

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

La Contraloría del Estado Portuguesa fue fundada formalmente el dos de enero de 1980; siendo uno de los órganos de control estatales que tardó más para constituirse, su primera estructura organizacional fue muy sencilla: Contralor General, Dirección General, Dirección de Control Posterior y Sala Técnica.

El primero de mayo de 1980, es nombrado el primer contralor, recayendo tan alta responsabilidad en la persona del ingeniero Edgar Valero Díaz, quien inicia el proceso de estructuración del naciente organismo. Sin embargo, dura poco tiempo en sus funciones, pues el 15 de diciembre del mismo año renuncia al cargo y es sustituido por el Director General, Ribin Morillo.

Luego, el veintinueve de abril de 1981, se nombra Contralor General a Carlos Jiménez González, quien es juramentado el catorce de mayo, debido a que durante el lapso entre su nombramiento y juramentación fue reformada la “Ley de Contraloría”. Es a partir de ese año cuando efectivamente empieza el organismo a ejercer sus funciones de control y fiscalización de ingresos, egresos y bienes del estado.

En este sentido, la Contraloría comenzó sus funciones en la sede de la Asamblea Legislativa (actualmente Consejo Legislativo Regional del Estado Portuguesa), pero debido al poco espacio existente que entorpecía el buen desarrollo de sus funciones y con la idea de darle prestancia, se iniciaron las gestiones a principios del año 1982 ante el presidente de la Asamblea para la época, Diputado José Candelario Cassú, con el objeto de

lograr su reubicación en un sitio cónsono con su jerarquía, las cuales culminan en junio de ese año cuando se traslada hasta el edificio sede, frente a la Plaza Bolívar de Guanare.

En una organización con las características de la Contraloría del Estado Portuguesa, la existencia de funcionarios motivados o desmotivados, es un asunto comprensible, en virtud de la heterogeneidad de personas que laboran y al alto nivel de responsabilidad y presión que imprime trabajar supervisando el trabajo de los demás. Es evidente que el roce, la fricción y los contrastes, alteren el contexto laboral, lo cual hace que sea una organización vulnerable a síndromes laborales que afectan tanto el ejercicio de las funciones como la gestión de la organización; por lo tanto, es necesario ahondar en esas situaciones para presentar propuestas que desde el plano técnico-científico de la gerencia general, abone para disminuir las debilidades y reforzar las fortalezas.

En el mundo de hoy tan competitivo y globalizado, la mayoría de las organizaciones buscan la eficiencia y eficacia, como estrategia de diferenciación con otras instituciones, pero realmente hay factores que afectan este deseo, como se indicó en el párrafo anterior, dentro de las variables esta, la motivación ya que, el rendimiento de un trabajador está dado por: desempeño, igual a habilidades técnicas y por ende a factor motivacional.

Es por esto que, partiendo de la observación directa, se aprecia que los funcionarios que hacen vida activa en la Contraloría del Estado Portuguesa, en algunas ocasiones, tienden a desmotivarse, lo que conlleva a la pérdida de eficiencia y efectividad en el logro de sus funciones laborales, en algún momento, se han sentido infra exigidos, desinteresados e inmensamente aburridos, pero intentan mantenerse activos, lo que diagnóstica, según Werder (2009), padecer en tendencia del Síndrome Boreout.

Ahora bien, esta situación no crea condicionante inadecuada para el ejercicio de las funciones del personal de la Contraloría, solamente genera condiciones complejas que pudieran desencadenar en debilidades acentuadas en la gestión pública del trabajo de servicio y control que presta la Contraloría del estado Portuguesa. Ello lleva a proponer, antes de que se radicalice esta situación, una salida oportuna y técnica, a través de un plan estratégico que organiza una serie de acciones y actividades, tendientes a minimizar la presencia del Síndrome.

En este sentido, el plan estratégico, enmarcado en los elementos del Síndrome Boreout, parte de proponer nuevos retos y actividades fuera de la organización; crea un proceso de educación continua para actualizar los conocimientos profesionales, e igualmente se busca generar condiciones para un buen estado emocional y de confianza que ayude a afrontar el Boreout y permita la toma de decisiones acertadas.

Por otro lado, el plan estratégico resalta objetivos y prioridades de las funciones propias de la organización, dándole un sentido a la actividad laboral. Es importante, también, que dicho plan comunique a los niveles directivos o superiores de la organización, lo que está sucediendo (tal vez ellos no han tenido tiempo de evaluar todas las capacidades) y expresarles los deseos de crecer profesionalmente.

Es necesario que el diseño del plan estratégico, contemple el accionar de la pro-actividad, ante la asunción de nuevas tareas lo cual será bien visto por los superiores y lo que evidentemente repercutirá en el logro de la metas lo cual se hará visible al contrastar el informe de gestión con el plan operativo anual al final del ejercicio, así como, a través de los indicadores de gestión. Esto lleva a formular la siguiente interrogante:

¿Qué características tendría un Plan Estratégico enmarcado en el Síndrome Boreout para la motivación de los funcionarios que laboran en la Contraloría del estado Portuguesa?

Objetivos de la Investigación.

General.

Proponer un plan estratégico enmarcado en el Síndrome Boreout para la motivación de los funcionarios que laboran en la Contraloría del estado Portuguesa.

Específicos.

- 1.-Diagnósticar la presencia del Síndrome Boreout, en los funcionarios que laboran en la Contraloría del estado Portuguesa;
- 2.-Determinar la factibilidad técnica, administrativa y operacional de un plan estratégico enmarcado en el Síndrome Boreout para la motivación de los funcionarios que laboran en la Contraloría; y
- 3.- Diseñar un plan estratégico enmarcado en el Síndrome Boreout para la motivación de los funcionarios que laboran en la Contraloría del estado Portuguesa.

Justificación e importancia de la investigación.

Los funcionarios públicos en sus organizaciones, se han venido transformado, a lo largo del siglo XX y comienzo del siglo XXI, en agentes portadores de soluciones para las comunidades. En los inicios del trabajo burocrático, se hacía mención de la mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba a la persona como un recurso más a gestionar en las instituciones.

En la actualidad, en organizaciones como la Contraloría del Estado Portuguesa, se hace mención a las personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad; sin embargo, se considera que el factor clave de la

organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

Por ello, la presente investigación, anclada en identificar conductas de desmotivación, realza la búsqueda de elevar la motivación laboral como un elemento fundamental para el éxito de la organización ya que de ella depende en gran medida la consecución de sus objetivos. Lo cierto es que todavía en algunas individualidades en la organización objeto de estudio, no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y se sigue practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

De allí que, el talento y la captación de recursos humanos en la Contraloría, son dos de los objetivos en que se ha enfocado la actual gestión directiva; pero se requiere del trabajo conjunto de todos y todas, para coadyuvar en la solución de situaciones que influyen en el contexto positivo de buscar mejorar este talento humano. Un elemento importante a la hora de motivar es la comunicación; uno de los elementos del presente estudio es precisamente incorporar a programas de mejora y ventajas, a las personas que trabajan en el órgano de control. Es importante también por parte de la dirección superior, el saber transmitir adecuadamente el proyecto y hacer sentir a los funcionarios su implicación en el mismo.

Es necesario, inyectar una dosis de motivación a los funcionarios; resulta positivo asignarles nuevas tareas, reconocer su labor cuando hagan un buen trabajo, aprender a delegar funciones es importante y fundamental y no sobrecargar de trabajo; se debe instruir en la distribución de las actividades de forma adecuada. La presente investigación está inmersa en la Línea de Investigación 3: Gestión del talento humano y desarrollo organizacional, de la maestría Administración, mención: Gerencia General.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación.

La tesis de Landó (2011), Universidad Alas Peruanas (UAP), de Lima, titulada “El síndrome del Boreout como respuesta al clima organizacional postmoderno”. Es un trabajo de carácter descriptivo que presenta una serie de escenarios en los cuales se presenta el Síndrome Boreout; expresa la autora que el trabajo aburre y el trabajador se siente desaprovechado y hasta fuera de lugar, puede que se esté sufriendo Boreout, un mal basado en la insatisfacción laboral que tiene serias consecuencias no solo para uno mismo, sino para todo su entorno. El síndrome del Boreout, debido a una ausencia significativa de tareas, consiste en tres elementos: aburrimiento = la desgana se apodera de la jornada laboral; infraexigencia = tareas repetitivas y monótonas; y el desinterés = falta de identificación con el trabajo.

Con relación a los síntomas de este síndrome, la tesis indica que hay algunas señales que pueden ayudar a identificar que un funcionario, empleado u obrero que padece de Boreout, tales como: la persona está privada de tareas en el trabajo; el empleado se siente aburrido y poco comprometido; el sujeto finge tener trabajo; la persona se siente cansada y apática después del trabajo; se siente insatisfecho en el trabajo; no le encuentra sentido a su trabajo; la persona tarda mucho en terminar un trabajo que se podría realizar en corto tiempo; siente miedo a que lo despidan; utiliza internet y envía mails sin razón en horas de trabajo; y tiene poco o ningún interés en el trabajo.

Una de las causas más constantes, expresa la autora, es que el jefe no motive en el tiempo el trabajo, evitando delegar y haciendo que los

pedidos por tareas más interesantes por parte del equipo comiencen a disminuir. El resultado es desastroso para ambas partes: jefe y empleados, y a mediano plazo, la depresión es grave, pero el empleado siente temor a que se den cuenta en la oficina; la paradoja del Boreout es esa, a pesar del odio de la situación, se experimenta la sensación de ser incapaz de pedir tareas más desafiantes o, más aún, de buscar un nuevo trabajo

Termina su aporte, añadiendo que a medida que pasa el tiempo la persona se va acostumbrando a esa situación de no tener trabajo y ocupa sus horas laborales con temas particulares, esa comodidad superficial es el enemigo silencioso.

En otra experiencia de investigación, está la tesis de maestría titulada “El síndrome del Boreout”, presentada por Pérez (2013), del Área de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, México, ha constituido un trabajo valioso para fundamentar las ideas y definiciones del modelo teórico del tema. El estudio muestra la parte teórica del síndrome del Boreout como una despersonalización respecto al trabajo, baja motivación o motivación negativa, Boreout está compuesto por las palabras inglesas bore=aburrido y out=fuera. El síndrome del Boreout es una patología hasta hace poco inédita en el mundo laboral y relacionada con la infraexigencia laboral, el desinterés por el trabajo y el aburrimiento. El trabajador que sufre del Boreout se siente cansado, irritado, apático y es introvertido. El jornalero con Boreout tiene las características de estar desconcentrado, desmotivado, cansado, frustrado y agobiado por su trabajo.

