# DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU TRATAMIENTO DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO VENEZOLANO

**AUTORAS:**

**ROMERO GRATEROL LIERKA AMAOLA**

**INSERNY LUGO MARÍA FERNANDA**

## RESUMEN

Reflexionar sobre el tratamiento que recibe actualmente el Desarrollo Organizacional (DO) en la Administración Pública del Estado venezolano, parte de comportamiento que han adquirido en los últimos 21 años algunos líderes de las instituciones públicas del país, bajo un paradigma gerencial que ha de suponer el cumplimiento de un liderazgo transformacional basado en el compromiso, vocación de servicio, bien común, y motivación para sus subalternos y sociedad a la cual han de abocarse. De allí, que con el presente ensayo buscamos profundizar sobre sí; realmente el líder cumple con dichas aptitudes como condición de un verdadero DO desde un proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Por lo que, a quienes ocupan grandes cargos les corresponde ser ejemplo en su accionar, profesionales con una visión holística y pensamiento sistémico desde la ética, comprometido con sus funciones para realizar un buen desenvolvimiento en sus tareas diarias siendo motivador de su equipo.

Palabras claves: Desarrollo Organizacional; liderazgo transformacional; Administración Pública Venezolana.

## ABSTRACT

Reflect on the treatment that Organizational Development (OD) currently receives in the Public Administration of the Venezuelan State, part of the behavior that some leaders of the country's public institutions have acquired in the last 21 years, under a management paradigm that must suppose the fulfillment of transformational leadership based on commitment, vocation for service, common good, and motivation for their subordinates and the society to which they must address themselves. Hence, with this essay we seek to delve deeper into ourselves; The leader actually meets these skills as a condition of true OD from a process of leadership and management development of the work team. Therefore, it is up to those who occupy high positions to be an example in their actions, professionals with a holistic vision and systemic thinking from ethics, committed to their functions to perform well in their daily tasks, being a motivator for their team.


Keywords: Organizational Development; transformational leadership; Venezuelan Public Administration.

## Introducción.

Para hacer alusión a la reflexión filosófica sobre el desarrollo organizacional y el tratamiento que recibe este actualmente en la Administración Pública del Estado venezolano partimos de la acertada frase de Howard Schultz (1979) quien manifestaba que "cuando estás rodeado de personas que comparten un compromiso apasionado en torno a un propósito común, todo es posible" se ha de estar claro que una de las grandes claves para alcanzar el éxito en las organizaciones es el compromiso organizacional, laboral, la pasión y el interés del equipo de trabajo, recayendo aún más en quienes las lideran, ya que se han de convertir en el ejemplo primario para alcanzar tal fin.

En este sentido, Lawrence y Lorsch (1973) definen al Desarrollo Organizacional (DO) como "cualesquiera pasos tomados por los gerentes para mejorar el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización" (p. 79) Cabe destacar, que dichos pasos han de estar encaminados por el liderazgo, aptitud imprescindible para alcanzar todo principio basado en este.

Ahora bien, de acuerdo al Blog de la Escuela Europea de Excelencia (2020) la importancia del liderazgo en el desarrollo organizacional debe basarse en el liderazgo transformacional, dicho liderazgo se centra en motivar a las personas a fijar su mayor esfuerzo en el logro de sus posibilidades. En efecto, el líder bajo este enfoque no es más que; un líder que busca inspirar al equipo para que se piense en el bien común y no sólo en sus intereses individualistas, asegurando que de esta manera las personas del equipo de trabajo tengan una conciencia grupal para la consecución de objetivos, así como de un pensamiento innovador que genere cambios propicios parar el éxito.

En consecuencia, desde la profundización teórica en relación a esta temática con el presente ensayo reflexionamos sobre si en realidad quienes lideran las instituciones del Estado venezolano se orientan sobre una visión que promueva un comportamiento efectivo que guíe y atraiga a sus subalternos.

