), solo el 37,60% indicó que no tiene una sobre carga de trabajo (Moderadamente en desacuerdo + En desacuerdo + Completamente en desacuerdo). En cuanto al ítems 24, el 56,30% considera que deben desempeñar un volumen considerable de trabajo administrativo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo), solo el 31,30% manifiesta estar en desacuerdo que tengan un trabajo excesivo (En desacuerdo + Completamente en desacuerdo). Los

resultados son consecuencia de la alta rotación de personal que se presenta dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, manifestado por el equipo gerencial en las indagaciones preliminares.

En este sentido, el trabajo administrativo del personal egresado es asignado al personal activo, lo cual a corto plazo podría generar estrés laboral que se considera una enfermedad ocupacional, tal como lo indica la Norma Técnica Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (NT-01-2008), al definirla como:

Los estados patológicos contraídos o agravados con ocasión del trabajo o exposición al medio, en el que la trabajadora o el trabajador se encuentra obligado a trabajar, tales como los imputables a la acción de agentes físicos y mecánicos, condiciones disergonómicas, meteorológicas, agentes químicos, biológicos, factores psicosociales y emocionales, que se manifiesten por una lesión orgánica, trastornos enzimáticos o bioquímicos, trastornos funcionales o desequilibrio mental, temporales o permanentes (p. 34).

De forma similar Acosta y Carrillo (2000), señalan que para un número significativo de trabajadores, el trabajo es más que una obligación de permanecer cierto número de horas semanales; sino que además los individuos pueden identificar con él una parte sustancial de su actividad e identidad. Ahora bien, para que la sobre carga de trabajo pueda considerarse como un factor estresante, depende de ciertas características personales (edad, sexo, nivel de instrucción, entre otras), relacionadas en la forma como se afrontan las situaciones acontecidas dentro de la organización, tal como lo plantea Peiro y Salvador (1993), al señalar “la sintomatología y las consecuencias del estrés son diferentes en personas con distintas características de personalidad, patrones de conducta y estilos cognitivos” (p.45).

En consecuencia a lo señalado por Acosta y Carrillo (ob. cit), resulta primordial que el equipo gerencial de la Alcaldía del Municipio Girardot, simplifique ciertas funciones administrativas que permitan aligerar la carga del talento humano, mientras se inician los procesos de reclutamiento y selección de un nuevo capital humano que ocupe los cargos vacantes y garanticen el pleno cumplimiento de los fines institucionales de la dependencia. En atención a lo señalado, en el gráfico 19 se representa porcentualmente los referidos ítems analizados:

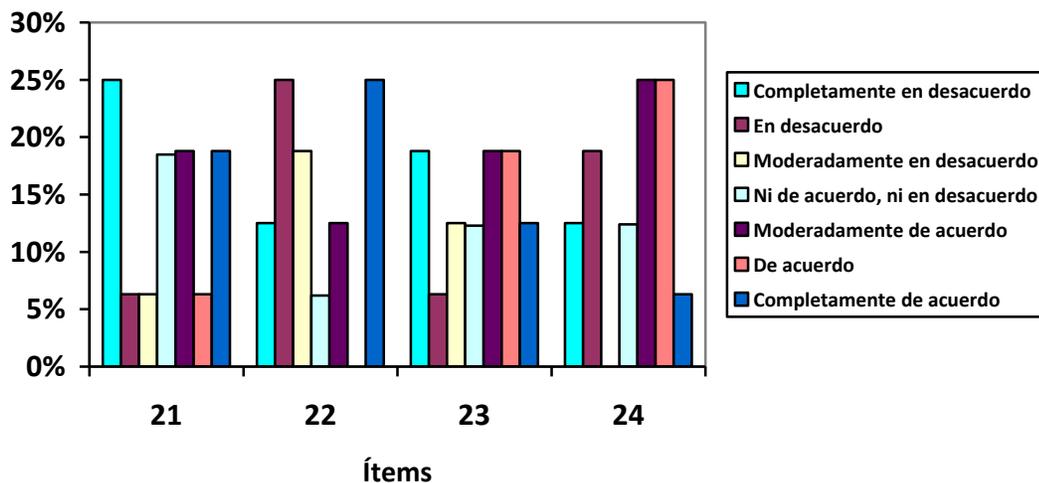


Gráfico 19. Representación de la opinión de los trabajadores. Dimensión - Indicador: Procedimientos operativos - Políticas y procedimientos operativos.

Dimensión - Indicador: Procedimientos Compañeros - Personas con las que trabaja directamente: En el cuadro 21 y gráfico 20, se señalan los resultados obtenidos en cuanto a las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo. El 87,50% mostró una tendencia favorable en señalar que les gusta la gente con quien trabajan (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo). De igual forma el 87,50% disfruta con sus compañeros de trabajo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo).

Así mismo, el 56,30% (En desacuerdo + Completamente en desacuerdo) manifestó estar en desacuerdo cuando se les consultó si debían trabajar con mayor dedicación, motivado a la incompetencia de sus compañeros de trabajo. Finalmente, el 62,60% señaló estar en desacuerdo que en el trabajo existan muchas discusiones (En desacuerdo + Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo), como se detalla a continuación:

Cuadro 21
Resultados Compañeros / Personas con las que trabaja directamente

Ítem	Enunciado	Porcentaje (%)						
		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
25	Me gusta la gente con quien trabajo.	-	-	-	12,50	12,50	12,50	62,50
26	Disfruto con mis compañeros.	-	-	-	12,40	-	18,80	68,80
27	Encuentro que tengo que trabajar más duro en mis tareas debido a la incompetencia de la gente con quien trabajo.	31,30	25,00	-	12,40	18,80	-	12,50
28	Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.	18,80	25,00	18,80	12,60	18,50	6,30	-

Tomado del cuestionario 2, concerniente a la satisfacción laboral (2019)

Ítems 25 y 26: En cuanto al ítems 25, el 87,50% señaló que les gusta la gente con quien trabajan (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo), solo el 12,50%, indicó no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. En relación al ítems 26, el 87,50% disfruta con sus compañeros de trabajo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo) y el 12,40%, señaló no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. En términos generales, los resultados indican que existen relaciones estrechas, cordiales y de cooperación entre el talento humano que integra los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua.

En este sentido, es deseable que exista una ayuda mutua entre los integrantes del equipo de trabajo de la Alcaldía del Municipio Girardot, lo cual tiene vínculos positivos con las conductas afectivas y de apoyo económico, donde la empatía es vital que actué como mediador, ya que a diferencia del compañerismo o las relaciones

interpersonales, cuando estas relaciones en el tiempo se tornan conflictivas y tensas, implican escaso apoyo mutuo y es posible que aumente el estrés con efectos perjudiciales en la salud, como se señaló con anterioridad en los ítems 23 y 24. Por el contrario cuando hay buena comunicación interpersonal, el estrés tiende a disminuir como lo señala Peiró (ob. cit). Además, Acosta y Carrillo (ob. cit), señalan: “con el apoyo social se pueden enfrentar los efectos de los estresores, de tal modo que quienes reciben más apoyo están en mejores condiciones para enfrentar las demandas del trabajo” (p.45).

Precisamente esas demandas del trabajo se aligeran mediante un trabajo colaborativo y cooperativo, en donde debe evitarse que los problemas internos de las organizaciones tales como la improvisación, la negligencia y la desorganización laboral, impacten en el rendimiento y la productividad del talento humano. Además en caso de presentarse competencia entre los compañeros, el equipo gerencial de la Alcaldía de Girardot, pueden actuar como mediadores, a los fines de evitar la ocurrencia de factores que generan reacciones no favorables. Indudablemente las habilidades socio-cognitivas son antecedentes de una buena adaptación laboral y social.

En definitiva, es importante estudiar los comportamientos del talento humano y principalmente los condicionantes que generan las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo, ya que de esta forma, se podrá determinar las actuaciones organizativas adecuadas para fomentar todos aquellos elementos de carácter positivo, que posiblemente generen motivación y satisfacción laboral.

Ítems 27: El 56,30% (En desacuerdo + Completamente en desacuerdo) manifestó estar en desacuerdo cuando se les consultó si debían trabajar con mayor dedicación, motivado a la incompetencia de sus compañeros de trabajo, solo el 31,30% manifestó estar de acuerdo (Moderadamente de acuerdo + Completamente de acuerdo). Estos resultados permiten inferir que los trabajadores cumplen con las actividades asignadas y existe una sobre carga de trabajo, solo por la alta rotación de personal ya señalada en los ítems 23 y 24. Es importante agregar que los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, poseen un

elemento a su favor que es la alta tecnificación y capacidad profesional del talento humano, motivado que estos ostentan estudios de cuarto y quinto nivel.

Respecto al 31,30% que manifestó estar de acuerdo que existen trabajadores con actitudes negligentes, es vital combatirla, en el entendido que es una actitud pasiva que ocasiona que la situación empeore mediante el incremento del ausentismo, retrasos crónicos, merma de esfuerzos y aumento de errores. Habría que decir también que la conducta de abandono y negligencia abarca las variables de rendimiento, como la productividad y la rotación. Ahora bien, cuando la negligencia es percibida Nash (ob. cit), plantea: “una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema, mediante un cambio de condiciones de trabajo” (p.67).

Es por ello que la literatura especializada sugiere hacer cambios en la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado. Un segundo enfoque es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatible.

Considerando lo señalado, el equipo gerencial debe tomar medidas en los altos niveles de rotación de personal que se presentan en la Alcaldía del Municipio Girardot, puesto que ello es un síntoma de los salarios o sueldos inadecuados, de las nulas posibilidades de progreso; distancia y transportes inconvenientes, entre otros factores. De mantenerse esta situación dentro de los órganos en estudio, será difícil establecer la debida integración y coordinación entre los trabajadores, puesto que esos cambios constantes de compañeros de trabajo, no permiten incentivar un apego por la institución que a largo plazo puede afectar incluso hasta la gestión del conocimiento de la Alcaldía del Municipio Girardot.

Ítems 28: El 62,60% señaló estar en desacuerdo que en el trabajo existan muchas discusiones (En desacuerdo + Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo), solo el 24,80% considera que se ha presentado alguna discusión dentro del entorno laboral. De esta manera la ausencia de discusiones significativas, han

permitido fortalecer las relaciones interpersonales como quedo en evidencia en el indicador “Compañeros - Personas con las que trabaja directamente”, lo cual es deseable en el establecimiento de un clima organizacional óptimo. Dentro de este orden de ideas, es necesario evitar los conflictos aunque estos naturalmente forman parte de la dinámica organizacional, como lo plantea Chiavenato (ob. cit):

La realidad de los conflictos laborales –y de los conflictos en general- parten del punto inicial de que las personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos; define al conflicto como la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar, añade también que los conflictos son parte natural de los seres humanos y de su diversidad, no obstante cuando estos no se resuelven bien o solo en parte, pueden producir enfrentamientos entre las partes de la organización (trabajadores, autoridades, sindicatos, entre otros) (p.57)

Por otra parte, la presencia de un conflicto laboral no necesariamente implica una crisis para la organización, siempre y cuando este pueda ser resuelto en las primeras etapas de desarrollo, a los fines que los conflictos no escalen hacia niveles que impacten la armonía organizacional. De igual modo, se puede decir que existe una interrelación entre el clima laboral, los conflictos y las relaciones laborales, en donde debe reconocerse que de las tres, las relaciones laborales son las responsables de asegurar los acuerdos entre la organización y los trabajadores y mantener en buenos términos el vínculo entre estas partes.

Necesariamente, para asegurar que las relaciones laborales sean efectivas y que los conflictos no escalen a niveles perjudiciales, la gerencia de la Alcaldía del Municipio Girardot, puede medir periódicamente el bienestar de sus trabajadores, el clima organizacional y los distintos aspectos que circundan en cualquier relación laboral. En alusión a lo indicado, en el gráfico 20 se demuestra porcentualmente los referidos ítems analizados:

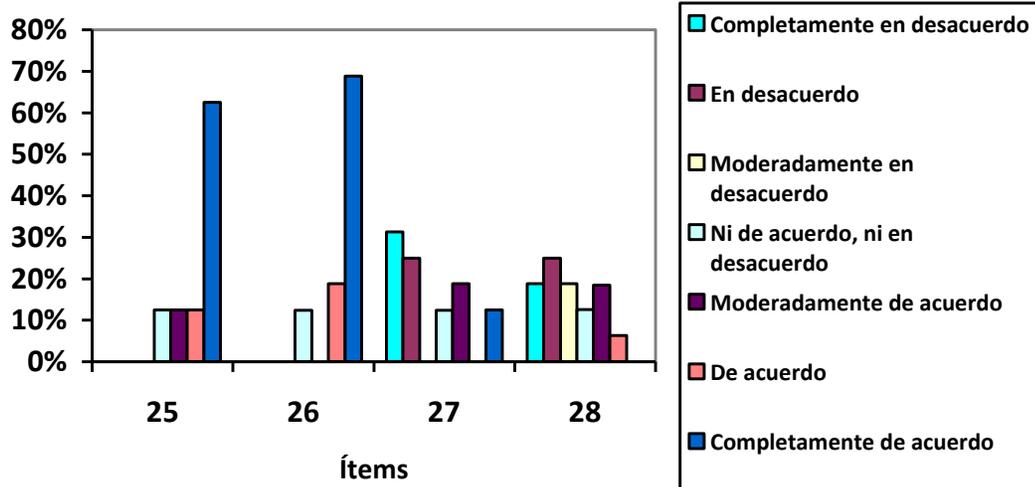


Gráfico 20. Representación de la opinión de los trabajadores. Dimensión - Indicador: Compañeros - Personas con las que trabaja directamente.

Dimensión - Indicador: Naturaleza del trabajo - Trabajo en sí mismo: En el cuadro 22 y gráfico 21, se indican los resultados obtenidos en relación a la naturaleza del trabajo. El 100% mostró una tendencia totalmente favorable en señalar que les gusta hacer las actividades asignadas en su trabajo (De acuerdo + Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo). Asimismo, el 100% manifestó sentirse orgullo por el trabajo que realiza (De acuerdo + Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo).

Por otro lado, el 93,80% señala que su trabajo es agradable (De acuerdo + Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo) y el 56,30% indicó estar en desacuerdo (En desacuerdo + Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo), cuando se les consultó si en ocasiones sienten que el trabajo no tiene sentido. A continuación se describen los resultados:

Cuadro 22
Resultados Naturaleza del trabajo / Trabajo en sí mismo

Ítem	Enunciado	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
		Porcentaje (%)						
29	Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo.	-	-	-	-	12,50	25,00	62,50
30	Siento orgullo de hacer mi trabajo.	-	-	-	-	-	37,50	62,50
31	Mi trabajo es agradable.	6,20	-	-	-	12,50	43,80	37,50
32	Algunas veces siento que mi trabajo no tiene sentido.	31,30	12,50	12,50	12,40	25,00	-	6,30

Tomado del cuestionario 2, concerniente a la satisfacción laboral (2019)

Ítems 29 y 30: Se evidenció que en el ítems 29 y 30, el 100% señaló que le gusta hacer las actividades asignadas en su trabajo y que además se sienten orgullosos por el trabajo que realizan (De acuerdo + Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo). Con respecto a estos hallazgos obtenidos, se infiere que las características del puesto de trabajo han otorgado satisfacción a los trabajadores de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, motivado que valoran las funciones y responsabilidades asignadas, lo cual confirma la Teoría de la Satisfacción Laboral y Características del Puesto, formulada por los psicólogos J. Richard Hackinan y G.R. Oldhman; y G.R. Oldhman, cuyos estudios se centraron en las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los empleados.

Es indudable que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten al personal en la misma forma, ya que las

investigaciones han descubierto que existen diferencias individuales que condicionan las necesidades de desarrollo; es decir, algunos la sienten más que otros. En este sentido Brief (1975) considera lo siguiente:

Los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción con el puesto. Varios estudios han tratado de identificar las principales dimensiones del contenido del puesto y ver cómo influyen sobre la satisfacción del empleado. (p.56)

Conforme a lo señalado, los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción con el puesto. Varios estudios han tratado de identificar las principales dimensiones del contenido del puesto y ver cómo influye sobre la satisfacción del empleado. El estudio más elaborado fue el de Hadgetts y Altman (1992), quienes aplicaron un cuestionado “Encuesta de Diagnóstico en el Puesto” a cientos de empleados de 62 puestos diferentes, obteniendo las siguientes dimensiones centrales: Variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea: autonomía: retroalimentación del puesto mismo.

En definitiva, este modelo ha sido escrupulosamente investigado y la mayor parte de las evidencias dan apoyo a lo postulado; es decir, existe un conjunto múltiple de características del trabajo y éstas influyen en los eventos del comportamiento. Además, debe considerarse que los puestos tienen los elementos intrínsecos de variedad, identidad, significación, autonomía y retroalimentación, los cuales son más satisfactorios y hacen que los empleados que los realizan tengan un desempeño mejor que los trabajadores que carecen de dichas características.

Ítems 31 y 32: En cuanto al ítems 31, el 93,80% indicó que su trabajo es agradable (De acuerdo + Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo) y el 6,20% señaló estar en desacuerdo. En relación al ítems 32, el 56,30% señaló estar en desacuerdo (En desacuerdo + Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo), cuando se les consultó si en ocasiones sienten que el trabajo no tiene sentido, solo el 31,30% indicó estar de acuerdo con lo enunciado. Considerando los datos aportados, se evidencia que los trabajadores valoran como agradable el tiempo

que invierten en sus puestos de trabajo. En relación al puesto de trabajo, Robbins (ob. cit) plantea: “Los estudios revelan que prefieren un ambiente físico que no sea peligroso ni incomodo” (p.103).

Parafraseando un poco a Robbins (ob. cit), los trabajadores valoran aquellos trabajos que les brinden la oportunidad de utilizar sus destrezas y habilidades, y que además les ofrezcan la oportunidad de tener libertad de acción, variedad de tareas y una retroalimentación que revele, si las obligaciones se están cumpliendo con la debida eficiencia. En algunas ocasiones el trabajador siente un impulso en asistir a su puesto de trabajo, motivado que estos satisfacen en gran medida las necesidades de interacción social, por el solo hecho de tener compañeros cercanos que ayudan a establecer condiciones favorables en el ambiente laboral, brindando comodidad personal y facilitando un buen rendimiento.

Aunado a lo señalado, el investigador considera que los trabajadores perciben que su ambiente laboral es agradable, debido a la supervisión que se está ejerciendo en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, la cual es considerada como respetuosa y abierta al dialogo como quedó evidenciado en los resultados obtenidos en el indicador: “Supervisión-Percepción sobre el supervisor inmediato”.

En este particular los estudios comprueban que la satisfacción de los trabajadores aumenta cuando el supervisor inmediato es una persona amistosa y comprensiva, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de ellos y muestran interés personal en sus subordinados. De lo contrario existe un desajuste en el ámbito laboral, como lo plantea Robbins (ob. cit): “hay múltiples factores que inciden en la relación del hombre con su trabajo, y que pueden confluir en una situación de armonía o bien llevar a un desajuste entre el trabajador y su tarea" (p.78). En resumen a lo indicado, en el gráfico 21 se demuestra porcentualmente los referidos ítems analizados:

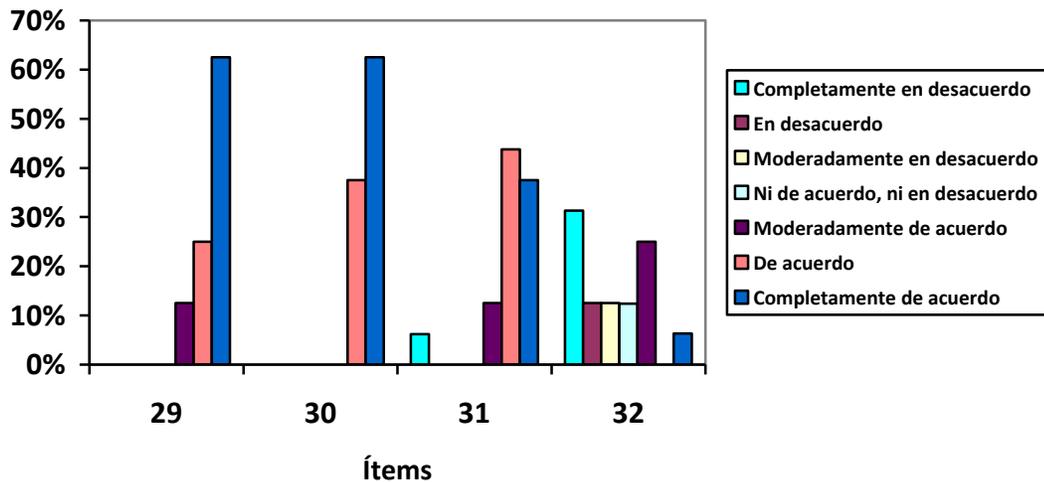


Gráfico 21. Representación de la opinión de los trabajadores. Dimensión - Indicador: Naturaleza del trabajo - Trabajo en sí mismo.

Dimensión - Indicador: Comunicación - Comunicación dentro de la organización: En el cuadro 23 y gráfico 22, se señalan los resultados obtenidos en relación a la comunicación dentro de la organización. El 56,30% señaló que las comunicaciones parecen ser buenas en la organización (De acuerdo + Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo), el 68,80% indicó estar de acuerdo que en ocasiones no saben que está aconteciendo en la organización (De acuerdo + Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo). Además el 75% señaló estar en desacuerdo respecto a que las metas organizacionales no están lo suficientemente claras (En desacuerdo + Completamente en desacuerdo) y el 56,30% manifestó estar en desacuerdo que las asignaciones en el trabajo no se expliquen completamente (En desacuerdo + Completamente en desacuerdo). A continuación se describen los resultados:

Cuadro 23
Resultados Comunicación - Comunicación dentro de la organización

Ítem	Enunciado	Porcentaje (%)						
		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
33	Las comunicaciones parecen buenas dentro de esta organización.	6,30	12,50	12,50	12,40	25,00	12,50	18,80
34	A menudo siento que no sé qué está pasando con la organización.	6,30	6,30	-	18,60	12,50	25,00	31,30
35	Las metas de esta organización no están claras para mí.	37,50	37,50	-	6,20	6,30	12,50	-
36	Las asignaciones de trabajo no se explican completamente.	43,80	12,50	-	18,60	-	18,80	6,30

Tomado del cuestionario 2, concerniente a la satisfacción laboral (2019)

Ítems 33 y 34: En el ítems 33, el 56,30% señaló que las comunicaciones parecen ser buenas en la organización (De acuerdo + Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo), mientras que el 31,30% manifestó estar en desacuerdo (En desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Completamente en desacuerdo). En cuanto al ítems 34, el 68,80% señaló estar de acuerdo que en ocasiones no saben que está aconteciendo en la organización (De acuerdo + Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo), solo el 12,60% indicó estar en desacuerdo (En desacuerdo + Completamente en desacuerdo).

Considerando los hallazgos obtenidos, se evidencia cierta contradicción entre los trabajadores que integran los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, por cuanto valoran la existencia de una comunicación fluida; no obstante, en ocasiones no saben lo que acontece en la organización, lo cual refleja una debilidad en cuanto a los canales de comunicación.

En este sentido a los fines de mitigar esta desinformación, el equipo gerencial de la Alcaldía del Municipio Girardot, debe fomentar la comunicación interna a través del uso de la tecnología como podría ser una plataforma virtual que ayude en la gestión del talento de las nuevas generaciones que se incorporen a la organización, de esta manera se garantiza que todos sean partícipes de ella y se evitan malos entendidos o manipulación inexacta de la realidad. Todo en la medida de lo posible quedaría registrado y siendo de conocimiento de todos los trabajadores. De esta manera se creará más confianza y compromiso que beneficie el clima laboral de la misma.

Es por ello que en la administración pública, la comunicación es un arma fundamental, y las personas que se encarguen de ella deben tener la suficiente inteligencia emocional para poder enfrentar cualquier problemática propia del trabajo que realizan. En las organizaciones públicas y privadas la comunicación es vital y depende de la participación de todos los actores involucrados, desde el trabajador del nivel más bajo hasta de la máxima autoridad. En este sentido, Trelles (2005) asegura que:

La comunicación organizacional nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. (p.45)

En sí, la comunicación organizacional es un proceso que sirve para divulgar y facilitar los mensajes emitidos, que se dan entre los actores de la organización y los diferentes usuarios externos que interactúan con la organización. Cabe destacar que las organizaciones deben fortalecer sus canales de comunicación, considerando a su capital humano como el elemento clave es todo este proceso, tal como lo señala Cruz (2016):

La comunicación juega un papel importante de acuerdo a las actitudes de cada persona, porque un empleado bien informado tendrá una buena actitud en cambio el empleado menos informado, su actitud no será la adecuada de manera que las herramientas de información ayudan a comunicar de manera escrita u oral.

Debe reconocerse que gestionar una buena comunicación dentro de una organización no es tan sencillo, esto conlleva la implementación de diferentes procesos que mejoran la interacción interna y externa, mediante un proceso planeado con objetivos organizacionales que destaquen los elementos claves para la comprensión del entorno interno-externo, lo cual ofrecerá un valor agregado a la organización. Autores como Añez (ob. cit), sostienen que la dirección o los líderes de cada área deben establecer reuniones periódicamente con sus subordinados como mínimo media hora, con el objetivo que todos los trabajadores sepan y comprendan la importancia de su participación dentro de la organización y que además tengan conocimiento en que proceso se encuentra los objetivos planteados.

Ítems 35 y 36: Se constató en el ítems 35, que el 75% indicó estar en desacuerdo respecto a que las metas organizacionales no están lo suficientemente claras (En desacuerdo + Completamente en desacuerdo), solo el 18,80% manifestó estar de acuerdo (De acuerdo + Moderadamente de acuerdo). En el ítems 36, el 56,30% manifestó estar en desacuerdo que las asignaciones en el trabajo no se expliquen completamente (En desacuerdo + Completamente en desacuerdo), solo el 25,10% indicó estar de acuerdo (De acuerdo + Completamente de acuerdo).

Con respecto a los resultados obtenidos, se revela que en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, no se cumple lo planteado por Glas (ob. cit), el cual considera que en los organismos públicos el talento humano en su mayor parte no conoce la misión y visión de la organización; incluso que la mayoría de ellos no participa en la elaboración del Plan Operativo Anual Institucional, por lo tanto a su juicio, lograr una identificación con la organización es poco probable cuando no existe una cultura organizacional común y no se comparten valores que permitan que el trabajo trascienda, a objeto que se direccionen en un mismo sentido, en búsqueda de incrementar la productividad y la calidad de servicio.

En este sentido, a pesar que obviamente no todos los trabajadores participan en la elaboración del compromiso de gestión llamado Plan Operativo Anual Institucional, el talento humano de estas dependencias, si conoce los objetivos y metas

organizacionales, lo cual podría potenciar el desempeño de los trabajadores como lo plantea la teoría de fijación de metas de Locke (ob. cit): “el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen”(p.67).

Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro y cuando los trabajadores participan en la fijación de metas, estos aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal, siempre y cuando las metas sean específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso. Sintetizando lo indicado, en el gráfico 22 se demuestra porcentualmente los ítems analizados:

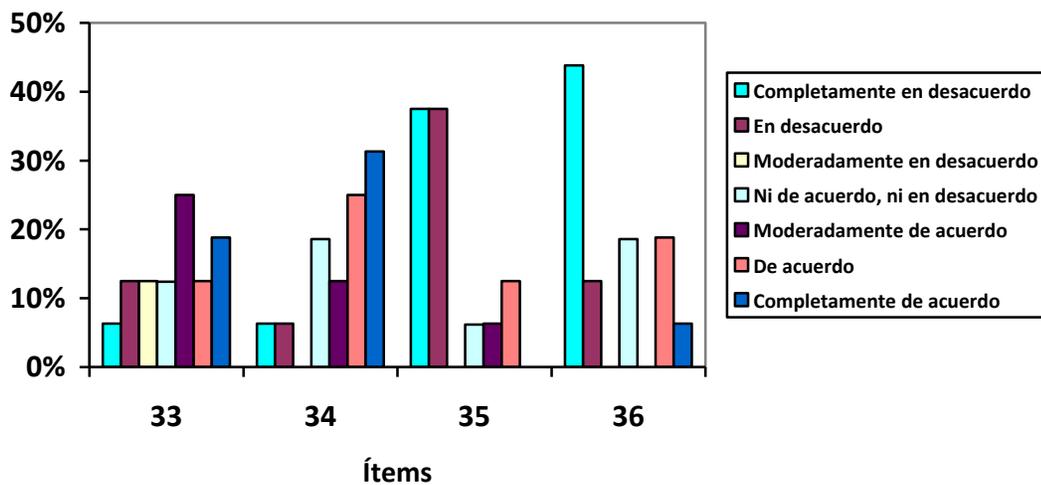


Gráfico 22. Representación de la opinión de los trabajadores. Dimensión -Indicador: Comunicación - Comunicación dentro de la organización.

Una vez abordados los resultados obtenidos en las “*Escalas de satisfacción laboral*”, serán presentados los datos aportados en la **Variable:** Compromiso organizacional, en sus distintas dimensiones (afectivo, continuo y normativo), concretadas mediante la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith “*Affective continuance and normative commitment scales*”, evidenciándose lo siguiente:

En relación al compromiso organizacional de los trabajadores que integran los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se evidenció la relación de este constructo con determinadas variables que, aunque en algunos aspectos sean coincidentes con lo expresado en la literatura tradicional, los datos obtenidos revelaron una realidad que ayudara a la gerencia pública a conseguir la eficiencia de su talento humano, permitiéndole este conocimiento entender mejor los factores principales que influyen en el compromiso de los trabajadores que emplean.

Por una parte, los resultados medios obtenidos son muy claros en cuanto a la relación creciente positiva entre edad y compromiso organizacional; es decir, cuando aumenta la edad también lo hace el compromiso del trabajador, en parte este hecho se encuentra influenciado en que el trabajador percibe que con el paso de los años, se limita la posibilidad de conseguir un nuevo destino laboral. En cuanto al estado civil, los solteros presentan el menor nivel medio de compromiso, al contrario de los casados. Como se explicó para la satisfacción laboral, la existencia de una relación entre la edad y los estados civiles diferentes a soltero/a, hacen que pueda relacionárselos con la variable anteriormente analizada (la edad) así, por término medio, los más jóvenes son los solteros y los mayores son el resto de posibilidades existentes en materia de estado civil.

En relación al nivel educativo, se presenta una relación significativa con el compromiso, evidenciándose en los resultados que el nivel más alto se presenta en aquellos trabajadores con niveles menores de estudios (bachilleres, primaria incompleta), bajando progresivamente a medida que éstos aumentan hasta alcanzar la licenciatura, maestrías y doctorado, donde el compromiso muestra un descenso considerable. Una posible explicación de este fenómeno obedece a juicio del investigador que aquellos trabajadores con estudios de cuarto y quinto nivel, disponen de un abanico más extenso de alternativas de empleo, donde pueden materializar nuevas aspiraciones y satisfacer las necesidades de primer orden.

Asimismo en torno a la condición laboral de los trabajadores, los resultados revelan que aquellos que ostentan la condición de fijos, poseen un nivel de

compromiso mayor a los que se encuentran bajo la modalidad de contratos profesionales. En parte estos resultados podrían justificarse bajo el entendido que el trabajador contratado en la Alcaldía del Municipio Girardot, no desarrolla un vínculo fuerte con la organización, por cuanto la inestabilidad provoca un incremento en la intención de abandonar a las distintas dependencias, ya que los trabajadores ven incierta su continuidad en el empleo, lo cual los impulsa a buscar trabajos más seguros en el mercado laboral, con remuneraciones superiores a las que se perciben en la administración pública.

Cabe destacar que estos resultados fueron muy particulares para el contexto laboral del sector público, siendo importante que el gerente no asuma o suponga que los trabajadores tendrán un “compromiso sin límites”, donde el único fin sea cumplir los objetivos de manera obsesiva, sin replanteamientos. Es primordial que los gerentes en caso de detectar un fallo en su dirección, tengan la suficiente autodisciplina para admitir los errores y cambiar el curso. Es preciso señalar que lógicamente la administración pública, debe adaptarse a los constantes cambios que surgen de la mano de la actual coyuntura social, cultural y económica por la cual atraviesa Venezuela.

Considerando los resultados obtenidos en la variable compromiso organizacional, se refleja que dentro de los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, existe debilidades en cuanto al establecimiento de una cultura organizacional sólida que permita que el trabajador desarrolle un mayor apego hacia la organización, puesto que la dependencia bajo estudio es una organización tan compleja, donde se requiere la práctica continua de valores y la construcción permanente de una sólida estructura axiológica, puesto que será la clave para el éxito organizacional. El compromiso de los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Girardot, es crucial para que la institución cumpla con sus objetivos y fines legales.

Hay que mencionar, que los datos aportados permiten señalar que existe la posibilidad que el talento humano a corto plazo abandone la organización, motivado que ellos valoran que existen ciertos costos asociados por el hecho de egresar de la institución, pero no consideran que exista mayor traba en conseguir un nuevo destino

laboral. En este sentido, de materializarse esta postura de los trabajadores implicará costos adicionales para la Alcaldía del Municipio Girardot, en el entendido que el gerente invierte tiempo vital al momento de capacitar a nuevos trabajadores.

Además, otra consecuencia previsible de un inadecuado compromiso organizacional, es la gestión del conocimiento de la dependencia en estudio, la cual se revitaliza de la acumulación y divulgación de todo el capital que poseen los trabajadores a nivel cognitivo, a nivel de experiencia y cómo no, a nivel axiológico. Estos factores contribuirán sosteniblemente al desarrollo de cualquier organización; en tal sentido, si el trabajador aprende y luego se va, no tiene un sentido práctico.

Desde el punto de vista organizacional, considerando los resultados obtenidos en los indicadores “Compañeros” y “Comunicación” de la escala de satisfacción laboral, se evidencia que estos factores pueden ser empleados por los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot, al momento de establecer estrategias que incrementen el compromiso organizacional, mediante la conformación de un conjunto de valores compartidos por todos los servidores públicos, respetando las opiniones, evitando conflictos innecesarios e incluso ser tolerantes ante situaciones o procedimientos que no compartan todos los trabajadores. Dicho lo anterior, se procederá a detallar los resultados obtenidos en la variable compromiso organizacional, en cada una de sus distintas dimensiones (afectivo, continuo y normativo):

Dimensión: Compromiso organizacional afectivo. **Indicador:** Apego emocional - Identificación con la organización: En el cuadro 24 y gráfico 23, se indican los resultados obtenidos en relación a la identificación del trabajador con la organización. Se evidenció que el 43,80% manifestó estar en desacuerdo cuando se les consultó si serían felices al trabajar por el resto de la vida en la organización (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo), el 81,40% indicó que la organización tiene un alto grado de significancia personal (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo). Así mismo, el 68,80% señaló estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo) cuando se les consultó si no se sentían como parte de una familia en la organización, el

62,60% se inclinó a estar en desacuerdo, cuando se les señaló que si perciben que no poseen un fuerte sentimiento de pertenencia por la organización (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo). Además el 68,80% señaló estar de acuerdo que sienten los problemas de la organización como propios (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo) y el 75% se inclinó a estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo), cuando se les consultó que no se sentía emocionalmente vinculados con la organización. A continuación se detallan los resultados:

Cuadro 24
Resultados Apego emocional - Identificación con la organización

Ítem	Enunciado	Completamente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
		Porcentaje (%)						
1	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	25,00	12,50	6,30	24,90	6,30	12,50	12,50
2	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.	12,50	6,10	-	-	43,80	18,80	18,80
3	No me siento como parte de la familia en mi organización.	50,00	6,30	12,50	6,10	6,30	18,80	-
4	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a esta organización.	43,80	6,30	12,50	6,10	12,50	12,50	6,30

Cuadro 24 (cont.)
Resultados Apego emocional - Identificación con la organización

Ítem	Enunciado	Completamente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
		Porcentaje (%)						
5	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	12,50	6,30	6,30	6,30	31,30	25,00	12,50
6	No me siento emocionalmente vinculado con mi organización.	50,00	12,50	12,50	-	18,80	-	6,20

Tomado del cuestionario 1, concerniente al compromiso organizacional (2019)

Ítems 1 y 2: En cuanto al ítems 1, el 43,80% señaló estar en desacuerdo cuando se les consultó si serian felices al trabajar por el resto de la vida en la organización (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo), mientras que el 31,30% manifestó estar de acuerdo (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo). En relación al ítems 2, el 81,40% indicó que la organización tiene un alto grado de significancia personal (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo), solo el 18,60% manifestó estar en desacuerdo.