Por último, el trabajo titulado “El síndrome del Boreout, sus estadios y estrategias”, presentado por Tapia y Gómez (2013), en la Universidad Veracruzana, México, esta tesis permitió dilucidar algunas percepciones acerca del Síndrome Boreout. Las autoras concluyeron que algunas personas creen que por la naturalidad de las acciones no tienen Boreout, o que quizás un poco de este síndrome no es malo, que revisar de vez en cuando su correo, hacer unas llamadas, ver videos en internet o mandar

mensajes los ayuda a relajarse y a llevar mejor su trabajo, pero cabe mencionar que igual que una enfermedad física, éste síndrome actúa diferente en cada persona, puede ser que un poco de relajación en un trabajador sea para otro una completa distracción y se vuelva en rutina y enfermedad. Hay que dejar muy claro, que un trabajador con el síndrome de Boreout tiene un proceso lento en cuanto a este problema, ya que comienza, dándose cuenta que algo no va bien con su trabajo, de ahí se siente insatisfecho con lo que hace, después de todo esto, ya no tiene ganas de esforzarse más de lo que su trabajo requiera, y así lentamente hasta llegar al momento de buscar ratos libres y formas de no hacer nada.

Para saber si se tiene Boreout, a criterio de los tesisistas, se requiere conocer claramente las características y las diferentes tipologías que existen, de este modo se quiere evitar que se reprima la conciencia del Boreout. Aunque parezca de broma, éstas estrategias son usadas por miles de trabajadores en diferentes partes del mundo y en la mayoría de las empresas, sin que nadie las note, sin embargo ahí están, tomando posesión de los trabajadores lentamente, por tal motivo es necesario, reconocerlas para poder combatirlas.

BASES TEÓRICAS

Dimensión Planificación.

Este punto concentra lo correspondiente a la variable estrategia y sus indicadores de factibilidad (objetivo, procesos y gestión); pero para apreciar el verdadero rigor todo el esquema teórico, se empieza desde una idea integral de la planeación estratégica, como la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito de cualquier organización.

El proceso administrativo, esgrime Corredor (2004), está conformada por varios elementos, entre ellos la planeación, la cual debe obedecer a una

estrategia previamente definida, de allí que se conoce como planeación estratégica. Según el precitado autor, la estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, un objetivo, una meta, y por tanto, la planeación debe obedecer a ello; se debe planear qué acciones se deben realizar y cómo se deben realizar de manera tal que se logren los cometidos. Según el autor, la organización fija sus objetivos, sus metas, y luego debe planear cómo cumplirlos, que hacer para lograrlos, y eso es básicamente la planeación estratégica.

Con respecto al concepto de planificación, Melinkoff (2005), define la planificación como: “El conjunto de disposiciones tomadas con vista a la ejecución de un proyecto” (p.7). Por otra parte, la planificación también es considerada como la selección cuidadosa de fines de cualquier naturaleza con vista a la ejecución de un proyecto. La planificación involucra la idea central de racionalidad, entendiéndose como tal el hecho de que, existiendo una multitud de posibilidades de acción, se elija racionalmente cuáles son las mejores alternativas. Esto tiende a la organización y reglamentación de la producción y a la adaptación de un fin. Si se trata de una planificación de orden nacional, ese fin no será otro que la satisfacción de las necesidades sociales; en el caso de la empresa, será una producción eficiente que implica la satisfacción de orden material, espiritual y social dentro y fuera de la organización.

Así también puede decirse que la planificación establece la transformación en actividades de la actitud racional que se adopta, coordina los objetivos, prevé hechos y proyecta tendencia; comprende un ordenamiento racional de los recursos, tras objetivos precisos, e implica la formulación y ejecución en síntesis armónica. Esto último está dirigido a refutar algunas concepciones erróneas, sustentadas por quienes consideran la planificación como la simple formulación de la misma y desestiman la ejecución. Terry, G. citado por Melinkoff, (Ob. Cit), por su parte establece que “Planificación es escoger y relacionar los hechos para prever y formular

actividades propuestas, que se suponen necesarias para lograr los resultados deseados” (p.15). De las posturas descritas anteriormente, se derivan elementos comunes y fundamentales dentro de la planificación, entre los cuales se pueden citar: 1. La existencia de un fin o fines que se propone conseguir; 2. Las disposiciones o medidas necesarias para alcanzar ese fin o fines, es decir, los medios.

En consecuencia, todo plan se caracteriza por la determinación de un fin, de un objetivo y por la selección de los medios para la consecución de aquellos. Esto es lo esencial de un plan, que por lo demás, lo distingue de las políticas y de un simple proyecto. La planificación, según Stoner (1996), es el primer paso que ha de darse dentro de las actividades de la empresa, razón por la cual se ha considerado como pieza clave dentro del modelo de gerencia aplicado en la Contraloría del estado Portuguesa. Se presume que se tiene una idea en el potencial de la organización y en el cual se confía plenamente. Esta idea se debe tener antes de iniciar el proceso de planificación, pues en caso contrario no se tendría nada que planificar.

Así mismo señala el autor, que la planificación debe permitir el dinamismo y flexibilidad de la organización y que lleve incorporada la capacidad de crecimiento. Mediante este proceso, se pueda evaluar las necesidades de recurso humano y crear un organigrama con estas ideas en mente. Las descripciones de cometidos para cada función del organigrama deben redactarse de tal forma que fomenten la mejor. Es oportuno visualizar que además la planificación marca la senda que se ha de seguir, hace que el futuro sea lo que el planificador desea, es la guía más importante para la puesta en marcha, consolidación y gestión de una empresa próspera.

En este sentido, la planeación supone, según dicen Ander-Egg, (2006), la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus

consecuencias. Es por lo anterior, que la planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la organización, sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. La planeación estratégica, destacan Ander-Egg, (Ob.Cit.), es válida y necesaria en cualquier campo, aunque a veces lo olvidamos, o lo recordamos pero ignoramos que eso se llama planeación estratégica.

En otras palabras, esgrime Corredor (2004), la planeación estratégica solamente la puede realizar cada organización o institución, reconociendo su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, objetivos y su visión, puesto que cada empresa es un caso particular, es un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas. Es de tener presente, que en la planeación estratégica, nada es generalizable, nada se puede copiar e implementar sin antes hacer un estudio y adaptación acorde al medio en que se requiere implementar.

Para Drucker, (2000), la planificación estratégica, consiste en el proceso continuo de tomar decisiones empresariales en forma sistemática y con el mayor conocimiento de sus consecuencias; organizar en forma sistemática los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones, y medir sus resultados en comparación con lo esperado, mediante la retroalimentación organizada y debidamente estructurada; por otro lado Koontz y O'Donnell (1995), lo refieren como el proceso de decidir de antemano que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien debe hacerlo, lo cual debe aparecer en todo esfuerzo efectivo de planificación.

La planificación, según Koontz y O'Donnell (Ob. Cit.), es importante por muchas razones, evidentemente es mejor decidir que se ha de hacer y evaluar las consecuencias de diversos planes antes de implantarlos, sin planificación, el trabajo de un gerente es de apaga fuegos continuo, y puede tener consecuencia desastrosas; la planificación establece un sentido de

voluntad de toma de decisiones y permite al gerente cumplir con mayor facilidad objetivos y metas- revela que recursos se necesitan para lograr una meta (organización) y establece una estrategia para poner en práctica el plan (dirección) y un medio de asegurar el cumplimiento del plan (control). El proceso mismo de planificación crea mejores gerentes, sin embargo la planificación tiene algunas limitantes y desventajas, los planes nunca son perfectos, porque la información que se usa para elaborarlos nunca es exacta o confiable en su totalidad, esta puede tomar mucho tiempo, costo y disciplina para llegar a ser efectiva; también puede crear barreras psicológicas para la toma de las mejores decisiones, si la norma es el cumplimiento estricto del plan.

En cuanto a la planificación de los recursos humanos (PRH), Chruden y Sherman (1971), afirman que es el proceso por el cual las organizaciones identifican sus futuros recursos humanos (HR) que deben apoyar las operaciones diarias y alcanzar los objetivos estratégicos. Las organizaciones se enfrentan a una serie de cuestiones que están cambiando la naturaleza del lugar de trabajo y hacen la PRH esencial; estos problemas incluyen escasez de personal cualificado en determinadas profesiones, como la atención de la salud y tecnología de la información, una fuerza laboral que envejece, una economía en dificultades, el aumento de la competencia, y el cumplimiento de una serie de regulaciones federales y estatales.

Siguiendo el mismo orden de ideas, la PRH, citando a Rovere (1993), se lleva a cabo tanto a nivel macro y micro: a nivel macro, se centra en la alineación de administración de recursos humanos con la misión de la organización y el plan estratégico global, a menudo llamada la planificación estratégica de recursos humanos o el diseño y desarrollo organizacional, puesto que examina las políticas y procedimientos de gestión de los empleados y sus efectos en gestión de recursos humanos, los objetivos pueden afectar el reclutamiento de empleados, evaluación del desempeño,

compensación y beneficios, el cumplimiento de la legislación laboral, relaciones laborales y seguridad en el trabajo.

Por su parte, a nivel micro de PRH, que desarrolla y pone en práctica las tácticas necesarias para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos, puesto que asegura que la empresa tenga el número adecuado de empleados con la combinación adecuada de conocimientos, destrezas y habilidades en las áreas apropiadas o departamentos. Chruden y Sherman (Ob.Cit.)

De igual forma, los niveles micro de la PRH, expresan Nirenberg, Brawerman y Ruiz (2006), utilizan tres herramientas básicas según expresan los mismos autores, previsión de la demanda, análisis de la oferta de mano de obra y la planificación de recursos humanos. La primera de ellas, utiliza datos históricos y actuales para identificar las necesidades futuras, trata de analizar la fuerza de trabajo actual para identificar la posible escasez y excedentes en las diversas categorías laborales. La segunda herramienta relativa al análisis de recursos humanos envuelve la exploración del mercado de trabajo actual para determinar la fuerza de trabajo disponible y el análisis de los vacíos entre el tipo de mano de obra necesaria con lo que hay disponible. Y la última de ellas utiliza esta información para establecer prioridades y desarrollar planes para los empleados de reclutamiento, retención, desarrollo y las reducciones de plantilla, si es necesario.

Dicho de otro modo, expresa Navajo (2009), el modelo de gestión por competencias se utiliza para desarrollar las tácticas de micro nivel de PRH, que responden a las habilidades de los empleados y los conocimientos necesarios para la misión de la organización y los objetivos estratégicos, el objetivo es asegurar que los empleados tengan la mezcla de experiencia, habilidades y educación para aumentar la productividad en el tiempo y contener los costos.

La gestión por competencias coincide con las personas con las habilidades adecuadas en los puestos adecuados y desarrolla sus

habilidades para construir compromiso de los empleados a la empresa. Al comparar el nivel macro con el micro de PRH, un objetivo estratégico macro sería mejorar el desempeño del empleado, una táctica micro para este objetivo sería identificar las brechas entre los requerimientos y capacidades actuales, y luego planificar e implementar programas de capacitación y desarrollo de habilidades para salvar esos obstáculos.

La planificación de recursos humanos, según Chruden y Sherman, (Ob.Cit.), es una parte esencial que encierra la gestión de empresas, y esto se debe a que la misma se encarga de proyectar a futuro los planes que se llevarán a cabo con respecto a las actividades que deberán ser desarrolladas mediante la utilización de los recursos humanos. Si se analiza todas las tendencias correspondientes a la gestión empresarial, podremos observar que la mayor parte de las empresas logran un correcto desarrollo de esta herramienta administrativa, puesto que representa un gran desafío. Es importante que antes de desarrollar un plan que pueda resultar eficiente para la planificación de los recursos humanos tengamos en cuenta los fines que queremos lograr mediante la planificación de éstos.