## Desarrollo

Una de las cualidades que influyen en el progreso de una

empresa es el liderazgo transformacional de quienes las asumen; esta persona debe ser capaz de orientar los esfuerzos del equipo de trabajo hacia la consecución de objetivos y metas, mencionando cuatro características fundamentales que deben sobresalir en un buen líder: Compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. (Muñoz, 2014)

Con fundamento a esto, señalamos, que actualmente algunas organizaciones dentro de la Administración Pública del Estado venezolano, son cada vez menos eficaces y eficientes, pues carecen de dirigentes con las características fundamentales antes mencionadas, la falte de compromiso con la misión de la organización, vocación de servicio e integridad personal son las menos apreciables en su comportamiento, las cuales se han convertido en el punto de partida de la desmotivación en muchos subalternos que forman parte de las instituciones del Estado, apreciamos que quienes las lideran se arraigan a intereses individualistas, al protagonismo constante, alejados de todo principio ético donde las metas y objetivos organizacionales han ido en decadencia.

En consecuencia, es tarea de cada uno de los agentes sociales y en especial de los gerentes de la Administración Pública tener un pensamiento crítico, formarse a una verdadera hegemonía, ética moral y espiritual que permita superar los vicios que no terminan de morir. Plan de la Patria (2013-2019).

De hecho, si no se direcciona en un correcto accionar, puede darse la desmotivación de aquellos servidores de la Administración Púbica que buscan alcanzar un verdadero Desarrollo Organizacional, sin caer en intereses individualistas olvidando la institucionalidad, a su equipo de trabajo y por ende a todo su progreso y liderazgo transformacional.

De tal manera, el liderazgo transformacional lo sumimos como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización. Velásquez (2007). No obstante, el escenario que se vislumbra en la Administración Pública venezolana es contradictorio al

término de que, el líder o gerente no está creando procesos de cambios positivos sino más bien influyendo de forma negativa a los que están a su cargo.

Por su parte, Ugalde (2006) explica que hay una aceptación resignada de parte de la población y unas prácticas de "derecho adquirido" por parte de los cientos de miles de funcionarios conscientes en cobrar sin trabajar, dar ordinariamente mala calidad en el servicio, mantener personal innecesario, ser habitualmente impuntuales, dejar que las cosas se pierdan y deterioren; así como, la falta de preparación de personal competente, la poca laboriosidad y el descuido en producir un servicio o un bien de calidad.

Es pertinente que, consideremos que la columna vertebral de una empresa es su gente, su personal base y es ahí donde la persona que ocupa un cargo gerencial tiene que poner todo su empeño y atención en la planificación de un proyecto empresarial que beneficie a todos por igual, que se encamine hacia el bienestar social colectivo.

Sin embargo, postulados teóricos como Chiavenato y otros (2000) manifiestan que los elementos que influyen en el desempeño laboral los más relevantes son; la motivación, adecuado ambiente de trabajo, establecimiento de objetivos, reconocimiento del trabajo, la participación del empleado, la formación y desarrollo profesional. Siendo el primer elemento el garante de que los anteriores se cumplan.

En ese sentido, en Venezuela la desmotivación ha sido la reinante ante la carencia que se vislumbra, empleados a los que no se les reconoce su quehacer, con incentivos laborales que no se ajustan a la realidad, que tienen como ejemplo a un líder que establece metas y objetivos pero que no forma parte en el logro de ellas, con escaso sentido de pertinencia, por tanto, poca vocación de servicio. Si estos aspectos no son positivos es imposible obtener un desarrollo organizacional dentro de las instituciones.

Al respecto parafraseamos a Viloria (2017) quien expresa que la realidad del sector público en Venezuela no está supeditada a los escenarios que conforman un buen desempeño laboral ya que los mismos, carecen de alta motivación laboral al no

reconocer ninguno de los aspectos de calidad de vida. Por ello, dicho autor, hace un breve análisis ratificando que, al menos un 70% de los trabajadores devenga un sueldo mínimo, muy por debajo de la realidad social y de la canasta básica, representando uno de los primeros problemas de desmotivación.

Por su parte, los trabajadores no cuentan con espacios, condiciones de áreas de trabajos óptimas, implementos de trabajo ni mucho menos implementos de seguridad, es decir una situación totalmente agonizante para el empleado público, lo que conlleva a la desvalorización de las entidades al verse limitadas en sus funciones.