Considerando los resultados obtenidos, se infiere que los trabajadores a corto plazo no poseen ese fuerte sentimiento ó deseo de permanecer en la organización, motivado posiblemente por el deficiente sistema de remuneración y de promoción establecido, como quedo evidenciado en los indicadores analizados con anterioridad; sin embargo, las actividades emprendidas en el entorno laboral, poseen un grado de significancia importante para los trabajadores.

Ahora bien, estas percepciones guardan relación con los elementos de un compromiso organizacional afectivo, caracterizado por esa identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la organización. En realidad es muy

frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la organización; no obstante, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su organización.

Los resultados de la investigación dejan en evidencia que los trabajadores de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, no sienten ese apego emocional de permanecer por un tiempo indefinido en estas dependencias, como lo expresan Allen y Meyer (ob. cit), “Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa; se preocupa cuando su organización va mal, y muestra una gran felicidad cuando va bien” (p.58).

Se debe agregar que posiblemente estableciendo un sistema de remuneración y ascenso que sea percibido por los trabajadores como justo e igualitario dentro de la Alcaldía del Municipio Girardot, se podría incrementar el compromiso afectivo de los trabajadores, motivado que los hallazgos dejaron en evidencia que un 81,40% indicó que la organización tiene un alto grado de significancia personal, lo cual es un punto de partida para incrementar de manera razonable el compromiso organizacional de estos trabajadores, como lo plantea Meyer (ob. cit): “la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectivo, deben ser considerados como esfuerzos por entender y manejar la conducta del trabajador” (p.23). Es vital impulsar cambios significativos en la conducta, ya que finalmente impactará en las ganancias para la organización.

Ítems 3 y 4: En el ítems 3, se constató que el 68,80% indicó estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo) cuando se les consultó si no se sentían como parte de una familia en la organización, solo el 25,10% manifestó estar de acuerdo (Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo). En cuanto al ítems 4, el 62,60% se manifestó en desacuerdo, cuando se les señaló que si perciben que no poseen un fuerte sentimiento de pertenencia por la organización (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo), mientras que solo el 31,30% señaló

estar de acuerdo con lo consultado (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo).

Lo anterior refleja que existen importantes vínculos de afinidad entre los trabajadores, lo cual es deseable en vista que los impulsa a realizar un trabajo colaborativo y cooperativo, por cuanto tienden a considerar al puesto de trabajo como una extensión del núcleo familiar que actúa como una válvula de escape, en el sentido que con sus compañeros de trabajo se comparten vivencias diarias y hasta posiblemente se consiga el debido apoyo en la resolución de algún conflicto familiar.

Es por ello que algunas investigaciones indican que en la medida que un trabajador se compromete con su organización, tiende a desempeñar mejor su trabajo vinculándose con las estrategias y decisiones de la institución y realizando un mayor esfuerzo por esta. Por tanto, debe cultivarse en todo momento que se mantenga esa compenetración de los trabajadores para mejorar los resultados organizacionales, como lo expresan Allen y Meyer (ob. cit), “Los empleados con una mayor vinculación con la organización y con los compañeros de trabajo, poseen una gran motivación para contribuir significativamente con su empresa” (p.45).

En vista de lo anterior, es esencial establecer condiciones idóneas de trabajo que permitan satisfacer al trabajador y que este desarrolle compromiso hacia la organización, a los fines que el desempeño no se limite a ejecutar una labor en específica, cumplir un horario; por el contrario debe lograrse que trascienda y exista la interacción con los compañeros de trabajo y jefes, logrando así, infundir el cumplimiento de reglas, políticas organizacionales y aceptar las condiciones de trabajo.

De manera concreta en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot, el equipo gerencial incrementará el compromiso afectivo solo si logra establecer relaciones con una orientación emocional, lo cual es posible cuando los contactos físicos son más abiertos y libres, con una fuerte expresividad y lenguaje corporal. De esta manera, es clave la confianza, sin ella los lazos de apego e identificación hacia la organización no se van a construir y en definitiva no se

construirá ningún tipo de compromiso afectivo. En una cultura afectiva, las emociones se expresan en forma abierta y natural.

Algunas investigaciones como la de Meyer (ob.cit) refieren que los antecedentes que influyen sobre el compromiso afectivo se agrupan en características personales, organizacionales y experiencias dentro de la organización. En el caso de la Alcaldía de Girardot, las experiencias son aún más significativas, pues se trabaja diariamente con realidades distintas y con retos que van de la mano con el equipo de trabajo y los compromisos por cumplir objetivos transversales enmarcados en valores.

Ítems 5 y 6: En relación al ítems 5, el 68,80% señaló estar de acuerdo que sienten los problemas de la organización como propios (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo), mientras que el 25,10% manifestó estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo). Respecto al ítems 6, el 75% se inclinó a estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo), cuando se les consultó que no se sentía emocionalmente vinculados con la organización, solo el 25% señaló estar de acuerdo (Completamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo).

Ante lo indicado en los resultados, se evidencia la presencia de cierto grado de compromiso afectivo hacia los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, motivado que los trabajadores sienten los problemas de la organización como propios y están vinculados emocionalmente con el trabajo que realizan en cada uno de estas dependencia; lo cual es deseable de acuerdo a lo establecido por Allen y Meyer (ob. cit):

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. El compromiso organizacional es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la Organización y no solo al trabajo. (p.59).

Es usual que los colaboradores con un alto compromiso afectivo tiendan a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son

altamente deseables en la implantación de procesos. En todo caso no hay que olvidar que el compromiso afectivo es intrínseco; es decir, atribuible a factores propios del individuo y a su fuerte deseo personal de permanecer en la organización y, al continuo, calificar como extrínseco, pues la gente permanece comprometida porque le supone ciertos beneficios a los que no está dispuesta a sacrificar. Meyer y Allen (ob. cit) caracterizaron esta dimensión por el apego emocional que los trabajadores sienten hacia la organización, concretada por su identificación e implicación con ésta, así como también por el deseo de permanecer en ella.

En definitiva, el equipo gerencial de la Alcaldía del Municipio Girardot debe considerar que el compromiso afectivo es una comunión de emociones, sentimientos y valores que involucra a la familia, como núcleo de la sociedad y es una base de aprendizaje, experiencia y formación. Bajo esta óptica, la organización debería de contar con un sistema de políticas que ayuden a los trabajadores a mantener un adecuado equilibrio entre su vida personal y familiar, y así lograr desarrollar emociones importantes que involucren al trabajador, lo cual a su vez implicará, que a la organización se le considere como una familia y se desarrollen emociones positivas, generando un alto grado de significancia y sentido de pertenencia en la organización. En resumen a lo señalado, en el gráfico 23 se demuestra porcentualmente los ítems analizados:

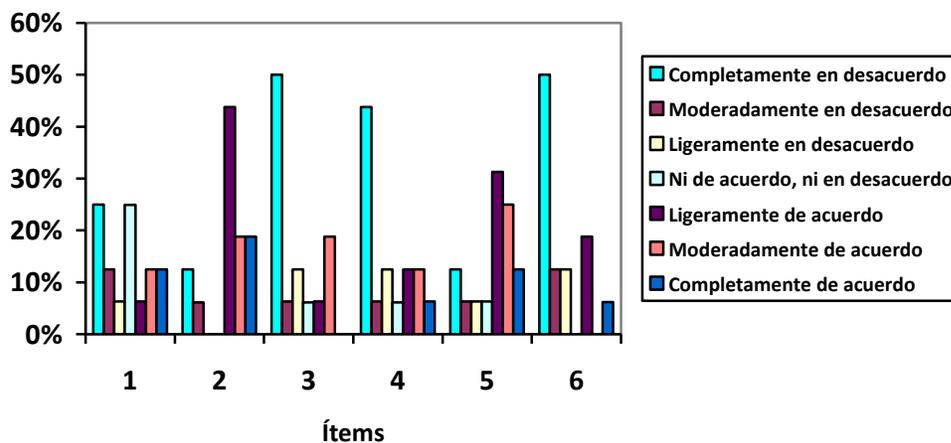


Gráfico 23. Representación de la opinión de los trabajadores. Indicador: Apego emocional - Identificación con la organización.

Dimensión: Compromiso organizacional continuo. **Indicador:** Consideración de los costos asociados por dejar a la organización - Permanencia en el puesto de trabajo - Motivación enfocada en superar los obstáculos organizacionales. En el cuadro 25 y gráfico 24, se indican los resultados obtenidos en cuanto a la percepción de los costos asociados por abandonar a la organización. Se constató que el 50,10% manifestó estar en desacuerdo que renunciar implique la interrupción de planes personales (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo), el 87,60% señaló estar en desacuerdo que al renunciar tendrían pocas opciones (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo).

Por otro lado, el 56,30% señaló estar de acuerdo que de no haber invertido tanto tiempo en la organización, considerarían otras opciones (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo). Asimismo, el 62,60% indicó estar de acuerdo (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo) que permanecer en la organización, es un asunto tanto de necesidad como de deseo; el 56,30% está en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo) que renunciar a la organización, implique escasas alternativas. Finalmente, respecto a este indicador el 56,30% señaló estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo), que resultaría muy difícil dejar la organización así lo desearan. A continuación se detallan los resultados:

Cuadro 25
**Resultados Consideración de los costos asociados por dejar a la organización-
 Permanencia en el puesto de trabajo - Motivación enfocada en superar los
 obstáculos organizacionales**

Ítem	Enunciado	Completamente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
		Porcentaje (%)						
7	Si deseara renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	31,30	18,80	-	12,40	12,50	12,50	12,50
8	Si renunciara a esta organización pienso que tendría pocas opciones.	75,00	6,30	6,30	6,10	-	6,30	-
9	Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.	25,00	6,30	-	12,40	12,50	12,50	31,30
10	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	12,50	12,50	12,40	-	37,50	6,30	18,80
11	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	37,50	18,80	-	6,10	18,80	12,50	6,30
12	Sería muy difícil para mí, en este momento, dejar mi organización, incluso si lo deseara.	43,80	-	12,50	12,30	6,30	18,80	6,30

Tomado del cuestionario 1, concerniente al compromiso organizacional (2019)

Ítems 7 y 8: Respecto al ítems 7, el 50,10% señaló estar en desacuerdo que renunciar implique la interrupción de planes personales (Completamente en

desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo), mientras que el 37,50%, manifestó estar de acuerdo (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo). En cuanto al ítem 8, el 87,60% señaló estar en desacuerdo que al renunciar tendrían pocas opciones (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo), solo el 6,30% indicó estar de acuerdo (Moderadamente de acuerdo).

En este sentido, los resultados revelan que los trabajadores consideran que están en la capacidad suficiente de conseguir un nuevo empleo y que para nada significaría postergar sus planes personales. Ahora bien, se podría inferir que los trabajadores que integran los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, asumen esta posición en vista que poseen un amplio abanico de opciones, al considerar que un número significativo ostenta estudios de cuarto y quinto nivel. Considerando lo señalado, los resultados contradicen lo planteado por Allen y Meyer (ob. cit), en cuanto al componente afectivo del compromiso organizacional, por lo menos en estos dos ítems analizados:

Con el paso del tiempo el trabajador percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la organización, lo cual permite que se vinculen con la institución porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido. (p.86).

Cabe destacar que los trabajadores no han valorado esas contribuciones individuales que señalan Allen y Meyer (ob. cit), lo cual ha quedado en evidencia en la alta rotación de personal que están experimentando estas dependencias de la administración pública de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua. Es importante que a lo interno de la organización exista una relación equilibrada entre los trabajadores y la organización, en donde se requiere de una reciprocidad mutua, por una parte la organización brinda ciertas cosas que al trabajador le da reconocimiento social y seguridad; por otra parte el trabajador responde laborando y desempeñando sus funciones de acuerdo a lo que indique la organización y tanto la organización como el trabajador, esperan que cada uno se comporte correctamente y opere con justicia.

De esta manera se va logrando lealtad y vinculación entre el trabajador y la organización, siendo tan necesaria esta asociación ya que los investigadores señalan que el compromiso posiblemente es el mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Puede darse el caso que un trabajador se encuentre insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación transitoria y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo.

Ítems 9 y 10: En cuanto al ítems 9, el 56,30% indicó estar de acuerdo que de no haber invertido tanto tiempo en la organización, considerarían otras opciones (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo), solo el 31,30% manifestó estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo). En referencia al ítems 10, el 62,60% señaló estar de acuerdo (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo) que permanecer en la organización, es un asunto tanto de necesidad como de deseo, mientras que el 37,40% manifestó estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo).

Acorde a los datos obtenidos, se confirma lo establecido por Allen y Meyer (ob. cit): “el compromiso continuo se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo que representa abandonar la organización, dado que el empleado reconozca que estos costos existen” (p.88). La toma de conciencia sobre las inversiones y alternativas por parte del trabajador, representa el proceso por medio del cual estas inversiones y alternativas afectan el compromiso de permanencia, lo cual revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con su organización.

Resulta oportuno señalar que este apego de carácter material se podría acentuar por la situación económica que atraviesa Venezuela, caracterizada por una contracción del mercado laboral y la pérdida de la capacidad productiva del sector privado, que constituye en cualquier economía un importante empleador. Dentro de este orden de ideas, Méndez (ob. cit) señala que en un estudio realizado en el año

2018, de manera conjunta por la Universidad Católica Andrés Bello, la Universidad Simón Bolívar y la Universidad Central de Venezuela, en una muestra de 6.168 hogares en todo el país, se reveló que el 37,50% de la población que dijo estar ocupada, trabaja por cuenta propia.

Dentro de este estudio, Méndez (ob. cit) indicó: “La depresión económica lleva al trabajador venezolano a sobrevivir, lo que busca en el mercado informal. El trabajo formal asalariado pierde importancia como principal fuente de ingresos. Los beneficios laborales pierden sentido y atractivo” (p.56). En parte estos resultados reflejan que el mercado laboral venezolano, está altamente intervenido por el Estado, y el empleador debe sortear las presiones sindicales.

Así mismo los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot, deberán tener presente que los trabajadores evalúan sus opciones bajo un esquema también financiero, porque el elemento que más preponderancia tiene en este tipo de compromiso es el dinero; sin embargo, el trabajador tratará de buscar un escenario donde pueda mitigar los riesgos por la elección tomada. Aunado a ello el trabajador considerará el costo de aprender otras habilidades, el costo de perder su estatus logrado, el hecho de dejar a sus amistades cercanas. En consecuencia el desarrollo del componente continuo, radicará en parte de las habilidades y competencias con las que no cuenta o carece el trabajador, y a pesar de ello sigue vigente en la organización en la que está, ya que incursionar en un nuevo empleo no podrá competir fácilmente y lograr el estatus que sí tiene en su actual organización.

Ítems 11 y 12: En referencia al ítems 11, el 56,30% está en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo) que renunciar a la organización, implique escasas alternativas, solo el 37,60% indicó estar de acuerdo (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo). En cuanto al ítems 12, el 56,30% manifestó estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo), que resultaría muy difícil dejar la organización así lo desearan, mientras que el 31,40% señaló estar de acuerdo (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo).

A pesar que los resultados obtenidos en los ítems 9 y 10, reflejaron que los trabajadores de los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, consideran la presencia de ciertos costos asociados al hecho de dejar a la organización, no por ello piensan que existan escasas oportunidades y en consecuencia este talento humano, no desarrolló una fuerte identificación con la organización. En este mismo orden de ideas, Gibson (2004), afirma: “identificarse con la organización se refiere a la asociación o reconocimiento que el trabajador tiene para con la misma, en cuanto a las metas, objetivos, políticas organizacionales” (p.67). Al respecto, Davis y Newstrom (2003) definen las metas como las formulaciones completas de los logros que la organización se dispone a alcanzar en un periodo determinado.

Por ello, a medida que los trabajadores se comprometan con la organización donde laboran, se acrecentarán las posibilidades de permanecer en ella, posibilitando el desarrollo de las habilidades y necesidades colectivas, conllevando a la estructuración de equipos de trabajo cohesionados, conduciendo esta situación a aumentar la eficacia, logrando alcanzar las metas y objetivos propuestos. Lograr que el trabajador se interrelacione es clave; es decir, esa compenetración e identificación con la organización, conlleva que el equipo gerencial tome decisiones oportunas y que el talento humano participe en el trabajo a realizar, esforzándose en función de un interés mancomunado, a objeto de obtener el mejor rendimiento en las tareas asignadas.

De igual forma, Davis y Newstrom (ob. cit), se refieren a lo siguiente: “el involucramiento en el trabajo debe ser entendido como el grado en que las personas se sumergen en éste invirtiendo para ello el tiempo, energía y concibiéndolo como parte fundamental de su existencia” (p.87). En fin, los trabajadores valoran desempeñar labores significativas y hacerlo en forma correcta, los cuales son elementos básicos de su identidad laboral; esta dimensión incluye aspectos como decisiones, participación, esfuerzo, interés y rendimiento.

Cabe destacar que a juicio del investigador, desarrollar un alto compromiso organizacional continuo no es deseable para los órganos de la Alcaldía del Municipio

Girardot del estado Aragua, motivado que los trabajadores se mantendrán en las dependencias defendiendo sus intereses particulares, generándose una actitud de indiferencia que surte de apatía a quienes conciben en mayor grado el compromiso de continuidad. Todo ello representa un panorama coyuntural para el trabajador, ya que las opciones a mediano plazo estarán influenciadas por la necesidad económica que atraviese él y su grupo familiar y, la comodidad y beneficios que involucre la opción elegida, que lo pueden llevar incluso a quedarse en la misma organización, en virtud que no existen más alternativas. Resumiendo lo indicado, en el gráfico 24 se demuestra porcentualmente los ítems analizados:

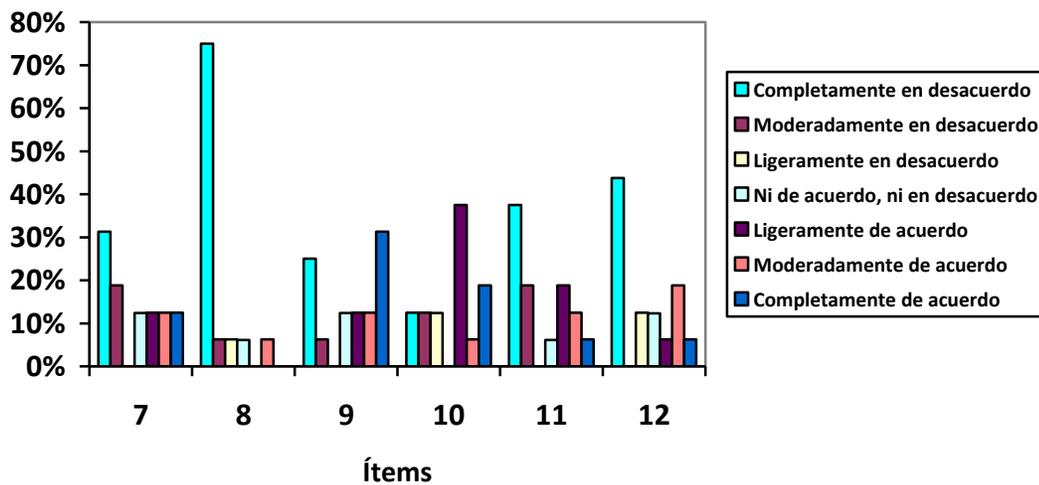


Gráfico 24. Representación de la opinión de los trabajadores. Indicador: Consideración de los costos asociados por dejar a la organización - Permanencia en el puesto de trabajo - Motivación enfocada en superar los obstáculos organizacionales.

Dimensión: Compromiso organizacional normativo. **Indicador:** Obligación psicológica de permanecer en la organización - Deseos de permanecer en el equipo de trabajo. En el cuadro 26 y gráfico 25, se refleja la inclinación de los trabajadores respecto al componente normativo del compromiso organizacional. El 62,60% señaló estar de acuerdo (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo) que aunque resultara ventajoso, no renunciarían a la organización en este momento. Además el 68,80% indicó estar en desacuerdo

(Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo), cuando se les consultó, si se sentirían culpables al renunciar en este momento a la organización.

Así mismo, el 81,40% señaló estar de acuerdo que la organización merece su lealtad (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo); el 62,50% manifestó estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo), al consultarles que no sienten obligación de permanecer en la organización; el 68,80% señaló estar en desacuerdo que ellos no renunciarían a la organización, por estar obligados con su gente (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo). A su vez el 81,30% indicó estar de acuerdo que le deben muchísimo a la organización (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo). A continuación se señalan los resultados:

Cuadro 26
Resultados Obligación psicológica de permanecer en la organización - Deseos de permanecer en el equipo de trabajo.

Ítem	Enunciado	Completamente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
13	Aunque fuese ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	25,00	6,30	6,10	-	6,30	25,00	31,30
14	Me sentiría culpable si renunciase a mi organización en este momento.	56,30	12,50	-	18,80	6,30	6,10	-
15	Esta organización merece mi lealtad.	6,30	-	-	12,30	6,30	18,80	56,30

Cuadro 26 (cont.)

Resultados Obligación psicológica de permanecer en la organización - Deseos de permanecer en el equipo de trabajo.

Ítem	Enunciado	Completamente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
16	No siento ninguna obligación de permanecer en esta organización.	37,50	18,80	6,30	18,60	-	-	18,80
17	Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con su gente.	50,00	12,50	6,30	18,60	6,30	6,30	-
18	Le debo muchísimo a mi organización.	6,30	6,30	6,10	-	25,00	43,80	12,50

Tomado del cuestionario 1, concerniente al compromiso organizacional (2019)

Ítems 13 y 14: En referencia al ítems 13, el 62,60% señaló estar de acuerdo (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo) que aunque resultara ventajoso, no renunciarían a la organización en este momento, mientras que el 37,40% está en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo). En cuanto al ítems 14, el 68,80% manifestó estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo), cuando se les consultó, si se sentirían culpables al renunciar en este momento a la organización, solo el 12,40% señaló estar de acuerdo (Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo).

En este sentido, los datos obtenidos revelan nuevamente el apego material evidenciado en el componente continuo del compromiso organizacional de los trabajadores, analizado con anterioridad. Asimismo, se puede inferir que si los trabajadores encuentran alguna otra alternativa de empleo, no tendrían un fuerte sentimiento de culpa o apego emocional. Es importante que la gestión de talento

humano monitoreé constantemente el estado de bienestar de sus trabajadores, a los fines de evitar un aumento en la intención de abandonar la organización por parte del talento humano y las consecuencias que esto acarrea para la organización. Es por ello que toda actitud negativa debe constituir una señal de alerta para las organizaciones, que permita anticipar o predecir la desvinculación voluntaria (no deseada), a objeto de tomar acciones que eviten la pérdida del talento (de por sí escaso). Ahora bien, en cuanto al apego de carácter material, Bretones (2001), plantea que se puede manifestar por lo siguiente:

Estas inversiones pueden ser de índole material, tener correlato monetario (antigüedad para hacerse acreedor de beneficios sociales, acumulación de bonos de desvinculación o de derechos para acceder al seguro de desempleo) o ser intangible (como el estatus y reconocimiento que se va construyendo en la empresa) y que liquidaría o perdería si dejara la empresa (p. 95).

Es decir, el trabajador se vincula con la organización porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en ella y dejarla significaría dejar a un lado todo lo invertido. El trabajador tiende a vincularse con la organización, porque requiere cultivar, cuidar y hacer mejorar sus inversiones, por ello le es conveniente permanecer. Además, el compromiso normativo se ve influenciado por la jerarquía en la organización, las políticas establecidas, los sistemas de promoción y ascensos, y en especial por aquellas regulaciones que establecen determinados lapsos de antigüedad para acceder a ciertos privilegios, jugando un papel importante en la acumulación del monto simbólico del tiempo invertido.

En algunas organizaciones se implementan programas de participación de los trabajadores en utilidades o en el reparto de paquetes accionarios, que fortalecen a la larga esta dimensión normativa del compromiso organizacional. Con respecto a este componente, los datos obtenidos reflejan que este tipo de compromiso es el predominante dentro de los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, lo cual podría constituir una ventaja para el equipo gerencial, motivado que los trabajadores con este tipo de compromiso son incondicionales al momento de desarrollar algún proyecto, aunque quizás no con la misma energía o entusiasmo que uno con compromiso afectivo, pero sí con la garantía que estará presente en todo momento.

Ítems 15 y 16: Con respecto al ítems 15, el 81,40% indicó estar de acuerdo que la organización merece su lealtad (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo), mientras que el 6,30% está en desacuerdo (Completamente en desacuerdo). Aunado a ello, en el ítems 16, el 62,50% señaló estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo), al consultarles que no sienten obligación de permanecer en la organización, solo el 18,80% afirmó estar de acuerdo (Completamente de acuerdo).

En consecuencia, se infiere que los trabajadores que integran los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, permanecen por cumplir con un deber moral de reciprocidad que revela un importante factor que ejerce influencia en el componente normativo del compromiso organizacional. En este sentido, es conveniente aprovechar ese sentimiento de lealtad desarrollado, el cual se manifiesta en esa obligación de perdurar en la organización para cumplir con un deber. En cuanto al sentido de permanencia, Betanzos (2007) lo considera como: “un compromiso de obligación valorativa o de obligación moral” (p.45). Asimismo, Panaccio y Vanderberghe (2011), afirman: “el individuo concibe la obligación moral de continuar en su empresa porque experimenta una sensación de deuda por haber recibido alguna oportunidad o recompensa que fue muy valorada por él” (p.45).

Considerando lo señalado por los autores, se evidencia que este componente normativo del compromiso organizacional, se asocia con esos sentimientos de permanecer en la organización, debido a que las normas y los valores organizacionales son compatibles con las creencias propias. Se debe agregar que la obligación moral de permanecer se incrementa cuando se valora algún beneficio, oportunidad, ventaja o concesión especial de la organización. De formar similar Robbins (ob. cit), agrega:

Un aspecto relevante del compromiso normativo es que se muestra asociado con las llamadas ‘conductas de ciudadanía organizacional’ que se expresan en diversos tipos de conducta pro-social, aquellas que siendo voluntarias, no están sostenidas por el sistema formal de responsabilidades, compensaciones y beneficios del puesto de trabajo. (p.78)

En este sentido, cuanto más alto sea el compromiso normativo del trabajador, mayor será su disposición a hacer lo que es favorable para la organización y, mayor el deseo de realizar esfuerzos y sacrificios por la entidad que le acoge, aunque implique un costo personal y más aún si la organización percibe y reconoce el esfuerzo de su talento humano y lo recompensa de forma económica o social, el trabajador buscará retribuirle mediante el compromiso.

Ítems 17 y 18: En cuanto al ítems 17, el 68,80% señaló estar en desacuerdo que ellos no renunciarían a la organización, por estar obligados con su gente (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo), solo el 12,60% manifestó estar de acuerdo (Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo). En el ítems 18, el 81,30% señaló estar de acuerdo que le deben muchísimo a la organización (Completamente de acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Ligeramente de acuerdo), mientras que el 18,70% manifestó estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Ligeramente en desacuerdo).

En relación al hallazgo obtenido, se evidencia que el talento humano posiblemente permanecería en la organización, si considera las recompensas recibidas de esta; no obstante, no permanecerían por el solo hecho de sentir alguna obligación con sus compañeros de trabajo. Es oportuno señalar que en las indagaciones preliminares el talento humano de las dependencias en estudio, indicó que uno de los elementos que ellos más valoran de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, es la flexibilidad de horarios y las oportunidades que el equipo gerencial ha brindado a los trabajadores de perfeccionarse académicamente y de emprender nuevos estudios de pre y post grado. Con respecto a la formación profesional del talento humano, Bonnet (2003) plantea:

Es claro ahora que una de las variables determinantes para lograr incrementar la competitividad sostenible de las organizaciones y sus sectores, es la formación de su talento humano; aunque no puede dejar de reconocerse la importancia que sobre la competitividad tiene también el comportamiento adecuado de los costos de todos los factores productivos. (p.67)

En vista de lo señalado, lo más significativo y estratégico para el desarrollo de una organización competitiva y sostenible es situar al capital intelectual del talento humano como factor de generación de conocimiento productivo; definitivamente este conocimiento forma parte de la base de innovación y productividad, si se concibe considerando el enfoque de creación de riqueza o de valor desde la perspectiva de Nonaka y Takeuchi. Además, el capital humano adquiere conocimiento a través del aprendizaje organizacional, mediante ese proceso de creación, retención y transferencia de información clave y estratégica para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones. Resumiendo lo señalado, en el gráfico 25 se demuestra porcentualmente los ítems analizados:

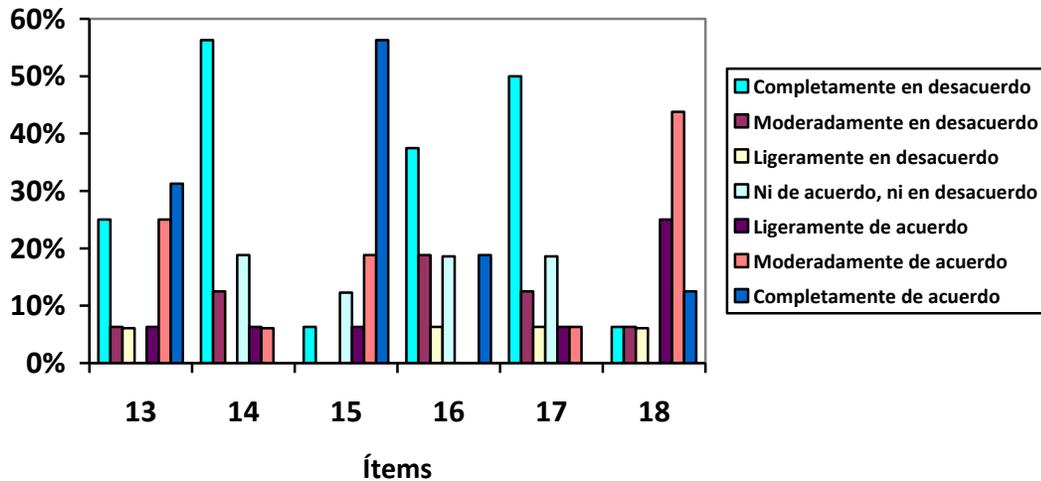


Gráfico 25. Representación de la opinión de los trabajadores. Indicador: Obligación psicológica de permanecer en la organización - Deseos de permanecer en el equipo de trabajo.

Ahora bien, concluida la presentación de los resultados de la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith “Affón de los ective continunance and normative commiment scales”, serán indicados los datos obtenidos en la **Variable:** Gerencia Pública, en su dimensión: Proceder Gerencial. A los fines de abordar a la variable gerencia pública, se tomo como referencia el cuestionario de Romero (ob.cit), cuyo objetivo se centro en determinar la conducta, costumbre y proceder habitual de los supervisores (Director, Jefe, Coordinador, entre

otros), el cual fue aplicado de forma similar en la Alcaldía de Señor Quintana Roo en México.

En relación al proceder gerencial de ese equipo multidisciplinario que desempeña funciones estratégicas dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot, los resultados reflejan que aplican un trato humanizado hacia el capital humano de estas dependencias, evidenciándose que no se encuentra presente ese utilitarismo clásico de la administración pública, motivado que se valora y se considera a los trabajadores como un motor que dinamiza ese engranaje organizacional.

En síntesis, los datos obtenidos revelan que los trabajadores en el ámbito público prefieren líderes que planifiquen el quehacer diario bajo un enfoque estratégico y situacional, en donde se implemente como política una descentralización en la toma de decisiones y se reconozca que los resultados organizacionales son consecuencia del buen desempeño y del trabajo en equipo. Asimismo, los trabajadores aprecian ese contacto estrecho centrado en una retroalimentación permanente y preocupada no solo en los asuntos laborales, sino en el bienestar del grupo familiar. Aunado a lo expuesto, el talento humano reconoce que la conformación de equipos multidisciplinarios es la única vía para garantizar el cumplimiento de los fines previstos bajo altos estándares de calidad.

En este sentido, es propicio que el proceder gerencial considere los aspectos subyacentes de las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, a los fines de decidir el mejor curso de acciones a seguir. En este particular dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, esta sinergia organizacional se alcanzará en parte si los funcionarios que ejercen cargos de dirección, actúan en sintonía con el perfil ideal del gerente público descrito en la figura 15, construido a partir de los datos proporcionados por la muestra sujeta a investigación.

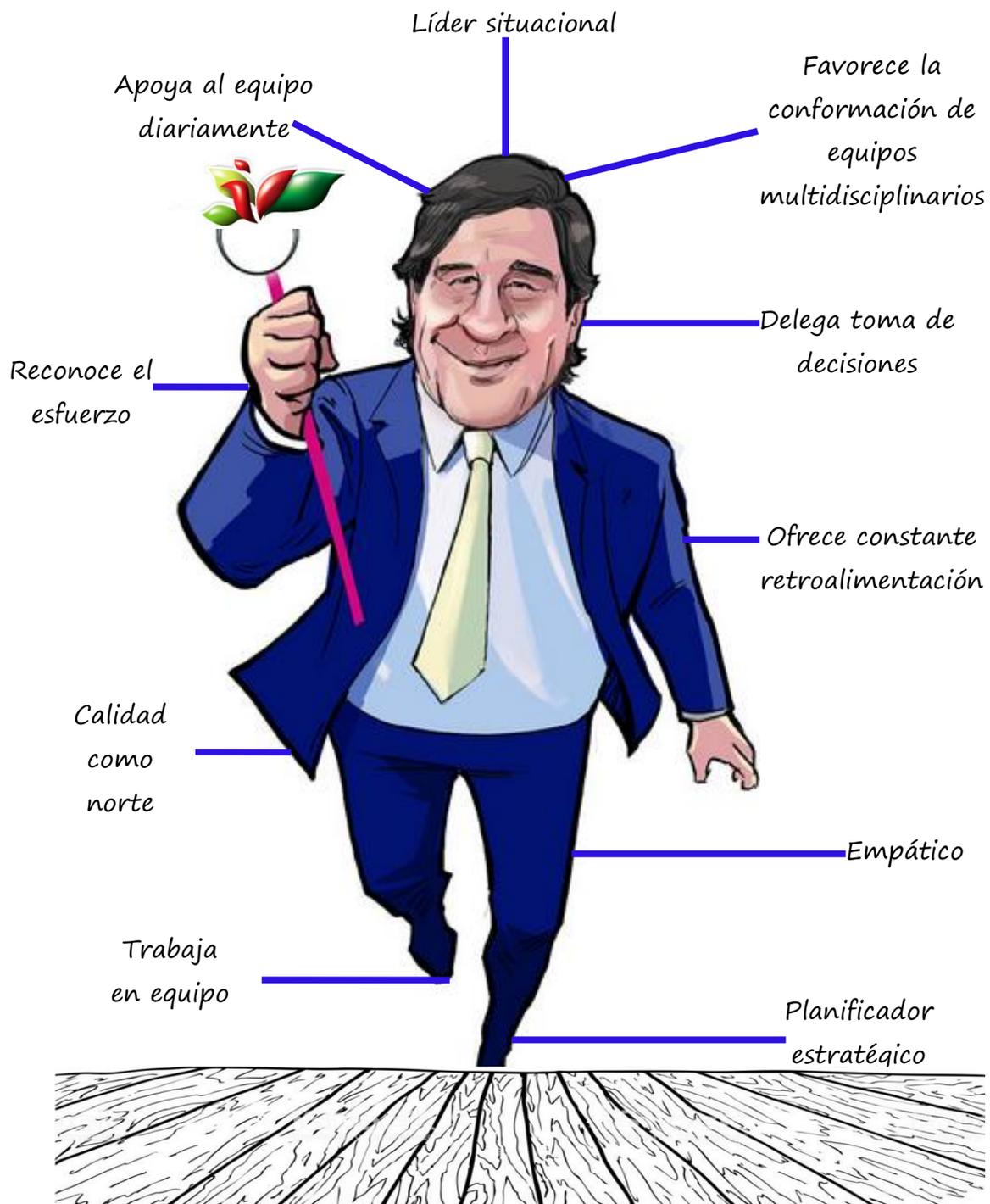


Figura 15. Perfil ideal del gerente en el ámbito público. Fuente: Elaboración propia a partir de los hallazgos obtenidos.