En este aspecto, volviendo a ideas de Navajo (Ob.Cit.), una mayor participación por parte del gerente que debe aplicar las decisiones más importantes, situándolo de esta forma es una posición estratégica para la empresa; es fundamental que mientras se esté realizando la planificación de recursos humanos, los responsables de esta función deben ser profesionales altamente calificados; también es importante la elaboración y posterior utilización de todas las herramientas modernas de las que pueda disponer una empresa, como también, es necesario que se aplique con éxito el análisis correspondiente del sector de recursos humanos. La aplicación de la informática es un factor principal a tener en cuenta debido a la variedad con respecto a la información de cada departamento empresarial que influye directamente en la planificación de recursos humanos. Chruden y Sherman (Ob.Cit.), esgrime que el empleo de estos sistemas informáticos supone una

ventaja respecto a la competencia para aquellas empresas que disponen sistemas únicamente para la gestión y no para la planificación de recursos humanos.

En un aspecto concreto, a pesar de que todo esto represente un desafío para las empresas en la actualidad, debemos decir que las compañías están dispuestas a dedicar un esfuerzo mucho mayor con respecto a la planificación de recursos humanos, midiendo el vínculo establecido entre las inversiones y más formaciones de la masa salarial de la organización. Chruden y Sherman (Ob.Cit.).

De allí que, para el mismo autor, es importante mencionar que se debe efectuar la planificación de recursos humanos, independientemente del empeño que ponga la gerencia, constituye un parámetro determinante en cuanto a la eficiencia en la gestión y la administración de la empresa en cuestión; además se debe tener en cuenta que la planificación es el camino directo al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por otra parte, es de acotar la importancia que posee la planificación de recursos humanos en una organización, puesto que resulta indispensable diseñar un sistema que facilite la realización de dicha planificación; el mismo debe ser capaz de gerenciar todas aquellas actividades que estén relacionadas al departamento de recursos humanos, además de que el propósito del mismo debe radicar en que se debe lograr un enfoque sistemático como resultado de la planificación de recursos humanos, en coordinación con todos los parámetros influyentes en el hecho de garantizar una eficiente planificación. En esta tarea deben involucrarse especialistas en esta área que se encuentren debidamente calificados junto a todos los directivos gerenciales de la empresa.

Desde una perspectiva concreta, la planificación de recursos humanos, debe garantizar cierta excelencia en cuanto al proceso de producción como factor fundamental en el desarrollo de todas aquellas actividades relacionadas con el sector, mediante la intervención de

administradores y empleados que se encuentren altamente capacitados y calificados.

Por otro lado, y en ello insisten Chruden y Sherman (Ob.Cit.), que también es importante que esta herramienta administrativa garantice en un 100% la elaboración junto con el empleo de todas las políticas que afecten directamente a los recursos humanos con los que cuenta la organización. La planificación de recursos humanos, también tiene por objetivo realizar un diagnóstico acerca de los cambios en la organización y en la estructura que necesite efectuar la empresa, contribuyendo con el perfeccionamiento de todos los métodos y estilos de planificación de recursos humanos con el fin de disponer de una mayor participación, compromiso y motivación de los dirigentes y empleados para poder desarrollar una cultura organizacional que le pertenezca en modo particular a la empresa.

Por último, la planificación de recursos humanos tiene la obligación de preparar los recursos de la empresa, de manera tal que la misma sea capaz de actuar rápida y eficientemente cada vez que se produzca un cambio en el entorno correspondiente al que pertenece. Chruden y Sherman (Ob.Cit.)

Dimensión Gerencial.

Este punto concentra los indicadores: ausentismo, responsabilidad, eficacia, eficiencia, y el síndrome Boreout. En expresión de Lazzati (2008), las organizaciones y los trabajadores buscan mejoras constantes, es allí, que para retener a sus mejores talentos, deben dar profundidad y calidad a sus estrategias de incentivos. Los gerentes se preguntan, cómo motivar a sus empleados cuando la ola de la crisis se ha posicionado como principal carga de trabajo, causando a su vez la recesión de empleos. Los efectos de estos factores externos chocan con el objetivo de las organizaciones en el logro de

la productividad deseada, en un panorama laboral tan complejo. Lazzati (Ob.Cit.)

Al respecto, el mismo autor señala que se está garantizado que la motivación y el compromiso no solamente son cuestión de actitud; el cumplimiento de las funciones laborales, con sus objetivos incluidos, es el producto de un anclaje de esos trabajadores a su razón de ser como funcionarios y a un ímpetu hacia el desempeño, que influye en lo que vive la organización como estructura orgánica y de procesos.

En este aspecto, la labor más importante es el llamado trabajo de conocimiento, en un número creciente de organizaciones, éste ha devenido en el trabajo cuantitativamente mayoritario. Lazzati (Ob.Cit.). Pero incluso en aquellas en las que esto todavía no se logra, el trabajo de conocimiento es aquel que incide en mayor grado en la capacidad de agregación de valor de la empresa y la forma en que lo hacen.

Por otra parte, Bennis (2002), citado por Lazzati (Ob.Cit.), indica que en un estudio realizado por él, al preguntársele a un grupo numeroso de trabajadores intelectuales, el porcentaje de su potencial de trabajo que entregan a sus empresas, la respuesta es sorprendente; en promedio, estos trabajadores sólo entregan el 20% de su potencial de trabajo y cuando se les pregunta, cuál es el obstáculo que les impide entregar el 80% restante, la respuesta no puede sino desconcertar. La gerencia, que tiene como uno de sus objetivos más importantes el garantizar la mayor efectividad del trabajo, se ha convertido en el principal obstáculo para lograrlo.

En el modelo tradicional, esgrime Lazzati (Ob.Cit.), la orden del jefe define el óptimo de lo que puede hacer el trabajador; con el desarrollo del trabajo de conocimiento, el jefe suele saber menos que muchos de sus subordinados. De allí que, las organizaciones no pueden darse el lujo de motivar a sus empleados solamente a través de las mejoras y beneficios económicos establecidas por las organizaciones, para lograr un cambio de aptitud en el empleado hay que pensar en generarles una mejor condición de

su entorno diario de trabajo; se hace necesario originar, causar y producir la motivación que va más allá de un aumento salarial, requiere involucrarse y comprometerse con los objetivos, apropiarse de ellos.

Asimismo, se debe establecer un clima organizacional atractivo, en el que el trabajador o trabajadora, que aspire desenvolverse, crecer, y no salir corriendo a buscar otro empleo, para ello implica empezar a buscar en cuestiones personales, acciones que permitan que el empleado sienta que tiene un mejor equilibrio entre lo laboral y lo personal. Lazzati (Ob.Cit.).

En este sentido, el talento humano, entendido como personas que marcan la diferencia por su trabajo de excelencia, es un recurso escaso que no se debe descuidar, pues tiende a aburrirse y con el paso del tiempo, deja de esforzarse o mucho peor, busca oportunidades en otra organización. Lazzati (Ob.Cit.). Lo ideal es mantener una comunicación abierta con este tipo de empleado, y para incentivarlas se les puede ofrecer la oportunidad de participar en otros proyectos de la organización.

La clave para un plan de motivación es entender que los empleados como personas buscan un deseo de superación y que sus esfuerzos sean reconocidos, hacerles sentir que lo que hacen tienen sentido, esta es una de las formas más rápidas de incentivar. Werder y Rothlin (2009).

Por su parte, Senge (2001), señala como crear organizaciones en las cuales las personas amplíen, constantemente su capacidad para producir los resultados que desean en realidad, en las cuales se nutran patrones de razonamiento nuevos y más amplios, se liberen las aspiraciones colectivas y las personas estén aprendiendo permanentemente a aprender juntas. Las llama #organizaciones que aprenden” y, como es bien sabido las empresas tienen que aprender a innovar a mayor velocidad que sus rivales, sus ideas guardan una relación clara con la concepción de estrategias.

En este sentido el autor identifica cinco disciplinas para aprender que son las bases de la organización; a continuación se señalan:1) El dominio personal, es decir la disciplina para aclarar y ampliar constantemente la

visión personal, para enfocar energías, para desarrollar la paciencia y para ver la realidad de forma objetiva, se considera que las personas y las organizaciones se necesitan unas a otras para poder aprender. 2) la segunda disciplina son los modelos mentales, es de indicar, los supuestos profundamente arraigados, las generalizaciones o incluso los cuadros o imágenes que influyen en nuestra comprensión del mundo y en nuestra forma de actuar. 3) se refiere a la creación de una visión compartida, lo que es igual, a la capacidad de compartir una visión del futuro que queremos producir, lo cual consiste en fomentar una participación y compromiso auténtico y no solo un cumplimiento justo. 4) es el aprendizaje en equipo, se encuentra en organizaciones cuyos miembros individuales son muy inteligentes y se inicia en el diálogo, por último se encuentra la 5) disciplina referida a la lógica del sistema, representada por patrones enteros compuestos por partes interrelacionadas. Senge (Ob. Cit.).

Lo descrito, se relaciona con la presente investigación, puesto que las cinco disciplinas se refieren al factor más importante de las organizaciones, el recurso humano, lo que conlleva a que todos los miembros de las empresas deben estar inter- relacionados y la presencia del síndrome del burnout afectaría negativamente ese engranaje que debe prevalecer.

En este mismo orden de ideas, Senge (Ob.Cit), presenta una aproximación a la teoría de las organizaciones abiertas al aprendizaje, desarrollando los conceptos de construcción de visiones compartidas, el crecimiento personal y el pensamiento sistémico. Básicamente, enfoca su análisis hacia la descentralización del papel del liderazgo dentro de las empresas, de tal manera que se aproveche al máximo el talento de la gente para trabajar productivamente hacia la consecución de objetivos comunes. El autor citado define a este tipo de organizaciones como *“inteligentes”*, ya que en ellas el talento humano expande continuamente sus capacidades para crear los resultados esperados, demostrando una alta disposición de aprender más rápidamente que sus competidores, lo cual se convierte en

una ventaja competitiva sostenible. De acuerdo con ello, considera que no hay organización inteligente sin visión compartida, ya que *“... sin la búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar, las fuerzas que respaldan el statu quo pueden ser abrumadoras. En cambio, la visión compartida alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos... La excelencia de la meta induce nuevas formas de pensar y actuar”*.

El pensamiento sistémico, es el que ensambla a las otras disciplinas del aprendizaje organizacional, Senge (Ob. Cit.) considera que tanto el mundo de los negocios, así como las otras empresas humanas, son sistemas integrados por elementos que están unidos mediante conexiones invisibles de acciones interrelacionadas, de largo y complejo efecto, que nos permiten aclarar los patrones globales y ver cómo cambian.

