

FORMACIÓN DEL FUNCIONARIO PÚBLICO E INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN GOBIERNOS LOCALES: REFLEXIONES TEÓRICAS

PUBLIC SERVANT TRAINING AND IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN LOCAL GOVERNMENTS: THEORETICAL REFLECTIONS

Ero Del Canto¹ y Francisco José Iturriza Cubillán²

RESUMEN

En el entorno complejo, las organizaciones requieren ser competitivas y dar respuestas a los cambios y exigencias. Las instituciones públicas y en especial los gobiernos locales no escapan de esta situación. En este sentido el artículo tiene como objetivo, reflexionar sobre los constructos teóricos de la formación del funcionario público y su incidencia en el clima organizacional en los gobiernos locales. Se utilizaron referentes teóricos tales como Canaza (2021), Cepeda (2023), Morales (2021), así como clásicos de las teorías del aprendizaje como Bandura (1977), Kolb (1984), Ausbel (1983). La metodología fue documental, haciendo un arqueo en fuentes físicas y electrónicas. Los principales hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer las competencias de los funcionarios públicos, para fortalecer la gestión municipal. Las reflexiones finales permiten comprender la importancia de la formación continua y el desarrollo de competencias para dar respuestas al entorno complejo y cumplir con su fin social.

Palabras clave: formación, funcionario público, competencias, clima organizacional, gobiernos locales.

ABSTRACT

In a complex environment, organizations must be competitive and respond to changes and demands. Public institutions, and local governments in particular, are no exception to this situation. In this sense, this article aims to reflect on the theoretical constructs of public servant training and its impact on the organizational climate in local governments. Theoretical references such as Canaza (2021), Cepeda (2023), Morales (2021), as well as classics of learning theories such as Bandura (1977), Kolb (1984), and Ausbel (1983) were used. The methodology was documentary, conducting a review of physical and electronic sources. The main findings highlight the need to strengthen the competencies of public servants to strengthen municipal management. The final reflections provide an understanding of the importance of ongoing training and competency development to respond to a complex environment and fulfill their social purpose.

Keywords: training, public servants, competencies, organizational climate, local governments.

JEL: M540

Fecha de recepción: 10 de abril 2025

Fecha de aceptación: 06 de junio de 2025

¹ Profesor de la Universidad Tecnológica del Centro. Profesor- investigador titular jubilado, en la asignatura Introducción a las Teorías de las Organizaciones, adscrito a la Cátedra de Organización del Departamento de Gerencia y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Campus Bárbula, Venezuela Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Correo electrónico: edelcanto19@yahoo.es ID ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9856-8216>

² Abogado, Investigador independiente, Especialista en Gerencia Pública, Investigador de la FCJP. Correo electrónico: fjituriza@gmail.com ORCID ID: [0009-0008-3269-0604](https://orcid.org/0009-0008-3269-0604)

INTRODUCCIÓN

El talento humano es el recurso más valioso de las organizaciones modernas, su cometido efectivo es crucial para el éxito y futuro de las instituciones, la selección y capacitación del personal requieren tiempo y esfuerzo para formar equipos de trabajo eficientes, por lo tanto, las organizaciones deben desarrollar métodos de formación adecuados, centrados en el desarrollo de competencias, que sigue siendo el elemento clave

En el sector público, el talento humano es fundamental para la competitividad de una institución, esto implica utilizar el conocimiento, la gerencia debe saber cómo aprovechar el talento de sus empleados, asegurándose que este talento esté disponible donde más se necesita dentro de la institución, así como utilizando este conocimiento para la toma de decisiones estratégicas, aprovechando ese potencial para fomentar el poder creativo e intelectual de los empleados, desarrollando competencias para así brindar oportunidades para que mejoren sus habilidades y, por lo tanto, su desempeño laboral, el excesivo clientelismo político, crean el déficit de talento humano preparado para el cargo que ocupe dentro de la institución.

Muchos funcionarios públicos carecen de la formación y capacitación necesarias para enfrentar los desafíos actuales de la gestión municipal. Los procesos de cambio organizacional, suelen generar resistencia, lo que dificulta la implementación de nuevas prácticas y modelos de gestión, Definitivamente, el gran problema que se presenta, es la falta de formación y capacitación en el servidor público, demostrando las deficiencias presentadas al momento de acometer sus funciones, creando así, un clima hostil en el entorno, dificultando la eficiencia y eficacia de sus funciones.

Esto se debe generalmente a la falta de capacitación y entrenamiento del funcionario para afrontar los retos que conllevan su posición dentro de la institución, pudiendo perder la motivación para volver a tramitar cualquier diligencia requerida, llegando incluso a generar posibles actos de corrupción, por lo cual, se requiere un liderazgo fuerte y comprometido para impulsar el cambio organizacional, por lo que es necesario

establecer mecanismos de evaluación para medir el impacto de la capacitación y el cambio organizacional en la gestión municipal.