Cabe destacar que desde el ámbito público, la *sinergia* organizacional debe venir acompañada de nuevos enfoques gerenciales que eviten la concepción tradicional

extendida por toda la administración pública, centrada en la psicología industrial que asigna una gran importancia a las diferencias individuales en lo atinente a la selección y el entrenamiento; aquí, el interés principal de la gerencia es el cumplimiento de las horas de trabajo y pausas reglamentarias; estudio de tiempos y movimientos; condiciones de trabajo; selección; visión e iluminación, todas sujetas al pensamiento de Elton Mayo.

Partiendo de esta visión psicologista de los procesos laborales, la organización pública aparenta ser una empresa privada, movida desde un raciocinio ajeno a la percepción de las condiciones humanas de las personas que asumen roles como actores sociales de las organizaciones. Esta visión se considera como un hecho natural en el mundo industrial pero en el caso de las organizaciones públicas, las convierte en organismos rígidos, caracterizados por procesos centrados en el control excesivo del talento humano, mediante la centralización de la toma de decisiones y una supervisión inflexible que en ocasiones crea barreras y obstáculos en los procesos organizacionales.

Esta crítica, tiene su centro de referencia en la noción de ciencia que sostiene aún a la gerencia pública; la ciencia modernizante ignora el mundo de la vida, el mundo de las interacciones humanas, disminuye la potencialidad del mundo de las ideas y de los contenidos axiológicos del quehacer humano, rechaza la relevancia de la dimensión subjetiva de la existencia, niega de forma sistemática la penetración indubitable de los valores, las creencias y los intereses del ser humano en la dinámica del conocimiento. El mecanicismo lógico, pilar de la noción de ciencia moderna, restringe la criticidad como la asociada a la beligerancia ante los conflictos y contradicciones generadas por las relaciones asimétricas de poder que se ponen de manifiesto en las organizaciones jerarquizadas, que normalmente se visibilizan en los procesos sociales.

Dicho lo anterior, se procederá a detallar los resultados obtenidos en la variable gerencia pública: **Dimensión:** Proceder Gerencial. **Indicador:** Acciones gerenciales. En el cuadro 27 y gráfico 26, se refleja la inclinación de los trabajadores respecto a los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control, aplicados por el equipo gerencial de los Órganos Superiores del Nivel Central de la

Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua. El 50,10% señaló estar de acuerdo (Moderadamente de acuerdo + Completamente de acuerdo) que el equipo gerencial considera la opinión de los supervisados, al momento de establecer los objetivos organizacionales y el 56,30% indicó estar de acuerdo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo) que se planifica nuevas formas de incorporar al talento humano en el diseño de las metas organizacionales.

Además el 81,30% manifestó estar de acuerdo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo) que se delega algunas decisiones en la organización del trabajo y el 56,30% señaló estar en desacuerdo (Moderadamente en desacuerdo + En desacuerdo + Completamente en desacuerdo) que se cause algún malestar cuando se toman las decisiones, en cuanto a la organización del trabajo. A continuación se señalan los resultados obtenidos:

Cuadro 27
Resultados Acciones Gerenciales

Ítem	Enunciado	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	Planifica los objetivos y metas considerando las opiniones de sus subordinados.	12,50	6,30	18,80	12,30	18,80	-	31,30
2	Planifica nuevas formas de incorporar al talento humano, en el diseño de las metas organizacionales.	18,80	12,50	6,30	6,10	12,50	12,50	31,30

Cuadro 27 (cont.)
Resultados Acciones Gerenciales

Ítem	Enunciado	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
		Porcentaje (%)						
3	Delega algunas decisiones en cuanto a la organización del trabajo.	12,50	-	-	6,20	12,50	37,50	31,30
4	Causa malestar las decisiones que este toma en relación a la organización del trabajo.	37,50	6,30	12,50	24,90	12,50	-	6,30

Tomado del cuestionario 3, concerniente a la Gerencia Pública (2019)

Ítems 1 y 2: En el ítems 1, el 50,10% indicó estar de acuerdo (Moderadamente de acuerdo + Completamente de acuerdo) que el equipo gerencial considera la opinión de los supervisados al momento de establecer los objetivos organizacionales, mientras que el 37,60% manifestó estar en desacuerdo (Moderadamente en desacuerdo + En desacuerdo + Completamente en desacuerdo). En cuanto al ítems 2, el 56,30% señaló estar de acuerdo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo) que se planifica nuevas formas de incorporar al talento humano en el diseño de las metas organizacionales, solo el 37,60% indica estar en desacuerdo (Moderadamente en desacuerdo + En desacuerdo + Completamente en desacuerdo).

En este sentido, los resultados reflejan que el talento humano de los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot, participa activamente en el establecimiento de las metas organizacionales y que además, cada día se diseñan nuevas estrategias que promueven la intervención directa de los trabajadores, lo cual se constituye como una práctica positiva implementada por el equipo gerencial. Cabe destacar que estos hallazgos ratifican la opinión de los trabajadores, manifestada en los ítems 35 y 36, de la Dimensión – Indicador: “Comunicación - Comunicación dentro de la

organización”; por tanto no se cumple lo planteado por Glas (ob. cit), el cual considera que en los organismos públicos el talento humano en su mayor parte no participa en la elaboración del Plan Operativo Anual Institucional, por lo cual a su juicio, lograr una identificación con la organización es poco probable cuando no existe una cultura organizacional común y no se comparten valores.

En este particular, Ponte (2006) señala: “para innovar, diversificar, competir y crecer, las organizaciones requieren una gestión humana coherente e integrada con la misión y planes de la entidad de trabajo” (p.58); es decir, es primordial apuntalar que exista la cultura de establecimiento y logro de metas en la organización, en concordancia con la misión y visión de la misma. El propósito principal de establecer y definir metas, es que el talento humano esté motivado y tenga un norte claro de lo que la organización espera de ellos y sabiendo que el esfuerzo que manifiesten en sus actividades es parte importante de la consecución de los objetivos globales de la organización.

Ítems 3 y 4: En relación al ítems 3, el 81,30% señaló estar de acuerdo (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo) que se delega algunas decisiones en la organización del trabajo, mientras que el 12,50% manifestaron estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo). En cuanto al ítems 4, el 56,30% indicó estar en desacuerdo (Moderadamente en desacuerdo + En desacuerdo + Completamente en desacuerdo) que se cause algún malestar cuando se toman las decisiones, en cuanto a la organización del trabajo, solo el 18,80% señaló estar de acuerdo (Moderadamente de acuerdo + Completamente de acuerdo). De los resultados obtenidos se puede inferir que los trabajadores al participar en la toma de decisiones, satisfacen sus necesidades de poder, de acuerdo a lo establecido en la Teoría de las Necesidades de McClellan.

Es por ello que Gordon (ob. cit), señala lo siguiente: “La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros” (p.57). En este sentido se comprende, que para desarrollar las necesidades de poder, el trabajador debe contar con la oportunidad de tomar decisiones y de ser posible escalar jerárquicamente. Por lo tanto, los gerentes del ámbito público podrían

aprovechar todos aquellos trabajadores con habilidades y destrezas que se inclinen por las necesidades de logro y poder, a objeto de incentivarlos a lograr cambios significativos desde sus puestos de trabajo.

Además los resultados reflejan que el equipo gerencial de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, aumenta la participación de su talento humano mediante el empoderamiento o apoderamiento, conocido en inglés como empowermet. En relación a ello, el empoderamiento lo concibe Blanchard (2004), como: “el empoderamiento va más allá de darles el poder de decisión a las personas; por lo que en términos de dirección y administración, significa que el gerente debe conocer las habilidades, experiencia y la capacidad de motivarse que las personas tienen dentro de sí” (p.67). A través de este empoderamiento se debe promover aquellas actividades o situaciones de aprendizaje que ofrezcan retos y desafíos razonables por su novedad, variedad o diversidad; apoyando los procesos que ayuden al talento humano en la toma de decisiones y fomentar su responsabilidad e independencia, así como en el desarrollo de sus habilidades de autocontrol. En relación a lo indicado, en el gráfico 26 se demuestra porcentualmente los ítems analizados:

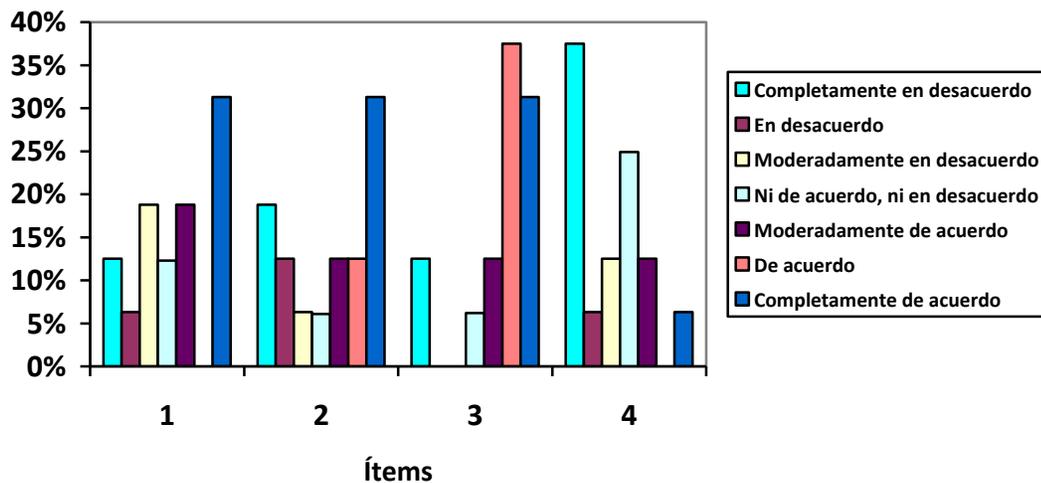


Gráfico 26. Representación de la opinión de los trabajadores. Indicador: Acciones Gerenciales.

Indicador: Estrategias gerenciales. En el cuadro 28 y gráfico 27, se refleja la inclinación de los trabajadores respecto a elementos como motivación, comunicación, formación de equipos, reconocimiento, toma de decisiones y supervisión, ejercida por el equipo gerencial de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua. El 81,30% manifestó estar de acuerdo que las actitudes y comportamiento del gerente, motivan a realizar un trabajo de calidad (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo); el 68,80% señaló estar de acuerdo (De acuerdo + Completamente de acuerdo) que se ofrece una constante retroalimentación enfocada a corregir las fallas (De acuerdo + Completamente de acuerdo).

Asimismo, el 68,80% manifestó estar de acuerdo (De acuerdo + Completamente de acuerdo) que se favorece la conformación de equipos multidisciplinarios, el 81,30% indica estar de acuerdo (De acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Completamente de acuerdo) que se reconoce el esfuerzo del equipo de trabajo. Por otro lado, el 81,30% señala estar de acuerdo que se apoya al equipo de trabajo en las actividades cotidiana (De acuerdo + Completamente de acuerdo) y el 81,30% manifestó estar de acuerdo (De acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Completamente de acuerdo) que se delega la toma de decisiones. A continuación se señalan los resultados obtenidos:

Cuadro 28
Resultados Estrategias Gerenciales

Ítem	Enunciado	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
5	Sus actitudes y comportamientos motivan a realizar un trabajo de calidad e impacto.	6,30	-	12,40	-	6,30	37,50	37,50

Cuadro 28 (cont.)
Resultados Estrategias Gerenciales

Ítem	Enunciado	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
		Porcentaje (%)						
6	Ofrece constantemente una retroalimentación enfocada a corregir fallas o errores.	6,30	12,50	-	12,40	-	31,30	37,50
7	Favorece la conformación de equipos multidisciplinarios.	6,30	12,50	6,30	6,10	-	31,30	37,50
8	Reconoce y elogia los esfuerzos realizados por su equipo de trabajo.	6,30	-	6,30	6,10	12,50	18,80	50,00
9	Apoya a su equipo en el desarrollo de las actividades cotidianas.	6,30	6,30	6,10	-	-	37,50	43,80
10	Delega en algún momento la toma de decisiones gerenciales.	6,20	-	-	12,50	25,00	25,00	31,30

Tomado del cuestionario 3, concerniente a la Gerencia Pública (2019)

Ítems 5 y 6: En cuanto al ítems 5, el 81,30% señaló estar de acuerdo que las actitudes y comportamiento del gerente, motivan a realizar un trabajo de calidad (Moderadamente de acuerdo + De acuerdo + Completamente de acuerdo), mientras que el 18,70% manifestó estar en desacuerdo (Moderadamente en desacuerdo + Completamente en desacuerdo). En relación al ítems 6, el 68,80% manifestó estar de acuerdo (De acuerdo + Completamente de acuerdo) que se ofrece una constante retroalimentación enfocada a corregir las fallas (De acuerdo + Completamente de acuerdo), solo el 18,80% señaló estar en desacuerdo (En desacuerdo + Completamente en desacuerdo).

En este particular los datos obtenidos permiten inferir que el equipo gerencial de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, han ejercido una supervisión efectiva que motiva a los trabajadores a cumplir sus funciones con eficiencia y calidad. Aunado a lo señalado resulta positivo que el equipo gerencial ofrezca retroalimentación, por cuanto Werther (2006) afirma que: “la mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar” (p.302).

Hay que mencionar que el equipo supervisor de la Alcaldía del Municipio Girardot, debe ser lo suficientemente hábil al momento que ofrece retroalimentación al talento humano, ya que en ocasiones este proceso representa una impedimento para el aprendizaje de los trabajadores, motivado que existe la probabilidad de que sea percibida como amenazante, a causa de una mala interpretación de la información o de una comunicación poco asertiva entre los supervisores y sus trabajadores. Por ello, debe cultivarse como política ofrecer una retroalimentación asertiva, a los fines que el trabajador tenga la posibilidad de conocer como está desempeñando su labor, cuales ajustes debe efectuar y de esta manera potenciar su rendimiento.

Además la retroalimentación ofrece beneficios al supervisor, por cuanto mejora la comunicación con los trabajadores y posiblemente de este intercambio, surjan opiniones y críticas constructivas que puedan coadyuvar en el fortalecimiento de los procesos internos. Asimismo, la organización se beneficia de la retroalimentación, en el sentido que evalúa constantemente las potencialidades del talento humano, mejora las relaciones interpersonales y ofrece claridad a los trabajadores en cuanto a sus obligaciones y lo que se espera de ellos.

Ítems 7 y 8: Con respecto al ítems 7, el 68,80% manifestó estar de acuerdo (De acuerdo + Completamente de acuerdo) que se favorece la conformación de equipos multidisciplinarios, solo el 25,10% señaló estar en desacuerdo (En desacuerdo + Moderadamente en desacuerdo + Completamente en desacuerdo). En referencia al ítems 8, el 81,30% señaló estar de acuerdo (De acuerdo + Moderadamente de acuerdo

+ Completamente de acuerdo) que se reconoce el esfuerzo del equipo de trabajo, mientras que el 12,60% manifestó estar en desacuerdo (Moderadamente en desacuerdo + Completamente en desacuerdo).

Considerando los resultados anteriores, se evidencia que el equipo gerencial de la Alcaldía de Girardot promueve el trabajo en equipo, como estrategia que permite efectuar las funciones encomendadas bajo un esquema colaborativo y cooperativo. Es importante fomentar el trabajo en equipo por los beneficios que ello acarrea, ya que se incrementa la cohesión de los trabajadores y el logro es compartido por todos los miembros. En este sentido Gilmore (2002), sostiene:

En la actualidad los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido (p.67).

Asimismo, Fritz (2008) afirma lo siguiente: “las organizaciones están compuestas por personas, las cuales deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. En sí, el trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general" (p.47). Es decir, en los equipos de trabajo, se debe partir del establecimiento de reglas básicas que guíen cuales comportamientos serán permitidos y el rol que asumirá cada miembro, a objeto de impulsar una fuerza integradora que desarrolle el sentido de pertenencia y permita compartir los mismos valores, actitudes y normas de conducta.

En el sector público el trabajo en equipo es ideal, por el hecho que genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiada a cada ámbito, bien sea laboral o personal. Un equipo desempeña funciones considerando la base objetiva de unas solicitudes que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la confianza y la interdependencia entre sus miembros, si falla alguno de estos elementos el equipo de trabajo no será nada efectivo. Es importante no olvidar que la eficiencia de los equipos se mide sobre la base del producto final de la actividad y por el valor agregado de bienestar y compenetración que se logre entre sus miembros, motivado que como lo sostiene Borrell (2004): “buenos profesionales hacen buenos

equipos, pero también buenos equipos hacen buenos profesionales, lo que a la larga supone un enriquecimiento social” (p.45)

Ítems 9 y 10: En cuanto al ítems 9, el 81,30% indica estar de acuerdo que se apoya al equipo de trabajo en las actividades cotidiana (De acuerdo + Completamente de acuerdo), solo el 18,70% señala estar en desacuerdo (Moderadamente en desacuerdo + En desacuerdo + Completamente en desacuerdo). En relación al ítems 10, el 81,30% indica estar de acuerdo (De acuerdo + Moderadamente de acuerdo + Completamente de acuerdo) que se delega la toma de decisiones, mientras que el 6,20% manifestó estar en desacuerdo (Completamente en desacuerdo).

En referencia a los resultados obtenidos, se evidenció que el equipo supervisor guía el quehacer diario de los trabajadores, lo cual permite establecer una comunicación más directa y con la debida prontitud, el talento humano recibe la retroalimentación sobre su desempeño y rendimiento. Además, se podría inferir que esta cercanía entre trabajador y supervisor, ha permitido e incentivado la delegación en la toma de decisiones. En este sentido Gordon (ob. cit) plantea: “de igual manera, los aspectos referentes a los compañeros y la supervisión, constituyen factores relevantes para los empleados, como motivos o fuentes de satisfacción laboral” (p.67).

Es decir, las relaciones estrechas con el equipo supervisor constituyen una fuente de satisfacción laboral que en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, es valorado como positiva en un nivel alto; por lo que este vínculo particularmente representa una fuente de afecto positivo de los trabajadores en relación con su organización. Los factores con más relevancia en esta muestra de estudio, están dados por aspectos relacionales, donde el vínculo con los otros parece ser de vital importancia para los trabajadores, sea el caso de los compañeros de trabajo o del supervisor. En este sentido, la dimensión de la interacción social, así como de la motivación intrínseca (motivación al logro, trabajo en sí mismo), representan aspectos particulares de la presente muestra de investigación. En relación a lo indicado, en el gráfico 27 se demuestra porcentualmente los ítems analizados:

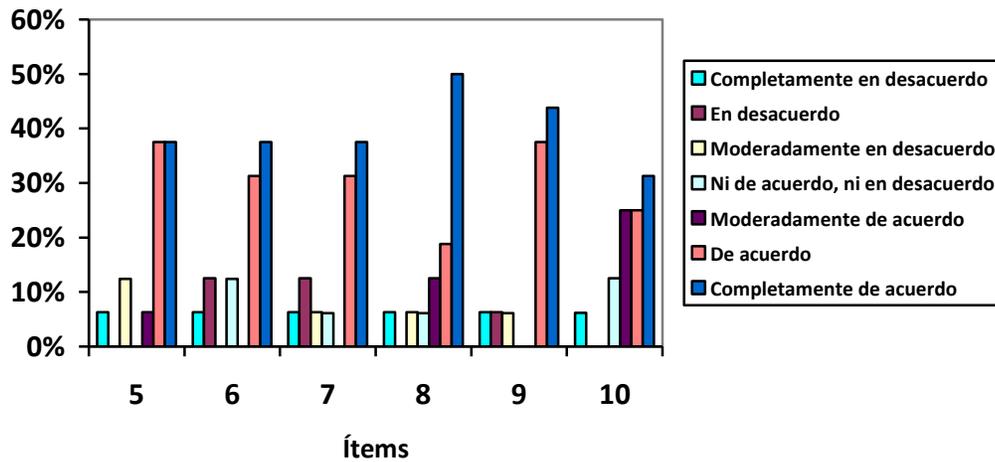


Gráfico 27. Representación de la opinión de los trabajadores. Indicador: Estrategias Gerenciales.

Por otro lado, considerando los datos obtenidos en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, en relación a las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, aunado a la indagación efectuada sobre el papel que desempeña el equipo gerencial en esta realidad organizacional, el investigador a continuación incluirá un apartado dentro del análisis de los resultados que permitirá establecer los niveles y la relación que existe entre las variables abordadas en la investigación.

En cuanto a la determinación de los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional del talento humano que integra los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se analizaron las medidas de tendencia central, varianza y desviación típica, a través de la estadística descriptiva generada en el sistema IBM SPSS Statistics 19.0. Asimismo, con el propósito de interpretar los datos obtenidos en las variables objeto de estudio, la investigación adoptó la tabla de codificación de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional empleada por Díaz (ob.cit), en la Universidad Complutense de Madrid, al momento de obtener los predictores de la motivación, satisfacción laboral, compromiso organizacional y factores psicosociales.

De manera concreta en la variable satisfacción laboral, el análisis e interpretación de los datos se efectuó mediante la tabla de tres niveles de Díaz (ob. cit), descrita en

el cuadro 29, cuyos niveles fueron establecidos tomando en cuenta que se trabajaría con medias aritméticas y con una escala del 1 al 8, considerando como valores positivos aquellos que van desde 5.10 hasta 8.00. Para el nivel medio se consideraron los valores desde 3.11 al 5.09 y el nivel bajo está definido por las puntuaciones de 1 a 3.10 que representan la menos valoración de la escala. A continuación se detalla:

Cuadro 29
Tabla de Codificación (Satisfacción laboral)

Nivel	Descripción	Intervalo
Bajo	El trabajador se encuentra insatisfecho en lo que se refiere a los aspectos específicos de su trabajo: reconocimientos, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la organización, entre otros.	1 – 3.10
Medio	El trabajador se encuentra medianamente satisfecho en lo que se refiere a los aspectos específicos de su trabajo: reconocimientos, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la organización y manifiestan ciertas inconformidades por las condiciones existentes.	3.11 -5.09
Alto	El trabajador se encuentra altamente satisfecho en lo que se refiere a los aspectos específicos de su trabajo: reconocimientos, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la organización, entre otras.	5.10- 8.00

Tomado de Díaz (2016)

Ahora bien, en el cuadro 30 y gráfico 28, se presenta los niveles obtenidos en cada una de las dimensiones de la variable satisfacción laboral, determinadas mediante el uso de la estadística descriptiva del sistema IBM SPSS Statistics 19.0:

Cuadro 30
Niveles de Satisfacción laboral

Dimensión	Medias	Des. Es	Varianza	Nivel
Pago	3.01	1.94	3.22	Bajo
Promoción	3.08	1.76	3.28	Bajo
Supervisión	4.15	1.84	3.45	Medio
Margen de beneficios	3.06	1.81	3.45	Bajo
Recompensas contingentes	4.59	1.92	3.82	Medio
Procedimientos operativos	4.06	2.10	4.42	Medio
Compañeros	4.70	1.42	2.21	Medio
Naturaleza del trabajo	5.53	1.11	1.56	Alto
Comunicación	3.86	1.86	3.51	Medio
Promedio	4.01	1.75	3.21	Medio

Tomado de los resultados de la estadística descriptiva de IBM SPSS Statistics 19.0 (2019)

En resumen, el estudio de la satisfacción laboral del talento humano que integra los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, permitió determinar que los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos con una media promedio de 4.01 puntos. En relación a los resultados de las dimensiones objeto de estudio, se comprobó un nivel alto de satisfacción de una media de 5.53 puntos en lo que se refiere a la “Naturaleza del trabajo”; es decir, el capital humano de estas dependencias valora las actividades que realiza en su trabajo; perciben que el trabajo es agradable y sienten orgullo de pertenecer a la organización.

Aunado a lo expuesto, los trabajadores se encuentran insatisfechos en su nivel más bajo, con las siguientes dimensiones de la variable satisfacción laboral: Pago, Promoción y Margen de beneficios, con una media de 3.01, 3.08 y 3.06, respectivamente. De forma concreta los trabajadores señalaron en la dimensión “Pagos”, que la cantidad percibida como salario no es justa, ni equitativa; los aumentos son muy espaciados entre sí y no se sienten satisfechos, cuando consideran lo devengado por el esfuerzo invertido en el puesto de trabajo, motivado que los

sueldos y salarios están sujetos a un tabulador único establecido en toda la administración pública.

En cuanto a la dimensión “Promoción”, el capital humano sostiene que hay pocas oportunidades de ascensos en la organización; el buen desempeño laboral no se traduce necesariamente en un ascenso y definitivamente los trabajadores consideran que en otra organización, tendrían mayores probabilidades de lograr una promoción ya que en los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, el último ascenso recibido data del año 2000. Cabe destacar que en la dimensión “Margen de beneficios”, el talento humano manifiesta que los beneficios recibidos no son equitativo; existen beneficios que no poseen y a su juicio debería tener, como es el caso de una póliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad (HCM).

En relación a la dimensión “Supervisión”, los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos situándose la media en 4.15 pts; sin embargo, los resultados develaron que los supervisores son muy competentes y demuestran cierta empatía, respecto a los problemas que acontecen tanto a lo interno, como en el núcleo familiar de los trabajadores. En referencia a la dimensión “Recompensas contingentes”, se observa que el talento humano se encuentra medianamente satisfecho, con una media de 4.59 pts, siendo el elemento que ha influido en esta apreciación, el hecho que los esfuerzos no son debidamente recompensados; no obstante, reconocen que su trabajo es apreciado.

Considerando los datos obtenidos en la dimensión “Procedimientos operativos”, se constató de igual manera que el talento humano se encuentra medianamente satisfecho con una media de 4.06 pts, ya que hay ciertas reglas y procedimientos que hacen difícil hacer un buen trabajo, sumado a la sobre carga de trabajo administrativo que enfrenta la organización, motivado a la alta rotación de personal que enfrenta actualmente los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua. Por otro lado en la dimensión “Compañeros”, se obtuvo una media de 4.70 pts, lo cual indica que el capital humano se encuentra medianamente satisfecho y los resultados reflejaron que aprecian y disfrutan ese intercambio diario con sus compañeros.

Finalmente, en relación al nivel de satisfacción laboral en la dimensión “Comunicación”, la media obtenida fue de 3.86 pts, lo cual permite precisar que los trabajadores respecto a este elemento se encuentran medianamente satisfechos, con una debilidad en los canales de información, por cuanto los integrantes del equipo de trabajo a menudo no saben que esta pasado; sin embargo, reconocen que las metas organizacionales están lo suficientemente claras y se explican con la debida amplitud.

Partiendo de los resultados obtenidos en los niveles de satisfacción laboral de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot, es necesario que de manera firme y definitiva el equipo gerencial efectuó una intervención en los elementos que actualmente están causando malestar en el talento humano. A lo externo, será necesario elevar la necesidad ante el Ejecutivo Nacional de revisar el sistema de remuneración, a objeto de realizar mejoras sustanciales en términos salariales e impulsar a su vez, las bondades de establecer recompensas adicionales del tipo “margen de beneficios”, las cuales autores como Robbins (ob.cit) y Arciniegas (Ob.cit) señalan que son altamente valoradas por el trabajador y son una fuente confiable de satisfacción laboral.

A lo interno la gerencia pública debe entender que urge la conformación de un sistema de evaluación desempeño, como antesala a los tan deseados ascensos que se encuentran en mora desde hace un tiempo considerable. Este sistema de evaluación debe ser justo e igualitario, en fin libre de cualquier ambigüedad que sea más bien contraproducente y cause aun más insatisfacción. En este sentido, si la gerencia de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua emplea las estrategias acertadas, en un corto plazo existirá una mejoría considerable respecto a la percepción de los trabajadores.

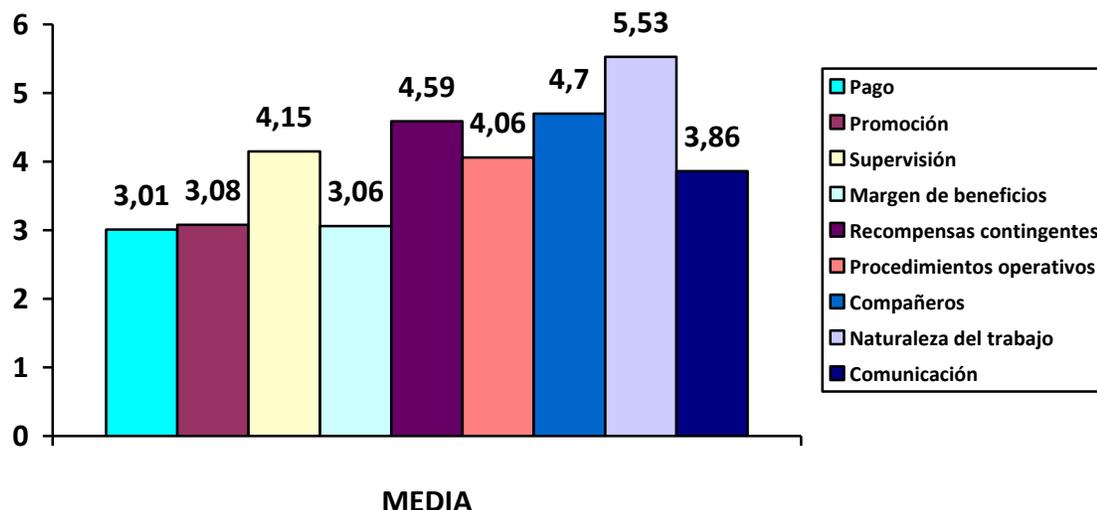


Gráfico 28. Niveles de Satisfacción laboral. Estadística descriptiva de IBM SPSS Statistics 19.0

Ahora bien, con respecto a la interpretación de los datos de la variable compromiso organizacional, se centró igualmente en la tabla de tres niveles de Díaz (ob. cit), indicada en el cuadro 31. Tales niveles fueron construidos tomando en cuenta que se trabajaría con medias aritméticas y con una escala del 1 al 7, considerando como valores positivos aquellos que van desde 5.5 hasta 7; motivado que en este rango se encuentra ubicado la cola de máximo valor. Para el nivel medio se consideraron los valores desde 2.5 al 5.4, que representan la tendencia central de la escala. El nivel bajo está definido por las puntuaciones de 1 a 2.4 que representan la menos valoración de la escala, tal como se detalla a continuación:

Cuadro 31
Tabla de Codificación (Compromiso organizacional)

Nivel	Descripción	Intervalo
Bajo	Relación poco intensa entre el trabajador y su organización, donde no hay identificación, obligación, ni se perciben costos asociados al dejar la organización.	1 – 2.4

Cuadro 31 (cont.)
Tabla de Codificación (Compromiso organizacional)

Nivel	Descripción	Intervalo
Medio	Relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación, donde el trabajador percibe algún costo asociado al dejar la organización.	2.5 – 5.4
Alto	Relación fuertemente intensa entre el trabajador y su organización, con un alto grado de identificación y obligación, donde el trabajador percibe un alto costo asociado a dejar la organización.	5.5 – 7

Tomado de Díaz (2016)

Una vez aclarada la base de comparación, en el cuadro 32 y gráfico 29, se presenta los niveles obtenidos en cada una de las dimensiones de la variable compromiso organizacional, determinadas mediante el uso de la estadística descriptiva del sistema IBM SPSS Statistics 19.0:

Cuadro 32
Niveles del Compromiso Organizacional

Dimensión	Medias	Des. Es	Varianza	Nivel
Afectivo	3.51	1.95	3.81	Medio
Continuo	3.32	2.06	4.36	Medio
Normativo	3.87	1.84	3.53	Medio
Promedio	3.57	1.95	3.90	Medio

Tomado de los resultados de la estadística descriptiva de IBM SPSS Statistics 19.0 (2019)

En síntesis, el estudio del compromiso organizacional del capital humano que integra los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, permitió comprobar que los trabajadores se encuentran medianamente comprometido con la organización, obteniéndose una media promedio de 3.57 puntos, al considerar los tres (3) tipos de compromisos (afectivo, continuo y normativo), establecidos por Allen y Meyer (ob. cit), siendo el compromiso “normativo” el de mayor significancia, lo cual indica que los trabajadores están

determinados a contribuir con lo fines de la organización, por ese deber moral que han desarrollado. Cabe destacar que para desarrollar un compromiso organizacional normativo, no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si esta es de gran ayuda.

En relación al componente “Afectivo”, se obtuvo una media de 3.51 pts, lo cual indica que esa atadura emocional e identificación institucional, se ha desarrollado en un nivel medio. Específicamente respecto al componente afectivo, los trabajadores manifiestan que no serian felices por el hecho de permanecer a largo plazo en la organización; sin embargo, el talento humano señala que la organización tiene un grado importante de significancia personal y que sienten que están en una gran familia. De lo anterior se podría inferir, que el equipo de trabajo valora y le da alta significancia a ese contacto diario que forma parte del quehacer diario, lo cual ha impulsado la consolidación de relaciones estrechas con los compañeros, mas no con la organización.

Además cabe agregar que los trabajadores en este componente afectivo, manifiestan que sienten los problemas de la organización como propios y más aun los que se originan de esa atención diaria que demanda la colectividad aragüeña. En cuanto al componente continuo del compromiso organizacional, los datos reflejan un nivel medio de 3.32 pts, ya que los trabajadores perciben ciertos costos asociados si deciden dejar a la organización. De manera concreta el talento humano señaló que ha invertido un tiempo considerable en la institución y que permanecen en ella tanto por necesidad, como por deseo; no obstante, sostienen que si abandonan a la organización no implicaría una interrupción de los planes personales, ni tampoco perciben que existirían escasas alternativas.

Respecto a la dimensión normativa de los tipos de compromiso propuestos por Allen y Meyer (ob. cit), se obtuvo una media de 3.87 pts, que al compararse con la tabla de codificación, se evidencia que esta dimensión se manifiesta en la organización en un nivel medio; es decir, existe una relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada obligación de parte del trabajador, ya estos afirmaron en la investigación que aunque resultara ventajoso, no renunciarían

en este momento. Asimismo, respecto a la dimensión normativa el talento humano indica que le debe mucho a su organización y que merece su lealtad, pero tampoco implicaría que si deciden renunciar sentirían algún sentimiento de culpa.

Resultaría provechoso para la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, implementar cambios organizacionales que promuevan el desarrollo del componente afectivo del compromiso organizacional, requiriéndose en consecuencia establecer políticas organizacionales claras, motivado que el trabajador considera el estilo o los canales convencionales usados en la transmisión de las mismas. Otro elemento que ayudaría en el afianzamiento del compromiso afectivo es la antigüedad en la institución, ya que el sexo no es un factor significativo. En cambio, sí son variables que afectan al componente afectivo los contenidos del cargo y las experiencias laborales, ya que se asumirá responsabilidades en la participación de toma de decisiones y así la percepción del trabajador del clima laboral será más favorable lo que estrechará los lazos de compromiso.

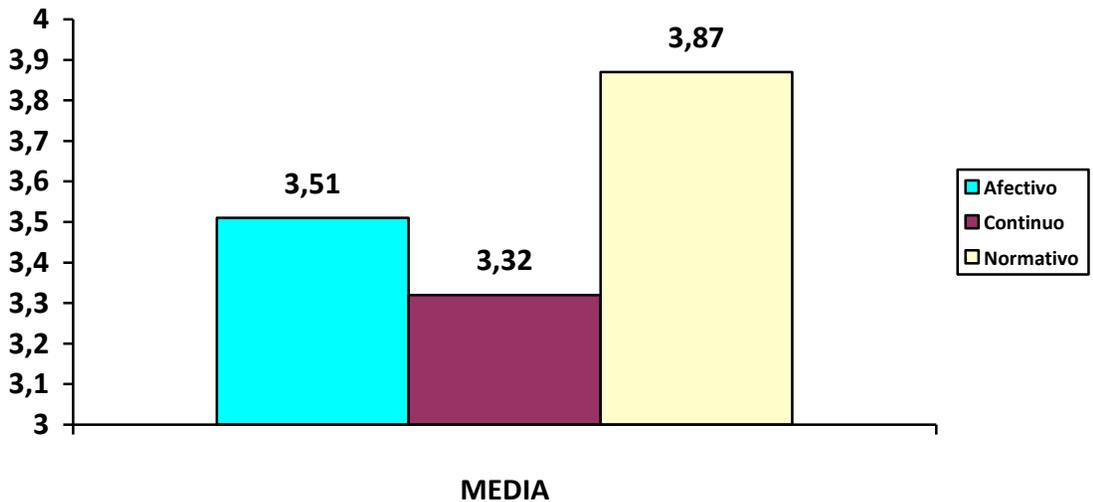


Gráfico 29. Niveles de Compromiso organizacional. Estadística descriptiva de IBM SPSS Statistics 19.0

Por otra parte, en cuanto a la relación existente entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, la estadística empleada permitió precisar si existía una correlación positiva, negativa o nula. De acuerdo con Haber (1992), “para expresar

cuantitativamente el grado en el cual dos variables están relacionadas, es necesario calcular un coeficiente de correlación. Existen diversos tipos de coeficientes de correlación, que dependen del tipo de escala al cual pertenecen las variables” (p.78).