Los planteamientos realizados por Senge (Ob. Cit) no sólo se han mantenido vigentes, mostrando cómo las organizaciones pueden ser capaces de sobreponerse a las dificultades, reconociendo las amenazas y enfrentando las nuevas oportunidades que presenta el nuevo entorno de negocios, sino que las complementa en la actualidad con la necesidad de adoptar un sentido mucho más humano, más ecológico y más responsable, que permita reducir la brecha social existente bajo esquemas inclusivos de desarrollo del talento humano

El Boreout es un nuevo riesgo psicosocial relacionado con el trabajo. Werder y Rothlin (Ob.Cit.), basan su estudio, en el aporte de Dan Malachowski , en el (2005), sobre la pérdida de tiempo en el trabajo. Un tercio de los diez mil encuestados reconoció que su trabajo no suponía ningún desafío y no se sentía motivado por él. Los trabajadores reconocían que existían horas al día en las que “mataban” el tiempo en tareas que no tenían que ver con el trabajo, tareas personales, redes sociales o planificando asuntos particulares. Werder y Rothlin (Ob.Cit.)

Es un concepto que podríamos traducir como “más allá del aburrimiento” o “aburrimiento insoportable” y que se define por ser la

situación opuesta al síndrome del burnout. Como suele suceder en general para los riesgos psicosociales, el origen del problema está en las circunstancias ambientales y laborales en las que los trabajadores desarrollan su labor.

Una vez más, los aspectos organizativos, tales como las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales o el estilo de mando de la organización tienen una gran importancia en estos riesgos tan graves para la salud de los trabajadores. Werder y Rothlin (Ob.Cit.)

Por su parte, Scolari (2011), tratando el tema del clima organizacional y los recursos humanos desde el ámbito educativo, define el Síndrome de Boreout como una teoría de gestión que postula que la disminución de trabajo, aburrimiento, y por consiguiente la carencia de satisfacción son un malestar común que afecta a individuos que trabajan en organizaciones modernas, especialmente en trabajos administrativos.

La teoría del Síndrome de Boreout, expuesta en 2007 en el texto "El nuevo síndrome laboral: Boreout", de Werder y Rothlin (Ob.Cit.), lo describe como la ausencia de tareas significativas, más que la presencia de la tensión, es el principal problema de muchos trabajadores. Boreout consiste en tres elementos: aburrimiento, falta de reto, y carencia del interés. Estos autores discrepan con las opiniones comunes de que un empleado desmotivado es perezoso; en lugar, demandan que el empleado ha perdido interés en las tareas del trabajo.

Aquellos que sufren del síndrome laboral Boreout, esgrime Scolari (Ob.Cit.), están descontentos con su situación profesional en que ellos se sienten frustrados siendo impedidos, por los mecanismos o los obstáculos institucionales como por su falta de actitud, de satisfacer su potencial (como usando sus habilidades, conocimiento, y capacidades de contribuir al desarrollo de su compañía) y/o de recibir el reconocimiento oficial por sus esfuerzos.

En un sentido puntual, la razón por la cual los investigadores y los patronos pasan por alto la magnitud de problemas relacionados con el Boreout, es que son pocos reportados porque revelarlos expondría al trabajador al riesgo del estigma social y de efectos económicos adversos; así mismo, los administradores consideran el nivel de estrés de un empleado en el lugar de trabajo como un indicativo del estado de ese empleado allí. Scolari (Ob.Cit.).

Existen varias razones por las cuales podría producirse el Boreout, los autores señalan que es poco probable que se produzca en trabajos que no son sedentarios donde el empleado debe centrarse en acabar una tarea específica o ayudar a la gente en una necesidad.

En términos de procesos del grupo, recalca Scolari (Ob.Cit.), puede ocurrir que el jefe o ciertos individuos poderosos o ambiciosos con el equipo tomen para sí todo el trabajo interesante dejando solamente las tareas aburridas para los demás. Alternativamente, la estructura de la organización puede promover simplemente esta ineficacia. Por supuesto, ningún empleado desea ser despedido, así que la extensa mayoría está poco dispuesta y es raro llamar la atención a la naturaleza prescindible de su papel, como tal, aunque un empleado tiene muy poco trabajo que hacer, él o ella da la apariencia de ocupado.

Por su parte, Werder y Rothlin (Ob.Cit.), citan investigaciones en la pérdida de tiempo en el trabajo realizado por A.O.L. y *salary.com*, en 2005, que reúne resultados de una consulta realizada a 10.000 empleados, en la cual se demostró que el trabajador medio fragmentó 2,09 horas, ausentes por día de ocho horas fuera de su tiempo de la rotura en tareas no relacionadas al trabajo, la razón citada lo más a menudo posible para este comportamiento.

Según expresan Werder y Rothlin (Ob.Cit.), se ha hecho común pensar que las situaciones de estrés se producen cuando existe una importante y acuciante demanda del exterior, que nos hace responder

rápidamente; sin embargo, los mismos efectos sobre la salud tienen la situación contraria, es decir, la falta de demanda exterior. La inacción en el puesto de trabajo, puede convertirse igualmente en fuente de estrés, y todo debido a un aburrimiento crónico, que se ha denominado como Boreout y cuyas principales causas son: falta de planificación, sin estar claramente establecidas las funciones del puesto de trabajo; duplicidad de funciones con otros puestos, con lo que uno de ellos se queda sin actividad real; acaparamiento de las tareas más motivadoras por parte de los superiores o de compañeros con más antigüedad, dejando al resto las más repetitivas; tareas monótonas donde todos los días, y durante horas, se realiza una y otra vez la misma función.

Lo anterior conlleva a que los empleados se sientan más aburrido cuanto menos se tenga que hacer, por ejemplo, girar una tuerca una y otra vez en una cadena de montaje; limitaciones que se establecen por parte de la dirección y que impiden a los empleados innovar y hacen que actividades que son potencialmente creativas se vuelvan tediosas; falta de promoción del personal, que imposibilitan el ascenso o el aumento del salario, por lo que el trabajador sabe que cualquier esfuerzo extra que quiera hacer para mejorar en la empresa no obtendrá resultados; falta de estimulación y reconocimiento por parte de sus superiores, ante un buen desempeño o una propuesta innovadora;

De igual forma, resulta la insuficiente preparación y cualificación para el puesto, con lo que no se alcanzan los objetivos establecidos a pesar del esfuerzo por lograrlo, lo que generará un círculo vicioso de sentimientos de inutilidad y dejadez de funciones; y sobre cualificación en conocimientos o experiencia para un puesto de trabajo que no permite la promoción personal en la empresa, lo que conducirá a una insatisfacción y frustración al verse limitado y sin posibilidades de demostrar todo lo que sabe, y encontrándose supervisado en muchos casos por un jefe menos cualificado.

BASES LEGALES

La legislación laboral es objeto de la política pública nacional y bajo estos términos, se rigen todas las prestaciones de servicios en el país, tanto de venezolanos como extranjeros. Estos individuos, denominados comúnmente como trabajador o trabajadora, poseen derechos inalienables consagrados en la “Constitución de la República Bolivariana de Venezuela” (2000), la “Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras” (2012) y demás instrumentos vigentes en la materia.

Existe una presunción de ley de que todos los servicios personales son prestados bajo la figura de una relación laboral. Para este enlace, es necesaria la prestación de un servicio por un trabajador, en subordinación a un individuo o persona jurídica denominado patrono o empleador, en contraprestación de una remuneración o salario. Estas relaciones laborales se rigen por el marco legal citado anteriormente; en caso de un conflicto entre las partes, también se debe considerar la jurisprudencia de la Sala de Casación Social del Tribunal Supremo de Justicia y los dictámenes emitidos por el Ministerio del Trabajo. En un sentido concreto y específico, existen regímenes laborales especiales, con condiciones y aplicaciones distintas.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), en su artículo 91 expresa: “Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada

año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento.”

Esta garantía de ser bien remunerado y de contar con estabilidad laboral, contribuye a elevar la autoestima del trabajador y a mantenerlo motivado en la organización. Así, el artículo 90, que delinea lo correspondiente a la jornada laboral, complementa el salario digno con un margen adecuado de tiempo libre para que el trabajador se involucre con los valores propios de su vida en sociedad y no sea visto simplemente como el recurso humano a ser explotado por un patrono. Ésta postura entra en el marco de la nueva institucionalidad pública de la República Bolivariana de Venezuela.

En este último aspecto, la nueva “Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras” (2012), reduce la jornada de trabajo a siete horas diarias, y un máximo de treinta y seis (36) semanales, representa una reducción de 18% de las horas de trabajo, que disminuye la carga en estrés laboral y da espacio para la consecución de actividades familiares y de carácter social-comunitario; es un estímulo del Estado que debe servir para la construcción de un ser humano integral que pueda usar su tiempo en la diversidad de facetas que le ofrece la vida. Karl Marx (filósofo alemán del siglo XIX), lo afirmaba una y otra vez, en la sociedad burguesa es imposible el desarrollo de las múltiples potencialidades del hombre, su crecimiento espiritual, físico e intelectual.

En este sentido, proveer de más tiempo de ocio colaborará sin duda en este propósito, a su vez que proporcionará mayor tiempo para actividades políticas fundamentales en el proceso de toma de conciencia. En la sociedad burguesa, expresaba Marx (1967), el "trabajador desciende al nivel de una mercancía, ya que cuanto más duro trabaja, cuanto más produce, se vuelve tanto más miserable", por tanto reducir la explotación, al arrebatar horas de la misma al patrono debe ser apenas el comienzo de la necesaria disputa de

la plusvalía expropiada por quienes viven del trabajo ajeno, lo cual es, de plano, un avance a la transición al socialismo.

La nueva “Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras” (LOTTT), que consta de 554 artículos y siete disposiciones transitorias, destaca, aparte de la reducción de la jornada laboral, la eliminación del cobro de comisiones bancarias por servicios de cuenta nómina, el regreso de la retroactividad de las prestaciones para los trabajadores activos desde 1997 y establece la prohibición de tercerizar. La normativa contempla además la elevación de uno a dos años el período de inamovilidad para padres y madres de un niño recién nacido; el pago de las prestaciones transcurridos los cinco días después de terminada la relación laboral; y la licencia maternal en Venezuela pasará a ser la de mayor extensión en todo el continente con un permiso prenatal remunerado de seis semanas y postnatal de 20 semanas. Esta norma, sin lugar a dudas, motiva a los trabajadores y trabajadoras, en lo que a incentivos laborales se refiere.

Ahora bien, para el régimen funcionarial aplica la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) que establece entre otras cosas el sistema de administración de personal, la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro; señalando además funcionario o funcionaria público es toda persona natural que, en virtud de nombramiento expedido por la autoridad competente, se desempeñe en el ejercicio de una función pública remunerada, con carácter permanente.

Por otra parte, es importante destacar otras leyes que sustentan la motivación y el desempeño laboral de los legisladores venezolanos, sobre todo en el reconocimiento de la gestión de trabajo de los ciudadanos y ciudadana. Esta la “Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación”

(2010), que hace referencia a un espacio digno y de respeto al medio ambiente para producir con eficacia y eficiencia; asimismo, la “Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión” (2005), que regula el trabajo en razón a principios de dignificación de los valores de identidad nacional de la masa trabajadora; de igual forma, la “Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo” (2006), que resguarda la dignidad del trabajador y su salud, por encima de cualquier interés material.