En este orden de ideas, los gobiernos locales enfrentan desafíos complejos y cambiantes, como la crisis económica, entre otros problemas ya mencionados, que son redundantes en todas las instituciones públicas, la polarización política y la adaptación a nuevas tecnologías y modelos de gestión, para abordar estos desafíos, es fundamental contar con funcionarios públicos de carrera, formados y preparados, capaces de liderar procesos de cambio organizacional que mejoren la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión municipal, el desempeño laboral en nuestro país, particularmente en las instituciones municipales, adolecen de graves deficiencias, una de las causas primordiales de esta problemática es la marcada escasez de programas de capacitación y la politización.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación documental se fundamenta en la revisión sistemática de fuentes de información preexistentes, su base teórica, radica en el análisis del tres ejes temáticos en particular, Formación y Capacitación, Clima Organizacional y El Gobierno Municipal, apoyándose en la epistemología, que explora cómo se construye el conocimiento a partir de documentos, se nutre de la hermenéutica para la interpretación crítica de textos y del análisis de contenido para extraer significados relevantes, comprender estas bases teóricas es crucial para diseñar una investigación documental rigurosa y con aportes significativos al conocimiento..

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Formación y Capacitación

La formación y capacitación del talento humano (funcionario público), tiene un impacto directo en la eficacia del desempeño de sus funciones ante la comunidad, reconociendo al talento humano como el activo primordial de las organizaciones modernas, y a la formación como una estrategia esencial para cultivar equipos eficientes y adaptados, este estudio se enfoca en el sector público, donde la optimización de recursos y la calidad del

servicio son imperativos, como señalan Canaza, Flores y Chambi (2021), expresan que, la administración de los recursos humanos es una prioridad que busca integrar, organizar, desarrollar y evaluar a las personas para proporcionar habilidades y competitividad.

Acá los autores, no ven a las personas como meros recursos, sino como individuos que necesitan ser integrados, nutridos y evaluados para que puedan alcanzar su máximo potencial y, a su vez, impulsar el éxito de la organización, elementos fundamentales para brindar un servicio público de calidad, en este sentido, la gestión municipal en América Latina enfrenta desafíos complejos que requieren funcionarios públicos adecuadamente formados para liderar procesos de cambio organizacional que mejoren la eficiencia y la eficacia,

Sin embargo, tal como indican Pérez Morejón, Katia, & Alfonso Porraspita, Deysi. (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización, se requiere la inversión en formación, evitar la politización y la resistencia al cambio, los cuales son factores que contribuyen a esta problemática, en este contexto, la capacitación continua, aunada al uso de nuevas tecnologías, se presenta como una estrategia robusta para fortalecer las aptitudes institucionales y mejorar la eficacia funcional, el desafío crucial es evolucionar, siendo la falta de preparación del personal un obstáculo significativo para la implementación de cambios y la mejora de la eficacia, lo que resuena con fuerza es, la falta de inversión en formación lo cual es un error estratégico garrafal.

El fracaso es casi seguro, las organizaciones que escatiman en el desarrollo de su gente terminan pagando un precio más alto en términos de errores, ineficiencia y baja moral, la politización es un factor más complejo y delicado, cuando las decisiones sobre el personal y su desarrollo se basan en intereses políticos en lugar de en las necesidades de la organización y el mérito, se socava la capacidad institucional desde sus cimientos, esto genera desconfianza y desmotiva a quienes sí están comprometidos con la excelencia, la resistencia al cambio es una reacción humana natural, pero cuando no se aborda de manera efectiva, puede paralizar cualquier intento de progreso, las personas tienden a aferrarse a lo conocido, y si no se les explica claramente el porqué del cambio y cómo les beneficiará, es lógico que se resistan.

Dentro del ámbito de la gestión municipal en América Latina, caracterizado por demandas crecientes, recursos limitados y la necesidad de transparencia, contar con funcionarios públicos adecuadamente formados se vuelve esencial, no obstante, la realidad a menudo revela carencias significativas en la preparación del personal, lo que dificulta la implementación de procesos de cambio organizacional necesarios para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión, la falta de inversión en formación, la politización de la función pública y la resistencia al cambio, exacerbada por contextos de incertidumbre económica y política, contribuyen a esta problemática, según los autores Pérez y Porraspita (Op. cit.), comentan:

La capacitación y la evaluación de su impacto en la empresa muestran resultados a corto plazo; por esto, se hace necesario que la empresa robustezca esta estrategia, de tal forma, que el proceso se desarrolle de manera continua, el estudio desarrollado evidencia la garantía que ofrece el proceso de formación y capacitación enfocado en la proactividad y la innovación de las nuevas tecnologías, así mismo el mejoramiento de las capacidades que permitan ser capaces de desarrollar sus funciones correctamente (p. 11).