En este particular, a los fines de determinar la posible correlación entre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, que se podría presentar dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se empleó el coeficiente r de Pearson, el cual toma valores entre -1 y 1; un valor de 1 indica una relación lineal perfecta positiva y un valor de -1 indica relación lineal perfecta negativa.

En este sentido Haber (ob. cit), afirma: “dicho coeficiente es quizás el mejor coeficiente y el más utilizado para estudiar el grado de relación lineal existente entre dos variables cuantitativas” (p.57). Además para interpretar el coeficiente de correlación bivariada, que se obtenga del sistema IBM SPSS Statistics 19.0, se utilizó la escala propuesta por Johnson (ob. cit), indicada en el marco metodológico.

Asimismo, con el propósito de facilitar la comprensión de los datos obtenidos, se presentará en el cuadro 33, la correlación determinada entre cada una de las distintas dimensiones de las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional; posteriormente, en el cuadro 34, se indicará la correlación general que se manifiesta en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua.

Cuadro 33
Correlación: Dimensiones Satisfacción laboral / Dimensiones del
Compromiso organizacional

	Dimensiones	Compromiso Afectivo	Compromiso Continuo	Compromiso Normativo
Pagos	Correlación de Pearson	,724	,502	,038
	Sig. (bilateral)	,000	,005	,003
	N	70	70	70
	Nivel de Correlación	Positiva alta	Positiva moderada	Positiva muy baja
Promoción	Correlación de Pearson	-,019	-,031	-,017
	Sig. (bilateral)	,002	,000	,000
	N	70	70	70
	Nivel de Correlación	Negativa muy baja	Negativa muy baja	Negativa muy baja
Supervisión	Correlación de Pearson	,001	-,002	,006
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	70	70	70
	Nivel de Correlación	Positiva muy baja	Negativa muy baja	Positiva muy baja
Margen de Beneficios	Correlación de Pearson	,004	-,007	,012
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	70	70	70
	Nivel de Correlación	Positiva muy baja	Negativa muy baja	Positiva muy baja

Cuadro 33 (cont.)
Correlación: Dimensiones Satisfacción laboral / Dimensiones del
Compromiso organizacional

Dimensiones		Compromiso Afectivo	Compromiso Continuo	Compromiso Normativo
Recompensas Contingentes	Correlación de Pearson	-,102	-,090	-,018
	Sig. (bilateral)	,058	,036	,000
	N	70	70	70
	Nivel de Correlación	Negativa muy baja	Negativa muy baja	Negativa muy baja
Procedimientos Operativos	Correlación de Pearson	,388	,278	,019
	Sig. (bilateral)	,061	,000	,000
	N	70	70	70
	Nivel de Correlación	Positiva baja	Positiva baja	Positiva muy baja
Compañeros	Correlación de Pearson	,027	,023	,013
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	70	70	70
	Nivel de Correlación	Positiva muy baja	Positiva muy baja	Positiva muy baja
Naturaleza del trabajo	Correlación de Pearson	-,369	-,253	,004
	Sig. (bilateral)	,002	,000	,000
	N	70	70	70
	Nivel de Correlación	Negativa baja	Negativa baja	Positiva muy baja

Cuadro 33 (cont.)

Correlación: Dimensiones Satisfacción laboral / Dimensiones del Compromiso organizacional

Dimensiones	Compromiso Afectivo	Compromiso Continuo	Compromiso Normativo	
Comunicación	Correlación de Pearson	,397	,280	,017
	Sig. (bilateral)	,005	,000	,000
	N	70	70	70
	Nivel de Correlación	Positiva moderada	Positiva baja	Positiva muy baja

Tomado de los resultados de la correlación bivariada de IBM SPSS Statistics 19.0 (2019)

Al tener en cuenta las correlaciones obtenidas entre las dimensiones de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, se obtuvo que la dimensión “Pago” posee una relación alta, directa y significativa con el componente afectivo ($r = 0,397$), una relación moderada con el componente continuo ($r = 0,280$), y una relación muy baja con el componente normativo ($r = 0,017$); esto es, que ha mayor satisfacción laboral debido a la remuneración salarial, mayor compromiso organizacional, tanto afectivo como continuo desarrollará el trabajador.

Cabe destacar, que al existir una correlación positiva y alta entre las dimensiones “Pagos - Compromiso Afectivo”, se podría inferir que una mejoría en el sistema de remuneración que percibe el talento humano que integra los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se traduciría en un mayor apego emocional e identificación personal con la organización.

En cuanto a las correlaciones obtenidas en la dimensión “Promoción”, se determinó una relación muy baja y negativa, con los tres componentes del compromiso organizacional propuestos por Allen y Meyer (ob. cit): afectivo ($r = -0,19$), continuo ($r = -0,31$) y normativo ($r = -0,17$); lo que indica en la muestra sujeta al estudio, que ha mayor satisfacción en el trabajo producto de las oportunidades de ascensos y promoción, menor será el grado de identificación y obligación con la organización.

En relación a la dimensión supervisión, se evidenció una correlación positiva, aunque baja con el componente afectivo ($r = 001$) y normativo ($r = 006$), lo que indica que a mayor satisfacción laboral derivada del vínculo con el supervisor, mayor compromiso afectivo y normativo tendrá el trabajador con la organización; sin embargo, se constató una relación inversa entre los componentes “Supervisión – Compromiso Continuo” ($r = -002$). Respecto al componente “Margen de beneficios”, se evidenció una correlación positiva y muy baja, con el componente afectivo ($r = 004$) y normativo ($r = 012$), lo que origina que a mayor satisfacción laboral derivada de los beneficios monetarios y no monetarios, mayor compromiso afectivo y normativo se desarrollará.

Aunado a lo señalado, se obtuvo que a mayor grado de satisfacción laboral en los beneficios recibidos por el trabajador, menor será el compromiso continuo ($r = -007$). Por otro lado en la dimensión “Recompensa contingente”, se obtuvo una relación negativa y muy baja, con el componente afectivo ($r = -102$), continuo ($r = -090$) y normativo ($r = -018$), lo que indica que ha mayor satisfacción laboral resultante de las recompensas recibidas, menor será la atadura emocional y la percepción de los costos asociados con dejar a la organización.

Asimismo, se obtuvo que la dimensión “Procedimientos operativos” posee una relación positiva con los tres componente del compromiso organizacional: afectivo ($r = 388$), continuo ($r = 278$) y normativo ($r = 019$); es decir, que ha mayor satisfacción laboral debido a las reglas y procedimientos organizacionales, mayor compromiso organizacional se desarrollará. Considerando el resultado anterior, se evidencia que la mayor correlación se presenta en el componente efectivo ($r = 388$), lo cual refleja que si los esfuerzos por hacer un buen trabajo son rara vez bloqueados por las normas y procedimientos, mayor será la identificación por la organización.

En lo que se refiere a la dimensión “Compañeros”, se comprobó una correlación positiva aunque baja, en los tres componentes del compromiso: afectivo ($r = 027$), continuo ($r = 023$) y normativo ($r = 013$), lo cual revela que ha mayor satisfacción con las relaciones cercanas con los compañeros, mayor será el compromiso

organizacional que se pueda desarrollar en sus diferentes componentes. Habría que decir también, que en el componente “Naturaleza del trabajo”, se evidenció en la muestra seleccionada que el sentir orgullo y felicidad por las labores efectuadas, se relaciona negativamente con el componente afectivo ($r = -369$) y continuo ($r = -253$); por lo tanto, mientras mayor satisfacción se tenga por los elementos de la naturaleza del trabajo, menor será la identificación con la organización.

Sin embargo, existe una correlación positiva muy baja ($r = 004$) entre las dimensiones “Naturaleza del trabajo y Compromiso Normativo”. Por otro lado, en la dimensión “Comunicación”, existe una correlación positiva moderada ($r = 397$) con el componente afectivo; una relación positiva baja con el componente continuo ($r = 280$) y positiva muy baja con el componente normativo ($r = 017$). En consecuencia, mientras mayor satisfacción se tenga por los canales de información y comunicación, mayor será el compromiso organizacional.

Finalmente, considerando los resultados anteriores y una vez obtenido el coeficiente r de Pearson general ($r = 067$), señalado en el cuadro 34, se puede afirmar que la relación lineal entre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, constituye una relación positiva muy baja de acuerdo a esta muestra de investigación. En consecuencia, en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, la satisfacción laboral influenciará de manera positiva muy baja al compromiso organizacional.

Cuadro 34
Correlación: Satisfacción laboral / Compromiso organizacional

Descripción	Compromiso organizacional
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)
	,067 ,003
	N 70
	Nivel de Correlación
	Positiva muy baja

Tomado de los resultados de la correlación bivariada de IBM SPSS Statistics 19.0 (2019)

Resumen y reflexiones sobre los resultados generales

Una vez obtenidos y analizados los datos aportados por el talento humano que integra los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, a través de la estadística descriptiva y la correlación bivariada generada por el sistema IBM SPSS Statistics 19.0, se evidenció en cuanto a las características sociodemográficas que en el indicador “*Sexo*”, existe una distribución desigual de géneros dentro de institución, por cuanto la población femenina está compuesta por el 75% por ciento, mientras que la masculina, está integrada por el 25% por ciento. En relación al indicador “*Edad*”, se evidencia que de manera mayoritaria el 56,20% de los trabajadores se ubican en más de 45 años, lo cual ha juicio de Allen (ob. cit) es beneficioso ya que los trabajadores de más edad tienden a comprometerse más afectivamente con la organización.

Por otro lado, en el indicador “*Antigüedad en la institución*”, los resultados aportaron que los trabajadores en su mayor parte, cuentan con una antigüedad que oscila de 17 años a 25 años y algunos de 3 años a 10 años. Por otra parte, en el indicador “*Nivel educativo*”, se obtuvo de manera mayoritaria que el 50% de los trabajadores dispone de una formación universitaria y el 18,80% disponen de estudios de postgrado, siendo a juicio de Cardozo (ob. cit), una desventaja motivado que los sujetos con mayores niveles de educación, tienden a presentar menores niveles de compromiso.

En cuanto al indicador “*Condición civil*”, las mayores tendencias indicaron que el 37,50% de los trabajadores está soltero (a), mientras que el 37,50% está casado (a). Los estudios respecto a este indicador revelan que por lo general las personas casadas poseen mayores niveles de compromiso, motivado a las responsabilidades financieras que se posee con el grupo familiar, tal como lo sostiene Mathieu (ob. cit). Considerando los datos obtenidos en el indicador “*Condición laboral*”, se evidencia que el 87,50% de los trabajadores ostenta la condición de fijo y el 12,50% es contratado, revelando de esta manera que las relaciones de trabajo de los primeros se rigen por las disposiciones de la Ley del Estatuto de la Función Pública, y para los segundos con la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT).

Acerca del indicador “*Nivel de remuneración*”, se constató que solo el 62,50% de los trabajadores manifestó recibir más del mínimo, el resto recibe solo una remuneración mínima atada a un tabulador único que no permite establecer remuneraciones adicionales o compensatorias. En relación al indicador “*Carga familiar*” y “*Estrato social*”, se observa de manera mayoritaria que el 93,80% de los trabajadores mantiene una carga familiar de 1 a 3 personas; y mediante una versión adaptada del método Graffar, se obtuvo que los trabajadores se encuentran ubicados en el “Estrato Social III: clase media-media”, los cuales por lo general: obtienen sus ingresos básicamente de un sueldo mensual o de entradas económicas que no alcanzan el criterio de honorarios profesionales, cuenta el jefe de familia con formación universitaria y las condiciones de alojamiento son buenas, aunque con espacios reducidos.

Ahora bien, en relación a las dimensiones de la variable satisfacción laboral, se constató en la dimensión “*Pago*”, que el 50% considera que no le están pagando una cantidad justa por el trabajo que realiza, el 62,50% indica que los aumentos son muy bajos y espaciados en el tiempo y el 56,30% no se encuentra satisfecho con la organización, cuando considera su sistema de recompensa salarial. En la dimensión “*Promoción*”, se observó que el 75,10% se inclinó en señalar que hay pocas

oportunidades de promoción en el trabajo y que en la organización no se progresa rápidamente al compararse con otras organizaciones.

En referencia a la dimensión “*Supervisión*”, en definitiva los trabajadores mostraron una percepción favorable respecto a la supervisión ejercida por los supervisores inmediatos, motivado que el 43,80% considera que el supervisor es completamente competente, el 62,50% no considera que el supervisor sea injusto en las decisiones que toma y el 62,50% señaló sentirse bien con su supervisor. En lo que concierne a la dimensión “*Margen de beneficios*”, se observó que el 56,30% no está satisfecho con los beneficios que recibe y el 68,80% considera que los beneficios percibidos no son tan buenos como en otra organización.

En cuanto a la dimensión “*Recompensas contingentes*”, el 62,5% manifestó estar de acuerdo que cuando realizan un buen trabajo, reciben el debido reconocimiento, el 56,30% está en desacuerdo cuando se le consultó si siente que el trabajo que hace no es apreciado y el 68,90% percibe que hay pocas recompensas en la organización. En la dimensión “*Procedimientos operativos*”, se observó que el 43,90% indica estar de acuerdo que algunas reglas y procedimientos dificultan el trabajo, el 50,10% de manera significativa manifiesta estar de acuerdo que tienen demasiado que hacer en el trabajo y el 56,30% manifiesta estar de acuerdo que deben desempeñar un volumen considerable de trabajo administrativo.

Con respecto a la dimensión “*Compañeros*”, el 87,50% mostró una tendencia favorable en señalar que les gusta la gente con quien trabajan, el 87,50% disfruta con sus compañeros de trabajo y el 62,60% señaló estar en desacuerdo que en el trabajo existan muchas discusiones. En la dimensión “*Naturaleza del trabajo*”, el 100% manifestó sentirse orgullo por el trabajo que realiza, el 93,80% señala que su trabajo es agradable y el 56,30% indicó estar en desacuerdo, cuando se les consultó si en ocasiones sienten que el trabajo no tiene sentido. En cuanto a la dimensión “*Comunicación*”, el 56,30% señaló que las comunicaciones parecen ser buenas en la organización, el 75% señaló estar en desacuerdo respecto a que las metas organizacionales no están lo suficientemente claras y el 56,30% manifestó estar en desacuerdo que las asignaciones en el trabajo no se expliquen completamente.

Por otro lado, en relación a la variable compromiso organizacional, se evidenció en el componente “*Afectivo*”, que el 43,80% manifestó estar en desacuerdo cuando se les consultó si serían felices al trabajar por el resto de la vida en la organización, el 81,40% indicó que la organización tiene un alto grado de significancia personal, el 62,60% se inclinó a estar en desacuerdo, cuando se les señaló que si perciben que no poseen un fuerte sentimiento de pertenencia por la organización. En cuanto al componente “*Continuo*”, el 50,10% manifestó estar en desacuerdo que renunciar implique la interrupción de planes personales, el 87,60% señaló estar en desacuerdo que al renunciar tendrían pocas opciones, el 56,30% señaló estar de acuerdo que de no haber invertido tanto tiempo en la organización, considerarían otras opciones y el 62,60% indicó estar de acuerdo que permanecer en la organización, es un asunto tanto de necesidad como de deseo.

Con respecto al componente “*Normativo*”, el 62,60% señaló estar de acuerdo que aunque resultara ventajoso, no renunciarían a la organización en este momento, el 81,40% señaló estar de acuerdo que la organización merece su lealtad, el 68,80% señaló estar en desacuerdo que ellos no renunciarían a la organización, por estar obligados con su gente. En el indicador “*Acciones gerenciales*”, se evidenció que el 50,10% señaló estar de acuerdo que el equipo gerencial considera la opinión de los supervisados, al momento de establecer los objetivos organizacionales; el 56,30% indicó estar de acuerdo que se planifica nuevas formas de incorporar al talento humano en el diseño de las metas organizacionales y el 81,30% manifestó estar de acuerdo que se delega algunas decisiones en la organización del trabajo.

En cuanto al indicador “*Estrategias gerenciales*”, se constató que el 81,30% manifestó estar de acuerdo que las actitudes y comportamiento del gerente, motivan a realizar un trabajo de calidad; el 68,80% señaló estar de acuerdo que se ofrece una constante retroalimentación enfocada a corregir las fallas, el 68,80% manifestó estar de acuerdo que se favorece la conformación de equipos multidisciplinarios y el 81,30% indica estar de acuerdo que se reconoce el esfuerzo del equipo de trabajo.

Asimismo, la investigación permitió determinar los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional del talento humano que integra los Órganos Superiores

del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, mediante el análisis de las medidas de tendencia central, varianza y desviación típica, a través de la estadística descriptiva generada en el sistema IBM SPSS Statistics 19.0, arrojando que los trabajadores en promedio se encuentran medianamente satisfechos con una media promedio de 4.01 puntos, resultante de promediar los niveles obtenidos de los distintas dimensiones de la satisfacción laboral.

En relación, al estudio del compromiso organizacional se logró comprobar que los trabajadores se encuentran medianamente comprometido con la organización, obteniéndose una media promedio de 3.57 puntos, al considerar los tres (3) tipos de compromisos (afectivo, continuo y normativo), establecidos por Allen y Meyer (ob. cit), siendo el compromiso “normativo” el de mayor significancia, lo cual indica que los trabajadores están determinados a contribuir con lo fines de la organización, por ese deber moral que han desarrollado. Cabe destacar que para desarrollar un compromiso organizacional normativo, no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si esta es de gran ayuda.

Seguidamente, se procedió a determinar la correlación entre las variables objeto de estudio, mediante el Coeficiente r de Pearson (correlación positiva, negativa o nula), el cual toma valores entre -1 y 1; un valor de 1 indica una relación lineal perfecta positiva y un valor de -1 indica relación lineal perfecta negativa; todo ello analizado mediante el coeficiente de correlación bivariada, obtenido del sistema IBM SPSS Statistics 19.0, cuyo resultado fue comparado contra la escala propuesta por Johnson (ob. cit), obteniendo un coeficiente r de Pearson general ($r = 067$). En este sentido, se puede afirma que la relación lineal entre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, constituye una relación positiva muy baja de acuerdo a esta muestra de investigación.

En consecuencia, en los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, la satisfacción laboral influenciará de manera positiva muy baja al compromiso organizacional. Con base en lo expuesto, se constata la necesidad de generar un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado

Aragua, considerando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano, que de alguna manera sirva de ayuda para el mejor funcionamiento de estas dependencias y brinde una herramienta gerencial significativa, puesto que la satisfacción laboral es clave, en el sentido que un trabajador motivado contribuirá significativamente con los objetivos organizacionales y se vinculará con las estrategias y decisiones, realizando un mayor esfuerzo por la organización.

CAPÍTULO V

CONSTRUCTO TEÓRICO

GERENCIA PÚBLICA CENTRADA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Consideraciones previas

Partiendo de los señalamientos de Bunge (2002), la construcción del conocimiento es un resultado que surge de la curiosidad, desconfianza por la opinión prevaleciente, sensibilidad ante la novedad y por la capacidad de formular preguntas sutiles y fecundas que conllevan a la construcción de teorías fuertes y profundas. Es por ello que este proceso suele arbitrar contrastaciones empíricas finas y originales que no están condicionadas por actividades orientadas por reglas, si lo fueran, como han supuesto algunos filósofos, todo el mundo podría llevar con éxito investigaciones carentes de la rigurosidad científica.

En este sentido, resulta oportuno descubrir las regularidades o contradicciones en la dinámica del objeto de estudio o fenómeno de interés para la investigación; así como, la construcción de un plano prospectivo y prognosis que conduzca a elegir la solución potencialmente aplicable para dar cuenta resolutive del problema, mediante la generación de la red conceptual constitutiva de la complementariedad al conocimiento consolidado o para el esclarecimiento de las dudas fuertes sobre el quehacer de la ciencia. Considerando lo señalado, una de las vías o mecanismos para la producción de un conocimiento valido y significativo, es a través de la elaboración de un constructo teórico que aporte nuevas realidades y puntos de vista a la comunidad científica.

Respecto del constructo, Gras (2008) explica que la mejor manera en que la investigación identifica a su objeto de estudio es por medio del concepto, un intento de abstracción realizado sobre algún aspecto o rasgo que presentan las cosas bajo observación. La inteligencia, rendimiento, agresión, emoción, tendencia, son ejemplos de esto. El mencionado autor se refiere al constructo como un concepto formulado en forma deliberada con objetivos científicos, que tiene dos características: a) se vincula con otros constructos (aspecto relacional), y b) es sujeto de observación y medición (aspecto reductivo).

Para Gras (ob. cit), cuando un concepto puede ser observado y medido, y si puede relacionársele con otros conceptos a través de hipótesis, entonces puede utilizársele en la investigación científica y se denomina "constructo". En adición, los constructos se pueden definir como propiedades que son subyacentes, a las cuales no se les puede medir en forma directa, solo se miden a través de manifestaciones externas de su existencia, o sea, usando indicadores. Es decir, por ser los constructos variables subyacentes, con frecuencia son identificados con la denominación común de variables, según Briones (2006). Puede decirse que las construcciones son las definiciones mentales de propiedades de los eventos de los objetos que pueden variar.

Por tanto, el constructo es la posición lógico-hipotética adoptada para prever una serie de fenómenos cuya realización no es observable, sino deducibles del constructo adoptado. Un constructo es el resultado de un proceso de abstracción, en la que se da una categorización de objetos o acontecimientos basándose en cualidades comunes y suele ser indicado por una palabra. Siendo el significado de un término, representa la unidad mínima de un pensamiento o una proposición, y su validez universal se relaciona con su comunicabilidad. Los constructos se inventan o se adoptan de acuerdo a un propósito científico en especial, de forma deliberada y consciente, incorporando los esquemas teóricos y relacionándolo con otros constructos y definiéndolo y especificándolo de forma tal que pueda ser observado y medido.

Ciertamente la satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiada por autores como Adams (1963), Vroom (1964), McClelland (1969), Skinner (1971), Blum y Naylor (1976), Hackman y Oldham (1976), Hodgetts (1983), Gordon (1997), Puchol

(1997), Robbins (1997), Álvarez (1999), Ramos (2002), Gamero (2005), Juaneda (2007), Latham (2007), entre otros; así como, el compromiso organizacional se ha contextualizado y teorizado a través de autores como Sheldon (1971), Hrebiniak y Alutto (1972), Porter (1974), Salancic (1977), Mowday (1979), Scholl (1981), Wiener (1982), O'Reilly y Chatman (1986), Brickman (1987), Blau y Boal (1987), Mathieu y Zajac (1990), Meyer y Allen (1991), Cohen y Kirchmeyer (1995), Peiró y Prieto (1996), Meyer y Ayan (1997), Davis y Newstrom (2000), Bayona, Goñi y Madorrán (2001), Arciniega (2002), Lagomarsino (2003), Arias García (2003), Scholarios y Marks (2004), entre otros; sin embargo, el conocimiento no es estático, es temporal y transitorio, influenciado por la óptica del sujeto que la percibe.

Es decir, tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizacional no deben considerarse como unos constructos agotados y mucho menos en el sector público, por cuanto de la realidad compleja y multifactorial de las organizaciones emergen nuevas relaciones, apreciaciones y dinámicas que cuestionan el orden establecido y obligan a repensar y adecuar la praxis gerencial. De manera concreta en el ámbito público, respecto a los constructos satisfacción laboral y compromiso organizacional, Salvador (2005) sostiene que las investigaciones en su mayoría se han realizado con el fin de determinar los antecedentes y consecuentes de estos constructos, de forma individual y no en conjunto.

Además Salvador (ob. cit) afirma que los factores que conforman los constructos compromiso organizacional y satisfacción laboral, poseen semejanzas conceptuales poco estudiadas, como es el caso de la afectividad y el ambiente de trabajo; aunado que en general las investigaciones han estado dirigidas a reportar hallazgos científicos para enriquecer la teoría, pero no se ha encontrado mayor evidencia en estudios que hayan sido realizados de forma práctica, es decir que se retomen para evidenciar la incorporación de mejoras a partir de los hallazgos. Por último, el autor señala que en base en las coincidencias reportadas, entre los constructos, escasos investigadores han procurado estudiar la existencia de sus relaciones.

Lo expuesto por Salvador (ob. cit) se puede confirmar, en parte, con el planteamiento de Meyer, Becker & Vandenberghe (2004), quienes dan cuenta de

que el compromiso y la satisfacción laboral, en la psicología organizacional han evolucionado de manera independiente. De forma que, el compromiso es discutido por investigadores de la satisfacción y la satisfacción por investigadores del compromiso, sin que se integren los conceptos que están dentro de su dominio común. Sugieren, estos autores, que la satisfacción es un componente que influye en el compromiso, por lo que al integrar las teorías de compromiso y de satisfacción, se podría obtener un mejor entendimiento de ambos procesos y de la conducta en el lugar de trabajo.

Considerando lo señalado y en atención a la importancia de las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, se justifica la generación de un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, surgido de ese análisis efectuado sobre todas esas conexiones intangibles y poco perceptibles desde el paradigma positivista y un enfoque cuantitativo, en donde el talento humano fue el actor clave que proporcionó datos e informaciones en todo ese entramado organizacional.

Contexto de intervención

El proceso indagatorio que se ha hecho sobre la dinámica que prevalece en la administración pública venezolana en torno a las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, tomando como referencia a los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, ha fijado su radio de acción sobre el nodo focal de las relaciones laborales que se manifiestan en el sector público y con mayor énfasis en estas dependencias de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua. La perspectiva central de la investigación está entonces en lograr que las derivaciones teóricas se constituyan en un canal de referencia para la gerencia pública, al momento de interactuar con su capital humano.

Es indudable que todo constructo generado será un intento de abstracción que ayudará a superar los detalles caóticos para entender la esencia de los fenómenos, mediante la conceptualización de los factores implicados, a través del análisis de la realidad que se presente y de la inferencia que se realice de la tendencia demostrada

por la muestra seleccionada en el estudio, en las distintas escalas de los cuestionarios aplicados. En este sentido, la investigación considera al talento humano de estas dependencias como el elemento clave que adicional a la información que proporciona en los instrumentos de recolección de datos, aporta valor a la organización en cada una de las actividades desempeñadas en ese quehacer diario que permite establecer y compartir valores, principios y creencias que orientan el logro de los objetivos organizacionales. Considerando lo anterior, es vital una gestión adecuada del talento humano como lo señala Carmona (2000):

Desde una perspectiva organizacional, los recursos humanos y su adecuada gestión podrían constituirse en una ventaja competitiva para las organizaciones. Es decir que un equipo humano altamente competitivo, no necesariamente garantiza el logro óptimo de los objetivos de la organización, ni una mejor posición de ésta con respecto a las demás, puesto que se hace fundamental una eficiente gestión y dirección de las personas. (p.117)

Es decir, es a través de las distintas iniciativas y prácticas en el área de talento humano que emprenda la gerencia, que es posible atraer, retener, mantener satisfechos y comprometidos a los mejores trabajadores para orientar su comportamiento, habilidades y actitudes hacia los objetivos organizacionales. La adecuada gestión del capital humano es el medio para optimizar el uso del talento y el potencial de las personas para beneficio tanto de los individuos como de la organización, haciendo duraderas y sostenibles las ventajas competitivas creadas.

Ahora bien, resulta oportuno señalar que lo relevante en este estudio es el examen no solo de las conceptualizaciones sobre satisfacción laboral y compromiso organizacional, sino de la forma como opera la relación gerente-trabajador y la manera como la institución concibe y hace operacional sus propios criterios sobre las personas. De estas indagaciones se obtendrán unos supuestos y valores básicos respecto a la organización, el trabajo y el hombre; que, a pesar de la existencia de las diferencias que se puedan presentar, existen puntos medios que bajo la tolerancia y el respeto crean mecanismos que permiten potenciar una labor realmente productiva.

Conviene señalar que no hay que olvidar que los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, son prestadores de

servicios que buscan satisfacer las necesidades de la colectividad, por lo tanto no pueden ser considerados como empresas; como lo advierte Levy (2008), al analizar la problemática transicional de las organizaciones y los vínculos teóricos que muy a menudo son tratados de incorporar por algunos gerentes en el ámbito público de forma deliberada.

Como consecuencia en muchos casos de la asunción de esquemas direccionales externos, con vicios foráneos, surge en el campo laboral una visión instrumental de la gestión del talento humano afincada en modas gerenciales que enturbian los canales dinamizadores de la organización cuando son aplicados de modo instrumental sin poner en escena la distinción de los contextos de uso; en los cuales la realidad, las necesidades de aprendizaje institucional, las expectativas locales, regionales o nacionales así como los procesos de mundialización afectan los sistemas internos de la organización.

Desde la perspectiva del investigador el fenómeno de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, no debe ser entendido solamente basándose en modas o en teorías poco comprendidas, motivado que el medio interno y externo de la organización ofrece un significativo sustrato que ayuda a entender la praxis y las debilidades contenidas en la propuesta gerencial, aplicada en el manejo de las relaciones laborales. Es por ello, que la gerencia pública debe desechar toda actitud atentatoria de la sostenibilidad institucional, esto en razón a que la sostenibilidad no depende sólo de la capacidad evidenciada en las habilidades gerenciales, sino que viene acompañado de un nuevo cuño de factores impulsores o restrictivos denotados por un elevado compromiso posicional del gerente y del trabajador con la institución.

Ahora bien, el constructo teórico dirigido a la gerencia pública de la organización objeto de estudio, descrito en la figura 16, fue concebido desde el plano epistemológico, ontológico, metodológico, axiológico y teleológico. Cabe destacar que el referido constructo, será desarrollado en el apartado denominado “Gerencia pública como eje transformador de las relaciones laborales y organizativas, partiendo de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional”.



GERENCIA PÚBLICA CENTRADA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

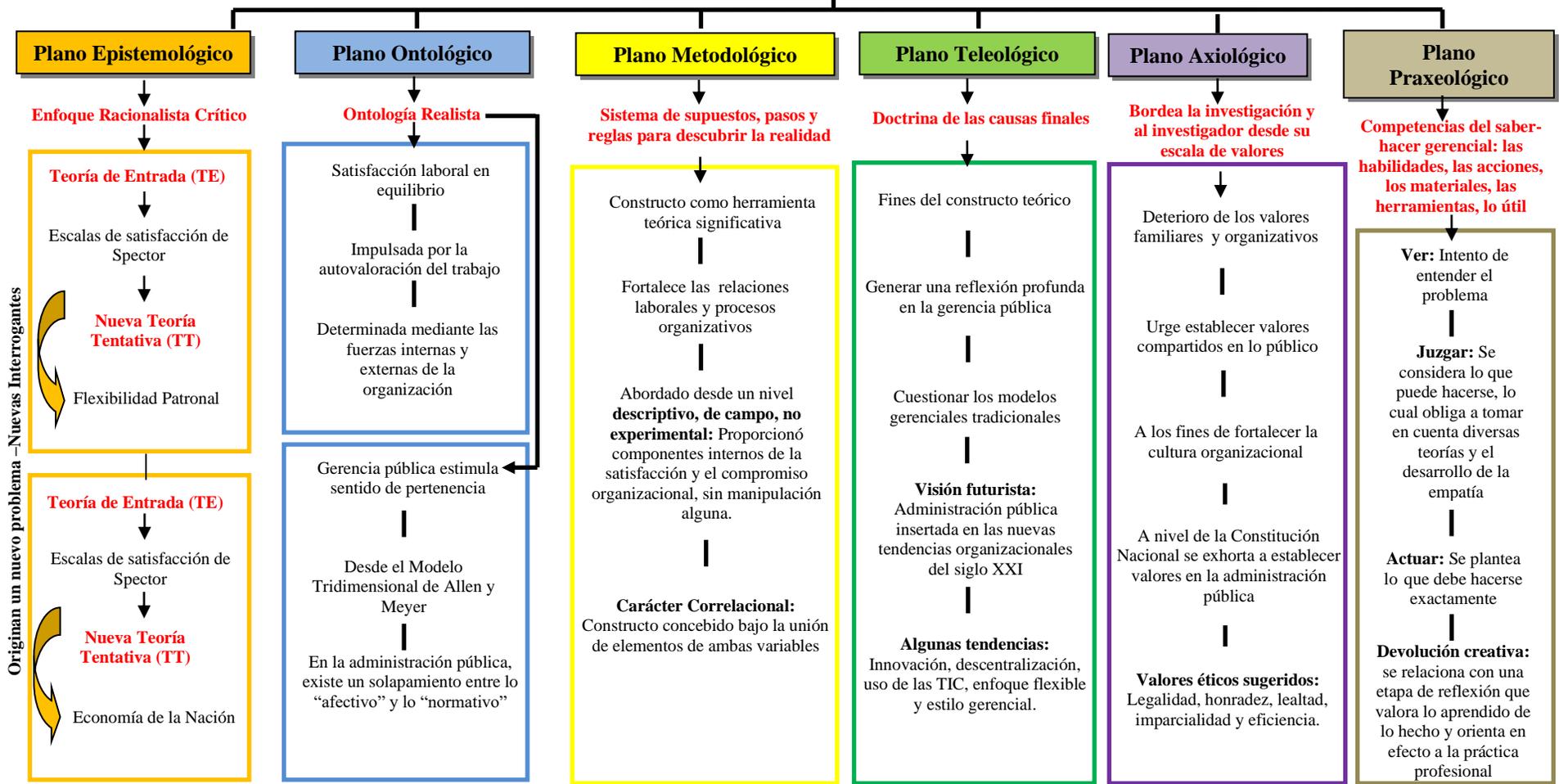


Figura 16. Constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua. Fuente: Elaboración propia a partir de los hallazgos obtenidos.

Gerencia pública como eje transformador de las relaciones laborales y organizativas, partiendo de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional

Con respecto al “*Plano Epistemológico*”, reflexiona Esteban (2003), “se pregunta sobre la acción del conocer y cómo se puede comunicar el conocimiento e indaga si este se puede adquirir o se debe experimentar personalmente” (p.17), con este plano del conocimiento se desarrolla el por qué de la realidad, la manera en que se llega a conocer, la manera en que se comunica esa realidad conocida y si se debe experimentar personalmente para poder ahondar más en el fenómeno, por ello es relevante una actitud objetiva en el investigador. En este sentido, considerando que el constructo teórico fue concebido epistemológicamente desde el enfoque del racionalismo crítico, de orientación teórico-deductivista y argumentativa, resultó inevitable considerar a Popper y su filosofía, la cual se encuentra sintetizada por Burgos (2008), al indicar que el racionalismo bajo la óptica popperiana debe respetar lo siguiente:

El proceso inicia con el problema planteado, luego se analizan teorías que fueron contrastadas contra la realidad, con el objeto de aplicar una racionalidad en el ensayo de otras propuestas, al aprender de las debilidades en el contexto estudiado y el desarrollo deductivo de nuevas teorías que conllevan otra vez a otros problemas. (p.56)

Partiendo de la filosofía de Popper, el problema surgió cuando el investigador determinó la necesidad de abordar científicamente a la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, a través de los constructos satisfacción laboral y compromiso organizacional, con el fin de analizar la realidad organizacional que está emergiendo en estas dependencias del ámbito público.

En este sentido, el abordaje de la variable satisfacción laboral fue efectuado partiendo de los postulados del teórico norteamericano Spector (ob.cit), a través de su escala Job Satisfaction Survey, (JSS), la cual en otras latitudes fue empleada por autores como Robbins (ob.cit), Álvarez (ob.cit) y Ramos (ob.cit), cuyo análisis se centra en nueve indicadores o predictores de la satisfacción laboral: pago, promoción,

supervisión, margen de beneficios, recompensas contingentes, procedimientos operativos, compañeros, naturaleza del trabajo y comunicación.