En el mismo orden de ideas, se tiene a la “Ley Orgánica contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas” (2005), que preserva los valores morales de los trabajadores y trabajadoras, creando condiciones para apoyarlos y evitar la tentación, por estrés o por desmotivación laboral, de valerse de medios no legales para contrarrestar la presión laboral. Esta norma abre una brecha importante porque preserva la condición de salud de los trabajadores, relegando la figura de exclusión a la que se veía sometido las personas con historial de consumo de sustancias estupefacientes y psicotrópicas.

Con respecto a las diferencias físicas de las personas, el estado venezolano sancionó la “Ley para las Personas con Discapacidad” (2007), destaca, en su artículo 28, que se es importante vincular la inserción e integración laboral de las personas con discapacidad para elevar la autoestima y el desempeño laboral, siendo resaltante en este aspecto que tanto los órganos y entes de la administración pública y privada, así como las empresas públicas privadas o mixtas, deben incorporar a sus planteles de trabajo no menos de un cinco por ciento (5%) de personas con discapacidad permanente, de su nómina total.

La Ley in comento, estimula el trabajo, sobre todo distingue entre su modalidad manual e intelectual; las personas con discapacidad intelectual no eran incluidas, y según este marco de Ley, deben ser integradas laboralmente, de acuerdo con sus habilidades, en tareas que puedan ser desempeñadas por ellas, de conformidad con sus posibilidades, bajo

supervisión y vigilancia. A tal efecto, el ministerio con competencia en materia del trabajo debe formular y desarrollar políticas, planes y estrategias para garantizar este derecho.

Otro derecho consagrado por este instrumento normativo, y que tiene relación con la elevación de la autoestima en las organizaciones públicas y privadas, es el de brindarle las posibilidades a los trabajadores y trabajadoras discapacitados, de poseer una vivienda adecuada y un acceso a los centro de salud de manera diligente, brindando la protección social adecuada y desarrollando acondicionamientos en los centros de trabajo donde se le brinde comodidad en la movilidad a estas personas con discapacidad y que pertenecen al colectivo laboral.

Este marco legal protege de manera directa el surgimiento de enfermedades relacionadas o producidas por el trabajo y consideradas como enfermedades profesionales; en el marco de estas situaciones de salud está en la esfera psicológica, el Síndrome de Burnout o “estar quemados”, el Síndrome Boreout o “estar aburrido” y el Síndrome Mobbing o “acoso psicológico”. Por Síndrome de Burnout se entiende como un estado de fatiga o agotamiento por desgaste laboral; de forma académica ha sido definido como una respuesta inadecuada a un estrés laboral con implicaciones emocionales, de carácter crónico y cuyos rasgos principales son el agotamiento físico y psicológico, la actitud fría o despersonalizada hacia los demandantes del servicio y el sentimiento de fracaso por parte del trabajador en las tareas que está realizando.

Por su parte, el Síndrome Boreout, como se ha podido indicar en las bases teóricas, es una teoría de gestión que plantea que la falta de trabajo, el aburrimiento, y la consiguiente falta de satisfacción son un malestar común que afecta a las personas que trabajan en las organizaciones modernas, especialmente en los puestos de trabajo de cuello blanco a base de oficinas.

Por último, el Síndrome Mobbing o acoso psicológico en el trabajo, se aplicó por primera vez en 1990 y fue utilizado para hacer referencia a las conductas agresivas de los grupos que quieren echar a un intruso. La idea del acosador es anular y denigrar a la víctima para conseguir a medio o largo plazo que abandone la empresa, recortando para ello su capacidad de comunicación y de interacción con sus compañeros, rebajando sus responsabilidades y dirigiendo contra él críticas y mentiras infundadas de su actividad laboral e incluso de su vida particular. La persona afectada pierde su autoestima, ve anuladas sus capacidades profesionales y finalmente sucumbe. Las recetas para prevenir el Mobbing pasan a menudo por tener un buen soporte familiar que proporcione apoyo emocional.

Para contrarrestar estas situaciones límites, que repercuten en el desempeño laboral, la legislación venezolana ha abordado las condiciones laborales como un aspecto primordial para asegurar el rendimiento y productividad de los trabajadores y trabajadoras. Se han establecido cursos de motivación y liderazgo y se ha orientado al patrono a identificarse más con sus trabajadores.

La seguridad social del trabajador y trabajadora, representa el bienestar relacionado con la protección o cobertura de las necesidades sociales y Constitucionalmente reconocidas como los son la pobreza, la vejez, la enfermedad, las discapacidades, el desempleo; entre otras; las cuales se coordinan a menudo con otros mecanismos de seguridad social como programas de pensiones, de subsidio al desempleo y de compensaciones laborales para así lograr mayor impacto en la población atendida.

En este sentido, la seguridad social, en el caso del Sistema Político Venezolano, está compuesta por programas públicos, diseñados con el objetivo principal de proporcionar ingresos y servicios a particulares en supuestos de jubilación, enfermedad, incapacidad, muerte o desempleo. Los programas que engloban temas de salud pública, el subsidio del desempleo,

los planes públicos de pensiones o jubilaciones, la ayuda por hijos y otras medidas, han surgido en muchos países, tanto industrializados como en vías de desarrollo, desde finales del siglo XIX para asegurar niveles mínimos de dignidad de vida para los ciudadanos e intentar corregir los desequilibrios de riqueza y oportunidades.

En los objetivos fundamentales del Estado, está la obligación de las instituciones y organizaciones, de coadyuvar en la protección de los trabajadores y asegurar las condiciones mínimas para su existencia, lo que implica que todos los organismos y entes públicos así como la empresa privada dirijan sus esfuerzos a procurar mejores condiciones de vida para todos los trabajadores. En la medida que se logren activar de forma efectiva las instituciones encargadas de la seguridad social, se lograra una mejor y mayor calidad de vida para sus beneficiarios directos, lo que se traduce en bienestar para la colectividad o beneficiarios indirectos, ya que, el objetivo de la seguridad social, es custodiar que las personas que están en la imposibilidad de obtener ingresos, o que deben asumir responsabilidades financieras excepcionales, puedan seguir satisfaciendo sus necesidades básicas, proporcionándoles, a tal efecto, recursos financieros o determinados bienes o servicios.

En el caso que ocupa, los funcionarios de la Contraloría del Estado Portuguesa, el cual es un órgano de control que tiene autonomía administrativa, presupuestaria y operativa, regida por los lineamientos matrices de la Contraloría General de la República, el recurso humano ha sido reconocido por los siguientes renglones de beneficios: bienestar social, jubilaciones, anticipo de prestación de antigüedad, fideicomiso, prima por hijo, prima por hogar, seguro médico para el trabajador y dos hijos, plan vacacional para los hijos, activando así la protección de los trabajadores tanto en la prevención de enfermedades, recreación, como en el tratamiento a los casos que ameriten hospitalización e intervención quirúrgica; asesoría legal, para la tramitación de los beneficios directos de los trabajadores y el

cumplimiento de los convenios contractuales; y formación continua y permanente, ofreciendo cursos avanzados de especialización a los trabajadores y trabajadoras de la institución.

La razón de ser fundamental de los funcionarios que laboran en la Contraloría del Estado Portuguesa, es el ejercicio del control fiscal externo a los recursos de la administración pública estatal, así como la asistencia técnica a las comunidades en el ejercicio del control social; el propósito fundamental, es el de obrar con eficacia, eficiencia y transparencia de la gestión pública; ese funcionario, amparado por el descrito marco legal, representa un eslabón fundamental en la nueva institucionalidad del país, que tiene que ver con la socialización de la toda de decisiones en el marco de las políticas públicas y la salvaguarda del patrimonio.

Sistema de Operacionalización de Variables.

Toda investigación, en el enfoque cuantitativo-positivista, se organiza entorno a variables, ya que éstas permiten relacionar algunos conceptos y hacen referencia a las características que el investigador va a estudiar. Para Hurtado (2008), la operacionalización “es un proceso que le permite al investigador identificar aquellos aspectos perceptibles de un evento que hace posible dar cuenta de la presencia o intensidad de este.”

Es importante señalar que los tipos de variables, siguiendo la percepción de Balestrini (2006), de una investigación se pueden clasificar y distinguir de diversas maneras dependiendo de los tipos de valores que toman las mismas, pero para iniciarse en el mundo de la investigación es necesario distinguir las variables independientes, que son directas y articulan el sentido de la investigación, y las dependientes e intervinientes, que refuerzan el accionar de las anteriores. Aunque para el caso que ocupa, sólo se identificará las variables directas, a efecto de ubicarlas en un contexto definido.

En una palabra, el sistema de variables consiste, explica Balestrini (Ob.Cit.), en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida. El sistema puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores, y su nivel de medición.

Un aspecto a resaltar, es la necesidad de conceptualización operacional de las variables en estudio, o como dice Balestrini (Ob.Cit.), la operacionalización es la definición conceptual y operacional de las variables del objetivo general a alcanzar, o pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, medirla o manipularla, con el propósito de contrastar la hipótesis. En cuanto a dicho proceso Korn (Citado por Balestrini, Ob.Cit.), plantea que se deben seguir procedimientos como los que se mencionan a continuación: definición nominal de la variable a medir, definición real: en la que se listan las dimensiones y la definición operacional en la que se seleccionan los indicadores.

En cuanto a lo planteado anteriormente, agrega Balestrini (Ob.Cit.), que la definición conceptual o nominal, consiste en la definición de la variable en estudio, la cual hace referencia a los objetivos de la investigación y se encuentra estrechamente relacionada con el cuerpo teórico en el cual está contenida la hipótesis en cuestión o la variable de estudio. La definición real o dimensiones, está relacionado con los enunciados relativos a las propiedades o dimensiones consideradas esenciales del objeto u hecho referido en la definición. Este es el momento en el que se descompone el concepto original en las dimensiones que lo integran.

En cuanto a la operacionalización de los indicadores, esto se refiere al conjunto de procedimientos que describirá cómo será “medida” la variable en estudio; es decir, implica seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio. Este momento del desarrollo operacional de las variables, debe

indicar de manera precisa el qué, cuándo y cómo de la variable y las dimensiones que la contienen.