En este sentido, los autores se refieren a que a medida que exista una buena orientación en la capacitación aunado al uso de nuevas tecnologías, se fortalecen las aptitudes de la institución, al final logrando así una mayor eficacia en sus funciones. Es importante destacar que el avance vertiginoso de los nuevos tics y su uso en las organizaciones es de vital importancia, y los gobiernos locales no escapan a esta realidad. Por lo cual se hace necesario, formar al funcionario público en el manejo de las tics, desarrollando y mejorando competencias, que le permitan mejorar su eficiencia en la ejecución de sus actividades, dando mejor respuesta a las necesidades de los usuarios, cumpliendo así su fin social.

En el contexto venezolano, la necesidad de mejorar la formación y despolitizar a los funcionarios públicos a nivel municipal se vuelve aún más apremiante para lograr una gestión transparente y orientada al servicio ciudadano. Como destaca Cepeda (2023), quien afirma que, una gestión estratégica del talento humano, que cree estructuras definidas y localice al personal más capaz, es crucial para enfrentar los desafíos futuros de la organización, este estudio se propone explorar la relación entre la formación profesional

del funcionario público, en esta cita, Cepeda, subraya que una gestión estratégica del talento humano es clave para el futuro de cualquier organización.

El talento humano se erige como el activo primordial de las organizaciones contemporáneas, siendo su desempeño efectivo un factor crítico para el éxito y la sostenibilidad institucional, en este contexto, la formación y capacitación del personal emergen como estrategias fundamentales para cultivar equipos de trabajo eficientes y adaptados a los desafíos del entorno, esta premisa adquiere una relevancia aún mayor en el sector público, donde la optimización de recursos y la prestación de servicios de calidad son imperativas, al respecto, Canaza; Flores y Chambi, (2021), comentan:

La administración de los recursos humanos debe ser la prioridad de toda organización; administración entendida como el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores de cómo integrar, organizar, recompensar, desarrollar, y evaluar a las personas que tienen por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización; para que así se pueda brindar un servicio de calidad a toda persona, servicio de calidad entendida como una actividad organizada, con el fin de satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública. (p.8)

Las palabras de estos autores, nos hace recordar una verdad ineludible, las instituciones, por más modernas o tecnológicamente avanzadas que sean, están hechas por y para las personas, son los hombres y mujeres que día a día entregan su talento, su esfuerzo y su dedicación, los verdaderos motores que impulsan el logro de los objetivos y la consecución de las metas, en el ámbito de la administración pública, esta premisa adquiere una dimensión aún mayor, no se habla simplemente de la producción de bienes o la generación de ganancias, el cometido es satisfacer las necesidades de carácter colectivo, garantizar el bienestar de la ciudadanía y promover el interés general.

En este mismo orden de ideas, la necesidad de mejorar la formación a los funcionarios públicos a nivel municipal se presenta como un imperativo para lograr una gestión más transparente, efectiva y orientada al servicio ciudadano, la recurrencia de deficiencias en la prestación de servicios y la percepción de ineficiencia administrativa subrayan la urgencia de abordar esta situación, así comenta Cepeda, A. (Op. cit) y afirma que:

La gestión del talento humano responde al cómo aplicar los procesos del talento humano, decidiendo la estrategia organizacional; adaptándose a las mejores prácticas que se requieran para acompañar a la gente, mediante la creación armónica de estructuras, principios y controles, buscando el desarrollo de la gente, centrándose en el futuro, sucesión auto gestionada, banco de datos de personas y gestión compartida, adecuándose a los desafíos derivados de los mercados emergentes. (p.20)

La autora hace énfasis en la necesidad de gestionar el talento humano, mediante estrategias organizacionales, donde se crean estructuras bien definidas, con el fin de localizar al talento humano más capaz, adecuándose a los desafíos futuros que pudiese enfrentar la organización. La gestión estratégica del talento humano, enfocada en identificar y preparar a los empleados para futuros desafíos organizacionales, encuentra un sustento teórico en la teoría del aprendizaje social de Albert Bandura, esta teoría resalta cómo la observación y la imitación son mecanismos fundamentales en la adquisición de nuevas habilidades y comportamientos, al implementar estructuras organizacionales claras, se facilita la identificación de modelos a seguir dentro de la institución.

En la misma temática de la formación, se hace referencia a las principales teorías del aprendizaje, que permiten fomentar la autoeficacia, desarrollar un talento humano capaz y adaptable a las exigencias futuras. Entre las que más destacan esta la Teoría del Aprendizaje de Albert Bandura. (1977), también conocida como teoría cognitivo-social, revolucionó la comprensión del aprendizaje al destacar el papel crucial de la observación, la imitación y los procesos cognitivos. Bandura argumentó que aprendemos no solo por experiencia directa, sino también al observar a otros, reteniendo información y reproduciendo comportamientos. Conceptos clave como el modelado, el determinismo recíproco (interacción entre individuo, conducta y ambiente) y la autoeficacia (creencia en la propia capacidad) son pilares de su teoría, ofreciendo una perspectiva dinámica y social del desarrollo humano y el aprendizaje.