Cabe destacar que esta escala teórica de medición desarrollada por Spector, se considera una teoría de entrada (TE) que al ser contrastada contra la realidad multifactorial y compleja de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, originó una serie de datos que fueron considerados como punto de partida en la aplicación de una racionalidad, caracterizada por el intento de idear nuevas propuestas desde las debilidades acontecidas en el contexto estudiado.

En vista de lo señalado, los hechos acontecidos en la Alcaldía del Municipio Girardot, permitieron vislumbrar que dentro del sector público se está gestando una nueva configuración de la relación gerente - trabajador, impulsada a juicio del investigador por dos elementos descritos en la figura 17, que obligarían por lo menos en el caso venezolano a repensar las formas tradicionales de medir y conocer la satisfacción del talento humano, motivado a las distorsiones que está generando. En relación a este señalamiento, el primer elemento que distorsiona la escala de satisfacción laboral de Spector (ob.cit), se podría denominar como “*Flexibilidad patronal*”, la cual no debe asociarse al término flexibilidad laboral, en donde existe una desregulación del mercado laboral y se fijan nuevos modelos en el manejo de las relaciones laborales, tendientes a eliminar regulaciones para contratar y despedir a los trabajadores.

En este sentido, la flexibilidad patronal indicada se manifiesta en esos nuevos espacios de entendimiento que surgen entre los actores laborales del contexto público, mediante acuerdos que facilitan la ejecución de las actividades en horarios reducidos, posibilidad de especialización académica, trabajo a distancia, supervisión y comunicación asertiva. Ahora bien, al contrastar la teoría de entrada de Spector (ob. cit) contentiva de nueve indicadores, con la realidad organizacional de la dependencia objeto de estudio, se evidenció de manera empírica y crítica que en el indicador “*Pago*”, la flexibilidad patronal se ha manifestado por el hecho que los gerentes de cada dependencia permiten que el trabajador labore a media jornada ó ciertos días de

la semana, como paliativo de la remuneración mínima que perciben estos trabajadores, como quedo en evidencia en la variable sociodemográfica “Nivel de remuneración”, sumado a las condiciones deficientes de vialidad y circulación que experimenta Venezuela.

Este relajamiento en el horario permite que el trabajador en su tiempo libre mediante la economía informal ó mediante mecanismos formales (un segundo empleo), procure la obtención de ingresos adicionales que permitan satisfacer las necesidades materiales y de recreación del grupo familiar, conformado en su mayor parte por una carga promedio de 3 personas, de acuerdo a lo señalado en la variable sociodemográfica “Carga familiar”. Dentro de este orden de ideas, Lucena (2018) plantea:

El valor del trabajo ha venido disminuyendo a niveles tales, que en muchos empleos los trabajadores los dejan voluntariamente por lo bajo de sus ingresos, más las dificultades para movilizarse y la necesidad de invertir tiempo y esfuerzos para conseguir alimentos y productos básicos en el hogar. Otros empleadores han optado por flexibilidad el horario de trabajo. (p. 56)

Respecto a esta pérdida del valor del trabajo señalada por Lucena (ob. cit), en la administración pública se ha agravado por el diseño de unas tablas de remuneración únicas y estándar que achatan la estructura y tienden a horizontalizar los sueldos y salarios, lo cual rompe el principio de equidad interna basado en que a mayor exigencia, en este caso profesional, mayor salario. En sí, no se aprecia en la elaboración de estas escalas de remuneración el esquema aritmético clásico, motivado que los diferenciales entre niveles son pequeños y presentan una tendencia importante a la horizontalización o achatamiento de la estructura, por cuanto se trata de igualar o al menos minimizar las diferencias entre niveles, lo cual configura un panorama poco alentador e inflexible al momento de diseñar políticas de reconocimiento sobre aspectos universales como la formación y la experiencia.

En relación al indicador “*Promoción*”, no se evidencia de manera significativa que la flexibilidad patronal ejerza una distorsión a este elemento de la escala desarrollada por Spector (ob.cit). En cuanto a los indicadores “*Supervisión*” y “*Comunicación*”, la flexibilidad patronal se ha implementado cuando el equipo

gerencial producto de esa interacción social lograda mediante una supervisión de apoyo y el uso de una comunicación asertiva, constata que el trabajador posee un conjunto de necesidades no satisfechas que merecen ser consideradas, al momento de tomar decisiones.

Es probable que esta flexibilidad patronal la perciba el trabajador cuando su supervisor de línea lo retroalimenta partiendo de la empatía y está dispuesto a tomar decisiones que impliquen en algunos casos la modificación de las condiciones del puesto de trabajo o hasta ser permisivos en ciertas conductas evidenciadas en el trabajador. De hecho en los datos obtenidos en las dependencias de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se indicó que el talento humano considera que su supervisor demuestra interés en los sentimientos de sus subordinados, es competente y preocupado en no tomar una decisión injusta que afecte la debida conciliación entre lo laboral y lo familiar.

En definitiva esta flexibilidad mejora la satisfacción laboral respecto al indicador “*Supervisión*”, ya que permite estrechar lazos y establece un interés común de apoyo que trasciende los espacios del ámbito laboral. Además que el trabajador valora el interés de conciliar el ámbito laboral con el familiar, motivado a lo estresante que resulta conllevar estos roles de manera simultánea. En este particular, Martínez (2014) sostiene:

Durante mucho tiempo se ha considerado que la relación entre el entorno laboral y el familiar es conflictiva. La hipótesis de conflicto plantea que desempeñar simultáneamente diversos roles, cuyas demandas son incompatibles entre sí, genera tensiones al tratar de dar respuesta a las exigencias de tiempo, energía y recursos personales que conlleva cada uno de estos roles. (p.43)

De igual modo no hay que perder de vista los importantes cambios organizativos y tecnológicos que requieren de una concepción diferente de las formas de organización del trabajo y del talento humano. En este escenario, las dificultades que conlleva no poder conciliar la vida familiar con la laboral, afecta al individuo y trae consecuencias negativas para las organizaciones. Por tanto, se requiere que las organizaciones sean flexibles y que reconozcan a sus trabajadores como un valor

diferencial frente al resto de otras organizaciones, ya que una conciliación adecuada mejora de manera apreciable la calidad de vida de los trabajadores, lo que origina un aumento de la productividad y del rendimiento en general.

Con respecto al indicador “*Naturaleza del trabajo*” y “*Procedimientos operativos*”, la flexibilidad patronal ha permitido que el capital humano que integra los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, desde la comodidad de su hogar desarrolle una porción de las actividades administrativas que no requieren su presencia física. Es necesario indicar que esta flexibilización ha sido impulsada como medida preventiva que busca disminuir los costos de traslado de los trabajadores y como estrategia que optimiza el tiempo, en función del exceso de trabajo administrativo, generado por la alta rotación de personal señalada en los datos obtenidos en el indicador “*Procedimientos operativos*”.

En consecuencia, en estas dependencias de manera informal se está desarrollando de forma parcial lo que la literatura especializada denomina como teletrabajo, donde el desempeño laboral se ejecuta en un lugar distinto al sitio habitual de trabajo, ofreciendo así la capacidad para poder trabajar sin continua monitorización, al tener cierto grado de libertad, responsabilidad y capacidad de decidir el instante y la hora en la cual se realizará el trabajo encomendado. Esta modalidad de organización del trabajo surgida de la evolución tecnológica y de los cambios que experimenta la sociedad, no es usual que se desarrolle en el sector público venezolano.

En Venezuela en el ámbito público aún no es común esta práctica; no obstante, el debate sobre su aplicación ya comenzó en algunas instituciones de la administración pública, entre ellas la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), la cual en su página web reporta que desde el año 2016, adelantó un proyecto piloto con un grupo de trabajadores que cumplirían sus funciones desde el hogar, por un período de tiempo determinado, bajo una Oficina Virtual creada en la plataforma Moodle. Esta nueva experiencia no implicó para los trabajadores que fungieron como teletrabajadores la flexibilización en el cumplimiento de sus deberes, ni la pérdida de sus derechos socio-laborales. Además, en dicho proyecto piloto se destaca que la modalidad exige una mayor autodisciplina y que para mitigar un posible aislamiento,

es necesario implementar bien sea el empleo de medios de interacción o encuentros virtuales y eventualmente presenciales.

Considerando la experiencia obtenida en CONATEL, sería cuestión de establecer un plan que institucionalice el uso del teletrabajo dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, por lo menos en determinados cargos que no requieran la presencia permanente del trabajador. Al adoptar esta modalidad se podría incluso incorporar a trabajadores que disponen de las aptitudes ideales para ocupar un cargo público, pero que se encuentran limitados por una discapacidad persistente. Asimismo, a lo interno de la organización el teletrabajo facilita el uso eficiente y racional del patrimonio público, a través de la disminución del desgaste natural del mobiliario y los equipos tecnológicos, mediante el ahorro de materiales, suministros y herramientas de trabajo; así como, en el pago de los servicios públicos.

Por otro lado desde el punto de vista legal, en el ordenamiento jurídico de la República Bolivariana de Venezuela, no se encuentra establecido, ni regulado el teletrabajo; no obstante, en el artículo 219, de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), se reconoce al trabajador a domicilio:

Es toda persona que en su hogar o casa de habitación ejecuta un trabajo remunerado, con o sin ayuda de sus familiares, bajo la dependencia de uno o varios patronos o patronas, sin su supervisión directa, y utiliza para ello materiales e instrumentos propios, suministrados por el patrono o patrona o su representante, y está amparado por las disposiciones contenidas en el presente Capítulo. Estos trabajadores o trabajadoras gozan de los derechos relativos a la seguridad social (p.43).

Adicional a lo señalado, la LOTTT menciona que será necesaria la creación de una ley especial, elaborada con amplia participación de los sujetos de la relación laboral, que regule lo correspondiente al trabajo a domicilio, en el marco de la justicia social y del proceso social de trabajo. En definitiva el punto de partida en la administración pública será determinar cuáles funciones califican como "teletrabajables"; es decir, que se pueden realizar sin que sea necesaria la presencia de la persona en la oficina. Esta nueva configuración del puesto de trabajo, implicará otorgar autonomía sobre el

tiempo y posiblemente hasta se proporcione al trabajador mayor motivación psicológica y emocional, lo cual permitirá que el trabajo sea percibido como agradable y cobre sentido, como en efecto lo manifestó el talento humano en el indicador “*Naturaleza del trabajo*”.

En consideración a lo señalado, se evidencia que la “*Flexibilidad patronal*” actúa de manera positiva e incorpora nuevos motivadores en el talento humano, lo cual permite alcanzar una cohesión entre el equipo de trabajo, en donde sus integrantes obtienen satisfacción por el hecho de verse aceptados y de pertenecer a un grupo de trabajadores con metas comunes, deseos afines y con la plena confianza que la convivencia laboral es posible desarrollarla de manera armónica.



Figura 17. Perturbaciones de la escala de satisfacción laboral de Spector en el sector público venezolano. Fuente: Elaboración propia a partir de los hallazgos obtenidos.

Es necesario señalar que en razón a las relaciones detectadas desde el racionalismo crítico, el investigador considera que en el ámbito público venezolano, la “*Flexibilidad patronal*” podría ser incluida como un componente o indicador adicional a los nueve que estableció Spector (ob.cit), en donde el capital humano

pueda manifestar su satisfacción, en virtud que estos dependen de factores internos de la organización.

Es por ello que este nuevo indicador de medición de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la filosofía popperiana, constituye una nueva teoría tentativa (TT) que de manera preliminar consideraría los elementos esgrimidos en la figura 18. Lógicamente la inclusión de este nuevo componente de “*Flexibilidad patronal*”, conllevará otra vez, a otros problemas relacionados con su contextualización y aplicación práctica, pero sin duda podría complementarse y perfeccionarse desde el ámbito de las distintas disciplinas de las ciencias sociales, tales como la psicología, la sociología, la economía, entre otras.

En todo caso lo importante, es analizar a profundidad la satisfacción laboral desde la Teoría Humanista para lograr una visión antropocéntrica, donde el ser humano se percibe como el individuo más importante, por cuanto está inmerso en un sistema social que pertenece a otro más amplio, encontrándose siempre interrelacionado con sus pares y con su medio ambiente. Asimismo, la continua acumulación de conocimientos científicos, coloca al conjunto creciente de nociones fuera del alcance de la mente individual y obliga a organizar el conocimiento de forma cada vez más especializada y fragmentaria.

En este sentido, en la administración pública debe evitarse esas modas que connotan a los individuos desde la visión económica del capital humano, en donde se considera a la persona como una cosa; por el contrario en el segmento evolutivo hacia el capital intelectual, la persona se considera como poseedor de una mercancía intangible pero con valor de uso “el intelecto”. Estas acepciones derivadas de los modismos teóricos gerenciales, afectan negativamente en mayor o menor grado a los profesionales, trabajadores o empleados que interactúan como factor humano de la organización; en tal situación, el potencial del trabajador no es reconocido, desarrollado o colocado al servicio de la creatividad que la dinámica organizacional plantea.

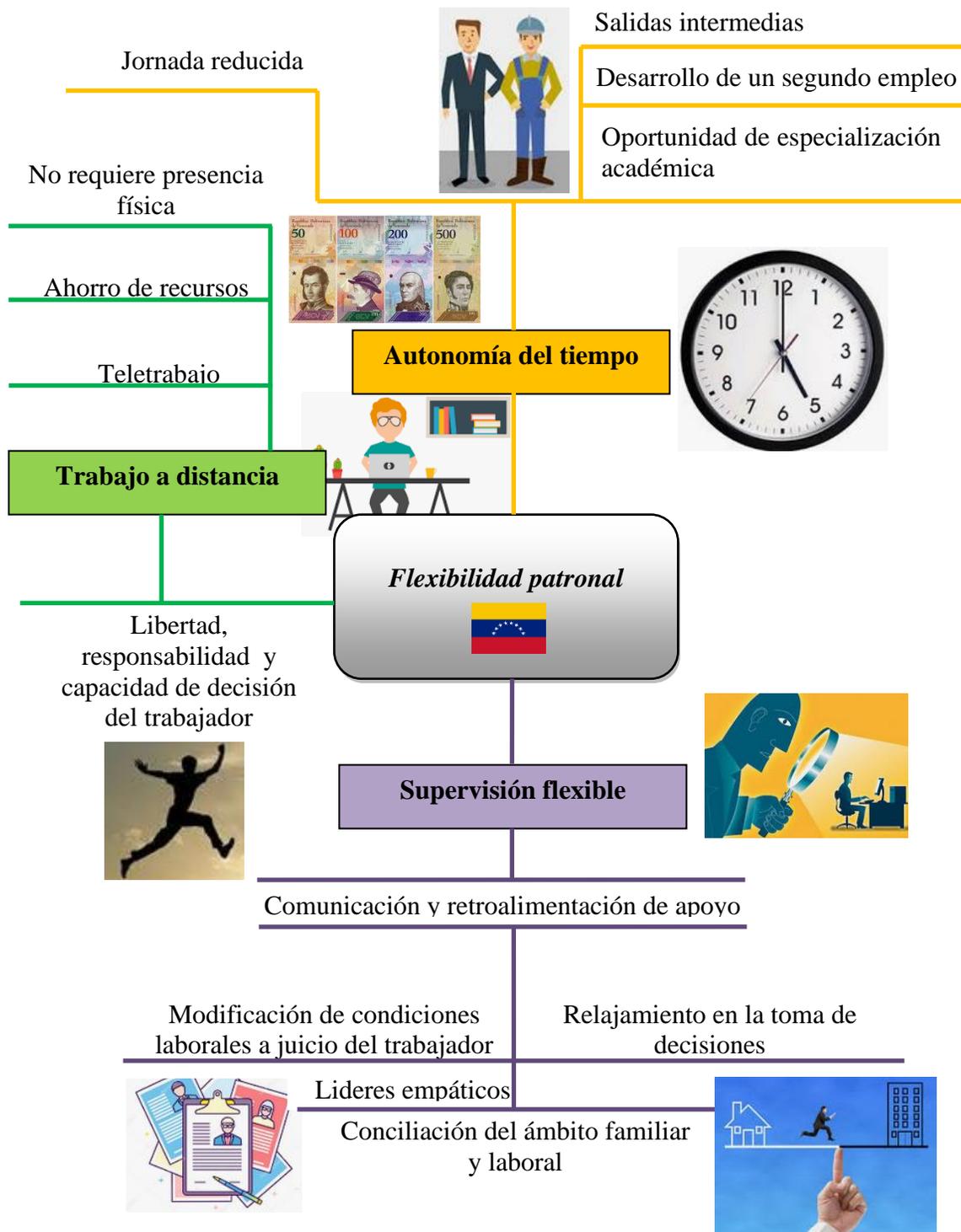


Figura 18. Flexibilidad patronal en el sector público venezolano, como componente adicional a la escala de Spector. Fuente: Elaboración propia a partir de los hallazgos obtenidos.

Ahora bien, a juicio del investigador el segundo elemento que distorsiona la escala de satisfacción laboral de Spector (ob.cit), es la “*Economía de la nación*”, más aún en Venezuela donde existe una desaceleración de la economía y una hiperinflación que castiga el poder adquisitivo del trabajador. En este particular el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su informe de Perspectivas de la Economía Mundial (2018), señala que la economía de Venezuela no ofrece signos de mejoría, con riesgo de una pérdida del 60% de la riqueza per cápita entre 2013 y 2023, cifra que se asemeja al empobrecimiento sufrido por países en guerra o en procesos revolucionarios, mientras que la hiperinflación alcanzará el 10.000.000% en 2019.

Además el pronóstico del FMI recoge que se registrará en el año 2019, una contracción del 18%, ampliando a cinco años su caída, tras el retroceso del 14% observado en 2017, mientras que el próximo año la recesión podría ser del 5% como consecuencia del desplome de la producción de petróleo y la inestabilidad política y social. Partiendo de este escenario económico, el valor del trabajo seguirá en un franco deterioro y el sistema de pagos y remuneraciones establecido en toda la administración pública, mediante las tablas únicas de sueldos y salarios seguirán causando insatisfacción, como se evidenció en los resultados del indicador “*Pago*”, con el agravante que motivado a la inflexibilidad de este sistema de remuneración, la gerencia pública se encuentra impedida de implementar beneficios adicionales o paliativos que retengan al talento humano.

De mantenerse esta situación en el tiempo, se seguirá desdibujando el sentido del trabajo como hecho social que brinda bienestar y estabilidad familiar. En cualquier sociedad el salario es la recompensa que recibe el trabajador por su capacidad intelectual o manual que crea riqueza en lo organizativo y contribuye al desarrollo de la nación. Urge rescatar el valor real del salario por su significado y por las implicaciones subyacentes, tal como lo sostiene Lucena (ob. cit):

El trabajo tiene significado porque en primer lugar permite satisfacer necesidades básicas, ello incluye alimentación, salud y gastos del hogar. Se trata de poder adquirir la canasta alimentaria y la básica, esta última contempla incluso algunos elementos que agregan la educación, el transporte y la recreación. Entonces, si no es posible poder adquirir estos elementos

imprescindibles para la vida personal y familiar, nos preguntamos ¿Qué sentido tiene el trabajo?. En los diversos enfoques del significado del trabajo, la sobrevivencia siempre representa su punto de partida, su fundamento. Si no te da para vivir decentemente ¿Qué sentido tiene trabajar? (p.67).

Aunado a lo señalado esta coyuntura económica fomenta el ajuste del presupuesto público, el cual termina enfocándose en proyectos prioritarios que afectan a los indicadores “*Promoción*” y “*Margen de beneficios*”, conllevando a salarios bajos y poco atractivos en toda la administración pública que aumentan la brecha tradicional que existe entre el sector público y privado. Es usual que los funcionarios públicos consideren que su remuneración no es equitativa, cuando se comparan con sus pares que desempeñan funciones similares en otros sectores económicos. En los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, el equipo gerencial no ha manifestado un interés en conformar un sistema justo e igualitario de ascensos que reconozca el esfuerzo y el desempeño del trabajador.

A su vez el equipo gerencial ha sustituido esta ausencia de promoción, por recompensas contingentes que valoran el buen trabajo y reconocen hasta públicamente a los trabajadores que demuestran actitudes afines al logro de los objetivos organizacionales, logrando de esta manera internalizar en los servidores públicos, como en efecto se reflejó en los instrumentos de recolección de datos que el trabajo es agradable, significativo y merecedor de compromiso por su sentido y pertinencia.

En vista de lo señalado, el investigador considera que muy a pesar que el elemento “*Economía de la nación*”, como variable externa no depende de la dinámica organizacional, ni mucho menos de las estrategias gerenciales aplicadas, merece ser incluida como una nueva teoría tentativa (TT), y en específico añadirla como una sub-dimensión del indicador “*Pago*” de la escala de Spector, donde se valore la distorsión que genera el estatus económico del país, ya que en términos económicos es una realidad que ya está dada y desde la sapiencia científica deberá resolverse todas las interrogantes que surjan en este proceso.

De manera que el constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, quedó sustentado desde el

punto de vista epistemológico, a través de una cosmovisión alterna desde el racionalismo crítico de Karl Popper, que permitirá considerar a la “*Flexibilidad patronal*” y a la “*Economía de la nación*”, como una proposición teórica provisional que ayudará a esclarecer la satisfacción laboral del talento humano, a los fines que el equipo gerencial pueda emprender estrategias que enfrenten los problemas, pero que a su vez, durante el transitar histórico puedan adaptarse o sustituirse con otros elementos que expliquen nuevas dimensiones teóricas. Es por ello que el racionalismo crítico plantea que toda teoría sería la penúltima en acercarse a la verdad absoluta hasta que sea refutada (y sustituida) por otra que la supere y pase a ocupar el penúltimo lugar en la carrera por aproximarse a la verdad.

En relación al “*Plano Ontológico*”, es primordial que el investigador precise una visión ontológica desde el contexto de la filosofía, a los fines de estudiar la naturaleza de la existencia, de los seres y propiedades trascendentales. En el contexto filosófico, se podría decir que se ocupa de explicar sistemáticamente la existencia. En este sentido, Lincoln (2005), destaca las siguientes interrogantes que conducirán a una respuesta de carácter ontológico: ¿Cuál es la naturaleza de lo cognoscible? y ¿Cuál es la naturaleza de la realidad?.

En síntesis, el constructo teórico dirigido a la gerencia pública de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, quedo representado a través de una serie de conceptos, ideas e intentos de abstracción, realizados con fines científicos sobre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, a objeto de vincularlos con otros constructos (aspecto relacional), y que sea objeto de observación y medición (aspecto reductivo). En este sentido, este intento de teorización coadyuvará a la gerencia pública de las dependencias en estudio, a conocer y entender ciertas particularidades organizacionales obtenidas desde la concepción del talento humano, las cuales usualmente son ignoradas o desconocidas por su carácter inmaterial.

Considerando lo señalado, el investigador le indica en primer lugar a la gerencia pública de la Alcaldía del Municipio Girardot, que se confirma que tanto en el sector público como en el privado, la satisfacción laboral se ha concebido como un proceso por el cual el individuo se encuentra en una posición de desequilibrio en orden a las

necesidades que experimenta como persona. Desde la concepción más universalista propia de la sociología, esa posición producida por la necesidad, la desmotivación y otros factores activados en una determinada cultura como las expectativas y aspiraciones, no serían más que productos sociales, hasta el punto que la noción de individuo no puede ser entendida sin acudir a ese complemento social que proporciona el entorno que le rodea.

Es indudable que el estudio de la satisfacción ha sido una constante en el campo organizacional, siendo dirigidos, principalmente, a la búsqueda de aquellos factores determinantes de la satisfacción laboral en los trabajadores, así como a las consecuencias derivadas de la misma. Asimismo, en segundo lugar, se le señalada a la gerencia pública de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, que el capital humano aplica una autovaloración sobre su trabajo (medida en términos de satisfacción), lo cual se constituye en un indicador de cómo los trabajadores valoran el conjunto de aspectos laborales de acuerdo con sus preferencias personales y expectativas.

En este particular, Clark (1996) sostiene que los factores que contribuyen a esta autovaloración son las características personales y los atributos del empleo o aspectos laborales. En su análisis este autor recoge un amplio estudio de todos estos factores, concretados en el nivel de satisfacción global con el trabajo y, además, los niveles de satisfacción correspondientes a dos componentes laborales más: el ingreso y el tipo de trabajo. Asimismo, un año después Spector (1997), presenta otra posible caracterización centrada en dos tipos de variables: “Variables situacionales, las cuáles influyen en la satisfacción en el trabajo. Variables individuales (características socio-demográficas o de disposición) que contribuyen también al incremento o la disminución de la satisfacción en el lugar de trabajo” (p.78)

Posteriormente Ritter y Anker (2002) platearon que los determinantes de la satisfacción laboral son el resultado de una interacción entre aspectos tales como: “Las características técnicas del trabajo, las decisiones empresariales sobre el posicionamiento de la organización en el mercado, las características personales del

trabajador, las decisiones del trabajador sobre su propio posicionamiento en el mercado laboral y el marco de referencia del individuo” (p.57).

En consecuencia, en tercer término, se le indica a la gerencia pública de la Alcaldía del Municipio Girardot que en el ámbito público la clave es identificar que motiva al talento humano con el fin de establecer condiciones que proporcionen satisfacción laboral. En cuanto a la motivación de los trabajadores, Walker (1977) plantea que es la cantidad de esfuerzo que los individuos están dispuestos a realizar en cada actividad, definición muy similar a la de Vroom (1964) para el que se trata del nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo. Por su parte, Steers y Porter (1987) la definen como lo que da energía, dirige, encauza, mantiene y sostiene las acciones y los comportamientos de los empleados, definición semejante a la de Nadler y Lawler (1991) que la consideran un estímulo para el comportamiento y la acción dentro de un contexto o entorno particular.

En cuarto lugar, la gerencia pública debe considerar que existen un conjunto de fuerzas internas y externas que determinan la forma, la dirección, la intensidad y la duración de los comportamientos en el trabajo. Es por ello que desde el seno de las organizaciones, todos esos anhelos, necesidades, deseos e impulsos deben ser valorados y considerados al momento de dirigir y retroalimentar al talento humano, ya que lo ideal es que la gerencia actúe aplicando estrategias que logren satisfacer esos impulsos y deseos del trabajador, lo cual probablemente inducirá al capital humano a que proceda en una forma determinada.

Es importante señalar que con gran frecuencia la literatura especializada emplea indistintamente los términos motivación y satisfacción, debido a su estrecha relación; sin embargo, es necesario realizar las debidas distinciones entre ambos constructos; ello no significa que sean elementos independientes sino que un alto grado de satisfacción de los trabajadores en su entorno laboral puede convertirse en un importante motivador en ellos.

Ahora bien, en quinto lugar en relación a la variable compromiso organizacional, se indica a la gerencia pública de la Alcaldía del Municipio Girardot que es esencial que la organización incite a sus trabajadores hacia el compromiso con ésta y, al

mismo momento y al ser dependiente de otros factores, éste repercutirá en el denominado “sentimiento de pertenencia” tanto del trabajador a la organización como de la organización al trabajador. Existen factores que influyen en el compromiso del talento humano, ya sea de una manera positiva o negativa. Una de las ramas de investigación más importante en este campo se centra en determinar cuál es el proceso de generación del compromiso, las variables causantes o antecedentes y sus consecuencias.

En este particular una de las primeras investigaciones que reflejaron las relaciones entre el compromiso y otras variables sobre resultados individuales como absentismo, rotación y desempeño, fue la de Steers (1977). Este autor generó un marco de análisis de los antecedentes del compromiso determinado por los siguientes factores: características personales, características relacionadas con los roles y experiencias laborales. Posteriormente Hunt (1985), señala como antecedentes del compromiso organizativo a los atributos personales, variables de socialización previa, inversiones personales, relaciones laborales, comportamiento de búsqueda de trabajo y características del trabajo.

Uno de los modelos más utilizados en la agrupación de los elementos que influyen en el compromiso se refiere a las investigaciones de Porter, apoyado posteriormente por otras investigaciones, como las emprendidas por McNeese-Smith y Nazarey (2001), en donde su clasificación se centró en cuatro perspectivas diferentes que atienden a los elementos estructurales y coyunturales de la organización, la convivencia laboral, las características del trabajador y las características del trabajo.

De igual manera, en sexto lugar se le indica a la gerencia pública que el modelo tridimensional de Allen y Meyer (ob. cit), permite en el ámbito público obtener una información más certera, en cuanto al compromiso organizacional del talento humano, con una limitante que será señalada en lo sucesivo. En relación al origen de este modelo, se destaca que en la década de los años 90, paradójicamente Allen y Meyer (ob. cit), son los que convierten en tridimensional su propuesta bidimensional, al añadir una tercera dimensión a la cual llamaron compromiso normativo.

En relación a esta nueva dimensión, como bien señala Bergman (2006), es la más recientemente introducida y, a la vez, la menos estudiada. Su conceptualización ha variado desde sus comienzos. En un inicio estaba basada en la internalización de presiones normativas para actuar de conformidad a los intereses organizativos, con el transcurrir de los tiempos, se basó en el sentimiento de obligación de permanencia en la organización sin hacer referencia a presiones sociales de lealtad. Recientemente y de forma sutil, esa obligación ha cambiado aludiendo a la reciprocidad de beneficio. De forma similar Iverson y Buttigieg (1999), consideraron una concepción tridimensional en la que distinguió entre variables relacionadas con el ámbito personal, laboral y el medio ambiente.

En definitiva se reconoce la existencia de una diversidad de variables que pueden incidir sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, que van a condicionar su respuesta afectiva hacia los distintos aspectos del trabajo que desarrolla. Todas estas características, asociadas al puesto, la organización o el trabajador, determinarán en última instancia los umbrales de satisfacción o el compromiso del individuo. De manera concreta dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, la variable compromiso organizacional debe ser medida y analizada desde el modelo tridimensional de Allen y Meyer (ob. cit), en sus componentes afectivo, continuo y normativo, cuando sea requerido .

En relación al componente “*afectivo*”, el equipo gerencial de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, debe considerar que actualmente el talento humano en la administración pública procura desarrollar un alto grado de significancia personal por la organización, se esfuerza en establecer vínculos estrechos con los compañeros de trabajo; no obstante, a largo plazo no consideran prudente seguir desempeñando las mismas funciones asignadas. En sí, esta actitud de abandono se puede materializar a corto ó mediano plazo, debido al proceso de politización de la gestión pública y por las deficiencias internas que no permiten garantizar en el ámbito público un “trabajo decente”. En cuanto al trabajo decente la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el año 1999, lo definió como un

"trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección social" (p. 4).

De manera similar Ghai (2005), contempla que el trabajo decente es un mecanismo que promueve los derechos y la seguridad del trabajo. Ambas definiciones destacan que desde el seno de las organizaciones se debe garantizar un trabajo productivo que brinde protección en el ejercicio de los derechos laborales y el uso de la libertad de expresión. Además que institucionalmente es necesario asegurar que el trabajador perciba unos ingresos adecuados que le permitan vivir con dignidad y decoro; así como, disponer de todo un sistema de protección social que acompañado de un dialogo social y la presencia del tripartismo, permita una resolución satisfactoria de los conflictos laborales. Por tanto, la OIT indica que la oportunidad de acceder a un trabajo decente constituye un acto de libertad que la sociedad y sus instituciones son responsables de proveer.

En este sentido, es posible que en el contexto publico la ausencia de un trabajo realmente decente, afecte de manera significativa la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano, ya que el trabajo forma parte de la trayectoria personal de vida, al cual se le dedica empeño y gran parte de tiempo, pero que además tiene como atributo ser pilar de integración social; en lo individual, es un elemento de la autoestima individual vinculada a la realización de aspiraciones y deseos. Asimismo, Espinoza (2003) resalta lo siguiente:

Es así como la noción de trabajo decente ha significado una ruptura con las condiciones actuales de las relaciones laborales que han sido provocadas por la globalización económica, lo que ha permitido incluir en el debate laboral cuestiones claves como la libertad de expresión y participación, la equidad, el derecho al trabajo y la protección social. (p.65)

Considerando lo expuesto, se evidencia en el sector público venezolano un alejamiento en la intención de asegurar lo conducente, a la obtención de las garantías de proporcionar un trabajo decente a los connacionales, que desde el punto de vista ético es un derecho consagrado tanto a nivel constitucional, como en los acuerdos internacionales suscritos. Es por ello que de forma expedita, es primordial honrar

esta deuda social con los trabajadores de la administración pública, mediante el acceso a un trabajo y que éste sea digno; es decir, que garantice las condiciones materiales necesarias que el empleo debe generar: salud, alimentación, vivienda, así como las condiciones esencialmente humanas: educación, recreación y cultura.

En virtud de lo señalado, a nivel nacional las políticas públicas en cuanto a la determinación de los salarios no deben desvincularse de la inflación, no es suficiente asegurar aumentos espaciados y distanciados que no se traducen en un aumento real del poder adquisitivo de los trabajadores, más bien ocasiona una tendencia a la exclusión social, restringen el mercado interno y crean condiciones que debilitan la cohesión social y la fortaleza de las instituciones. Por ello, el impulso del trabajo decente desde la administración pública constituiría una estrategia de enorme relevancia hacia la transición de una sociedad que buscaría disminuir la desigualdad social y mejorar la equidad de oportunidades.

Por otro lado, el componente “*continuo*” del compromiso organizacional demostró en la Alcaldía del Municipio Girardot, que en el contexto público el capital humano no percibe que existan escasas oportunidades si abandona a la organización, muy a pesar de la contracción del mercado laboral señalada por el Instituto de Investigación Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) en el año 2017.

Es necesario señalar que esta consideración de los trabajadores del sector público contradice los señalamientos de Peiró y Prieto (1996), Allen y Meyer (1997), Davis y Newstrom (2000); entre otros, quienes afirman que suele existir un mayor apego o identificación institucional cuando se percibe la existencia de costos asociados si se abandona la organización, lo cual resulta hasta paradójico que se presente en estos momento donde la situación económica, ha ocasionado una pérdida de la capacidad productiva y las opciones laborales se reducen de manera paulatina. Respecto a la valoración de los costos asociados por el hecho de dejar la organización, es considerado usualmente solo por el talento humano de mayor antigüedad que está en espera de disponer de los años de servicio requeridos para gozar del beneficio de la

jubilación, ya que han invertido esfuerzo, dedicación y tiempo en el ejercicio de la función pública.

Así mismo, debe quedar claro al equipo gerencial de la Alcaldía de Girardot, que el componente “*continuo*” es afectado por variables socio demográficas como la edad y la condición laboral, en virtud que una fuerza laboral joven posee un mayor abanico de opciones y están por lo general en la disposición de asumir y emprender nuevos retos. Además, si el trabajador es contratado, el apego hacia la organización es menor, motivado que el ejercicio de lo público lo considera como una actividad temporal y transitoria que le da la oportunidad de satisfacer parte de las necesidades propias y del grupo familiar por un tiempo determinado.

Cabe destacar que el componente “*normativo*”, se manifestó en mayor proporción dentro de estas dependencias públicas de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, implicando según lo establecido por Allen y Meyer (ob. cit), la existencia de un sentimiento de obligación de permanencia en la organización sin hacer referencia a presiones sociales de lealtad, pero con un marcado orgullo de pertenencia a la organización, emocionándose incluso al comunicar su pertenencia a la misma y siendo objeto habitual de conversación con amigos y familiares; sin embargo, dentro de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, los trabajadores argumentan que la organización merece su lealtad y le deben mucho, pero si renuncian en este instante, no se sentirían nada culpable, lo cual demuestra una ambigüedad.