Cuadro N° 1
Cuadro de Operacionalización de Variable

Objetivo General	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores de Factibilidad	Items
Proponer un Plan Estratégico enmarcado en el Síndrome Boreout para la motivación de los funcionarios que laboran en la Contraloría del Estado Portuguesa.	Estrategia	<i>...formula los principios que se moverán en el proceso para conseguir ventajas sobre un tema o acción determinada... (Corredor, 2004, p.44)</i>	<i>Proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.</i>	Planificación	-Objetivos -Procesos -Gestión	Del 11 al 12
	Motivación	<i>...la satisfacción de un cierto número de necesidades, algunas elementales (un sueldo correcto para cubrir techo y alimento, una sensación de seguridad...) y otras más idealistas como el desarrollo, el avance y la realización personal. (Lazzati, 2008, p.34)</i>	<i>Es apreciada, en el presente trabajo, como la conducta de personas que en su trabajo se ven sometidas a una ocupación por debajo de sus posibilidades que les provoca problemas de concentración y aversión y temor al trabajo por una creciente desconfianza de sus posibilidades ...</i>	Gerencial	-Ausentismo -Responsabilidad -Eficacia -Eficiencia -Boreout	Del 16 al 20 Del 1 al 10

Fuente: Omaña, 2014.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de La Investigación.

Tomando como sugerencia la postura ontoepistemológica de Azócar (2007), la descripción del marco teórico debe ser la postura del investigador y la de una autoridad en el área metodológica; construir la metodología desde la base de una cantidad de autores-autoridad, resta fortaleza a la propuesta metódica y por ende se aparta sustancialmente del objetivo de una exploración a este nivel que es alcanzar el máximo de precisión y concreción teórico-práctica.

El paradigma en el cual se enmarca la investigación es positivista, entendido como la búsqueda de hechos y resultados, y no la abstracción, por vía de procedimientos, de interpretaciones o juicios. Esta perspectiva es propia del enfoque cuantitativo y por ende en ese margen de acción se centrará la actividad heurística que corresponde a este estudio.

El estudio se enmarcará en la investigación de campo, tipo proyecto factible de carácter descriptivo, destacando lo descrito en el Manual de Trabajos de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2008), que define la investigación de campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo usos de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 18)

La descripción con mayor precisión, se refiere a las características de un determinado individuo, situación o grupo con o sin especificación de

hipótesis iniciales de la naturaleza de tales características. En cuanto a la modalidad de proyecto factible, tomando ideas de Tamayo y Tamayo (2007), que define un proyecto factible como: “Un estudio que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, o para satisfacer necesidades de una institución, empresa o grupo social, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, procesos, requerimientos y necesidades de organizaciones o grupos sociales”. (p.79)

Diseño de la investigación.

El proyecto factible, según ideas de Balestrini (2006), está enmarcado en un diseño especificado por controlar las variables, en relación con su contexto; presentando alternativas válidas que solucionan una necesidad determinada. Esto indica que el investigador debe decir dónde va a realizar la recolección de la información, atendiendo al entorno natural o en un ambiente de laboratorio. Para el presente caso, la investigación es de carácter no-experimental, como diseño, porque no manipula ni altera el entorno para probar hipótesis u objetivos, sino que trabaja con sus elementos al natural, tal cual se los presenta el contexto.

De este modo, citando de nuevo Balestrini (Ob.Cit.), se sustentan las etapas de los proyectos factibles en varias fases o momentos: Fase I.- La constituye la parte diagnóstica del estudio, donde se describe de manera objetiva la situación que se desea mejorar; Fase II.- Se ahonda en la realidad objeto de estudio y por la vía de un instrumento de recolección de información multivariable, se mide la factibilidad de que una situación problema determinada afecta de tal modo el contexto que requiere una solución inmediata; y la Fase III.- Se orienta al análisis e interpretación de la información obtenida de la aplicación del instrumento, y en base a estos datos se presenta el diseño de la propuesta.

El diseño de la propuesta, en percepción de Balestrini (Ob.Cit.), es la fase en la cual se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico, es en esta fase que se plantea la propuesta de solución a las necesidades, con especificación del modelo, objetivos, metas, procesos técnicos, actividades, recursos y calendarización.

Población y Muestra.

Población.

Existe divergencia entre diferentes autores que definen la población como el universo y otros como marco muestral; por cuanto, para los efectos de la investigación se considera la población como un universo, que de acuerdo con Sabino (2007), se refiere: “al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación.” (p. 34)

Por otra parte, Arias (2006), define la población finita como, “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades.” (p.82)

Las consideraciones anteriores permiten analizar que la presente investigación delimitó su población, la misma está constituida por noventa y cuatro (94) miembros que integran la Contraloría del Estado Portuguesa. Este universo, constituye una población de tipo finita, en la medida, que está constituida por un determinado número de elementos.

Muestra.

Según. Hernández, Fernández y Baptista (2007), la muestra: “es el subgrupo de la población. Un Subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.207). En virtud del tamaño pequeño de la población no fue necesario calcular una muestra, se estudió toda la población y el nivel de significancia

es 100%, por ser pequeña la población y finita se toma toda. Es por ello, que en la investigación se escogió la población total conformada por noventa y cuatro 94 miembros que laboran en el órgano de control.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.

Técnicas.

En acepción de Arias (2006), es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (p.67). Bajo esta perspectiva, para el presente estudio se aplicó la técnica de la encuesta, definido como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular. También, se utilizó las técnicas de observación documental y presentación resumida, donde Balestrini (2006), señala que estas técnicas "...facilita la redacción de los contenidos teóricos de la investigación". (p.122)

Instrumento.

Un instrumento de recolección de datos, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2007) es: "aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente." (p. 242).

El instrumento que se aplicó para la recolección de datos, a fin de medir la factibilidad de llevar a cabo una solución a la situación problema, es el cuestionario, que comprende un conjunto de afirmaciones respecto a una o más variables a medir. En este sentido, el cuestionario que se aplicó estuvo construido bajo las características de la escala tipo Likert, definida como un conjunto de afirmaciones o juicios, ante los cuales se solicita la reacción de los sujetos objeto de investigación. Balestrini (Ob.Cit.).

La escala de Likert, en expresión de Balestrini (Ob.Cit.), es llamada también método de evaluaciones sumarias, debe su nombre a Rensis Likert, quién en 1932, en un informe de investigación, redactó sus bondades como instrumento de medición destinado a las ciencias sociales, que responde a intencionalidades de conducta o postura de los sujetos investigados. Las alternativas de respuesta, en razón de esta escala, son cinco: Totalmente en desacuerdo (TD), En desacuerdo (D), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDD), De acuerdo (DA), y Totalmente de acuerdo (TA).

Ahora bien, el instrumento contó con tres cuerpos de recogida de información; un primer cuerpo que consta de 10 ítems, es un diagnóstico directo para identificar los síntomas del Síndrome Boreout en los sujetos investigados; un segundo cuerpo, con cinco ítems, enmarcado en la dimensión planificación y un tercer cuerpo, de 5 ítems igualmente, que ahondó sobre los elementos de la segunda dimensión que es la gerencial.

En simple apreciación general, se buscó validar que en una proporción importante hay potencialidad de que surja el Síndrome, y que desde el punto de vista administrativo y técnico, hay posibilidades reales de llevar a cabo un plan estratégico que sea de carácter preventivo de la posibilidad de que el Síndrome Boreout influya en la cotidianidad de la organización objeto de estudio. (Anexo N°1)

Validez y confiabilidad del Instrumento.

Validez.

Según Arias (2006), la validez del instrumento. “significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultaran solo aquellas que se pretenden conocer o medir” (p.79).

En este caso en particular, la validez del instrumento se determinó con la utilización de la técnica de juicio de expertos, que según Balestrini (2006),

consiste en determinar el grado en que un instrumento refleja el contenido específico de lo se quiere medir; es decir es el grado en que la medición refleja el concepto medido. Desde esta perspectiva, a fin de determinar la validez del contenido del instrumento, se seleccionaron tres (03) expertos especialistas en el contenido de la investigación, a fin de validaran la pertinencia, coherencia y claridad de los ítems en atención a las dimensiones e indicadores de las variables del estudio, quienes emitirán su juicio de la validez en un acta respectiva. (Anexo N°2)

Confiabilidad del Instrumento.

La confiabilidad del instrumento, para Hernández, Fernández y Baptista (2007), “es la capacidad del instrumento de registrar los mismos resultados en distintas ocasiones, bajo las mismas condiciones y sobre la misma selección muestral” (p.351). La confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento aplicado a las mismas unidades de estudio en idénticas condiciones, produce los mismos resultados.

Al respecto la confiabilidad utilizada para el instrumento, consistió en la aplicación del mismo a diez funcionarios con características similares pero distintas a la población objeto de estudio.

La confiabilidad se fundamentó en el Coeficiente de Alfa de Cronbach (Anexo N° 3), para lograr este resultado se procedió a la aplicación de la siguiente fórmula:

Donde:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \cdot \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_t^2} \right]$$

α = Coeficiente de confiabilidad

K = Número de Ítem

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de la varianza de los ítem

$\sum S_t^2$ = Varianza de los porcentajes totales.

Según lo refiere Balestrini (2006), requiere "...una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, donde 0 = confiabilidad nula; y 1 = máximo de confiabilidad. Aplicado el coeficiente arrojó como resultado un valor de 0,93, que determina un nivel de máxima confiabilidad.

Procesamiento y Análisis de Datos.

El procesamiento y análisis de los datos, se realizó a través de procedimientos propios de la estadística descriptiva, consistente en cuadros de frecuencia con sus respectivos porcentajes, gráficos, su análisis e interpretación. Donde, en apreciación de Balestrini, (2006), esta herramienta facilita al investigador agrupar, organizar, e interpretar los datos obtenidos.

En cuanto a los métodos de la estadística descriptiva o análisis exploratorio de datos, se presentaron de modo tal que sobresaliera su estructura. Hay varias formas simples e interesantes de organizar los datos en gráficos que permiten detectar tanto las características sobresalientes como las características inesperadas; así mismo se resumió la información recolectada en razón de las dimensiones y el carácter diagnóstico que el instrumento destaca como primera parte, es decir, los diez (10) primeros ítems que buscan develar secuelas del Síndrome de Boreout en los sujetos investigados.

Es importante destacar que la escala de Likert, según Hernández (2007), se utiliza comúnmente en la investigación que se vale de la técnica encuesta. A menudo se utiliza para medir las actitudes de los encuestados preguntándoles en qué medida están de acuerdo o en desacuerdo con una pregunta en particular o una declaración, tal cual se ha reflejado en el presente experiencia de investigación. Los datos recogidos con el cuestionario, requirieron una metodología para su interpretación:

- ✓ Fue necesario obtener los datos de lista para el análisis mediante la codificación de las respuestas. Cada posición es una pregunta de la encuesta, y la escala utiliza las siguientes respuestas: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo.
- ✓ Se diferenci3 entre los datos ordinales y de intervalo, porque los dos tipos requieren diferentes enfoques anal3ticos. Si los datos son ordinales, se puede decir que una puntuaci3n es m3s alta que otra. No se puede decir cu3nto m3s alto, como tampoco con los datos de intervalo, lo que le dir3 la distancia entre dos puntos. Aqu3 est3 la l3nea l3mite de la escala de Likert, porque muchos investigadores la tratar3n como una escala de intervalo, esto supone que las diferencias entre cada respuesta son iguales en la distancia. La verdad es que la escala de Likert no expresa eso. En el presente caso, s3lo se3ala que las personas con mayor n3mero de respuestas est3n m3s de acuerdo con las posiciones que aquellos con el menor n3mero respuestas.
- ✓ Se analizaron los datos de la escala de Likert desde la estadística descriptiva. Aunque puede ser tentador, resista el impulso de tomar las respuestas num3ricas y calcular una media. Agregar una respuesta "muy de acuerdo" (5) a dos de las respuestas "en desacuerdo" (2) nos dar3a una media de 4, pero ¿cu3l es el significado de ese n3mero? Afortunadamente, expone Hern3ndez (2007), hay otras medidas de tendencia central que puede utilizar, adem3s de la media. Con datos de la escala de Likert, la mejor medida a utilizar, y de la cual se le dio uso en la presente investigaci3n, es el modo o la respuesta m3s frecuente. Esto hace que los resultados de la encuesta sean mucho m3s f3cil de interpretar para el analista. Tambi3n puede visualizar la distribuci3n de las respuestas (porcentajes que est3n de acuerdo, en desacuerdo, entre otros) en un gr3fico de barras, con una barra para cada categor3a de respuesta.