Las bases teóricas sobre la formación del funcionario público son amplias y se pueden abordar desde diversas perspectivas, a continuación, se presentan algunas de las más relevantes. Esta teoría, desarrollada por Albert Bandura (1977), destaca la importancia de la observación, la imitación y el modelado en el aprendizaje. En el contexto de la formación

de funcionarios públicos, esto implica que los programas de capacitación deben incluir ejemplos prácticos y modelos a seguir que los participantes puedan observar e imitar.

También se encuentra la Teoría del Aprendizaje Experiencial de David Kolb (1984), la cual ofrece un marco robusto para comprender cómo los individuos construyen conocimiento a través de la transformación de la experiencia. Kolb argumenta que el aprendizaje no es simplemente la recepción pasiva de información, sino un ciclo continuo que involucra cuatro etapas interdependientes: experiencia concreta, donde el aprendiz se involucra directamente en una actividad; observación reflexiva, en la cual el individuo analiza y reflexiona sobre su experiencia; conceptualización abstracta, donde se forman conceptos y generalizaciones basadas en la reflexión; y experimentación activa, donde se aplican las nuevas ideas y conceptos en situaciones prácticas, generando nuevas experiencias y reiniciando el ciclo.

En el contexto específico de la formación de funcionarios públicos, la aplicación de esta teoría implica un diseño instruccional que vaya más allá de las tradicionales clases magistrales, los programas de capacitación deben estar enriquecidos con actividades prácticas que permitan a los funcionarios enfrentarse a situaciones reales o simuladas de su labor diaria. Los estudios de caso ofrecen la oportunidad de analizar escenarios complejos y reflexionar sobre las posibles soluciones y sus consecuencias. Las simulaciones, por su parte, crean entornos seguros para experimentar con diferentes enfoques y tomar decisiones sin las implicaciones del mundo real. Al integrar estas metodologías, se fomenta una comprensión más profunda y significativa de los contenidos, permitiendo a los funcionarios no solo adquirir conocimientos teóricos, sino también desarrollar las habilidades prácticas necesarias para desempeñarse eficazmente en sus roles y adaptarse a los desafíos del servicio público.

Destaca la Teoría del Aprendizaje Significativo de David Ausubel (1963), esta teoría, hace referencia que, el aprendizaje genuino ocurre cuando la nueva información se relaciona de manera sustantiva y no arbitraria con la estructura cognitiva preexistente del aprendiz, en la formación de funcionarios públicos, este principio es fundamental, los programas de capacitación deben, por lo tanto, comenzar por activar los conocimientos y experiencias

previas de los participantes, estableciendo puentes cognitivos hacia los nuevos contenidos, al relacionar los conceptos teóricos con las tareas y desafíos cotidianos de su labor, se facilita una comprensión más profunda y una mayor retención de la información, este enfoque asegura que el aprendizaje no sea memorización mecánica, sino una integración activa que enriquece la comprensión del funcionario y mejora su capacidad para aplicar los conocimientos en su práctica profesional, generando un impacto más duradero y significativo en su desempeño.

Hace énfasis en la conexión de nuevos conocimientos con estructuras cognitivas previas, ofrece valiosas perspectivas para las Teorías de la Gestión Pública, al comprender cómo los individuos internalizan y dan sentido a la información, se pueden diseñar estrategias de gestión más efectivas, estas estrategias considerarían la base de conocimientos y experiencias de los actores públicos para facilitar la adopción de nuevas políticas, procesos y valores dentro de las instituciones gubernamentales.

En otro orden de ideas, y tomando en consideración que se hace referencia a la formación del funcionario público, es importante señalar las principales Teorías de la Gestión Pública, las cuales son cruciales ya que impactan directamente la calidad de vida y el desarrollo de una sociedad, aquí se presentan algunas justificaciones clave, fundamentan la práctica y la mejora continua, las teorías proporcionan marcos conceptuales para entender cómo funcionan las organizaciones públicas, cómo se toman las decisiones y cómo se implementan las políticas, al analizar diferentes enfoques teóricos, los gestores públicos pueden identificar las mejores prácticas, evaluar la efectividad de sus acciones y buscar constantemente formas de mejorar la eficiencia, la eficacia y la equidad en la administración de los recursos públicos.

Informan la capacitación y desarrollo profesional, las teorías de la gestión pública son la base del conocimiento que se imparte en programas de formación para funcionarios y líderes del sector público, proporcionan un lenguaje común, conceptos fundamentales y herramientas analíticas que son esenciales para el desarrollo de profesionales competentes y éticos, capaces de abordar los desafíos de la administración pública contemporánea, estimulan la innovación y la búsqueda de soluciones, al exponer

diferentes perspectivas y enfoques, las teorías de la gestión pública fomentan el pensamiento crítico y la creatividad, ayudan a los gestores (funcionarios públicos), a cuestionar las prácticas tradicionales, a explorar nuevas ideas y a diseñar soluciones innovadoras para los problemas públicos.