En este sentido, al considerarse la aplicabilidad del modelo tridimensional de Allen y Meyer (ob. cit) en el sector público, el investigador considera que este permite obtener importantes indicios; sin embargo, es a través del componente “*afectivo*” que la gerencia pública puede realmente comprobar el compromiso organizacional del talento humano, ya que lo “*normativo*” es más bien una extensión del área afectiva que suelen solaparse e implica más que todo el compromiso de cumplir ciertas normas, reglamentaciones, procedimientos y valores de la organización. Aunado a ello el componente “*continuo*”, más que compromiso hacia la organización, refleja es la incapacidad momentánea del talento humano en

conseguir un nuevo destino laboral. En relación a este valor otorgado al componente “*afectivo*”, Arciniegas (ob. cit) de manera análoga destaca su importancia dentro del modelo tridimensional, al señalar:

Todo empleado experimenta las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y si hay que hacer un “podio” de cada una de ellas, señala como merecedor del *oro* al componente afectivo, la *plata* al normativo y el *bronce* para el continuo y esto porque es en el afectivo, donde el empleado manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia a la organización (p.43)

Cabe destacar que esta modalidad de valorar al compromiso organizacional desde una perspectiva tridimensional, ha sido defendida de manera muy singular, dadas sus diferentes causas y consecuencias. En razón de ello Meyer (2004), manifiesta firmemente que sus argumentos son sólidos por las implicaciones distintas que tienen las tres dimensiones en el comportamiento organizativo. Esta afirmación de Meyer (ob. cit), fue posible gracias a las investigaciones efectuadas en el año 2002, donde comprobó una fuerte y positiva correlación entre el compromiso afectivo y ciertos comportamientos deseables en el trabajador como son el bajo ausentismo, el buen desempeño y la convivencia laboral. Además los estudios revelaron que ciertos elementos del puesto de trabajo se relacionaban con los criterios de la dimensión normativa y de continuidad.

De la misma manera, Smith (2003) en estudios posteriores obtuvo una correlación muy intensa entre los componentes afectivos y normativos, y trató de explicarla mediante los antecedentes comunes de ambas dimensiones. Incluso indicó a la comunidad científica que en el componente afectivo, no se encontraron antecedentes específicos del normativo, pareciera entonces que es debido a la falta de interés en estudiar el tema más a profundidad que a la inexistencia de antecedentes únicos. En síntesis, los argumentos principales de Smith (ob. cit) se centraron en justificar sus aseveraciones a partir de las diferentes consecuencias que devienen de las dimensiones afectivas y normativas.

Debe agregarse que la similitud entre el componente afectivo y normativo del compromiso organizacional de Allen y Meyer (ob. cit), quizás es producto de la alta

correlación, obtenida entre ambas dimensiones, como se evidenció en el meta-análisis que efectuó Meyer (ob. cit) donde se alcanzó 0,63 (casi el 40% de la varianza de una dimensión es explicada por la otra). A pesar que Allen y Meyer (ob. cit), en el año 1997, efectuaron una serie de ajustes en las tres dimensiones del modelo, mediante la revisión general de las escalas principales de cuantificación, se evidencia que aún se presentan problemas de diferenciación, conceptualización y medición objetiva de la dimensión normativa, como en efecto ocurrió en las dependencias públicas sujetas a investigación.

Recientemente, González y Guillen (2008) consideran que en la dimensión normativa y afectiva, se entrelazan sentimientos y voluntad racional, en donde se concentra en la primera de forma restringida los comportamientos de permanencia por la organización y la lealtad. De este modo surge la necesidad, en primer lugar, de considerar en la medición del compromiso afectivo aquellos apegos voluntarios producidos de tendencias afectivas asociadas con el orgullo, gozo, complacencia, entre otros, y en segundo lugar, se requiere ampliar la conceptualización del compromiso normativo de modo que incluya ciertas normas, reglamentaciones, procedimientos y valores de la organización.

Con respecto al componente “*continuo*”, de manera concreta se podría señalar que este explica el porqué permanece un trabajador en una organización, pero no es una forma de compromiso real, ya que supone la percepción de barreras de salida, motivado que cada ítems del modelo de Allen y Meyer (ob. cit), indaga sobre la dificultad de los trabajadores por abandonar a la organización, en virtud de la percepción de unos costos asociados. De lo anterior es posible inferir que la obtención de una puntuación alta en la escala del modelo tridimensional en este componente “*continuo*”, no necesariamente reflejaría un apego emocional hacia la organización, más bien este apego sería el producto de una situación económica o emocional que atraviesa el trabajador.

Considerando lo expuesto, el investigador espera que la gerencia pública de los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, en su quehacer diario considere los elementos aquí señalados en torno a las variables satisfacción

laboral y compromiso organizacional, puesto que es importante conocer todas las conexiones e implicaciones que demanda una gestión eficiente de las relaciones laborales, lo cual a corto plazo se traduciría en un beneficio significativo para los trabajadores de estas dependencias. En definitiva el proceder gerencial no debe estar marcado por la improvisación característica del ensayo y el error, debe trascender esta dinámica típica de la administración pública y operar sobre bases ciertas.

Por otra parte, una vez señalado el plano epistemológico y ontológico, en ese intento de describir lo observado y determinar el por qué ocurre la realidad conocida, es importante que el investigador elija una manera de proceder para conocerla con más profundidad, jugando aquí un papel preponderante el “*Plano Metodológico*”, el cual es definido por Garza (1981) como “...un sistema de supuestos y reglas que se proponen para descubrir y comprobar la verdad” (p.44), de acuerdo con lo planteado por el autor, el método reviste importancia puesto que circunscribe los pasos, reglas y procedimientos para descubrir la realidad, es decir el medio idóneo para alcanzar el saber, el camino que conduce al conocimiento.

En este sentido, el constructo teórico se elaboró siguiendo todos los pasos metodológicos que permitieron generar una serie de conceptos, ideas y afirmaciones relacionadas a la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano de los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, a objeto que el equipo gerencial disponga de una herramienta teórica significativa que les permita fortalecer su praxis gerencial, en la gestión estratégica del principal activo organizacional su “talento humano”.

En este particular, la gerencia pública al considerar lo señalado en el constructo teórico, logrará canalizar el mejoramiento de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, mediante el fortalecimiento de sus procesos al contar con servidores públicos más satisfechos y comprometidos. Asimismo, el constructo optimizará las relaciones existentes entre los gerentes y trabajadores, con las implicaciones internas y externas de una institución que juega un papel de significativa importancia en la colectividad aragüeña.

Aunado a lo señalado, la aplicación del constructo significará interrelacionar a toda la institución vista como un sistema social abierto, susceptible de adaptación a nuevas necesidades desde el punto de vista gerencial, por lo cual se presenta un conocimiento teórico para la revisión y ejecución, por parte de las autoridades de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua. Por lo antes señalado, el constructo teórico gerencial generado está respaldado en un enfoque de nivel descriptivo, porque expone los elementos teóricos a ser considerado por los gerentes públicos y revela los componentes internos y externos de las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional; así como, las relaciones implícitas entre sí.

De manera concreta a nivel descriptivo, el constructo implicó la caracterización de una serie de indicadores que ayudaran a la gerencia pública, a medir o evaluar a posterior y de una manera más certera, la apreciación del talento humano en relación a las distintas dimensiones de la satisfacción y el compromiso organizacional. En síntesis, el constructo a nivel teórico contiene que adicional a los elementos presentes en la escala de satisfacción laboral de Spector (ob.cit), es necesario incluir como indicador emergente a la “Flexibilidad patronal” y a la “Economía de la nación”, se destaca que la autovaloración y las fuerzas internas y externas de la organización ejercen un peso preponderante. Además se indica que la gerencia pública debe impulsar el desarrollo del componente “afectivo” del talento humano, puesto que es el compromiso deseable en cualquier organización.

Cabe destacar que el constructo teórico se apoyo en un diseño de campo, no experimental y correlacional, puesto que los datos que sirvieron para su sustento fueron obtenidos en el propio terreno de los acontecimientos; es decir de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, limitándose el investigador solo a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos, a los fines de garantizar que el constructo sea el resultado de la indagación teórica, del contraste con la realidad empírica y el apoyo de los estadísticos generados. En cuanto al carácter correlacional, el constructo parte de esa relación que existe no solo entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, reconoce de igual manera la relación que las variables en

estudio mantiene con las características sociodemográficas como la edad, condicional civil y laboral.

Por otro lado, es importante mencionar que todo método tiene un fin dentro de la investigación, este propósito del método es conocido como “*Plano Teleológico*”, que de acuerdo con Muñoz (1998), se considera como: “Doctrina de las causas finales... la existencia de fines y la interpretación de la realidad según la concepción finalista...”(p.557). En este sentido, los fines u objetivos del constructo fueron posibles cumplirlos desde el paradigma positivista, motivado a esa concepción analítica que fragmenta todo problema en tantos elementos simples y separados.

Cabe destacar que los fines del constructo teórico, se centraron en generar una reflexión profunda dentro de la gerencia pública de los órganos adscritos a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, con el objeto que los gerentes cuestionen su filosofía gerencial empleada en el contacto permanente con el talento humano de estas dependencias. Asimismo, el constructo teórico cuestiona los modelos gerenciales que por tradición son aplicados en la administración pública, resaltando que es primordial que este sector se inserte de manera progresiva hacia las nuevas tendencias organizacionales del siglo XXI.

En este particular, el dinamismo de los tiempos modernos y su impacto en las organizaciones, exige cambios permanentes así como una constante revisión de los procesos administrativos que emplea la gerencia para conducirlos. Por ello, vertiginosamente, el papel de los gerentes cobra relevancia al observar la urgencia por administrar organizaciones inmersas en entornos turbulentos y por lo tanto altamente inciertos, así como la necesidad de crear condiciones favorables con la intención de sostenerse y alcanzar las metas trazadas.

En tal sentido, el éxito de una organización está relacionado al éxito de su gente ya que, si sus miembros realizan bien su trabajo y logran sus metas, es lógico que, en consecuencia, la institución sea igualmente exitosa. Por ello, comprender la necesidad de dirigir eficientemente las organizaciones, bien sea públicas o privadas, exige analizar aspectos asociados al desempeño gerencial de las personas que han asumido responsabilidades de dirección en las organizaciones.

De esta manera, el proceso administrativo que sustenta el trabajo gerencial, está integrado por actividades de planificación, organización, dirección y control, como funciones propias del quehacer gerencial, por cuanto tradicionalmente se asocian estas actividades al desempeño gerencial y es así como se espera que los gerentes, en mayor o menor grado, cumplan con éstas para afirmar que los mismos actúan adecuadamente como tales.

No obstante, las funciones que efectivamente realizan estos individuos no son las únicas variables relacionadas con este tema; en palabras de Bracho (2005) los roles gerenciales, como roles de actuación en las organizaciones, también hablan de qué tanto se desempeñan efectivamente como gerentes las personas en las organizaciones. Por otro lado, al estudiar procesos gerenciales es posible considerar que desde hace algunos años se viene suscitando a nivel mundial un creciente y continuo cambio en las estructuras de las organizaciones, situación que ha generado una respuesta por parte de los gobiernos corporativos con visión futurista y dispuesta a enfrentar nuevos retos.

Por lo anterior, se destaca que la organización tradicional, está obligada a prepararse para hacer frente a las vicisitudes con el fin de sobrevivir e innovar en un mundo signado por una profunda transformación estructural, exigiendo que los gerentes no pueden permanecer a la expectativa por lo que pudiera ocurrir y, por el contrario, deben ser ellos quienes produzcan los cambios y conduzcan el camino.

En este contexto, es vital reconocer la necesidad de disponer de un conocimiento preciso acerca de qué les corresponde hacer a los gerentes lo cual, según Barradas (2008) podría significar la diferencia entre el éxito o fracaso de las organizaciones. En procesos tales como la toma de decisiones, la negociación y la dirección del talento humano, entre otros, son muchos los retos que enfrenta el gerente y que amenazan su conocimiento sobre cómo actuar.

El trabajo gerencial es posible en la medida en que se genere mayor certidumbre sobre las condiciones internas y externas que lo rodean siendo perentorio que se reconozca el rol protagónico de los gerentes en las organizaciones. Sin embargo, ello no es suficiente para que los ejecutivos lo realicen pues su desempeño se ha visto

influenciado y limitado por la presencia de múltiples factores tales como los constantes e impredecibles cambios en el entorno, acelerados avances tecnológicos, saturación del mercado de profesionales en el área administrativa, libre competencia, competitividad, necesidad de resultados significativos a corto plazo, necesidad de desarrollar mecanismos de control confiables y oportunos, entre otros.

En la actualidad, cuando las condiciones apremian y la lucha por la supervivencia de las organizaciones se torna despiadada, no es posible competir utilizando las mismas estrategias, tal como lo sugiere Bracho (ob. cit.) pues pudieran conducir al fracaso organizacional. En definitiva, el ser humano no dejará de buscar novedosas formas que lo ayuden a lograr cumplir con efectividad su trabajo; por extensión el gerente público acudirá continuamente a la búsqueda del conocimiento que lo conduzca a la ejecución de sus funciones gerenciales.

Desde la perspectiva gerencial del sector público en Venezuela, los cuestionamientos y desaciertos afloran constantemente en un escenario signado por una crisis institucional en los ámbitos económicos, sociales y políticos, que en opinión de expertos parece enrumbarlas hacia un colapso definitivo. Es primordial que los gerentes de la administración pública, efectúen un cambio profundo en lo que respecta a su praxis gerencial; y, en la forma como afrontan la realidad multifactorial y compleja que se presenta a lo interno de la organización. Debe señalarse que una posible predicción de las organizaciones públicas, permite entrever que estas deberán sortear desafíos que marcarán la pauta y la obligarán a reconfigurar constantemente su cultura organizacional.

En este sentido Toro (2010) afirma que la organización moderna se ha sumergido en tiempos de profunda reflexión y repensar de su actividad propia como organizaciones al servicio de sus países y en procura del mantenimiento de su sustentabilidad económica, política y social; a través de las diferentes estrategias, tendencias y herramientas que coadyuven a la creación de ventajas competitivas. En el campo de la administración pública, se habla últimamente sobre el concepto de gerencia pública, y no es para menos, ya que actualmente el contexto gubernamental se encuentra inmerso en la complejidad, producto de la demanda constante y urgente

de la ciudadanía por satisfacer sus necesidades políticamente definidas, según Cepeda (2006).

De allí, la importancia del espacio público para gerenciar, pues, es el lugar natural donde debe darse respuestas a los problemas nacionales, regionales, locales, por lo que la gerencia se convierte en un proceso compartido responsablemente entre el gerente ó los gerentes y sus colaboradores, para que de una forma planificada y organizada alcancen los objetivos que se propongan, lográndose diferentes y variadas satisfacciones para todos, aumentando la productividad personal y colectiva.

Es indudable que las organizaciones más exitosas de los próximos años, serán aquellas que mejor aprovechen sus recursos para explotar áreas de oportunidades, aprovechando y aplicando las herramientas disponibles en un ambiente cada vez más exigente y cambiante, y que además, intensivamente desarrollen sus cuadros gerenciales conjuntamente con su capital humano, para que actúen con sentido de estrategias de la organización. Por eso, las organizaciones de estos días tienen que utilizar su capacidad de liderazgo para desarrollar la gerencia tanto como los otros recursos operacionales con que cuentan.

En relación al estado actual del sector público en Venezuela en cuanto a su funcionalidad, un breve diagnóstico formulado por Quiroz (ob.cit) revela un crecimiento vertiginoso que ha ocasionado por un lado, un aumento desmedido del gasto público, lo cual necesariamente no se ha traducido en progreso, bienestar o eficiencia al servicio de los ciudadanos; y por otro, al capital humano no se le ha dado la importancia que requiere, evidenciándose un desinterés por un elemento tan importante en el éxito de cualquier organización. Lo anterior es apoyado por Boggiano (2000), cuando expresa:

La administración pública se mantiene en un estado estático y rezagado, puesto que contrario a lo que experimentan la mayoría de las empresas privadas, parecen no haber tratado de ponerse a la par de los cambios a nivel mundial y en el ambiente se percibe organizaciones públicas cada vez con estructuras más rígidas, sueldos y salarios estables, donde la toma de decisiones pertenece solo a los altos niveles organizacionales y el único criterio que prevalece es el utilitarismo (p.55).

El análisis precedente refleja parte de la situación actual de los organismos públicos, lo cual obliga a idear caminos que aseguren el cumplimiento de los objetivos organizacionales bajo un enfoque humanista que incorpore al talento humano en la sinergia organizacional. Cabe destacar que los hallazgos dentro de las dependencias de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, refieren a un cúmulo de factores asociados a la satisfacción laboral y al compromiso organizacional que el gerente público no puede obviar, ya que revelan indicios del comportamiento laboral del trabajador y muy en especial al referido "estado de ánimo", que determina en algunos casos las actitudes del trabajador en su desempeño en el trabajo.

En este sentido, desde lo interno de la organización cobra interés conocer cómo se sienten los trabajadores, cuáles son sus actitudes ante ésta y ante su trabajo, lo cual orienta a la gestión desde la posición de Elton Mayo hacia un carácter pragmático: el supuesto implícito expresa que diferencias en la motivación de las personas conllevan diferencias en el rendimiento en el trabajo.

De allí que, en la organización pública, aún se siga sosteniendo que la motivación del hombre en su trabajo es determinante en su desempeño; esto conduce a la gerencia a valorar, medir, estimar y establecer indicadores para las necesidades humanas y su relación con el desempeño por cuanto las recompensas monetarias, no monetarias y o de otro tenor, suelen ser restringidas por múltiples factores de la vida organizacional, tales como el tipo de modelo gerencial, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo o por las políticas institucionales en materia de relaciones laborales.

Recientemente, en el plano gerencial ha dominado el paradigma cuantitativista basado en los controles estadísticos de gestión; en ésta visión, el gerente establece las relaciones causales entre los factores asociados a la dupla trabajador-cargo, mediante la prueba estadística de hipótesis que implica definición de variables, su operacionalización, medición y correlación en un marco forzado que asemeja el fenómeno laboral con la rigidez del laboratorio experimental visible en las ciencias duras, estas concepciones generan índices de gestión que sólo atienden al

requerimiento de medición del desempeño institucional. Cabe destacar que estos indicadores de gestión son importantes pero no son suficientes, se requiere incorporar nuevas variables que analicen al trabajador desde su interior, ya que desde el plano individual la personalidad y las aspiraciones juegan un papel preponderante.

Desde lo público tratar de explicar la interacción gerente-trabajador-institución, implica considerar las prácticas gerenciales propias del campo laboral en la administración pública, allí se enclavan los factores relacionados con la interacción entre las personas, las relaciones que se evidencian entre las personas y el componente organizacional, la dinámica cultural o de compromiso en los actores o protagonistas del proceso; por lo tanto, no solo deben tomarse en cuenta los ya conocidos perfiles cuantitativos de la gerencia o de los trabajadores. En definitiva, la gerencia pública transformará a las relaciones laborales, cuando situé al talento humano como el elemento dinamizador del engranaje organizacional que mediante su trabajo aporta valor a la institución.

Ahora bien, en relación a las tendencias organizacionales a ser adoptadas desde el seno de la administración pública, se evidencia que en un mediano plazo la *innovación* jugara un papel estelar. Hidalgo (2011), plantea lo siguiente: “En este sentido, las organizaciones deben incorporar dentro de su estrategia acciones tendientes a gestionar los denominados procesos de innovación, a fin de que adquieran mayor capacidad de adaptación y, sobre todo, la posibilidad de anticipar “(p.99). Es decir, aquella organización que no sea capaz de incentivar la creatividad e innovación de su talento humano quedará inevitablemente rezagada y supeditada a actuar de manera reaccionaria. Cabe destacar que la innovación fomentaría la autonomía en el trabajador y permitiría incluso, aligerar los trámites administrativos y el exceso de trabajo reportado en el indicador “*Procedimientos operativos*” de la escala de satisfacción laboral.

Asimismo, no hay que dejar de lado que la organización moderna no escapa del fenómeno de la globalización, es vital que se comprenda que las condiciones actuales son otras; y, lo que importa realmente es crear las condiciones idóneas donde se pueda aprovechar ese conocimiento individual y colectivo. Dentro de este orden de

ideas, si la administración pública incorpora la innovación será ágil, flexible y proactiva en la captación de un talento humano que esté dispuesto a colocarse a la cabeza de los procesos organizativos, bajo una orientación eficaz del nuevo gerente-líder del siglo XXI; cuyo norte debe estar enfocado en un accionar anticipado que comprenda las señales más sutiles del medio ambiente interno y externo, lo cual al final podría traducirse en mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Así mismo, otro elemento que la gerencia pública debe considerar es la *descentralización*, la cual Ricoh (2017) considera que “debe apuntalarse un modelo más descentralizado, donde los empleados a nivel individual tengan un papel cada vez más importante en la toma de decisiones en comparación con la cúpula directiva” (p.01). Esta posición requiere de una reconfiguración de los procesos de supervisión, en donde la única centralización se colocará de manifiesto en las decisiones claves que no puedan ser delegadas.

Sin embargo, en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se comprobó que el equipo gerencial ha dado pasos importante en esta descentralización, motivado que en el indicador “*Acciones gerenciales*”, los datos revelaron que existe la delegación en la toma de decisiones, lo cual se ha traducido en mayor satisfacción laboral, respecto al indicador “*Naturaleza del trabajo*”. Por otro lado, se requiere que desde los niveles centrales de la administración pública, se establezcan remuneraciones que recuperen el poder adquisitivo del trabajador, a los fines de mejorar los niveles de satisfacción laboral respecto al indicador “*pagos*”.

Cabe mencionar que al incorporarse estos ajustes remunerativos, las dependencias públicas podrían retener a su fuerza de trabajo y de esta manera aprovecharían ese importante *capital intelectual* y gestionarían de manera más eficiente su gestión del conocimiento, mediante la identificación de las diferentes formas en que puede encontrarse en la organización, como lo describe Edvinson y Sullivan (1995) en la figura 19 que se muestra a continuación:

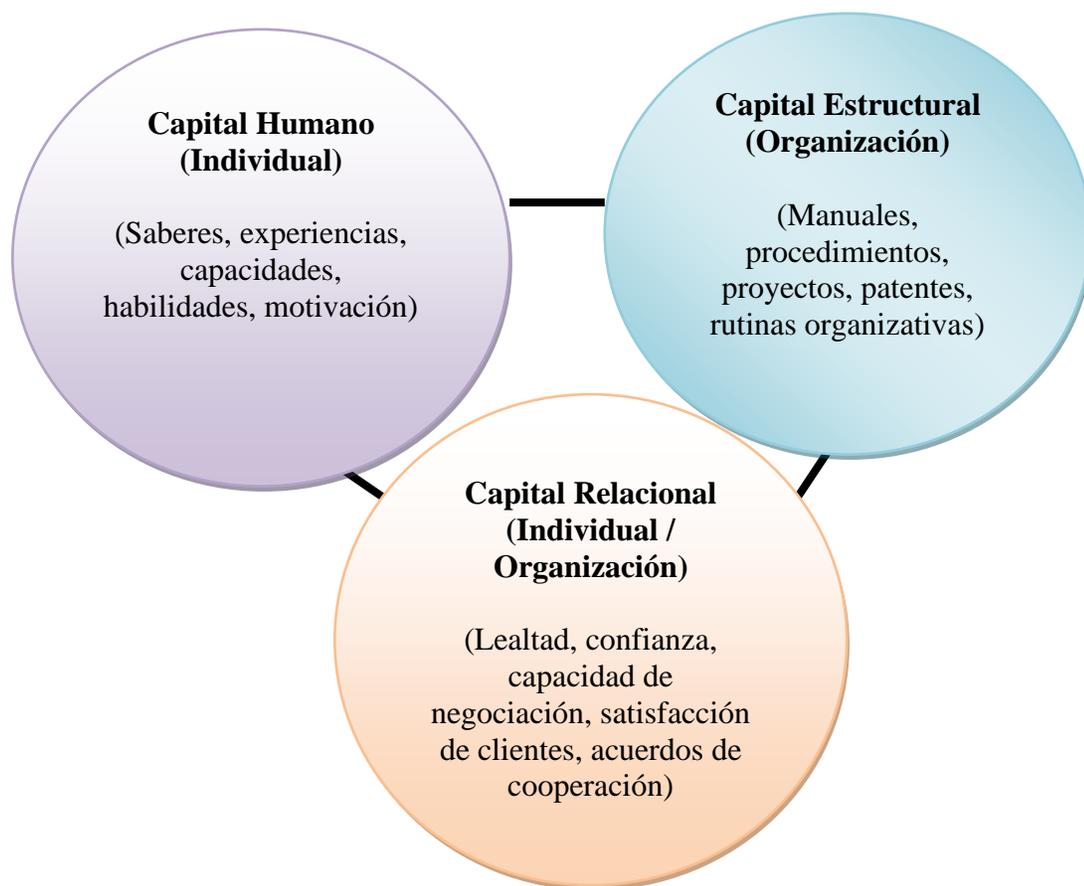


Figura 19. Conocimientos en la organización. Fuente: Edvinson y Sullivan (1995)

Es importante destacar que esa manifestación a través del “capital humano”, lo constituye todo ese conocimiento que forma parte del ser, integrado por el conocimiento que el trabajador se lleva cuando abandona la organización, e incluye las habilidades, experiencias y saberes adquiridos. En cuanto al capital estructural lo forma el conjunto de conocimientos que permanecen en la organización, tales como los manuales de normas y procedimientos, programas informáticos, proyectos, entre otros; los cuales incluso son susceptibles de convertirse en propiedad intelectual o industrial. Por último, el capital relacional está íntimamente ligado a los recursos y convenios externos que la organización logra establecer con sus usuarios externos, donde sin duda juega un papel preponderante la lealtad y satisfacción de los distintos usuarios.

Adicional a lo señalado, la gerencia pública también debe estar en la capacidad de sortear la incertidumbre en un escenario cada vez más competitivo y complejo, conociendo que el uso cada vez más generalizado de las TIC, los avances tecnológicos y la velocidad con que se realizan operaciones, son factores que ejercen influencia. En consecuencia, es esencial que los gobiernos aprovechen las capacidades de las TIC, pero para ello deberán adoptar un *enfoque flexible*, que a juicio de Morrisey (2006):

Cuando se plantea el enfoque de flexibilidad organizacional, una organización debe ser capaz de hacer cambios en sus estructuras burocráticas marcadas por una chata y las mismas deben estar diseñadas para el aprendizaje, es decir, son organizaciones que aprenden, para así poder darle respuesta a cualquier requerimiento del entorno. Definitivamente la nueva organización que se necesita no puede hacerse con los conceptos del siglo XVIII. (p.36)

Morrisey (ob. cit) plantea en el fondo un cambio de paradigma orientado a generar adaptabilidad de los procesos, mediante el establecimiento de estrategias que propicien el crecimiento organizacional y la capacitación del talento humano, ya que deberán estar preparados para actuar de manera rápida y con un rendimiento destacado. Finalmente, el *estilo gerencial* será otro factor que definirá el éxito o fracaso organizacional en el contexto público; el “nuevo gerente” deberá convertirse en un líder que respete la diversidad y actúe de manera empática y situacional, motivado que los estilos de liderazgos basados solo en el control han quedado atrás. Podría afirmarse que aquel gerente que se considere líder deberá trabajar con las emociones, más aun que el individuo es un ser social y emocional que actúa en función de lo que percibe y de las experiencias vividas.

En consecuencia el desafío que enfrenta el gerente público, demanda por un lado una rápida capacidad de reacción ante las nuevas ideas que emergen; y por otra parte, sólo el gerente que perciba la complejidad organizacional alcanzará a entender las contradicciones que afloran en la administración pública y para ello resultará primordial que considere que la realidad no es estática “es transitoria y aparente”, y más aún cuando se trata de las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Ahora bien, el constructo teórico de igual manera debe fundamentarse desde el “*Plano Axiológico*”, ya que debe existir un conjunto de valores que bien se deben transmitir a través de este, y que consecuentemente demuestre que condujo al investigador a plantearse el aspecto de las teorías de valores que se encuentran implícitas en la investigación. En este sentido, Weber (1995), plantea que la axiología “es todo lo que se refiere a un concepto de valor o que constituye una axiología, es decir, los valores predominantes en una determinada sociedad” (p.567), de acuerdo con Weber, este plano refiere a los valores que predominan en la sociedad, en el caso que atañe, refiere a los valores intrínsecos en el constructo teórico. ¿Desde el punto de vista moral, de valores y ética, qué está aportando el constructo?.

En este particular el constructo teórico señala que de manera inicial debe repensarse el conjunto de valores compartidos dentro de la administración pública, y muy en especial, los que se encuentran presentes en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua. Asimismo, es destacable señalar que el actuar del servidor público, debe estar en consonancia con los valores de la organización, puesto que forman parte de la cultura organizacional. En definitiva, la gerencia logrará un cambio en las relaciones organizativas, cuando impulse el transitar de la administración pública, hacia un proceso de modernización que establezca nuevos valores compartidos y permita la adopción de estrategias surgidas desde las tendencias organizacionales de vanguardia.

En relación a estos valores compartidos en el sector público, se debe puntualizar que una organización resultará ser eficiente solo si logra captar, almacenar y reproducir el conocimiento presente en la individualidad del talento humano, así como el que se origina en la práctica organizacional; no obstante, para que esto sea posible deben existir valores compartidos entre los miembros de una organización, de ello dependerá el éxito y el establecimiento de una cultura organizacional sólida que fortalezca el compromiso organizacional de los trabajadores.

En relación a este particular Smircich (2001), plantea: “la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son, las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales,

sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos”. (p.56). Es decir, se plantea lo trascendental de los sistemas de significados compartidos, al resaltar que la organización no solo debe ser medida en términos económicos, por el contrario es necesario considerar y ponderar los esquemas interpretativos compartidos, el lenguaje y las costumbres que se desarrollan a través de la interacción social. Así mismo, León (2007) asume como valores compartidos:

Las significaciones socialmente positivas y comunes en un grupo humano que en diferentes magnitudes se manifiestan en una organización y que se desean gestionar desde el presente por la alta dirección, para solucionar los problemas que afectan su desarrollo e inducir el comportamiento de todos hacia el alcance de los objetivos estratégicos trazados. (p.45)

Considerando lo expuesto se denota que la cultura organizacional es el resultado de una base de significados comunes que una vez compartidos representan la identidad institucional, que encausa todos los esfuerzos al cumplimiento de las metas y objetivos comunes. De igual forma, García y Dolan (2005) mencionan: “los valores compartidos son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir los fines, o lo que es lo mismo, para conseguir que las cosas salgan bien”. (p.12)

Puede apreciarse que García y Dolan (ob.cit), destacan que estos valores compartidos son producto simplemente de elementos aprendidos que perduran a través del tiempo, lo cual aporta las bases necesarias para el establecimiento de la cultura organizacional y en especial refuerza el componente *afectivo* del compromiso organizacional. En síntesis desde una postura personal se considera que los valores compartidos son hábitos, estilos, creencias, y costumbres que representan elementos conductuales dirigidos al talento humano de las organizaciones que regirán sus actitudes y serán reconocidos tanto dentro como fuera de la entidad.

Es preciso señalar que Robbins y Coulter (2005) sostienen: “Los valores compartidos permiten, pues, marcar el camino a seguir, indican a los miembros de la organización qué se espera de ellos, influyendo en el entorno y siendo una forma de fomentar el espíritu de grupo”. (p.323). En este particular, es posible que las organizaciones de gran tamaño definan a nivel conceptual y teórico los valores

concretos con los cuales desean ser identificados; sin embargo, el mayor obstáculo puede surgir cuando el talento humano no es realmente consciente de estos valores, ya que la sola existencia de unos valores definidos no implica necesariamente que sean compartidos y aceptados.

En consecuencia es primordial revisar con honestidad y responsabilidad los valores compartidos dentro de cualquier organización, motivado que es posible que necesiten evolucionar y ser reconfigurados ante una nueva realidad organizacional, tal como lo expresa Argandoña (2011):

Si los valores compartidos actuales formaran parte de la herencia histórica de la propia organización y hubiera un deseo de modificarlos con el objetivo de hacer frente al futuro, deberían aplicarse herramientas para la asimilación de estos nuevos valores por parte de todos los miembros de la organización. (p.31)

Además, es usual que gerentes de algunas organizaciones afirmen que poseen unos valores compartidos bien explícitos y concretos, presentes a través de códigos de conducta, manuales organizativos, memorándum, entre otros; no obstante, la interiorización muchas veces se logra con medios más sutiles como la selección, socialización y el reclutamiento, ya que la actuación diaria de los trabajadores revela realmente los valores existentes en la organización. En este particular McDonald y Gandz (1992), enfatizan que para evitar incongruencias en los valores compartidos, constantemente hay que formularse las siguientes interrogantes: ¿los miembros de la organización tienen conciencia del sistema de valores?; ¿hasta qué punto los valores existentes en la organización son valores compartidos?; ¿cuáles son las estrategias que utiliza la organización para la conciliación de los valores, entre los empleados y la dirección?.

Por otra parte, en consonancia a lo disertado Ronda (2009) plantea que los valores compartidos deben potenciar las herramientas estratégicas de dirección dentro de las organizaciones y en caso de ser requerido, legitimar el cambio cultural mediante los siguientes pasos:

Paso 1: Realizar diagnóstico de las creencias básicas de los miembros de la organización. Paso 2: Definir la escala de valores y/o creencias básicas necesarias durante la implementación de la dirección estratégica. Paso 3:

Establecer el tipo de cambio necesario que puede ser: 1. Cambio de creencias y valores. 2. Cambio de imagen y cambio de cultura. (p.6)

Dentro de los órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, el diagnóstico de las creencias básicas señaladas en el *Paso 1* permitirá listar un amplio rango de valores, de forma que el colectivo organizacional asumiendo la postura de un trabajo participativo y cooperativo ponderará y cuestionará el sistema de valores, a los fines de unificar una escala de principio y valores compartidos por todos los miembros de la organización. Una vez efectuado el diagnóstico respectivo, se procederá a definir la escala de valores y creencias descritas en el *Paso 2*, mediante el método que se considere pertinente; llevando los datos recolectados a una tabla comparativa, donde se indicaran los valores actuales de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, y los que se requieren para conseguir el cambio deseado.

Finalmente si es necesario un giro de timón, se deberá precisar en el *Paso 3*, el tipo de cambio a implementar. En este caso, la alta gerencia podrá optar por un cambio de creencias y valores con el objeto de alinearlos a las estrategias organizacionales, a los fines de garantizar el establecimiento de una cultura organizacional sólida que a final de cuentas fortalece la imagen, la productividad y posiblemente mejore los niveles de compromiso organizacional. Además no hay que olvidar que en todo este proceso el líder organizacional debe marcar la pauta, ser proactivo y generar espacios propicios donde se legitime el cambio organizacional; y, permita a su vez que los valores compartidos sean ampliamente aceptados por todos los integrantes, con el propósito de apuntalar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cabe destacar que actualmente en las instituciones públicas y privadas, se encuentra abierto un debate en relación al tema de los valores, lo cual a juicio de Ocampo (2006) obedece al hecho que el hombre contemporáneo es consciente de su deterioro. Además, Sánchez (2009) resalta que el hombre ordena su vida en función a un sistema de valores. Es decir, los valores constituyen parámetros que guían la conducta del individuo tanto en el plano familiar como organizativo. En el ámbito público la obligatoriedad de establecer un sistema de valores, se encuentra

consagrado en el artículo 2 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

Valores superiores del ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político. La promoción y efectivo cumplimiento de los principios y valores éticos en el servicio de las actividades que cumplen y desarrollan los empleados de las distintas dependencias del ámbito público es una de las prioridades institucionales que se persigue alcanzar en el Estado Venezolano. (p.34)

En este sentido, la constitución nacional centra especial interés por el desarrollo de los valores éticos que deben ser observados en cada servidor público, a los fines de constituir una estructura normativa que evite los flagelos tradicionales como la corrupción, clientelismo, abuso de poder, entre otros. Es por ello que la gerencia pública debe impulsar el establecimiento de los valores éticos en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, motivado que ello facilitara la correcta convivencia institucional y social. Usualmente los valores son establecidos en la esfera pública en los denominados códigos de ética; sin embargo, lo ideal es que el talento humano supere lo establecido en estas normativas, avocándose a lo personal, a la reflexión interna e individual, del porque se debe actuar de manera correcta.