- ✓ Se simplificaron los datos de la encuesta mediante la combinación de los indicadores en sus respectivas dimensiones, teniendo tres gráficos que destacan la tendencia de respuesta de la muestra consultada.

En un aspecto concreto, la escala Likert mide las actitudes y los comportamientos utilizando opciones de respuestas que van de un extremo a otro, a diferencia de las preguntas simples con respuesta sí/no, la escala Likert le permite descubrir distintos niveles de opinión, lo que puede resultar particularmente útil para temas o asuntos delicados o desafiantes.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

(FASE I DIAGNÓSTICO)

Codificación y Tabulación de los Datos.

Aplicado el instrumento de recolección de información, el cuestionario en la modalidad de la escala de Likert, a la población objeto de estudio, constituida por noventa y cuatro funcionarios, arrojó el siguiente resultado:

Cuadro N° 2 Detectar Elementos del Síndrome de Boreout

Ítems	Totalmente en desacuerdo (TD)	En desacuerdo (D)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDD)	De acuerdo (DA)	Totalmente de acuerdo (TA)	Totales
1		65	14	5	10	94
2		70	9	15		94
3		65	14	5	10	94
4		60	19	15		94
5		60	19	15		94
6		65	14	5	10	94
7		60	19	15		94
8		65	14	5	10	94
9		60	19	15		94
10		60	20	14		94
TOTAL %						100%

La tendencia que arroja los resultados preliminares, dan mayor proporción a la alternativa “en desacuerdo”, por cuanto la sección va orientada a presentar a un trabajador desconectado con su contexto laboral, situación que no se presenta en la realidad organizacional de la Contraloría del Estado Portuguesa, por el hecho de que la mayoría de los funcionarios

gozan de una formación continua en razón de temas técnicos referentes a sus funciones de trabajo, así como incentivos de carácter salarial y de seguridad social, que en buena medida los mantiene motivados.

Sin embargo, la tendencia “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, concentra el segundo lugar de conducta o comportamiento de respuesta de los sujetos investigados, ello hace prever, citando ideas de Rothlin y Werder (Ob.Cit.), que hay un ligero impulso hacia los elementos relevantes del Síndrome de Boreout, dado que al estar la incidencia de respuestas por encima del 14%, se valora que en los sujetos investigados, hay una clara tendencia hacia situaciones de infravaloración, que muestra cierto grado de estrés que requiere de estrategias de encubrimiento de su propia insatisfacción y terminan transfiriendo la insatisfacción, a su desempeño laboral, lo cual conllevaría por afectar toda la organización.

Ahora bien, si el nivel de respuesta hubiese sido el 100% en “totalmente en desacuerdo”, se está ante empleados muy aislados del síndrome; si hubiese sido 100% en “totalmente de acuerdo”, se estaba ante la presencia real y directa del Síndrome; sin embargo la respuesta estuvo un poco más del 60% hacia la tendencia “en desacuerdo”, y el resto se distribuyó entre “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, lo que muestra es que subsisten factores de aislamiento del funcionario de su realidad laboral, lo que lo hace vulnerable al Síndrome de Boreout, sobre todo cuando el nivel de respuesta no alcanzó a ser “totalmente en desacuerdo”.

Acerca de estas posturas, un tanto ambivalentes, es decir, respuestas que tendría una connotación de reserva más que de amplitud y conciencia real del papel que se está haciendo en la organización, Rothlin y. Werder (Ob.Cit.), expresan que un empleado no reconoce ese distanciamiento, de su puesto de trabajo y de su tendencia a sentirse aburrido y subutilizado, sino hasta el momento en que padece el síndrome en su totalidad; por ello, el hecho de que exista una tendencia, aunque sea mínima hacia otros factores,

da como concluyente de que existen condiciones para que se produzca el Síndrome de Boreout.

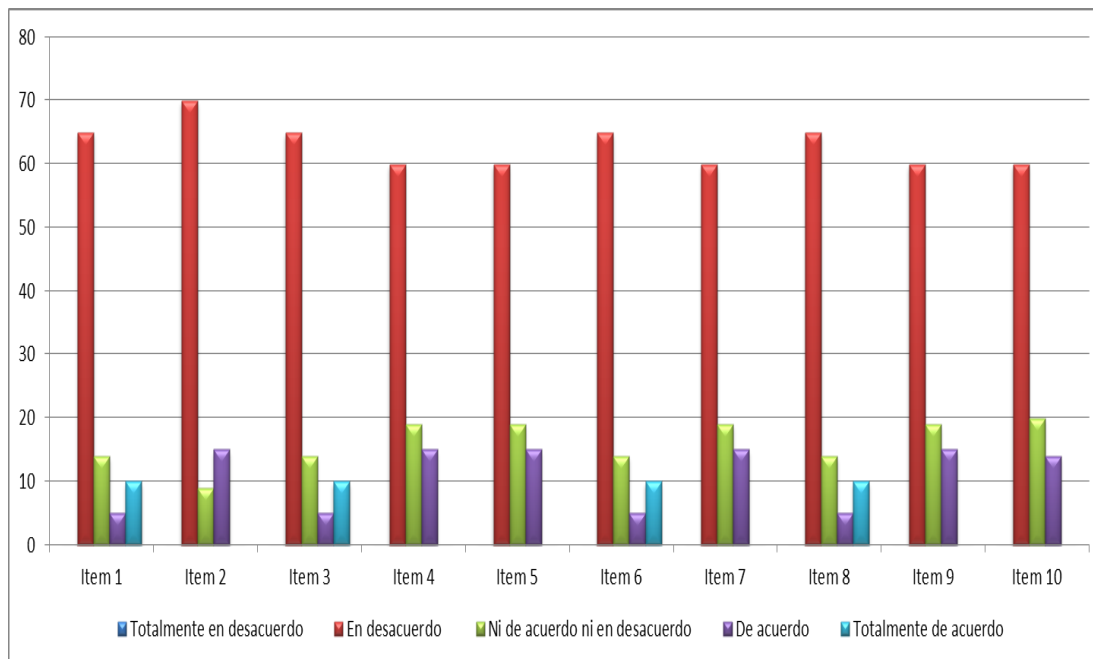


Gráfico N° 1 Detectar Elementos del Síndrome de Boreout

El trabajo de Claudia Landó (2011), citado en los antecedentes, presenta una serie de escenarios en los cuales se ve el Síndrome Boreout como producto de la ausencia significativa de tareas, destacando tres elementos fundamentales para identificar su presencia: el aburrimiento, que es igual a la postura desgastada con que se enfrenta la actividad laboral; la infraexigencia, que es igual a las tareas repetitivas y monótonas que terminan desgastando al funcionariado; y el desinterés, que es el más delicado y que tiene que ver con la falta de identificación con el trabajo o tareas que se realizan en la organización.

Desde el punto de vista de la dimensión de planificación, que se refiere a la planificación del recurso humano para lograr el máximo de beneficio posible en la realización de sus tareas, los elementos del Síndrome

Boreout no escapan de estar presentes en el contexto de planeación de las funciones del trabajador de la Contraloría del Estado Portuguesa. En esta dimensión se aprecia como el cumplimiento de los deberes asignados (indicador: objetivos) y las tareas enmarcadas en un proceso y norma administrativa vigente (indicador: procesos), tienen una tendencia mayor tal cual lo muestra el siguiente cuadro resumen de los resultados recolectados:

Cuadro N° 3 Dimensión Planificación

Ítems	Totalmente en desacuerdo (TD)	En desacuerdo (D)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDD)	De acuerdo (DA)	Totalmente de acuerdo (TA)	Totales
11			04		90	94
12					94	94
13				94		94
14					94	94
15	60		24	10		94
TOTAL %						100%

La interpretación de los ítems correspondientes a la dimensión planificación, arrojan como una afirmación, por encima del 90%, de respuestas enmarcadas en la alternativa “totalmente de acuerdo”, lo que supone que las tareas administrativas responden a la realidad de las actividades correspondientes a las políticas públicas locales y nacionales (indicador: procesos), haciendo eficiente el trabajo administrativo; así mismo hay un cumplimiento de los deberes, que, a juicio de los sujetos investigados, han repercutido en eficacia y eficiencia en la gestión de la organización (indicador: gestión). Ahora bien, los consultados coinciden, en un número mayor del 60%, de que el órgano de control, Contraloría del Estado Portuguesa, no ha reconocido, públicamente, que el cumplimiento de sus tareas administrativas y gerenciales, ha influido en los índices positivos de gestión, dado que a la afirmación 15, se le impuso como respuesta

“Totalmente en desacuerdo”. Esto propicia la necesidad de elaborar estrategias que redimensionen el estilo y sentido de las políticas laborales de motivación y reimpulso que se les están dando a los funcionarios de la organización objeto de estudio.