Numerosos teóricos y autores han contribuido significativamente al desarrollo de las teorías de la gestión pública, entre los más influyentes se encuentran Max Weber (principios del siglo XX), con su análisis de la burocracia; Woodrow Wilson (1887), pionero en la separación de la política y la administración; Frederick Taylor (1911), con sus principios de gestión científica aplicados al sector público; y autores posteriores como Herbert Simon (1947), con su enfoque en la racionalidad limitada y la toma de decisiones; y Dwight Waldo (1948), crítico de la visión puramente técnica de la administración. Sus diversas perspectivas han moldeado la comprensión y la práctica de la gestión en el ámbito gubernamental a lo largo del tiempo.

En este mismo orden de ideas, aparece la teoría, del Nuevo Management Público (NMP), la cual no tiene un único autor fundacional, sino que surgió como un movimiento y un conjunto de ideas a partir de la década de 1980, se nutrió de diversas fuentes, incluyendo la teoría de la elección pública, la economía de los costos de transacción y las prácticas de gestión del sector privado. Propone la aplicación de principios y prácticas de la gestión empresarial al sector público, en el contexto de la formación de funcionarios públicos, esto implica que los programas de capacitación deben enfocarse en el desarrollo de habilidades de gestión, liderazgo, toma de decisiones y resolución de problemas, gestión basada en resultados.

Esta teoría también conocida como gestión por objetivos, se centra en la definición de objetivos claros y medibles, consecuentemente con el enfoque en objetivos definidos y medibles, la formación de funcionarios públicos debe priorizar el desarrollo de competencias orientadas al seguimiento del desempeño y la evaluación de resultados. El seguimiento del desempeño y la evaluación de los resultados, en la formación de funcionarios públicos, esto implica que los programas de capacitación deben orientarse al

desarrollo de competencias que permitan a los participantes contribuir al logro de los objetivos de la organización.

La gestión por objetivos y el seguimiento del desempeño se complementan con la Teoría del Capital Humano, que considera la formación de los funcionarios como una inversión estratégica para mejorar su desempeño y la calidad de los servicios públicos. Considera a los empleados como un activo valioso para la organización y enfatiza la importancia de invertir en su desarrollo y formación, en el contexto de la formación de funcionarios públicos, esto implica que los programas de capacitación deben ser considerados como una inversión estratégica que contribuye a mejorar el desempeño de los funcionarios y la calidad de los servicios públicos. En la gestión pública se basa fundamentalmente en las ideas pioneras de Gary Becker (1964) y otros economistas como Theodore Schultz (1961) y Jacob Mincer (1974).

Aunque su aplicación y enfoque en el contexto del sector público tienen sus propias particularidades, mientras que Becker se centró en la inversión individual en capital humano y sus retornos en el mercado laboral, la aplicación en la gestión pública se extiende a cómo las inversiones del Estado en la educación, la formación, la salud y el desarrollo de habilidades de sus ciudadanos y empleados públicos impactan en la eficiencia, la productividad y la calidad de los servicios públicos, en este contexto, la teoría del capital humano en la gestión pública implica reconocer que, los empleados públicos son un activo valioso, sus conocimientos, habilidades y experiencias son cruciales para el funcionamiento efectivo del gobierno, la inversión en el desarrollo de los empleados es fundamental.

Programas de capacitación, desarrollo profesional y oportunidades de aprendizaje continuo son esenciales para mejorar su desempeño y adaptabilidad, un clima organizacional positivo, lo cual es crucial, como Zajda (2023) señala, un entorno donde los empleados sienten que su esfuerzo conduce a resultados valiosos aumenta su motivación y desempeño, lo cual es directamente aplicable al sector público. En este sentido los funcionarios públicos deben desarrollar habilidades y destrezas, para ejecutar de forma eficiente su labor, destacándose el enfoque por competencias.

Este enfoque se centra en el desarrollo de las competencias necesarias para el desempeño efectivo de las funciones del puesto de trabajo, en la formación de funcionarios públicos, esto implica que los programas de capacitación deben identificar las competencias clave que los funcionarios deben desarrollar y diseñar actividades de aprendizaje que permitan adquirirlas, el soporte técnico del enfoque por competencias implica un cambio en la forma de concebir la educación, poniendo el foco en el desarrollo de habilidades y capacidades que permitan a los estudiantes enfrentar los desafíos del mundo actual. Cita, Del Canto, E. (2024)

Por su parte la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su recomendación 195, sobre el desarrollo de los recursos humanos (citado en Vargas Ob. cit: 7) establece que: “el término competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico. (p.93).

Esta definición de la OIT es valiosa porque proporciona un marco claro para entender y gestionar el desarrollo de los recursos humanos, especialmente en el ámbito de la formación y capacitación, al considerar las competencias de manera integral, las organizaciones pueden diseñar programas más efectivos que busquen no solo la adquisición de conocimientos, sino también el desarrollo de las habilidades prácticas y la aplicación experta en el contexto del trabajo. Desplaza el énfasis tradicional de la mera transmisión de conocimientos hacia el cultivo activo de las competencias esenciales para el ejercicio de las responsabilidades laborales en el sector público, esto exige una reorientación de los programas de capacitación, priorizando la identificación precisa de las habilidades, conocimientos y actitudes cruciales para cada puesto, las actividades de aprendizaje, por ende, deben ser diseñadas estratégicamente para facilitar la adquisición práctica y la internalización de estas competencias clave, asegurando un desempeño laboral efectivo y adaptativo.