De igual forma, hay gran cantidad de puestos que son ocupados por personas que no reúnen los requisitos mínimos para su ejercicio, hecho que incomoda a trabajadores de carrera. Las evaluaciones de competencias en muchos organismos no se aplican, los incentivos para profesionalización han quedado de un lado, y así gran cantidad de beneficios.

Por lo que, Valera (2010) finaliza mencionando que en Venezuela el sector público debe ser valorado como ese gran activo humano, el motor que está llamado a transformar a esta nación, pero esto se ve socavado al no contar con un apoyo o motivación laboral, urgen cambios gerenciales el logro de desarrollo organizacional para satisfacer las necesidades de los trabajadores y hacer de ellos los grandes empoderados de este sistema de avance para el país.

## Consideraciones finales.

En este sentido, consideramos que, el gerente debe ser agente de cambio y gestor de desarrollo social, su acción debe generar satisfacciones a empleados, usuarios y sociedad en general. Debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Le corresponde ser un profesional con visión holística y pensamiento sistémico.

De tal modo, a quienes hoy por hoy manejan la gestión pública, deben transformarse y por consecuente formarse, bajo los estrictos apegos teóricos del

pensamiento estratégico; convirtiéndose en profesionales capacitados y sobre todo en seres humanos cultos y conscientes de sus acciones. Hacer que los gerentes públicos muestren los resultados obtenidos de sus gestiones, para que los directores entiendan e internalicen la importancia que tiene la eficiencia de la administración pública para lograr una relación armónica con todos los miembros que se encuentran bajo su responsabilidad.

Siendo estos argumentos sin duda alguna; cualidades de un líder transformacional un agente del cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo; concentrándose en las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar significación a las actividades realizadas contando con características específicas: carisma, inspiración, estimulación intelectual (Varela, 2010) aptitudes que han de estar perennes en todo servidor público, estar comprometido con sus funciones para realizar un buen desenvolvimiento en sus tareas diarias siendo motivador de su equipo.

Finalmente, como servidores de la administración pública debemos sentirnos identificados con la institución, conocer cuáles son los objetivos como órgano y llevar en alto el nombre del mismo. Por ello, Venezuela posee gran número de leyes, entre ellas el Código de Conducta de los Servidores Públicos, el cual establece las obligaciones que como miembros de la familia gubernamental se deben cumplir, además de señalar los principios rectores de los deberes y conducta de los servidores públicos respecto a los valores éticos que rigen dicha función.

## Referencias Bibliográficas

Blog Escuela Europea de Excelencia (2020) la importancia del liderazgo en el desarrollo organizacional Disponible en: https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com [Consultado: 2024 enero 14]

Chiavenato, Boudreau, Johny Milkovich, George (2000) Dirección y administraciòn de resursos humano. Un enfoque de estrategias. Estados Unidos, Addison-Wesley Iberoamenricana.

Lawrence, P. y Lorsch, J. (1973). Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y acción.

Muñoz, A. (2014) El sentido de pertenencia como estrategia organizacional Para el aporte de los objetivos de la empresa. Disponible en: https://repository.unimilitar.edu.co/.../1/Ensayo%20Final%20Paola%20Muñoz.pdf [Consultado: 2024 enero 07]

Plan de la Patria (2013-2019). Disponible en: https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/plan_de_la_patria._segundo_plan_de_desarrollo_economico_y_social_de_la_nacion_2013-2019.pdf [Consultado: 2024 enero 07]

Ugalde. L, (2006) Ética Contra la Corrupción. Disponible En: https://revistasenlinea.saber.Ucab.Edu.Ve [Consultado: 2024 enero 08]

Varela, H. (2010) Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional. Blog: Pensamiento Imaginativo. Disponible en: http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/ [Consultado: 2024 enero 10]

Velásquez, Luis (2007). Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. Editorial Ideas Propias. España.

Viloria. C (2017) La motivación laboral en el sector Público venezolano. Disponible en: http://www.bancaynegocios.com/la-motivacion-laboral-en-el-sector-publico-venezolano/ [Consultado: 2024 enero 10]