Es fundamental reconocer el trabajo en equipo e impulsar los avances que cada departamento u oficina, vaya presentando, puesto que en ese reconocimiento, según indican Rothlin y. Werder (Ob.Cit.), está el secreto para minimizar el Síndrome Boreout, puesto que crea condiciones adecuadas para el crecimiento y fortalecimiento de las habilidades y destrezas de los funcionarios. (Ver Gráfico N°2)

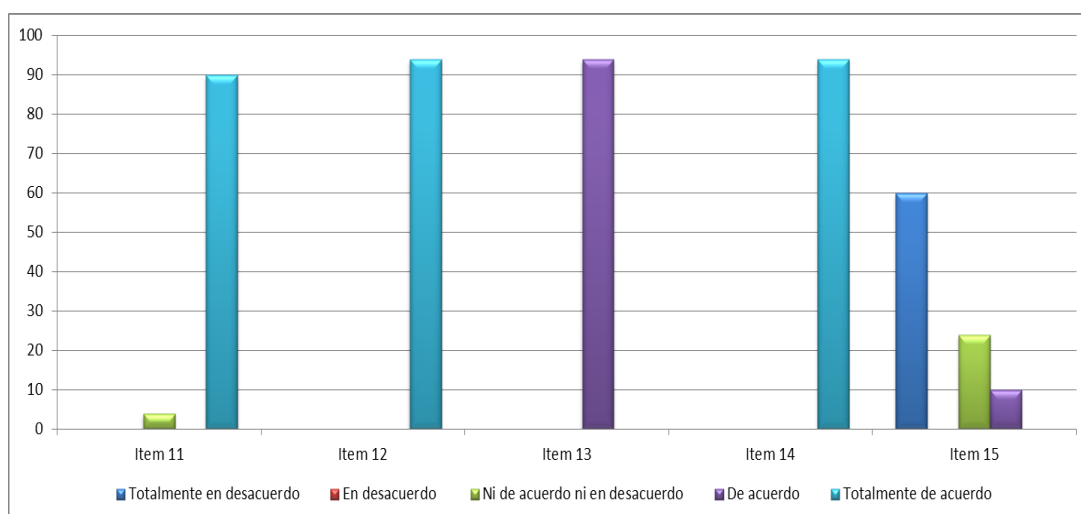


Gráfico N° 2 Dimensión Planificación

En lo que corresponde a la dimensión Gerencial, los resultados han reflejado una tendencia clara hacia priorizar la responsabilidad en el trabajo, en el caso de los sujetos investigados, entendiendo por esa responsabilidad lo que hace progresar al empleado; es decir, cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad que asume un empleado, mayor será su posición en la organización. No por ello se debe menospreciar al último eslabón de la cadena, sino que debe considerarse al conjunto de trabajadores en general

como indispensables y únicos; cada uno ocupándose de sus quehaceres diarios.

Es de acotar, que cuando se recibe un ascenso, por ejemplo, se aumenta de categoría y por ello, se supone que nuestra carga es mayor. Pero no solamente a nivel salarial, sino que el aumento debe reflejarse también en el rendimiento; la responsabilidad da status y por supuesto, da motivación. Sin embargo, aunque siempre ha sido así la jerarquía laboral, cada vez son más las organizaciones en las que se valora a todos por igual, en busca de reforzar el trabajo en equipo; haciendo un reparto equitativo de responsabilidades entre los empleados y motivando con ello a todos.

Es obvio que no en todas las organizaciones se puede establecer ésta planificación laboral igualitaria, siempre habrá rivalidades entre empleados que solamente buscan ascender y superarse a sí mismos y al resto; sin embargo, en el caso que ocupa, hay una tendencia hacia el cumplimiento de las tareas, que se aprecia significativamente en los resultados, pero es de tener en cuenta, que se puede ser eficaz, lograr las metas u objetivos planteados, pero ello no augura el éxito de la organización, menos la continuidad y proactividad de los objetivos alcanzados hacia nuevos niveles de incidencia.

Dicho de otro modo, el resultado obtenido no escapa a la idea originaria que se tenía antes de iniciar la aplicación del cuestionario, que el funcionariado de la Contraloría del Estado Portuguesa, es un funcionario normativo, administrativo y técnico, pero no así estratégico; es decir, no se vale de la incertidumbre y la complejidad para tomar decisiones, sino que se basa en hechos concretos y verificables, lo que lo coloca como funcionario limitado para el ejercicio creativo de la gerencia.

Sin embargo, esta debilidad es posible fortalecerla por la vía de un plan estratégico que le brinde nuevas herramientas de acción y reacción ante la realidad administrativa y contable que le toca lidiar en los procesos de

fiscalización y control del erario público. Los resultados obtenidos en esta dimensión se presentan a continuación:

Cuadro Nº 4 Dimensión Gerencial

Ítems	Totalmente en desacuerdo (TD)	En desacuerdo (D)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDD)	De acuerdo (DA)	Totalmente de acuerdo (TA)	Totales
16		30	45	5	14	94
17			4	22	68	94
18					94	94
19		6	28		60	94
20				80	14	94
TOTAL %						100%

Como puede apreciarse, la ausencia en el puesto de trabajo representa un problema significativo (indicador: ausentismo), pero cuyo síntoma o realidad, es multivariable y amerita un tratamiento especial de estudio. Basta, por el momento, tan solo visualizarlo como un síntoma potencial del Síndrome, pero que no es exclusivo de él, sino que tiende a presentarse en diversos escenarios laborales.

Ahora bien, lo que si se mantiene firme es la responsabilidad laboral, cuya dedicación se circunscribe al cumplimiento de las tareas, siempre y cuando no implique situaciones límite (fallecimiento, enfermedad terminal, entre otras). Los funcionarios de la Contraloría del Estado Portuguesa, ven en el cumplimiento de sus tareas (indicador: eficacia), el potencial éxito de su desempeño laboral, sin embargo ello no implica que se alcance el impacto que aspira logre su trabajo, por consiguiente hay una fuerte carga de incertidumbre que en momentos no le permite avanzar como el aspira, y es allí un elemento claro y sensitivo de un potencial desarrollo del Síndrome en la organización objeto de estudio.

Finalmente, el ítem 20, devela que la monotonía aburre... (Indicador: Boreout), y por lo tanto estos sujetos investigados tienen que luchar contra esa realidad para evitar el afloramiento del Síndrome que de consolidar su postura en la organización en estudio, podría afectar enormemente el servicio que presta la organización.

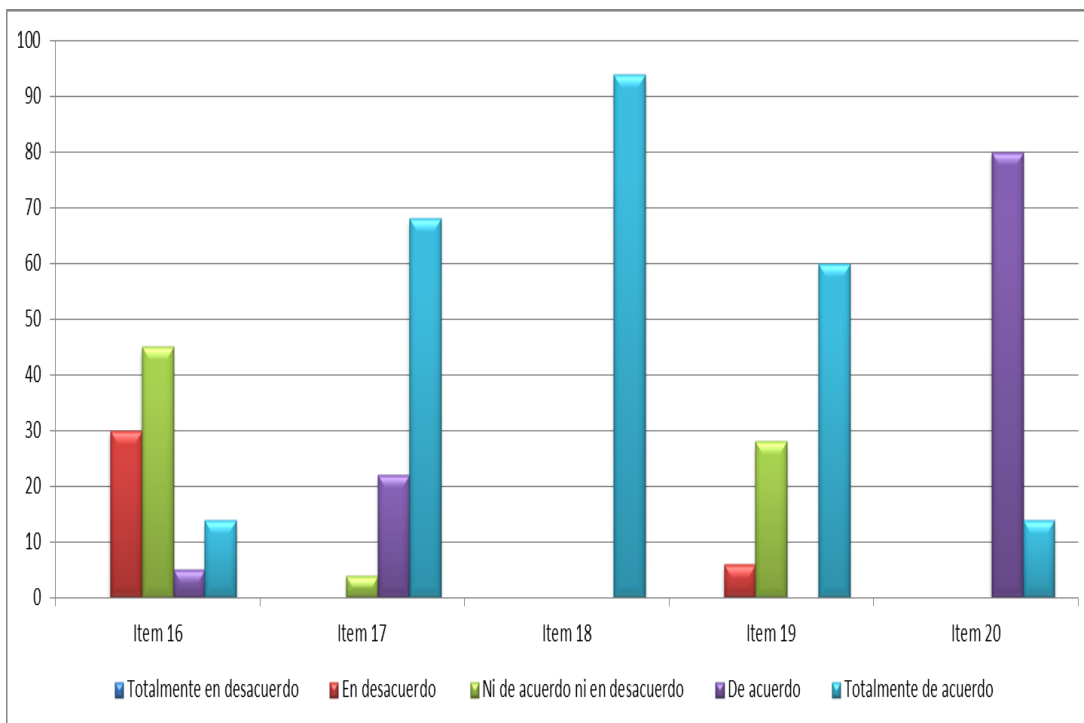


Gráfico N° 3 Dimensión Gerencial

Conclusiones del Diagnóstico.

El presente estudio establece una relación directa entre la forma administrativa establecida en diversas áreas y direcciones de la Contraloría del Estado Portuguesa, y de fondo, el desempeño laboral de los trabajadores, relacionado con su interés y motivación en sus funciones y tareas emprendidas.

La distribución de frecuencias presenta una asimetría o sesgo negativo, teniendo en cuenta la diferencia existente entre el promedio (64) y la mediana (70); y que el primero se halla desplazado hacia el lado negativo de la serie. Por tanto, en esta situación la medida de centralización más fidedigna es la mediana por no sesgarse por valores anómalos. La mediana (M_a), que es 70; dice que el 50% de las observaciones de la serie tienen un valor igual o inferior a 70 en cuanto a la relación de los sujetos investigados con su organización.

Entre las principales conclusiones, desde el punto de vista de la estadística descriptiva, se destaca que el promedio estimado del universo de la variable cuantitativa continúa, se halla entre 40 a 72 actitudes hacia el rechazo de condiciones adversas al Síndrome de Boreout, sin embargo debe considerarse que la variable cuantitativa continúa por fuera de dicho límites difieren significativamente del promedio del universo.

Se concluye, que el hecho de que la tendencia a rechazar el perfil del Síndrome de Boreout sea mayor al 60%, indica que hay un 40% distribuido en respuestas que ponen en duda la permanencia de una postura contraria a los elementos relevantes del Síndrome, por lo cual no se puede más que concluir que la intención de respuesta está sesgada y que existen condiciones reales para que los síntomas del Síndrome puedan aflorarse en la organización objeto de estudio.

II Fase de Factibilidad

La factibilidad, en el análisis de resultados realizado, se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados en la investigación como resolución del problema en estudio. En el caso que ocupa, la factibilidad técnica, se refiere a la posibilidad real que arroja el cuestionario aplicado, de que existe necesidades de engranar y fortalecer el comportamiento organizacional en la

unidad objeto de estudio. Al no obtener respuestas concluyentes, se infiere que hay debilidades que es necesario consolidar y reforzar para solucionar la situación problema. Y la factibilidad administrativa, tiene que ver con el impacto positivo que una propuesta en el ámbito del comportamiento organizacional y de procesos administrativos, tiene en la relación beneficio costo.

En cuanto a la factibilidad operacional u organizacional, la organización objeto de estudio admite, sin mayores limitantes, fusionar una propuesta estratégica con la percepción sistémica de la organización. Para cada solución factible, se presentó una planificación preliminar de su implementación, o plan de acción, lo que ha permitido una visualización general de los elementos a fortalecer y profundizar en el presente estudio.

Tal como se evidencia en el cuestionario aplicado a la población, los sujetos investigados advierten la necesidad de reforzar y consolidar el comportamiento organizacional y las relaciones humanas en el ámbito de la Contraloría del Estado Portuguesa, con el interés de minimizar los síntomas del Síndrome de Boreout, el cual no se encuentra en la organización, pero se aprecia una tendencia potencial a que pueda ir presentándose, lo que acarrearía ineficiencia e ineficacia en los procesos administrativos y motivacionales de los funcionarios de la contraloría.

Ante esta realidad, el estudio muestra con factibilidad el diseño de un plan estratégico enmarcado en la motivación laboral del funcionariado, desde la previsión de los síntomas del Síndrome Boreout, que para el caso que ocupa, se puede presentar desde el agotamiento del modelo de funcionariado hasta su desvinculación con la razón de ser de la organización objeto de estudio.