El sustento técnico del enfoque por competencias representa una transformación profunda en la filosofía educativa, se abandona una visión centrada en la acumulación pasiva de información para adoptar una perspectiva dinámica que coloca en el centro el desarrollo de habilidades y capacidades transferibles, esta metamorfosis busca empoderar a los individuos, dotándolos de las herramientas necesarias para afrontar con éxito la

complejidad y la incertidumbre de los desafíos contemporáneos, tanto en el ámbito profesional como en la vida personal.

Otras teorías, que se relacionan con la formación y aprendizaje, es la Teoría de Campo de Kurt Lewin, desarrollada en la década de 1930, considera que el comportamiento humano es el resultado de la interacción entre la persona y el ambiente, Lewin introdujo el concepto de "espacio vital" para referirse al ambiente psicológico tal como lo percibe el individuo, en el contexto del clima organizacional, esta teoría sugiere que el comportamiento de los empleados está influenciado por su percepción del ambiente de trabajo. Destaca acertadamente que el comportamiento humano emerge de la dinámica entre el individuo y su entorno, la mención del "espacio vital" como el ambiente psicológico subjetivamente experimentado por la persona es crucial para entender la teoría, en lugar de un entorno objetivo,

Lewin se centra en cómo el individuo interpreta y se relaciona con su mundo, finalmente, la aplicación al clima organizacional ilustra la relevancia práctica de la teoría, sugiriendo que las percepciones de los empleados públicos sobre su ambiente laboral son determinantes clave de su comportamiento dentro de la organización, este enfoque subraya la importancia de considerar la perspectiva del empleado al analizar y tratar de influir en el comportamiento organizacional.

Clima Organizacional

Las bases teóricas del clima organizacional son como los cimientos que explican cómo se construye esa atmósfera particular que se respira en una organización, no es algo mágico, sino que tiene raíces en diversas disciplinas, piensa en la psicología organizacional, nos aporta la comprensión de cómo las percepciones individuales, las actitudes, la motivación y las dinámicas de grupo influyen en cómo la gente experimenta su entorno laboral, luego está la sociología organizacional, que ayuda a entender cómo las estructuras formales e informales, la cultura, el liderazgo y los procesos de comunicación moldean el ambiente general.

También entra en juego la teoría de sistemas, desarrollada por Ludwig von Bertalanffy (1950-1968), concibe a las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan con su entorno, el clima organizacional se considera un subsistema dentro de la organización que influye en el comportamiento y las actitudes de los empleados, esta perspectiva destaca la importancia de considerar las interacciones entre los diferentes elementos de la organización y su entorno al estudiar el clima organizacional, relacionado con el entorno laboral y la formación del funcionario público, esta perspectiva subraya que el clima organizacional, como subsistema influenciado por la interacción interna y el entorno externo, impacta directamente en el comportamiento y las actitudes de los funcionarios.

Por lo tanto, los programas de formación deben considerar cómo el entorno laboral percibido por el funcionario (un elemento clave del clima) puede facilitar o dificultar la internalización y aplicación de los nuevos conocimientos y habilidades, una formación efectiva debe alinearse con un clima organizacional positivo y abordar las dinámicas del entorno que puedan influir en el desempeño y la adaptación del funcionario a los objetivos del servicio público.

Las bases teóricas sobre el Clima Organizacional son diversas y provienen de diferentes campos de estudio, principalmente de la psicología organizacional y la sociología, a continuación, se presentan los modelos relevantes, lo cual resulta fundamental para analizar en profundidad el Clima Organizacional.

Se hace referencia al Modelo de Clima Organizacional de Litwin Y Stringer, este modelo, desarrollado en la década de 1960, identifica nueve dimensiones clave del clima organizacional, estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto de identidad, este modelo ha sido ampliamente utilizado en la investigación y la práctica para medir y gestionar el clima organizacional, así lo explica García M. (2019), que expone:

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente

documento se realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. ... (p.43).

La afirmación central de esta cita, es que el clima organizacional ha dejado de ser un aspecto periférico para convertirse en un factor determinante del éxito institucional, la idea de que impacta directamente en el "espíritu de la organización" resuena profundamente, ya que refleja cómo el ambiente laboral influye en la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados, la importancia que se le otorga al estudio, diagnóstico y mejora del clima es crucial, especialmente en contextos de cambio organizacional, donde comprender las causas de satisfacción e insatisfacción se vuelve fundamental para una transición exitosa, en resumen, la cita destaca acertadamente la centralidad del clima organizacional como motor del desarrollo institucional.

Igualmente está el Modelo de Clima Organizacional de Rensis Likert, desarrollado en la década de 1960, identifica cuatro sistemas de gestión que influyen en el clima organizacional: autoritario explotador, autoritario benevolente, consultivo y participativo, Likert argumentó que un sistema de gestión participativo conduce a un clima organizacional más positivo y a un mejor desempeño de los empleados, según García y Zapata (2008), afirman, que "el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta". (p.54).