Resulta oportuno agregar que en la administración pública, el equipo gerencial debe plantearse la necesidad de elegir los valores éticos más significativos que realcen su cultura organizacional y estén en sintonía con la dinámica organizacional. En primera instancia el investigador considera que como punto de partida, la gerencia pública podría considerar los siguientes valores en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua:

Legalidad: Este valor establecería que la actuación del servidor público se ajuste a lo expresamente establecido en la Ley, a los fines de desempeñar una gestión transparente y enfocada a combatir la corrupción y el tráfico de influencia. *Honradez:* En este valor todo servidor público en el ejercicio de sus funciones, debe aplicar un uso racional y eficiente del patrimonio público, tanto en los recursos materiales como técnicos y financieros, con el mayor cuidado y esmero, pues de lo contrario, su

desperdicio o desvío causa perjuicio en la función pública. *Lealtad*: Consiste en el deber de guardar fidelidad y comprometerse con la institución, preservando y protegiendo los intereses públicos.

Imparcialidad: Este valor consiste en no desvirtuar el ejercicio de la función pública para beneficiar intereses personales, familiares o de negocios. El ejercicio de la función pública no puede beneficiar a unos en perjuicio de otros, por lo que toda la actuación de los servidores públicos debe ser realizada sin preferencias personales.

Eficiencia: Este valor se relaciona con el deber de ejercitar la función pública en forma congruente a los fines y propósitos establecidos por la organización, bajo los más altos estándares de calidad.

Así que en la administración pública los valores éticos, son indispensables al ser parte de la cultura organizativa, la cual es vital en la conducta de los trabajadores coadyuvando al crecimiento y desarrollo de las instituciones. Los valores éticos del talento humano que labora en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, conformaran el marco de referencia que guiará el pensamiento y la acción de éstos hacia la consecución de los objetivos e intereses considerados institucionalmente.

Por otro lado, el “*Plano Praxeológico*”, parte de la idea de que todas las acciones realizadas por el humano tienen un propósito y estas se llevan a cabo con el fin de cumplirlas bajo una deducción lógica, motivado que la observación no es suficiente. Es por ello que la praxeología estudia la acción humana desde el punto de vista de las implicaciones formales de la descripción del concepto de acción. Es el análisis formal de la acción humana en todos sus aspectos. La praxeología se basa en el axioma fundamental de que el ser humano actúa; y pretende alcanzar unos determinados fines que habrá descubierto que son importantes para él. Bajo esta premisa el método praxeológico gira en torno a la deducción verbal de las implicaciones lógicas del hecho de que los seres humanos actúen; es decir, que elige una serie de medios escasos para lograr sus fines.

Cabe destacar que Mises plantea que a la praxeología no le conciernen los objetivos últimos que la acción pueda perseguir, pretende ser una ciencia objetiva; es decir, que sus enseñanzas resultan válidas para todo tipo de actuación,

independientemente del fin al que aspire el individuo. El objeto de la praxeología es la acción humana como tal, con independencia de todas las circunstancias ambientales, accidentales e individuales de los actos concretos. Hay que mencionar que desde el punto de vista gerencial lo praxeológico desarrolla las competencias del saber-hacer gerencial: las habilidades, las acciones, los materiales, las herramientas, lo útil; entre otros aspectos.

En este sentido, el constructo teórico dirigido a la gerencia pública, reconoce la importancia que los gerentes se apropien de la praxeología como herramienta para desarrollar sus prácticas, a través de la fases de ver, juzgar, actuar y devolución creativa. En cuanto a la fase “ver”, en ese intento de entender el problema, el gerente público de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, cuando comprenda a profundidad a la organización, desarrollará de manera más eficiente su función gerencial, puesto que este reconocimiento en forma directa, permitirá identificar las necesidades más apremiantes tanto en lo material como en lo humano.

Es importante señalar que un número significativo de miembros del equipo gerencial de la dependencia pública bajo estudio son de reciente ingreso, implicando que a corto plazo este contacto con las diferentes dependencias representará una experiencia enriquecedora, motivado que explorarán espacios con los que no habían tenido ningún tipo de contacto anterior, pues en su mayoría conocían por sus experiencias de vida, organizaciones privadas que operan bajo enfoques que se distancian en gran medida de la gerencia pública, lo cual ofrecerá un panorama completamente nuevo, más allá de los preceptos teóricos.

Por consiguiente este reconocimiento significará una importante experiencia profesional, en la medida en que podrán observar dificultades y problemáticas dentro de la organización con mayor facilidad, permitiendo en consecuencia la creación de planes de trabajo más ajustados a la realidad organizacional. En relación a la fase “juzgar”, en esta se considera lo que puede hacerse, lo cual obliga a tomar en cuenta diversas teorías y el desarrollo de la empatía. Es por ello que el primer aspecto que deberá destacarse frente al momento de juzgar, será la toma de decisiones para

planificar su intervención, a partir del “ver”, en donde el equipo gerencial de la Alcaldía del Municipio Girardot, decidirá cuál es el mejor curso de acciones a seguir.

Asimismo, en este proceso el gerente público logrará un importante aprendizaje de clarificación del punto de vista personal, para argumentar sobre la situación diagnosticada y las actividades propuestas, así como en la adquisición de compromisos. Lo anterior requerirá que el gerente ponga a prueba su creatividad en la búsqueda de soluciones debido a las condiciones de tiempo y recursos para implementarlas.

Aunado a lo señalado, en lo profesional afianzaran aun más ese enfoque humanista dentro de la práctica que ya se encuentran aplicando al talento humano de la Alcaldía del Municipio Girardot, puesto que la planificación se realizará teniendo en cuenta el contexto de la organización y sus necesidades más prioritarias en materia de gestión, lo cual está estrechamente relacionado con los objetivos sociales que éstas persiguen y con las habilidades gerenciales que se posean.

En este particular, las tareas de los gerentes dependen de las cosas que deben hacer para lograr los objetivos, para ello Katz citado por Chiavenato (ob. cit.) establece el término *habilidades* y considera que para que el gerente conduzca con eficacia el proceso organizacional, por lo menos debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales. La habilidad técnica se relaciona con el conocimiento necesario para realizar tareas específicas de acuerdo con el grado de instrucción, experiencia y educación.

La habilidad humana que plantea Katz citado por Chiavenato (ob. cit.) se vincula con las relaciones personales, es decir con la capacidad del gerente de trabajar en equipo, de comprender las actitudes y motivaciones de las personas a su cargo y de aplicar un liderazgo eficaz. En lo concerniente a la fase “actuar”, en ella se plantea lo que debe hacerse exactamente, siendo primordial que el equipo gerencial de la Alcaldía del Municipio Girardot, comprenda que el manejo del tiempo es vital, ya que la realidad organizacional es cambiante y la situación económica de la nación, obliga a idear alternativas que gestionen lo laboral desde nuevos esquemas más flexibles que incentiven al talento humano a permanecer en sus puestos de trabajo.

Hay que mencionar que si la gerencia pública no reacciona con la debida prontitud, se acentuará aun más la alta rotación de trabajadores experimentada por esta dependencia municipal, lo cual implicará un obstáculo importante en el normal desenvolvimiento de las actividades administrativas, desarrolladas por parte de los servidores públicos que permanezcan en la institución y tengan la intencionalidad de continuar con los procesos cotidianos.

Finalmente la fase de “devolución creativa”, se relaciona con una etapa de reflexión que valora lo aprendido de lo hecho y orienta en efecto a la práctica profesional. Teniendo en cuenta lo anterior, la devolución creativa representa un importante aprendizaje que se reflejará en el empleo de las mejores prácticas gerenciales. Es por ello que el gerente debe valorar el enfoque praxeológico como herramienta de aprendizaje y acción, a partir de las teorías propias de la satisfacción y el compromiso, y en un sentido contextualizado.

La gerencia pública al considerar a la praxeología, estará abriendo oportunidades para evaluar con actitud crítica y constructiva el entorno y el rol profesional que corresponde a los funcionarios públicos. De acuerdo con esto, algunos gerentes argumentaran al final que la praxeología debe ser un modelo aplicado en la creación de nuevas organizaciones, porque permite visualizar oportunidades, tomar decisiones y comprometerse con su ejecución, dando experiencias tendientes a ir ajustando flexiblemente los procesos en el ciclo de vida de las entidades, por medio de procesos de evaluación y retroalimentación.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Partiendo de los objetivos propuestos para este estudio, los referentes teóricos y los resultados obtenidos por la aplicación de los instrumentos, resulta posible presentar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones

Tomando en cuenta que el objetivo general de la tesis doctoral fue generar un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, considerando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano; en líneas generales se ratifica con la investigación que la importancia del trabajador en el seno de la organización, debe conducir a la optimización de la gestión del talento humano y al establecimiento de incentivos que alienten la innovación, la motivación y la productividad de los trabajadores. En atención a lo señalado, a continuación se presentan las conclusiones derivadas del recorrido metodológico siguiendo un patrón secuencial de acuerdo a cada uno de los cuatro objetivos específicos.

En cuanto al análisis de los fundamentos teóricos que sustentan la gerencia pública, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, los mismos fueron abordados de manera integral, considerando un cúmulo importante de teorías antiguas y modernas que constituyen por llamarlo de alguna manera, el acervo académico de las variables en estudio. A juicio del investigador, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional no deben considerarse como constructos agotados, puesto que el contexto organizacional es dinámico, cambiante y adaptable con el pasar de los años.

A nivel teórico no existe un consenso sobre la conceptualización de la satisfacción laboral, precisamente por su carácter complejo y multidimensional, sí existen dos perspectivas definidas en las cuales es posible su categorización, por un lado, se encuentran los que la entienden como un estado emocional y, por otro, se halla la perspectiva de los que consideran la satisfacción como el resultado de una comparación o ajuste. Las investigaciones sobre satisfacción laboral han seguido dos cuerpos teóricos bien definidos, en los cuales también se pueden agrupar los diferentes estudios y teorizaciones, a saber, teorías de contenido y teorías de proceso.

En cuanto a las primeras estarían integradas por aquella corriente de pensamiento científico que se basa en el estudio de las variables que crean satisfacción y las segundas se fundamentan en los aspectos dinámicos que generan dicha satisfacción. En relación al análisis teórico del compromiso organizacional, se evidencia la visión unidimensional de algunos teóricos; sin embargo, existen diferencias científicas sobre esta interpretación, a raíz de las cuales se ha generado una corriente que considera su composición como multidimensional, pasando de una perspectiva bidimensional a un enfoque tridimensional nacido principalmente de los trabajos de Meyer y Allen en los años noventa, que diferencian entre el compromiso afectivo, continuo y normativo.

Cabe destacar que el modelo tridimensional de Meyer y Allen a pesar de ser muy seguido en la literatura científica, ha mostrado serias debilidades como en efecto se determinó dentro de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, en dos aspectos principalmente, el solapamiento entre la dimensión afectiva y la normativa y el rechazo a considerar como una forma de compromiso real los fundamentos del compromiso de continuidad.

Ahora bien, desde la filosofía popperiana las teorías actuales de la satisfacción y el compromiso organizacional representan proposiciones teóricas provisionales, las cuales puedan adaptarse o sustituirse con otros elementos que expliquen nuevas dimensiones teóricas. Por tanto, toda teoría sería la penúltima en acercarse a la verdad absoluta hasta que sea refutada (y sustituida) por otra que la supere y pase a ocupar el penúltimo lugar en la carrera por aproximarse a la verdad.

Partiendo de esta fundamentación, el investigador en ese intento de esclarecer y ofrecer nuevas aportaciones teóricas, generadas desde el abordaje empírico efectuado en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, considera que la satisfacción laboral desde el ámbito público “es un estado mental, transitorio y cambiante del trabajador que se encuentra influenciado desde su individualidad por sus valores, estabilidad emocional, experiencias previas y necesidades personales; así como, por factores organizativos relativos al clima organizacional, la calidad de vida laboral y recompensas monetarias y no monetarias que son perceptibles, solo cuando el servidor público manifiesta sus actitudes hacia la organización”.

En cuanto a la conceptualización del compromiso organizacional, partiendo de los hechos observados en la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, podría definirse como “el grado relativo de lealtad e identificación del trabajador hacia la organización, que lo impulsan a cumplir los objetivos institucionales, a pesar de las situaciones adversas que se presentan a lo interno de la organización, motivado al vínculo psicológico que se logra ya sea por deseo o necesidad material”. Aunado a lo señalado, los estilos gerenciales que adopten los diferentes miembros de las organizaciones juegan un papel decisivo en la satisfacción y el compromiso organizacional de los trabajadores.

Para ello, a nivel gerencial se requiere de individuos que estén dispuestos a trabajar en equipo, que promuevan la participación colaborativa y cooperativa en la resolución de los problemas, a los fines de rescatar el criterio humano de la acción gerencial, incentivar el reaccionar proactivo y sobre todo, que compartan con su gente el proceso de toma de decisiones. En este particular, las tendencias indican que el proceder gerencial debe enfocarse en gerenciar la incertidumbre y la complejidad; en realizar actividades creando expectativas y motivación entre sus seguidores; así como, crear e integrar equipos.

De manera concreta desde la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, la gerencia publica podría definirse como “la gran artífice que aplica sus conocimientos y habilidades en el cumplimiento de las políticas públicas, mediante

el uso eficiente de los recursos financieros y humanos, que impulsan el mejoramiento continuo de la dirección administrativa del Estado”.

Por otro lado, en relación a las acciones gerenciales asumidas en los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se determinó que las acciones gerenciales como planificación, organización y control han sido gestionadas de forma adecuada por el equipo gerencial de estas dependencias, lo que implica que este equipo multidisciplinario está en la condición de asumir mayores riesgos, autonomía, aplicar un proceder flexible y fomentar la proactividad, innovación y creación de nuevos estilos gerenciales.

En cuanto a la función gerencial, se constató talento para saber escuchar, ser empáticos, persuasivos y previsivos, lo cual es positivo dentro de estas dependencias del sector público, puesto que el equipo gerencial posee las habilidades requeridas para ejercer su rol en lo concerniente a la parte técnica, humana, conceptual, de relación, dirección, comunicación y convencimiento. En este sentido, la gerencia al asumir sus roles permitirá atender con eficiencia los distintos problemas que se presentan en la Alcaldía del Municipio Girardot.

Cabe destacar que los gerentes de la dependencia objeto de investigación, demuestran tener las competencias necesarias para adecuar los tipos de gerencia a sus acciones gerenciales, lo cual garantiza la supervivencia de la organización, ya que incluso no existe el complejo de incorporar al talento humano en el proceso de toma de decisiones; así como proporcionar a quien lo solicite la información sobre métodos y procedimientos, a fin de lograr los cambios requeridos. Aunado a lo señalado, el proceder gerencial detectado revela la posibilidad de compartir una proyección de futuro que permita el logro de los objetivos de la organización, siendo un factor positivo para insertar a la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, en las actuales tendencias organizacionales del siglo XXI.

En el mismo orden de ideas, se evidencia el uso de estrategias gerenciales coherentes, lo que significa que existe en este renglón una participación en gestión de estímulos y recompensas, comunicación para obtener éxito, actividades y conductas con el propósito de alcanzar la integración de todos los involucrados. Es importante

mencionar que en cualquier organización sea esta pública o privada, debe cumplirse las estrategias gerenciales, ya que son los vehículos operativos de la gerencia, cuyo fin es lograr la efectividad y desarrollar la organización permanentemente y su uso depende del grado de conocimiento que se posea para manejar la filosofía de la organización. En sí, las decisiones gerenciales de los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se instrumenta como respuesta inmediata y específicas a las distintas situaciones que se presentan en la vida institucional, respondiendo a políticas o principios tácticos – estratégicos.

Respecto a la necesidad de establecer la relación que existe entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano que integra los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se constató que estadísticamente existe una correlación positiva muy baja entre la satisfacción laboral y el compromiso organización. En consecuencia, en los Órganos de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, la satisfacción laboral influenciará de manera positiva muy baja al compromiso organizacional.

De manera particular dentro del ámbito público de la Alcaldía del Municipio Girardot, no existe dependencia entre el género y la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Asimismo, la edad no presenta una clara tendencia en relación con la satisfacción laboral, existiendo altibajos que no determinan una conclusión clara. En cambio, en referencia al compromiso organizacional, sí existe dependencia lineal y positiva entre la variable edad y el compromiso organizacional de los trabajadores, lo cual confirma el carácter más continuo y estable del compromiso en relación a la satisfacción y, además, su mayor implicación en la socialización de los trabajadores dentro de la Alcaldía del Municipio Girardot.

Considerando lo señalado, al existir una correlación positiva muy baja entre las variables, científicamente se comprobó que la satisfacción laboral ejercerá un efecto muy leve y poco perceptible en el compromiso organizacional, lo cual sugiere que en el sector público se obtendrán mayores evidencias al investigar de manera separada cada uno de estos constructos. En este sentido, lo importante es prestarle la debida atención a los elementos que están referidos a la esfera propia del trabajador o a sus

aspectos sociodemográficos; así como, los que pertenecen más al ámbito organizativo como es el puesto de trabajo.

Finalmente, la elaboración del constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, se consolidó desde los distintos planos del conocimiento con el fin de generar un producto académico de provecho para esta institución pública; y en especial para que su equipo gerencial pueda enfrentar las exigencias del momento. En efecto, la consideración del constructo teórico, generará una reflexión profunda dentro de la gerencia pública de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, con el objeto que los gerentes cuestionen su filosofía gerencial empleada en el contacto permanente con el talento humano de estas dependencias.

Asimismo, el constructo teórico pretende cuestionar los modelos gerenciales que por tradición son aplicados en la administración pública, resaltando que es primordial que este sector evolucione hacia nuevas prácticas organizativas. Además a lo interno de los órganos de esta dependencia municipal, se fortalecerá la formación de sus cuadros gerenciales con cambios en sus maneras de ser, de pensar y de actuar; abiertos al cuestionamiento y al crecimiento personal, a la crítica reflexiva, al diálogo y al desarrollo integral de las propias potencialidades o fortalezas; es decir, que privilegie la reflexión sobre la persona, sobre su actuación como miembro clave del engranaje organizacional y que reconozca su capacidad de transformar la realidad.

Al mismo tiempo el constructo teórico pretende dotar al gerente de ciertas habilidades que revitalicen las relaciones laborales, ofreciendo una nueva forma de concebir a las organizaciones, motivado que la modernidad plantea al gerente contemporáneo, el desafío de apropiarse del conocimiento adecuado en relación a los múltiples matices y aristas que dinamizan el comportamiento organizacional.

En definitiva la gerencia en la actualidad, no solo puede estar sujeta a las estrategias, organización, planificación y ejecución de los asuntos internos. La gerencia pública de la Alcaldía del Municipio Girardot, debe adaptarse a los nuevos conocimientos que demanda los actuales escenarios, no puede quedarse anclada en el pasado, aplicando viejas teorías, herramientas, modelos que atentan contra la

supervivencia de las organizaciones donde laboran. Hoy los escenarios son más dinámicos, sometidos constantemente a cambios, a innovaciones, a turbulencias, en donde las alianzas son figuras determinantes en la apertura por conquistar.

Recomendaciones

Considerando la línea de investigación del Doctorado en Gerencia de la Universidad Yacambú, denominada “*Desarrollo Gerencial y organizacional*”, en la cual se encuentra inserta la presente tesis doctoral, cuyo propósito se enfoca en realizar estudios orientados a la búsqueda de problemáticas del sistema organizacional y sus respectivos subsistemas; se plantea un conjunto de recomendaciones, iniciando por exhortar a las máximas autoridades de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, a hacer uso de los aportes dispuestos en este constructo teórico, como propulsor de un cambio en las relaciones laborales que garanticen el establecimiento de un clima organizacional propicio, en donde el talento humano desarrolle satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Asimismo, al Departamento de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua se sugiere que a pesar de las carencias presupuestarias, agilice lo conducente a un estudio de factibilidad, tendiente a incorporar incentivos o remuneraciones adicionales, a los salarios y sueldos ya establecidos en las tablas únicas de la administración pública. Por otro lado, urge que se diseñe un sistema de promoción y ascenso que reconozca la trayectoria, perfil académico, experiencia y compromiso del talento humano, a los fines de honrar esa deuda que data del año 2000, cuando se efectuó el último proceso de ascenso. Además es conveniente que se fomente la recreación colectiva del equipo de trabajo, en un espacio alejado de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, a objeto de estrechar aún más las relaciones interpersonales y fomentar el espíritu de una “*familia laboral*”, lo cual ejercerá efectos destacados en el compromiso organizacional.

De igual modo, se recomienda si la gerencia pública desea conocer más a fondo a las variables en estudio, es prioritario la realización de investigaciones sobre las variables organizativas consecuenciales de la satisfacción laboral y el compromiso

organizacional, tales como el ausentismo, la rotación, la productividad, entre otros. Por tanto, parece interesante abordar estudios que analicen no sólo las variables explicativas sino, de forma simultánea, las variables explicadas por ambos constructos, permitiendo de este modo ampliar su marco de relaciones causa-efecto.

Por otra parte, se sugiere una revisión del plan de organización de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, a los fines de actualizar sus instrumentos normativos (manuales de organización, manuales de normas y procedimientos, manuales descriptivos de cargos, reglamentos internos, estructuras organizativas, entre otras), con el propósito de eliminar el exceso de actividades burocráticas que crean barreras y obstáculos en el ejercicio de la función pública.

Por otro lado, se recomienda que el equipo gerencial de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, promueva el establecimiento de valores compartidos que fortalezcan la cultura organizacional, a los fines de darle un norte sólido a la organización que permita que en situaciones fortuitas ante un entorno de acción tan amplio como el que le corresponde gestionar, sean capaces de incentivar una adecuada interacción con los trabajadores e inspirarlos a alcanzar las metas institucionales y por ende al establecimiento de un clima laboral enérgico y efectivo conforme a la naturaleza del servicio que se presta a la sociedad.

Igualmente se le recomienda a la gerencia pública de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua que no permanezca a la expectativa por lo que pudiera ocurrir, por el contrario, deben ser ellos quienes produzcan los cambios y conduzcan el camino. En consecuencia están obligados a prepararse para hacer frente a las vicisitudes con el fin de sobrevivir e innovar en un mundo signado por una profunda transformación estructural.

Dentro de ese mismo orden de ideas, se recomienda que los gerentes de la Alcaldía del Municipio Girardot eviten esas modas que connotan a los individuos desde la visión económica del capital humano, en donde se considera a la persona como una cosa; por el contrario en el segmento evolutivo hacia el capital intelectual, la persona se considera como poseedor de una mercancía intangible pero con valor de uso “el intelecto”. Estas acepciones derivadas de los modismos teóricos gerenciales, afectan

negativamente en mayor o menor grado a los profesionales, trabajadores o empleados que interactúan como factor humano de la organización; en tal situación, el potencial del trabajador no es reconocido, desarrollado o colocado al servicio de la creatividad que la dinámica organizacional plantea.

Aunado a lo expuesto, se insta a hacer uso de los aportes al conocimiento implícitos en el constructo teórico, por cuanto es un enfoque formativo que permite orientar a los gerentes que cumplen funciones estratégicas en el gobierno municipal, estableciendo, de manera permanente la interacción social, la cual va a permitir abrir el diálogo constructivo entre gerentes y trabajadores, para que manifiesten las inquietudes y necesidades que conduzcan a la obtención de mejores resultados en el ejercicio de la función pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V
- Acosta, C. y Carrillo, C. (2000). *Estudio de la posible relación entre niveles de estrés laboral y rasgos de personalidad en trabajadores de una empresa de telecomunicaciones venezolana*. Caracas
- Allen, Nathalie & Meyer, John (1997). *Commitment in the workplace, (theory, research and application)*. London: Sage publications.
- Alemán, M., y González, M. (1997). *Las propiedades motivantes del puesto como predictoras del comportamiento organizacional en una empresa del sector ferretero*. Tesis Doctoral. Capital Humano. vol. 125.
- Ander, E (2009). *Estadística Elemental*. Ed. Math Learning, Ed. Tercera, México DF.
- Angle y Perry (1981). *Aaboral determinadosn empirical assessment of organizational commitments and organizational effectiveness*. Administrative Science Quarterly. vol.26.
- Añez, S. (2016). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). Universidad Rafael Beloso Chacín. Documento en línea. Disponible en: <http://Dialnet-CulturaOrganizacionalYMotivacionLaboralDeLosDocent-3218348.pdf>. [Consultado 09/12/2017]
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?*. Limusa. México.
- Arias, G (2003). *El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos*. Revista de Investigación en Psicología. vol. 6.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas: Edit. Episteme.
- Argandoña, A. (2011). *La ética y la toma de decisiones en la empresa*. Universia Business Review. Segundo semestre.

- Ary, D., Jacobs, L. y Razavieh, A. (2003). *Introducción a la investigación pedagógica*. (4a ed.). México: McGraw Hill.
- Ashman y Winstanley (2006). *The ethics of organizational commitment, Business Ethics*. A European Review. vol. 15.
- Bachelard, G. (1951). *El compromiso racionalista*. Siglo Veintiuno de España Editores S.A., Buenos Aires.
- Baker, J (1999). *Perceive ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center*. Community Mental Health Journal. vol. 35.
- Bañón, G (2008). *Compromiso Organizativo y Ética*. Revisión Teórica y Empírica del Modelo de Allen y Meyer. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia.
- Balestrini, M. (2001). *Como se elabora el proyecto de investigación*. (3a. ed.). Edición. Caracas: Consultores y Asociados.
- Barradas, G. (2008). *El kaizen como estrategia gerencial para el mejoramiento de la calidad en el proceso productivo de Destilerías Unidas, S.A.* Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Disponible: http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P828.pdf [Consulta: 2019, Marzo 04].
- Barrera, M. (2005). *Modelos epistémicos en educación e investigación*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.
- Bayona, S (2000). *Compromiso Organizacional. Implicaciones para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. vol. 9.
- Bateman y Strasser (1984). *A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment*". Academy of Management Journal, vol. 27.
- Becker, H (1960). *Notes on the concept of commitment, American Journal of Sociology*. vol. 66.
- Betanzos, D (2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. Anales de Psicología. Volumen 25- 207-215.
- Bergman, M (2006). *The relationship between affective and normative commitment*. Review and research agenda, Journal of Organizational Behaviour. vol. 27.

- Blau y Boal (1987). *Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism*. *Academy of Management Review*. vol. 12.
- Boggiano (2000). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Bonnet, L (2003). *La Gerencia del Talento Humano*. Publicaciones ICESI N° 48, Colombia.
- Borrell, F (2004). *Como Trabajar en Equipo y creas relaciones de calidad con jefes y compañeros*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Bunge, M. (2002). *Crisis y reconstrucción de la filosofía*. Barcelona: Gedisa.
- Blum y Naylor, J. (1976). *Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales*. Trillas, México.
- Bracho, A. (2005). *Desempeño gerencial: funciones y roles en la práctica*. Compendium [Revista en línea]. Disponible en: http://www.ucla.edu.ve/dac/Compendium/revista14/Investigacion_Ana_Bracho.pdf [Consulta: 2019, Marzo 04]
- Bretones, F (2001). *Rotación y ausentismo. Psicología de las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Docencia.
- Brickman, P. (1987). *Commitment. en wortman c. b. y sorrentino r. (eds.)*. Commitment, conflict, and caring. Englewood Cliffs, N.Y. Prentice-Hall.
- Brief y Aldag, (1975). *Journal of Applied Psychology*. Vol 61(4), Aug 1976, 468-472. Disponible en: 10.1037/0021-9010.61.4.468.
- Briones, G (2006). *Metodología de la investigación, Constructos, Variables e Hipótesis*. Modulo de Investigación Social. ICFES.
- Brown, W (2003). *Teoría de la organización y la administración*. México: Limusa.
- Cancela, G (2010). *Metodología de la Investigación Educativa: Investigación ex post facto*. Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en Línea: http://www.uam.es/personal_pdi/jmurillo/InvestigaciónEE/Presentaciones/Curso_10/EX-POST-FACTO_Trabajo.pdf. Consultado: 07 de abril del 2018.
- Campbell J & Dunnette, M; Lawler, E y Weick, K. (1970). *Managenial behavior, perfomance and effectiveress*. New York: Mc. Graw Hill.

- Cardozo A. y Goncalvez (1998). *Relación entre el Compromiso Organizacional y la rotación voluntaria del personal*. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Psicología. UCAB. Caracas.
- Carmona, E.; Céspedes, J.J. y Jerez, P. (2000). *El papel de los recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas. Una evidencia empírica*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 9 (2).
- Casanueva, C (1999). *Gestión de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Ceberio, M (1998). *La Construcción del Universo*. Herder. Barcelona.
- Cepeda I., S. (2006). *¿Qué es la gerencia pública?*. Episteme No. 8 Año 2, Julio-Septiembre 2006. <http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero7-06/>. [Consulta: 2010, agosto 20].
- Cohen y Kirschmenyer (1995). *A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and non-work participation*, *Journal of Vocational Behaviour*. vol. 46.
- Cohen, A. (2007). *Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review.
- Cotton, J (1993). *Employee involvement*. Sage, Nueva York.
- Comisión Europea (2002). *Employment in Europe, capítulo 3*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo.
- Cortés, G (1997). *El Constructivismo Genético y las Ciencias Sociales: Líneas Básicas para una Reorganización Epistemológica*. En: *La epistemología genética y la ciencia contemporánea, de Rolando García (coord.)*. Editorial Gedisa, Barcelona, España.
- Chíavenato, I (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. ed. México, Ed. Mc Graw Hill.
- Chourio, F. (2016). *Actitud del Gerente Educativo y la satisfacción laboral de los docentes en las instituciones de educación básica del Municipio Maracaibo del Estado Zulia*. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo.
- Clark, A (1996). *Working and well-being: Some international evidence*. OECD, mimeo, París.
- Crespo, A (1992). *Necesidad de Logro, Autoestima y Satisfacción laboral*. IV Encuentro Venezolano Sobre Motivación. Mérida Venezuela.

- Cruz, J (2016). *Emprendices*. Disponible en: <https://www.emprendices.co/comunicacion-efectiva-las-organizaciones/>. [Consultado 09/02/2019].
- Curcio, C. (2002). *Investigación Cuantitativa. Una perspectiva Epistemológica y Metodológica*. Colombia.
- Davis, K. y Newstrom D. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill interamericana.
- Dessler, G (1991). *Administración de Personal*. México, Edit. Prentice Hall.
- Díaz (2016). *Predicción del Rendimiento Laboral a Partir de Indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Dobles, Y. M, Zuñiga. Y García, J. (1998). *Investigación en Educación: Procesos, Interacciones, Construcciones*. San José: EUNED.
- Dolan, S., García, S. & Díez, M. (2005). *Autoestima, estrés y trabajo*. España: Mac Graw Hill.
- Dunnette, M (1982). *Psicología Industrial*. México, Ed. Trillas.
- Daft, R (2004). *Administración*. 6ta Edición, México: Editorial por International Thomson Editores.
- Drucker, P. (1995). *El gerente del siglo XXI*. Barcelona: EDHASA.
- Escobar, I (2017). *Constructo teórico de la gestión de los recursos humanos como factor estratégico, en las industrias de consumo masivo*. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.
- Espinoza, M (2003). *Trabajo decente y protección social*. Chile: OIT.
- Esteban, M (2003). *Investigación en educación: fundamentos y tradiciones*. Eikasía. Revista de Filosofía, año VI, 36.
- Edvinson, L., y Sullivan, P. (1995). *Introducción a la Gestión del Capital Intelectual*. Editorial Paidós Empresa. Barcelona. España.

- Fernández, F (1987). *Estudios sobre la encíclica –Laborem exercens-, ¿Qué significa trabajo?. Un análisis filosófico*. BAC, Madrid.
- Ferrater, J. (2000). *Diccionario de filosofía abreviado*. Buenos Aires, Argentina: Suramericana.
- Fondo Monetario Internacional (2018). *Perspectivas de la Economía Mundial*. Documento en línea. Disponible en: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/09/24/world-economic-outlook-october-2018>. [Consultado 02/03/2019].
- Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Universidad de Chile. Economía y Negocios. Santiago de Chile. Documento en línea. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629> . [Consultado 09/12/2017].
- Fritz, M (2008). *Liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden*. UNIrevista. Vol.1.
- Gamero, B (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Consejo Económico y Social. Madrid.
- García, C. (2001). *Introducción a la lectura de Popper*. Cuadernos Filosóficos No 11. Manizales: Universidad de Caldas.
- Garza, M (1981). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales* (No. 300.72 G3).
- Ghai, D (2003). *Trabajo decente. Conceptos e indicadores*. Revista Internacional del Trabajo, vol. 2.
- Gibson, J (2004). *Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Proceso*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Gilmore, C (2002). *Administración una perspectiva global y empresarial, Liderazgo*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- González, F (2017). *Clima organizacional en el Sector Hotelero de la Provincia de Córdoba Sector Público*. Universidad de Córdoba. Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. Doctorado en Ciencias Jurídicas y Empresariales.

- González, T y Guillén, M. (2008). *Organizational commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of "normative commitment"*. Journal of Business Ethics, vol. 78.
- Gordon, J (1997). *Comportamiento Organizacional*. 5ª. ed. México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Gracia, A (2001). *Implicación, compromiso y centralidad con el trabajo: ¿es o no el mismo concepto?*. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, vol. 17.
- Gras, A (2008). *Psicología experimental*. Un enfoque metodológico. México: Trillas.
- Guthrie, J (2002). *Correlates and consequences of high involvement work practices: "the role of competitive strategy"*. The International Journal of Human Resource Management, vol. 13.
- Gutiérrez, L. (1996). *Paradigmas Cuantitativos y Cualitativos en la Investigación Socioeducativa: proyección y reflexiones*. Paradigma, XIV al XVII, 7-25. Mención Investigación Educativa. Universidad Rómulo Gallegos, Núcleo San Juan de los Morros, Estado Guárico.
- Gutiérrez, M., y Sayago, E. (2003). *Influencia de la estructura burocrática, tensión laboral, variables demográficas y sociolaborales sobre la satisfacción en el trabajo*. Trabajo de grado de Licenciatura en Psicología no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Haber, A (1992). *Reinforcement Theory and Contingency, Management in Organizational Settings*. Chicago, St. Clair.
- Hadgetts, Altman, S. (1.992). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Hamner, W. C. (1974). *Reinforcement Theory and Contingency, Management in Organizational Settings*. Chicago, St. Clair.
- Hernández, Sampieri y Otros. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc. Graw Hill. Segunda edición.
- Hidalgo, N. A. (2011). *La gestión de la innovación como proceso*. En U. de Rica (Ed.), Conocimiento, Innovación y Desarrollo. Costa Rica: Impresión Gráfica del Este.
- Hirschbenger, J (2002). *Metodología de la Investigación Holística*. Venezuela: Sypal.

- Hodgetts, R Y Altman, S. (1983). *Comportamiento en las Organizaciones*. Edit. McGraw-Hill. México.
- House y Mitchell, (1974). *Expectancy models of job satisfaction, occupational preference and effort: A theoretical, methodological, and empirical appraisal*. Psychological Bulletin, Vol 81(12), Dec 1974, 1053-1077. Disponible en: [10.1037/h0037495](https://doi.org/10.1037/h0037495).
- Hrebiniak y Alutto (1972). *Personal and role-related factors in the development of organizational commitment*, *Administrative Science Quarterly*. vol. 17.
- Hunt, S y Wood, V (1985). *Organizational Commitment and Marketing*. Journal of Marketing, vol. 49.
- Hurtado, T (1998). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Segunda edición. Valencia, Venezuela: Ediciones de la Universidad de Carabobo.
- Hurtado, B. (1998). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación SYPAL.
- Hurtado, J. (2004). *Metodología de la investigación holística*. 2º Edición. Caracas: Fundación SYPAL.
- Hurtado y Toro (2001). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio (4ª ed.)*. Valencia-Venezuela: Espíteme Consultores Asociados C.A.
- Indova S., Mabel. (2012). *La gerencia Contemporánea en las organizaciones*. [Documento en línea] [Disponible en: <https://entorno-empresarial.com/la-gerencia-contemporanea-en-las-organizaciones/>][Consultado 04/08/2017].
- Informe de Gestión Anual 2017. *Contraloría Municipal de Girardot del estado Aragua*. Informe ejecutivo de la Dirección de Talento Humano. Maracay-Edo. Aragua.
- Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (2008). Norma Técnica Programa de seguridad y salud en el trabajo (NT-01-2008). *Publicado en Gaceta Oficial N° 38.910*. Caracas-Venezuela.
- Iverson, R y Buttigieg, D (1999). *Affective, Normative and Continuance commitment: can the "right kind" of commitment be managed*. The Journal of Management Studies, vol. 36.
- Johnson, R, (2003). *Estadística Elemental*. Ed. Math Learning, Ed. Tercera, México DF.