El autor ofrece una definición concisa y acertada de lo que es el clima organizacional, destacan especialmente la precisión al señalar que se trata de un conjunto de cualidades y atributos relativamente permanentes del ambiente laboral, esto implica que, si bien puede evolucionar, el clima no es un fenómeno volátil o efímero, sino que tiene cierta estabilidad y estructura, además, la cita subraya la naturaleza perceptiva y experiencial del clima, no se trata solo de las condiciones objetivas del trabajo, sino de cómo estas son percibidas, sentidas y experimentadas individualmente por los miembros de la organización, esta subjetividad es crucial, para entender su impacto en la conducta de las personas.

En resumen, la reflexión se orienta, a comprender la complejidad del clima organizacional, enfatizando su durabilidad, su carácter subjetivo y su influencia directa en el comportamiento de los empleados, es una definición que sienta una buena base para comprender la importancia de este factor en el entorno laboral, lo cual es el contexto de los gobiernos locales, es un factor determinante y complejo por la presencia de factores limitantes que perjudican dicho entorno, desmotivando al funcionario público en la ejecución de sus actividades.

Otro aspecto importante a destacar son las dimensiones del clima organizacional, como señala, Morales, D. (2021:21): “Las relaciones personales, grupales, la motivación, el desarrollo profesional se ven afectados por las acciones que se realizan, de aquí radica la importancia del clima organizacional, por ello genera la ventaja o desventaja competitiva”. Algunas de las dimensiones más comunes que se estudian en el clima organizacional incluyen: responsabilidad, nivel de autonomía y control que tienen los empleados sobre su trabajo, recompensa, percepción de la equidad y adecuación de las recompensas y el reconocimiento, relaciones, calidad de las relaciones interpersonales, desarrollo, oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en la organización, innovación, fomento de la creatividad y la experimentación en el trabajo.

Estas bases teóricas y dimensiones proporcionan un marco conceptual para comprender y analizar el clima organizacional, al comprender los factores que influyen en el clima y sus consecuencias, las organizaciones pueden tomar medidas para crear un ambiente de trabajo positivo que promueva el bienestar, la motivación y el desempeño de los empleados, las bases teóricas sobre el régimen municipal son amplias y se nutren de diversas disciplinas, principalmente del derecho constitucional, el derecho administrativo, la ciencia política y la sociología, a continuación, se presentan algunas de las más relevantes

Gobiernos Locales

Las organizaciones operan en un escenario intrincado y dinámico, donde la competitividad se erige como un imperativo para adaptarse y responder eficazmente a las transformaciones constantes, esta realidad permea también al sector público, con una exigencia particular sobre los gobiernos locales, estos entes deben ofrecer soluciones

eficientes y efectivas a las demandas de la ciudadanía con la que interactúan directamente, cumpliendo así su crucial misión social en el territorio.

En esta búsqueda de excelencia operativa, la gestión estratégica del capital humano emerge como un factor determinante del éxito organizacional, potenciar las habilidades y destrezas de los empleados se convierte en una prioridad para la ejecución exitosa de las actividades y el logro de los objetivos, por lo cual es importante la formación y capacitación de los funcionarios públicos, enfocado en el desarrollo de competencias se presenta como una vía prometedora para alcanzar este fin, no obstante, es crucial reconocer que las complejidades inherentes al entorno interno y externo, especialmente las restricciones de índole política y organizacional, pueden obstaculizar el pleno desarrollo del potencial humano.

La utilización de teorías en la gestión pública se justifica por su capacidad para ofrecer marcos conceptuales sólidos que facilitan la comprensión, explicación y predicción de la complejidad organizacional y su entorno. Estas teorías actúan como lentes analíticos para identificar patrones y relaciones, al tiempo que sirven como guías informadas para la formulación de políticas y la toma de decisiones, fundamentando las prácticas y permitiendo aprender de experiencias previas. En última instancia, el uso de teorías contribuye a una gestión pública más eficiente y eficaz, y esta necesidad de un entendimiento profundo y fundamentado es precisamente lo que impulsa la exploración y aplicación de diversos enfoques teóricos en el estudio de la administración pública.

Esta necesidad de un entendimiento profundo y fundamentado es precisamente lo que impulsa la exploración y aplicación de diversos enfoques teóricos en el estudio de la administración pública, incluyendo las valiosas perspectivas que ofrecen las teorías sociológicas, la gestión pública no opera en un vacío, está intrínsecamente ligada a la sociedad, las interacciones humanas, las estructuras sociales, la cultura, el poder y los conflictos, las teorías sociológicas ofrecen herramientas conceptuales y marcos analíticos específicamente diseñados para comprender estas dinámicas sociales que influyen directamente en el funcionamiento, la efectividad y la legitimidad de las organizaciones gubernamentales y las políticas públicas.

CONCLUSIONES

El análisis del talento humano en el sector público, especialmente a nivel municipal, revela una problemática significativa marcada por la escasez de formación y la influencia de la politización. La falta de capacitación adecuada para los funcionarios públicos no solo impacta negativamente en su desempeño y en la eficiencia de la gestión, sino que también genera un clima laboral hostil y puede abrir la puerta a prácticas corruptas. Superar estos desafíos requiere un liderazgo comprometido con el cambio organizacional, la implementación de mecanismos de evaluación del impacto de la capacitación y, fundamentalmente, la despolitización de la función pública para priorizar el mérito y la competencia.

Las reflexiones teóricas presentadas subrayan la importancia de la formación continua y el desarrollo de competencias como estrategias clave para fortalecer el talento humano en el sector público. Teorías del aprendizaje como la de Bandura, Kolb y Ausubel ofrecen marcos valiosos para diseñar programas de capacitación efectivos que fomenten la observación, la experiencia práctica y la conexión significativa con el conocimiento previo. Asimismo, las teorías de la gestión pública, incluyendo el Nuevo Management Público y la gestión por objetivos, resaltan la necesidad de un enfoque estratégico en el desarrollo del capital humano, considerándolo una inversión crucial para mejorar la calidad de los servicios y la eficiencia administrativa.

La comprensión del clima organizacional, influenciado por modelos como los de Litwin y Stringer y Rensis Likert, emerge como un factor determinante en el éxito de cualquier iniciativa de formación y cambio. Un ambiente laboral positivo, caracterizado por la estructura clara, la responsabilidad, las recompensas justas y las relaciones de cooperación, facilita la internalización de nuevos conocimientos y habilidades, y promueve un desempeño laboral eficaz. En el contexto venezolano, la urgencia de abordar la falta de formación y la politización en la gestión municipal es aún mayor para construir instituciones transparentes y orientadas al servicio ciudadano, donde el talento humano sea verdaderamente valorado y desarrollado.

La definición del clima organizacional como un conjunto de atributos relativamente permanentes y percibidos subjetivamente resalta su importancia como un factor subyacente que influye directamente en el comportamiento de los empleados del sector público. Esta perspectiva subraya que las condiciones objetivas del trabajo son solo una parte de la ecuación; la manera en que los funcionarios experimentan y sienten su entorno laboral es crucial para su motivación, compromiso y, en última instancia, su desempeño. En el contexto de los gobiernos locales, donde a menudo existen factores limitantes y complejidades políticas, comprender y gestionar el clima organizacional se vuelve aún más determinante para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Las diversas dimensiones del clima organizacional, que abarcan aspectos como la responsabilidad, la recompensa, las relaciones interpersonales, el desarrollo profesional y la innovación, ofrecen un marco para analizar los elementos específicos que configuran la experiencia laboral de los funcionarios públicos. Al comprender cómo estas dimensiones se ven afectadas por las acciones y políticas de la administración, los líderes pueden identificar áreas de mejora para construir un entorno que promueva el bienestar y la eficacia. En última instancia, un clima organizacional favorable, respaldado por una formación continua y una gestión estratégica del talento humano, es esencial para que los gobiernos locales puedan cumplir eficazmente su misión social y responder a las demandas de la ciudadanía en un entorno complejo y dinámico.

REFERENCIAS

- Ausubel, D. P., Novak, J. D., & Hanesian, H. (1968) Educational psychology: A cognitive view. Nova lorque: Holt, Rinehart & Winston.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. the University of Michigan, Digitized 25 Jan 2010 ISBN 0138167443, 780138167448 Length 247 pages
- Canaza, J., Flores, L., & Chambi, F. (2021). Administración de los recursos humanos: prioridad para proporcionar habilidades y competitividad. *Revista Gestionar*, 1(3), 81-95. ISSN: 2810-8264. Editada por: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.

- Cepeda, A. (2023). Gestión del talento humano para una organización emergente. *Aula Virtual* (ISSN: 2665-0398), 4(10), 117-125. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8132488>
- Del Canto, Ero (2024). *La gestión del Capital Humano en los gobiernos locales: Aproximación a un modelo segunda Edición: Valencia, octubre 2024*
- García Solarte, M. (2019). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.
- García, M., & Zapata D., A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional [Documento inédito]. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali – Colombia.
- Kolb, Alice & Kolb, David. (2007). *Experiential Learning Theory Bibliography*.
- Kurt Lewin A (1959). *Dynamic Theory of Personality: Selected Papers Volumen 37451* de McGraw-Hill paperbacks McGraw-Hill publications in psychology
- Morales, D. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral del personal en los gobiernos autónomos descentralizados municipales (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32176>
- Pérez Morejón, K., & Alfonso Porraspita, D. (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización. *Scielo*, 14. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2023000200006
- Simon, Herbert A. (1947). *Administrative Behavior*. New York, NY: Macmillan.
- Zajda, J. (2023). *Globalización y modelos dominantes de teorías de la motivación en educación*. Springer.