- Juaneda, L. (2007). *Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. Grupo de investigación FEDRA. Universidad de La Rioja.
- Katz, D., y Kahn, R. (1985). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kerlinger, F., y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw Hill.
- Keth, Davis & John Newstram. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo (Comportamiento Organizacional)*. Octava Edición. Mc. Graw Hill.
- Kolakowski, L. (1988). *La Filosofía Positivista*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Malavé, L. (2003). *El trabajo de investigación*. Caracas: Quirón editores.
- Marín, F (1998). *El Positivismo y las Ciencias Sociales*. Disponible: <http://www.fmmeduccion.com.ar/Pedagogia/socialpositivismo.htm> . Consulta [Marzo 19, 2017].
- Martínez, M (2014). *El ajuste familia-trabajo desde una perspectiva familiar. In Universidad Pontificia Comillas y Fundación MAPFRE Medicina. IX Jornada de Orientación y Terapia Familiar: Enfoques actuales en la conciliación familia-trabajo*. Madrid: Fundación MAPFRE Medicina.
- Mas, C (2018). *¿En qué hay que transformar la Administración Pública española?. Modernización de las Administraciones Públicas (PWC)*. Documento en línea. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/sector-publico/assets/transformar-administracion-publica-esp.pdf>. [Consultado 08/02/2019].
- Mathieu, J.E & Zajac, D. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*. Psychological boletín, Pennsylvania States University, Vol 108, N° 2.
- Mayer y Schoorman (1992). *Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment*. Academy of Management.vol. 35.
- McDonald, P.; Gandz, J. (1992). *Getting Value from Shared Values*. Organizational Dynamincs, Vol. 21, N.3 (invierno).
- McGee y Ford (1987). *Dos (o más) dimensiones del compromiso organizacional: un nuevo examen de las escalas afectivas y compromiso de continuidad*. Revista de Psicología Aplicada.

- McNeese-Smith, D y Nazarey M. (2001). *A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment Among Nurses*. Practitioner Application, Journal of Healthcare Management, vol. 46.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). *A three conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review.
- Méndez A (2001). *La Investigación en la Era de la Información*. Editorial Trillas. México.
- Méndez, C (1996). *Estudio Nacional de Crecimiento y Desarrollo Humano de la República de Venezuela*. Proyecto Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Mendoza, R (2006). *Investigación cualitativa y cuantitativa. Diferencias y limitaciones*. Ediciones Edicio.
- Meseguer, J. (2011). *Estrategia de RR. HH. Capital Humano*. vol. 254.
- Meyer, J (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences*. Journal of Vocational Behavior, vol. 61.
- Meza, A. (2005). *El Aro y la trama. Espítome, Modernidad y Pueblo (3ª ed.)*. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Michaels, E., Handfield, H., y Axelrod, B. (2001). *La guerra por el talento*. Colombia: Norma.
- Monserrat, J. (1987). *Epistemología evolutiva y teoría de la ciencia*. Madrid: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Comillas.
- Monroy, L. (1996). *Hacia una Educación en Administración para América Latina*. Cuadernos de Administración, No. 23, Universidad del Valle diciembre, Cali.
- Morillas, A (2010). *Muestreo en Poblaciones Finitas*. Disponible: <http://webpersonal.uma.es/~morillas/muestreo.pdf> . Consulta [Diciembre 12, 2017].
- Morrisey, G (2006). *Pensamiento Estratégico*. Editorial Prentice Hall. México. Hispanoamericana. S.A.

- Moya, L. (2014). *La empatía entenderla para entender a los demás*. España: Editorial Plataforma.
- Mowday R. T., Porter L. W. y Steers R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages*. Ed. Academic Press.
- Muñoz, N (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Pearson Educación.
- Nadler, D. y Lawler, E (1991). "Motivation: a diagnostic approach". En Kolb, D., Rubin, D. Y Osland, J. (eds.): *The Organisational Behaviour Reader*, (pp. 99-110). Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, Nueva Jersey.
- Nash, M (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia, Ed. Norma.
- Lagomarsino, R. (2003). *Compromiso organizacional*. Ed. Universidad de Montevideo-IEEM, N° 2, Montevideo.
- Lameda, A, y Mantilla, M (2016). *Compromiso organizacional, estrés laboral, disposición al cambio y satisfacción con el trabajo*. Memorias EVEMO 6.
- Landy, F., y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. México: McGraw Hill.
- Lakatos, I. (1981). *La metodología de los programas de investigación*. Alianza Editorial, Madrid.
- Latham, G. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- León, M. (2007). *Los Cambios que Involucran al Recurso Humano*. Norma S.A. Colombia.
- León, P (2007). *Para una Antropología do capitalismo: cultura y trabajo en las organizaciones contemporáneas*. Universidad Estadual de Campinas, Brasil.
- Levy, A. (2008). *ECP. Estrategia, cognición y poder. Cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos*. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT). *Decreto-ley N° 8.938, de fecha 30 de abril de 2012*.
- Ley del Estatuto de la Función Pública. (2001). *Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5556, de fecha 13-11-2001*. Disponible: <http://www.onapre.gob.ve/index.php/publicaciones/descargas/finish/39-ley-del>

[estatuto-de-la-funcion-publica/205-ley-del-estatuto-de-la-funcion-publica](#)
[Consulta: 2017, Febrero 21].

- Lincoln, Y. y Guba, E. (2005). *Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences of qualitative. Reseach in E Guba Y S Lincoln*. Developing Business Knowledge.
- Lingard, H. y Sublet, A. (2004). *The impact of job and organizational demands on marital and relationship quality among Australian civil engineers*. Construction Management and Economics, Vol. 20, No. 6, pp. 507-521.
- Locke, E (1990). *Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel*. Psychological science.
- Longo, F (2004). *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Lucena, H (2018). *Consecuencias del paquete en precios y salarios*. Disponible: <https://corrientealterna.com.ve/consecuencias-del-paquete-en-precios-y-salarios>. Consulta [Marzo 01, 2019].
- Luza, F (2017). *El clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima*. Universidad César Vallejos. Perú. Doctorado en Gerencia. Disponible en: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5311/Luza_CFF.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Consulta [07/08/2019].
- Ocampo, M. (2006). “*Valores Universitarios en la actualidad y su perspectiva hacia el futuro*”. *Revista Mexicana de Filosofía “Per Se”*. Conferencia pronunciada en la ciudad de Torreón, 30 de enero de 2006, Fecha de publicación: julio, 23 de 2006, México. En: http://www.filosofia.com.mx/index.php?/portal/archivos/valores_universitarios. [Consultado 23/08/2019].
- Omar, A. (2006). *Justicia organizacional, individualismo-colectivo y estrés laboral*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- Organización Internacional del Trabajo (1999). *Trabajo decente y protección para todos. Prioridad de las Américas*. Memoria del Director Regional a la 14ª Reunión Regional de los Estados miembros de la OIT en las Américas. Lima.
- Ouchi, W. (1986). *Sociedad M: Mayor competitividad a través del trabajo en equipo*. México. FEI.

- O'Reilly y Chatman. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment. The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior*. Journal of Applied Psychology. vol. 71.
- Padrón, J. (1992). *Prácticas en Investigación Educativa Informe de Investigación*. Venezuela: Mimeo.
- Padua, J. (2002). *Técnicas de Investigación aplicadas a las Ciencias Sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Palella S., S. y Martins P., F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (2da. ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Panaccio, A., y Vandenberghe, C. (2011). *The relationship of role clarity and organization-based self-esteem to commitment to supervisors and organizations and turnover intentions*. Journal of Applied Social Psychology, 41(6), 1455-1485.
- Paredes, G. (2009). *Positivismo y Hermenéutica. Divergencias Ontológicas, Metodológicas y Epistemológicas*. Agora 23 año 2012. Enero-Julio. Venezuela.
- Peiró y Prieto. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Síntesis, Madrid.
- Penley, L (1988). *Etzioni's model of organizational involvement a perspective for understanding commitment to organizations*. Journal of Organizational Behaviour. vol. 9.
- Pinder, C (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Prentice-Hall, Nueva Jersey.
- Ponte, M (2006). *Comportamiento Organizacional*. Compañía Editorial Continental. Octava edición. México.
- Popper, K. (1982). *Conocimiento objetivo*. Editorial Tecnos, Madrid.
- Porter, L (1974). *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology. vol.59.
- Price, J (1997). *Handbook of organizational measurement*. International Journal of Manpower. vol. 18.
- Plasencia, A (2004). *Gerencia Pública*. Colegia Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. México.
- Puchol, L. (1997). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Esic, Madrid.

- Quiroz, J (2001). *Sector Público y Neoliberalismo*. Caracas. Maestro Venezolano 10 años Después (1996-2006). Trabajo Desarrollado en la UCV.
- Ramírez, F. (2007). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Ramos, J (2002). *Condiciones de trabajo y clima laboral*. En PEIRÓ, J. M. Y PRIETO, F. (eds.): Tratado de psicología del trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto. Síntesis, Madrid.
- Rampersad, H. (2004). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo*. Madrid: McGraw Hill.
- Reyes, Federico (2010). *Paradigmas y Enfoques de la Investigación Científica*. Ponencia presentada en el Módulo I. El Conocimiento y la Investigación Científica del Programa de Especialización en Investigación Educativa del IESPP CREA. Disponible: [Consulta: 2016, julio 27].
- Ricoh (2017). *La nueva era de la descentralización empresarial*. Disponible: <http://thoughtleadership.ricoh-europe.com/es/thenextdecade/newera> [Consulta: 2017, Febrero 15].
- Ritter, J y Anker, R (2002). *Good jobs, bad jobs: workers' evaluations in five countries*. International Labour Review, vol. 141.
- Robbins, S. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall. Sexta Edición.
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S; Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava Edición. Pearson Educación, México.
- Romero, O., y Bustamante, C. (2014). *Inventario Rogya-Informe psicométrico*. Trabajo no publicado, Mérida, Venezuela.
- Ronda, G. (2009). *Los valores compartidos, una herramienta para legitimar la implementación de la dirección estratégica en nuestras empresas*. Disponible: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores_compartidos,_una_herramienta_estrategica.pdf . [Consulta: 2019, Febrero 01].
- Rosales, A. (2016). *Satisfacción Laboral del personal docente y Clima Organizacional en las Instituciones de Educación Superior*. Tesis doctoral. Universidad Rafael Beloso Chacín.

- Rosental, M. y Ludin, P. (2004). *Diccionario filosófico*. Bogotá, Colombia: Ediciones universales.
- Ruiz, C. (1998). *El Proceso de Investigación*. Caracas- Venezuela: Editorial Panapo.
- Ruiz, T. (2004). *Metodología de la Investigación*. México, McGraw Hill Interamericana.
- Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación: una introducción teórico-práctica*. Editorial Panapo. Caracas.
- Sager, J (1989). *Antecedents and outcomes of Organizational Commitment: a study of salespeople*". Journal of Personal Selling and Sales Management, vol. 9.
- Samad, S. (2006). *Predicting turnover intentions: The case of Malaysian governmentdoctors*. The Journal of American Academy Bussines.
- Sánchez, Á. (2009). *Introducción a la Ética y a la crítica de la Moral*. Vadell hermanos Editores. Valencia-Caracas, Venezuela.
- Salancik, G (1977). *Commitment is too easy*. Organizational Dynamics. vol. 6.
- Salvador, C. (2005). *Validez predictiva de los componentes del compromiso del cliente y su relación con la satisfacción*. Anales de Psicología. vol. 7.
- Sawilwa, M (2002). *Job factors related to satisfaction and dissatisfaction across different occupational levels*. Journal of Applied Psychology, Nº. 56.1.
- Selltiz, D. (2.004) *Técnicas de Investigación Científica*. Madrid. España.
- Sexton, W. P. (1999). *Teorías de la organización*. 7ª. ed. México. Trillas.
- Schultz Duane, P, (1991). *Psicología Industrial*. México, Ed. Mc Graw Hill.
- Scholl, R (1981). *Differentiating commitment from expectancy as a motivating force*. Academy of Management Review. vol. 6.
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un Compromiso con la acción*. Argentina. Paidós.
- Scheldon, M (1971). *Investments and involvement as mechanism producing commitment to the organization*. Administrative Science Quarterly.
- Scholarios y Marks (2004). *Work-life balance and the software worker, Human Resource Management*. Journal. vol. 14.

- Sierra Bravo, R. (1999). *Tesis Doctorales y trabajos de investigación científica*. (5ta.ed). México: Paraninfo.
- Smith, F (2003). *Problems and trends in the operational use of employee attitude measurements*”, presentado en el *Annual Meeting of the American Psychological Association*. August 30-September 5, St. Louis, Missouri.
- Smircich, L (2001). *Concepts of culture and organizacional analysis*, *Administrative Science Quarterly*, No. 28.
- Spector, P. (1985). *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey*. *American Journal of Community Psychology*.
- Spector, P (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. Sage publications, Inc. California.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. México: Manual Moderno.
- Steers, R (1971). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*, *Administrative Science Quarterly*. vol. 22.
- Steers, R y Porter, L (1987). *Motivation and work behaviour*. McGraw-Hill, Nueva York.
- Stoner, A (1994). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Tamayo, M (1997). *Aprender a investigar Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior*. Bogota.
- Testa, M (2001). *Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment*. *The Journal of Psychology*. vol.135.
- Trelles, H (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>. [Consultado 09/02/2019].
- Treviño Rosales, M. E., Arriola Miranda, M. A., García Alvarez, C., Ruíz Díaz, C., & Granklin Fincowsky, E. B. (2011). *Administración*. Texas: CengagemLearning.
- Triadó, I (2015). *Satisfacción y motivación del profesorado en el primer curso en grados de ciencias sociales*. REDU. *Revista de Docencia Universitaria*. Disponible: <http://dx.doi.org/10.4995/redu.2015.6454>. Consulta [06/06/2018].

- Toro, B. (2010). *El Liderazgo Adaptativo*. El nuevo líder para un mundo sin fronteras. [Artículo en línea]. Red de Gestores sociales. Boletín N°49. Diciembre 09 - Enero 10. pp.2. Disponible en: <http://ead.uny.edu.ve/moodle/mod/folder/view.php?id=35010>. Consultado el [06/04/2017].
- Vandenberg y Lance (1992). *Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment*. Journal of Management, vol. 18.
- Vélaz, J (1996). *Motivos y motivaciones en la empresa*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Vroom, V (1964). *Work and Motivation*. Wiley, Nueva York.
- Universidad Yacambu. (2014). *Líneas de Investigación-Doctorado en Gerencia*. Disponible: <http://ead.uny.edu.ve/moodle/mod/folder/view.php?id=43873>. [Consulta: 2017, Febrero 10].
- Walker, O. (1977). *Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research*. Journal of Marketing Research, vol. 14.
- Weber, M. (1995). *Metodología de las ciencias sociales*. M. Tragtenberg (Ed.). Cortez.
- Werther, Williams y Davis, Keith (2006). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (6ª ed.) México: Mc. Graw Hill.
- Wexley K. y Yuki, G.A, (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. México, Ed. CECSA.
- Wiener, Y. (1982). *Commitment in the Organization. A normative view*, *Academy of Management Review*. vol. 7.
- Yepez, M. (2000). *Leyes, Teorías y Modelos*. México: Trillas.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO

Cuestionario 1

Escala de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith (1993)

ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Meyer, Allen y Smith (1993), traducida y revisada: Alemán y González (1997)

La escala que se le presenta a continuación, tiene como fin obtener una descripción acerca del compromiso de la persona con su organización, caracterizado por la unión emocional e identificación del costo que asocia con dejarla y los sentimientos de obligación de la persona de permanecer en ella. Completar los datos allí solicitados solo le llevará unos minutos. Se sugiere leer cada pregunta con atención y responderlas, sin dejar ninguna en blanco.

Para cada pregunta se le presentan varias opciones como respuesta, por favor marque con una equis (“X”), en la casilla que se encuentra debajo de una de las siete (7) opciones de respuesta y que usted considera más acorde a su sentimiento hacia su organización. Las opciones que se presentan para su respuesta a cada pregunta son las siguientes:

DESACUERDO			Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	ACUERDO		
Completo	Moderado	Ligero		Ligero	Moderado	Completo
1	2	3	4	5	6	7

Ítem	Declaración	1	2	3	4	5	6	7
1	Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.							
2	Aunque fuese ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.							
3	Si deseara renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.							
4	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.							
5	Si renunciara a esta organización pienso que tendría pocas opciones.							
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.							

Ítem	Declaración	1	2	3	4	5	6	7
7	Me sentiría culpable si renunciase a mi organización en este momento.							
8	Esta organización merece mi lealtad.							
9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.							
10	No siento ninguna obligación de permanecer en esta organización.							
11	Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con su gente.							
12	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.							
13	Le debo muchísimo a mi organización.							
14	No me siento como parte de la familia en mi organización.							
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a esta organización.							
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.							
17	Sería muy difícil para mí, en este momento, dejar mi organización, incluso si lo deseara.							
18	No me siento emocionalmente vinculado con mi organización.							

Cuestionario 2
Escala de Satisfacción Laboral (Spector, 1985)

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Spector (1985), traducida y revisada por Gutiérrez y Sayago (2003)

A continuación se presenta una escala cuyo objetivo es determinar el grado de satisfacción laboral. Completar los datos allí solicitados solo le llevará unos minutos. Se sugiere leer cada pregunta con atención y responderlas, sin dejar ninguna en blanco. Es importante que su respuesta sea señalada con una equis (“X”), en la casilla que se refiere al número que mejor se ajuste a su opinión. Las opciones que se presentan para su respuesta a cada pregunta son las siguientes:

DESACUERDO			Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	ACUERDO		
Completo	En desacuerdo	Moderado		Moderado	De acuerdo	Completo
1	2	3	4	5	6	7

Ítem	Declaración	1	2	3	4	5	6	7
1	Siento que me están pagando una cantidad justa por el trabajo que hago.							
2	Realmente hay poca oportunidad de promoción en mi trabajo.							
3	Mi supervisor es bastante competente haciendo su trabajo.							
4	No estoy satisfecho con los beneficios que recibo.							
5	Cuando hago un buen trabajo recibo el reconocimiento que debería recibir.							
6	Muchas de nuestras reglas y procedimientos hacen difícil hacer un buen trabajo.							
7	Me gusta la gente con quien trabajo.							
8	Algunas veces siento que mi trabajo no tiene sentido.							
9	Las comunicaciones parecen buenas dentro de esta organización.							
10	Los aumentos de salarios son demasiado bajos y muy espaciados dentro de sí.							

Ítem	Declaración	1	2	3	4	5	6	7
11	Aquellos que hacen bien su trabajo tienen una oportunidad justa de ser promovidos.							
12	Mi supervisor es injusto conmigo.							
13	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen otras organizaciones.							
14	Siento que el trabajo que hago no es apreciado.							
15	Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo son rara vez bloqueados por las normas y procedimientos oficiales de la empresa.							
16	Encuentro que tengo que trabajar más duro en mis tareas debido a la incompetencia de la gente con quien trabajo.							
17	Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo.							
18	Las metas de esta organización no están claras para mí.							
19	No me siento apreciado por la organización cuando pienso acerca de lo que me pagan.							
20	La gente progresa aquí tan rápido como lo hacen en otras empresas.							
21	Mi supervisor muestra poco interés en los sentimientos de sus subordinados.							
22	El paquete de beneficios que tenemos es equitativo.							
23	Hay pocas recompensas para los que aquí trabajan.							
24	Tengo demasiado que hacer en el trabajo.							
25	Disfruto con mis compañeros.							
26	A menudo siento que no sé que está pasando con la organización.							
27	Siento orgullo de hacer mi trabajo.							
28	Me siento satisfecho con las oportunidades de incremento salarial.							
29	Hay beneficios que no tenemos y deberíamos tener.							

Ítem	Declaración	1	2	3	4	5	6	7
30	Me siento bien con mi supervisor.							
31	Tengo mucho trabajo administrativo.							
32	No siento que mis esfuerzos sean recompensados en la forma que deberían ser.							
33	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción.							
34	Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.							
35	Mi trabajo es agradable.							
36	Las asignaciones de trabajo no se explican completamente.							

Cuestionario 3
Proceder Gerencial

PROCEDER GERENCIAL

A continuación se presenta una escala cuyo objetivo es determinar la conducta, costumbre y proceder habitual de su supervisor inmediato (Director, Jefe, Coordinador, entre otros). Completar los datos allí solicitados solo le llevará unos minutos. Se sugiere leer cada pregunta con atención y responderlas, sin dejar ninguna en blanco. Es importante que su respuesta sea señalada con una equis (“X”), en la casilla que se refiere al número que mejor se ajuste a su opinión. Las opciones que se presentan para su respuesta a cada pregunta son las siguientes:

DESACUERDO			Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	ACUERDO		
Completo	En desacuerdo	Moderado		Moderado	De acuerdo	Completo
1	2	3	4	5	6	7

Ítem	Declaración	1	2	3	4	5	6	7
1	Planifica los objetivos y metas considerando las opiniones de sus subordinados.							
2	Causa malestar las decisiones que este toma en relación a la organización del trabajo.							
3	Planifica nuevas formas de incorporar al talento humano, en el diseño de las metas organizacionales.							
4	Delega algunas decisiones en cuanto a la organización del trabajo.							
5	Sus actitudes y comportamientos motivan a realizar un trabajo de calidad e impacto.							
6	Ofrece constantemente una retroalimentación enfocada a corregir fallas o errores.							
7	Favorece la conformación de equipos multidisciplinarios.							
8	Apoya a su equipo en el desarrollo de las actividades cotidianas.							
9	Delega en algún momento la toma de decisiones gerenciales.							
10	Reconoce y elogia los esfuerzos realizados por su equipo de trabajo.							

Datos Personales y Laborales

A continuación se le solicita completar los datos colocando una “X” en la casilla que corresponda, se le recuerda que en ningún caso coloque su nombre o apellido, pues esta información es confidencial y los datos serán tratados solo a efectos de la investigación académica.

A. Sexo: () Masculino. () Femenino.

B. Edad:

- () 18 años a 25 años.
- () 26 años a 35 años.
- () 36 años a 45 años.
- () 46 años o más

C. Antigüedad en la Institución:

- () 0 años a 2 años.
- () 3 años a 10 años.
- () 11 años a 16 años.
- () 17 años a 25 años.
- () 26 años o más.

D. Nivel Educativo

- () Primaria.
- () Educación Básica.
- () Diversificadas.
- () T.S.U.
- () Universitario.
- () Especialidades.
- () Maestrías.
- () Doctorados.

E. Condición Civil

- () Soltero (a).
- () Casado (a).
- () Viudo (a).
- () Divorciado (a).
- () Concubino (a).

F. Condición Laboral:

- () Fijo

() Contratado

G. Carga Familiar

() 1 a 3 personas.

() 4 a 7 personas.

() 8 a 10 personas.

() 11 o más personas.

H. Nivel de Remuneración

() Mínimo

() Más del mínimo

I. Estrato Social

Variable	Selección	Ítems
Profesión del jefe de familia	()	Profesión Universitaria, financistas, banqueros, comerciantes, todos de alta productividad, Oficiales de las Fuerzas Armadas (si tienen un rango de Educación Superior)
	()	Profesión Técnica Superior, medianos comerciantes o productores
	()	Empleados sin profesión universitaria, con técnica media, pequeños comerciantes o productores
	()	Obreros especializados y parte de los trabajadores del sector informal (con primaria completa)
	()	Obreros no especializados y otra parte del sector informal de la economía (sin primaria completa)
Nivel de Instrucción de la Madre	()	Enseñanza Universitaria o su equivalente
	()	Técnica Superior completa, enseñanza secundaria completa, técnica media.
	()	Enseñanza secundaria incompleta, técnica inferior
	()	Enseñanza primaria, o alfabeta (con algún grado de instrucción primaria)
	()	Analfabeta
Principales Fuentes de Ingreso de la Familia	()	Fortuna heredada o adquirida
	()	Ganancias o beneficios, honorarios profesionales
	()	Sueldo mensual
	()	Salario semanal, por día, entrada a destajo
	()	Donaciones de origen público o privado
Condiciones de alojamiento	()	Vivienda con óptimas condiciones sanitarias en ambientes de gran lujo
	()	Viviendas con óptimas condiciones sanitarias en ambientes con lujo sin exceso y suficientes espacios
	()	3 Viviendas con buenas condiciones sanitarias en espacios reducidos o no, pero siempre menores que en las viviendas 1 y 2
	()	Viviendas con ambientes espaciosos o reducidos y/o con deficiencias en algunas condiciones sanitarias
	()	Rancho o vivienda con condiciones sanitarias marcadamente inadecuadas

Carta de Presentación

Apreciado colaborador, quiero agradecer su apoyo en la participación de esta investigación que forma parte de los requisitos exigidos por la Universidad Yacambú, para optar al título de Doctor en Gerencia. Los datos solicitados, en este material que se le suministra, serán tratados con carácter estrictamente académico, por lo que se garantiza su confidencialidad. No coloque ni su nombre ni su apellido en ningún lugar, de estos documentos.

A continuación conseguirá tres (3) cuestionarios perfectamente diferenciados en documentos separados. Cada uno de ellos está asociado al compromiso organizacional, satisfacción laboral y proceder gerencial. Los cuestionarios han sido diseñados, tratando de mostrar la mayor simplicidad posible a los efectos de hacer un eficiente uso del tiempo que me ha cedido, solo requerirá colocar una “X” (equis) en la casilla que le identifique de acuerdo a los datos solicitados en cada caso.

En primer lugar encontrará una planilla en la cual se le solicita datos de tipo personal y laboral, en cada caso usted colocará una “X”, en la casilla que corresponda. Los tres (3) cuestionarios, presentan similar diseño y en ellos se le solicita de igual forma colocar una “X” en la casilla que mejor se identifique con su posición. No hay respuestas ciertas o falsas, erradas o buenas, simplemente se desea obtener de usted su respuesta a la declaración con la que mejor se identifique.

Muchas gracias por su tiempo y disposición para participar en este estudio.

Atentamente,

Msc. Adrián Salas

INTRUCCIONES

1. PLANILLA DE DATOS GENERALES

En la planilla de datos generales, se le solicita completar algunos datos de tipo personal y laboral, sólo requerirá colocar una “X”, en la casilla que corresponda a su situación particular.

2. CUESTIONARIOS

Los tres (3) cuestionarios, presentan similar diseño y, en cada uno de ellos, se le solicita colocar una “X” en la casilla que mejor se identifique con usted. Recuerde, no hay respuestas ciertas o falsas, erradas o buenas, simplemente se desea obtener de usted su espontaneidad en su respuesta a la declaración con la que mejor se identifique.

ANEXO B

HOJA DE TRABAJO SISTEMA IBM SPSS STATISTICS 19.0

Gerencia publica.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	A	Numérico	8	0	1S.- Siento que...	{1, COMPL...	Ninguna	9	Derecha	Ordinal	Entrada
2	B	Numérico	8	0	2S.- Los aume...	{1, COMPL...	Ninguna	9	Derecha	Ordinal	Entrada
3	C	Numérico	8	0	3S.- No me sie...	{1, COMPL...	Ninguna	9	Derecha	Ordinal	Entrada
4	D	Numérico	8	0	4S.- Me siento ...	{1, COMPL...	Ninguna	9	Derecha	Ordinal	Entrada
5	E	Numérico	8	0	5S.- Realmente...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	F	Numérico	8	0	6S.- Aquellos q...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	G	Numérico	8	0	7S.- La gente p...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	H	Numérico	8	0	8S.- Estoy satis...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	I	Numérico	8	0	9S.- Mi supervi...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	J	Numérico	8	0	10S.- Mi superv...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	K	Numérico	8	0	11S.- Mi superv...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	L	Numérico	8	0	12S.- Me siento...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	M	Numérico	8	0	13S.- No estoy ...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	N	Numérico	8	0	14S.- Los benef...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	O	Numérico	8	0	15S.- El paquet...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	P	Numérico	8	0	16S.- Hay bene...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	Q	Numérico	8	0	17S.- Cuando h...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	R	Numérico	8	0	18S.- Siento qu...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	AA	Numérico	8	0	19S.- Hay poca...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	BA	Numérico	8	0	20S.- No siento...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	CA	Numérico	8	0	21S.- Muchas ...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	DA	Numérico	8	0	22S.- Mis esfue...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	EA	Numérico	8	0	23S.- Tengo de...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	FA	Numérico	8	0	24S.- Tengo m...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
25	GA	Numérico	8	0	25S.- Me gusta...	{1, COMPL...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada

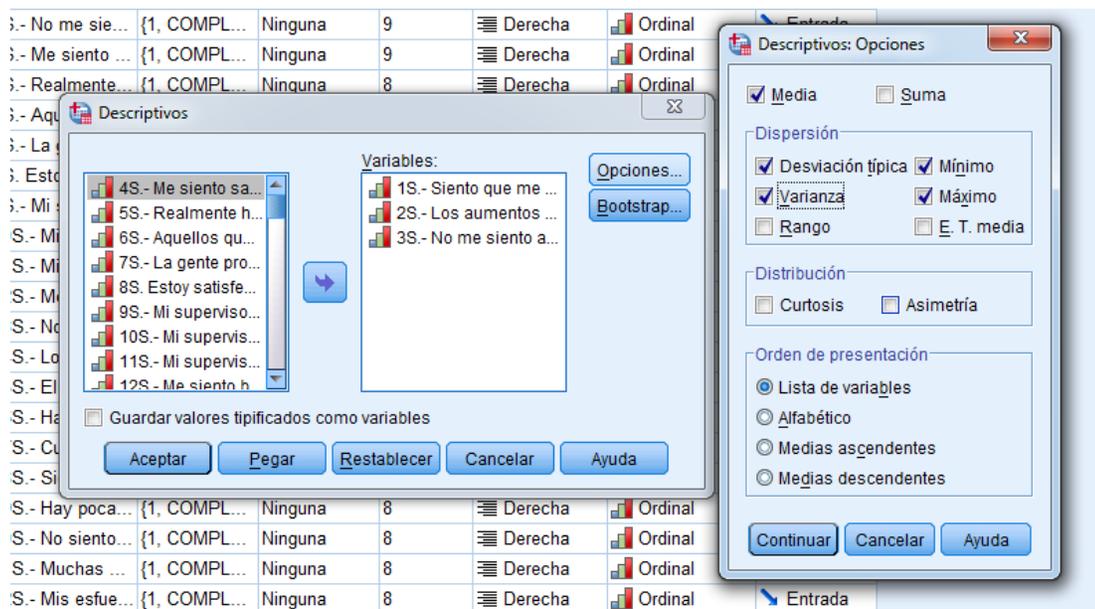
Vista de datos Vista de variables

Gerencia publica.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	1	2	1	1	7	7	1	2	7	1	
2	1	2	1	1	7	7	1	2	7	1	
3	1	2	1	1	7	7	1	2	7	1	
4	1	2	1	1	7	7	1	2	7	1	
5	1	2	1	1	7	7	1	2	7	1	
6	1	2	1	1	7	7	1	2	7	1	
7	1	2	1	1	7	7	1	2	7	1	
8	1	2	1	1	7	7	1	2	7	1	
9	1	4	1	1	7	7	1	2	7	1	
10	1	4	1	1	7	7	1	2	7	1	
11	1	4	1	1	7	7	1	2	7	1	
12	1	4	1	1	7	7	1	2	7	1	
13	1	6	1	1	7	7	1	2	7	1	
14	1	6	2	1	7	7	1	2	7	1	
15	1	6	2	1	7	7	1	2	7	1	
16	1	6	2	1	7	7	1	2	7	1	
17	1	6	2	1	7	7	1	2	7	1	
18	1	6	2	1	7	7	1	2	7	1	
19	1	6	2	1	7	7	1	2	7	1	
20	1	6	2	1	7	7	1	2	7	1	
21	1	6	2	1	7	7	1	2	7	1	
22	1	6	2	1	7	7	1	2	7	1	
23	1	6	2	1	7	7	1	2	7	1	

CARGA DE DATOS



➔ Descriptivos

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\Resultados Tesis\Gerencia publica.sav

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
1S.- Siento que me están pagando una cantidad justa por el trabajo que hago.	70	1	7	3,03	2,604
2S.- Los aumentos de salarios son demasiado bajos y muy espaciados dentro de sí.	70	2	7	6,07	1,653
3S.- No me siento apreciado por la organización cuando pienso acerca de lo que me pagan.	70	1	7	4,41	2,393
N válido (según lista)	70				

GENERACIÓN DE ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Gerencia publica.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alin
1	A	Numérico	8						
2	B	Numérico	8						
3	C	Numérico	8						
4	D	Numérico	8						
5	E	Numérico	8						
6	F	Numérico	8						
7	G	Numérico	8						
8	H	Numérico	8						
9	I	Numérico	8						
10	J	Numérico	8						
11	K	Numérico	8						
12	L	Numérico	8						
13	M	Numérico	8						
14	N	Numérico	8						
15	O	Numérico	8						
16	P	Numérico	8						
17	Q	Numérico	8						
18	R	Numérico	8						
19	AA	Numérico	8						
20	BA	Numérico	8						

*Resultado3 [Documento3] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

- Log
- Correlaciones
 - Título
 - Notas
 - Conjunto de datos
 - Correlaciones

→ **Correlaciones**

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Administrador\Documents\Resultados Tesis\Gerencia publica.sav

Correlaciones

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=A B C D E
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
  
```

		1S.- Siento que me están pagando una cantidad justa por el trabajo que hago.	2S.- Los aumentos de salarios son demasiado bajos y muy espaciados dentro de sí.	3S.- No me siento apreciado por la organización cuando pienso acerca de lo que me pagan.	4S.- Me siento satisfecho con las oportunidades de incremento salarial.	5S.- Realmente hay poca oportunidad de promoción en mi trabajo.
1S.- Siento que me están pagando una cantidad justa por el trabajo que hago.	Correlación de Pearson	1	,444 ^{**}	,773 ^{**}	,977 ^{**}	-,901 ^{**}
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
2S.- Los aumentos de salarios son demasiado bajos y muy espaciados dentro de sí.	Correlación de Pearson	,444 ^{**}	1	,769 ^{**}	,407 ^{**}	-,528 ^{**}
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
3S.- No me siento apreciado por la organización cuando pienso acerca de lo que me pagan.	Correlación de Pearson	,773 ^{**}	,769 ^{**}	1	,730 ^{**}	-,845 ^{**}
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
4S.- Me siento satisfecho con las oportunidades de incremento salarial.	Correlación de Pearson	,977 ^{**}	,407 ^{**}	,730 ^{**}	1	-,919 ^{**}
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70

GENERACIÓN DE CORRELACIONES

ANEXO C
CURRÍCULUM VITAE

CURRICULUM VITAE

ADRIÁN JOSÉ SALAS HERNÁNDEZ, C.I. 16.509.162. adriansalas1985@gmail.com ; ash3000_3@hotmail.com; Dirección: Urbanización Caña de Azúcar, Bloque 32, UD 13, Sector 09, Apto 05-05, Maracay-Edo. Aragua, Venezuela; Teléfono: +58 0426 5303417. Docente a tiempo completo en la categoría de Asociado de la Universidad de Carabobo (UC) en la Cátedra de Contabilidad Intermedia. Bilingüe Español-Inglés. Egresado CUM LAUDE de la UC como Contador Público (2008), Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo (2013). Distinguido con los premios de Investigador PEI-UC (2018), Investigador nivel A -1 del Programa bianual de Estímulo a la Investigación e Innovación PEII (2015, 2018). Tutor y Jurado en trabajos de grado de estudiantes de pregrado de las carreras de Contaduría Pública y Administración Comercial. Posee artículos en revistas arbitradas y de divulgación en correspondencia con la actividad de investigación y extensión, ha participado como ponente y conferencista en foros y congresos nacionales e internacionales. Facilitador de Cursos y talleres para los Docentes Universitarios de nuevo ingreso por la Coordinación de Desarrollo Educativo de la UC. Jurado en trabajos de ascenso de profesores universitarios. Se ha desempeñado como asesor y Coordinador de Control Posterior de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Aragua. Defensor de la Democracia y de la Libertad.