

COMPLEJIDAD ADMINISTRATIVA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

“ADMINISTRATIVE COMPLEXITY OF PUBLIC SERVANTS”

Por: Jhakson Arturo Prieto Ruiz

(jhaksonprieto@gmail.com)

Recepción: 20/07/2023.

Aprobado: 14/10/2023.

RESUMEN

La complejidad administrativa de los servicios públicos se acapara la serie de desafíos y dificultades que enfrentan a los funcionarios y a los ciudadanos en la interacción con las instituciones gubernamentales. Estos desafíos pueden incluir la búsqueda de información, la tramitación de solicitudes, el acceso a los servicios y la resolución de problemas relacionados con la administración pública. La complejidad administrativa de los servicios públicos se debe a diversos factores como la falta de transparencia en la gestión de la administración pública, la falta de capacitación y la capacidad técnica de los funcionarios, la burocracia y la falta de coordinación entre las entidades diferentes gubernamentales. En el contexto del Plan Potenciar Trabajo, la complejidad administrativa de los servicios públicos puede afectar la eficiencia y la efectividad del programa, ya que los beneficiarios pueden hacer que se acceda a los servicios y apoyos que ofrece el programa. El presente escrito aborda la complejidad administrativa de los servicios públicos en Venezuela, específicamente en la experiencia de la Alcaldía de Guanare, estado Portuguesa, como expresión de la necesidad de implementar reformas que mejoren la gestión de la administración pública, aumenten la capacitación y capacidad técnica de los funcionarios, funcionarios recaídos en la burocracia y la coordinación entre las diferentes entidades gubernamentales. Estas reformas pueden contribuir a mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios públicos, lo que a su vez puede mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Palabras clave: Complejidad administrativa; servicios públicos; sociedad.

ABSTRACT

The administrative complexity of public services monopolizes the series of challenges and difficulties that officials and citizens face in interacting with government institutions. These challenges may include finding information, processing requests, accessing services, and resolving issues related to public administration. The administrative complexity of public services is due to various factors such as the lack of transparency in the management of public

administration, the lack of training and technical capacity of officials, bureaucracy and the lack of coordination between different government entities. In the context of the enhance work plan, the administrative complexity of public services can affect the efficiency and effectiveness of the program, since beneficiaries can access the services and supports offered by the program. This paper addresses the administrative complexity of public services in Venezuela, specifically in the experience of the Mayor's Office of Guanare, Portuguesa state, as an expression of the need to implement reforms that improve the management of public administration, increase training and technical capacity of officials, officials in the bureaucracy and coordination between different government entities. These reforms can contribute to improving the quality and efficiency of public services, which in turn can improve the quality of life of citizens.

Keywords: Administrative complexity; public services; society.

INTRODUCCIÓN

Una de las ventajas más importantes para una institución gubernamental es tener claro hacia dónde va, es decir, definir tanto los objetivos como el método para alcanzarlos al tiempo de conocer con quienes y con qué recursos cuenta. Sin embargo, en todas las instituciones hay talentos humanos, unos más competentes otros menos, existen recursos materiales y no materiales más limitados en unos casos que en otros; lo difícil de encontrar, según Zambrano (2010), un método para alcanzar un balance de gestión de gobierno en correspondencia a las expectativas y necesidades de la gente.

En efecto todo esto permite que las organizaciones establezcan las directrices para asegurar los fundamentos que les oriente a obtener un mayor y mejor rendimiento en las operaciones y funciones de acuerdo a la característica que represente una determinada organización, que con el paso del tiempo se van modificando a la par del desempeño de las tareas y al creciente grado de especialización como consecuencia de la división del trabajo, esto hace necesario que la gerencia haga uso de ciertas herramientas para el desarrollo y mejoramiento de su capacidad operativa.

Sobre la base a lo antes expuesto, la tarea básica de cualquier gestión consiste en coordinar esas actividades con la participación del personal que hace vida en la organización y esto es fundamental, puesto que por medio de ella se realizan las acciones pertinentes que

forman parte de un proceso integral para el logro de los objetivos, donde el modelo gerencia adoptado marcara la pauta.

En consecuencia, para hablar de la gerencia es necesario transitar desde épocas muy remotas, con los filósofos griegos (Platón, Sócrates y Aristóteles) en cuyo periodo surgieron ideas y pensamientos que dieron origen a conceptos y teorías que involucran la administración científica desde un enfoque filosófico, pasando por la época de la revolución industrial influenciada por Adam Smith, Frederick Taylor y Henry Fayol, hasta llegar a los precursores de la gerencia moderna como: Drucker, Senge, Toffler y otros.

Existiendo en todo ese devenir de la historia, diferentes enfoques y estilos gerenciales que se orientan de acuerdo a las circunstancias particulares en un contexto de amplitud en la manera de ejercer la función gerencial en las diferentes disciplinas de su entorno. Tal como lo expresa Schvarstein (2003), “Corresponde a las cuestiones epistemológicas hacerse cargo del modo en que las distintas disciplinas conciben el conocimiento de su objeto, en este caso organización, y de las dificultades para practicar una mirada interdisciplinaria” (p.190).

Por su parte, Ibáñez y Castillo (2008), señalan al respecto, que se considera a la gerencia como ciencia social, porque se nutre del conjunto de conocimientos transdisciplinarios, que se generan de la economía, psicología, ecología, biología, física, matemáticas, filosofía, religión, antropología, ingeniería educación, entre otros, que “...se utilizan para actuar y tomar decisiones de impacto social, basado en la rigurosidad de su análisis, reflexiones e interpretaciones que generan un entramado teórico-conceptual que persigue el bienestar ecológico emocional de las personas en un equilibrio con su entorno” (p.219).

En ese proceso de investigación entran en juego el sujeto investigador y el objeto de estudio, para lo cual se requiere el conocimiento previo del problema y la revisión de los conceptos y teorías que son necesarias para darle carácter científico a la investigación. En ese sentido para mencionar algunos de los autores citados, Koontz y Weihrich (2004), al referirse al pensamiento administrativo menciona, para resaltar su aporte a la administración científica, la figura de “...Frederick W. Taylor, reconocido como “padre de la administración

científica”, que su interés había sido siempre por la productividad, mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico” (p.16).

En su efecto, la gerencia en un sentido general ha sido considerada como la habilidad para administrar recursos escasos, el manejo del capital humano y tomar decisiones para lograr los objetivos propuestos, estas situaciones están presentes en la administración pública. No obstante, el proceso administrativo se torna complejo en virtud a los aspectos legales y burocráticos que giran en torno a ella, estableciendo niveles jerárquicos de dominación.

Por consiguiente, es importante que las organizaciones establezcan un modelo gerencial, que les permitan llevar a cabo cada una de sus funciones y actividades de forma más eficiente y eficaz en pro de conseguir objetivos comunes y coordinados, fortaleciendo al máximo la capacidad operativa de quienes ejercen la gestión administrativa de acuerdo a las necesidades que se presenten en la misma.

En ese orden de ideas, la investigación se orienta hacia la administración pública, pues se planea la gestión de los gobiernos locales, en cuyo estudio se aborda la gerencia pública, donde se percibe diferencias importantes en cuanto a la forma de ejercer de los servidores públicos. Manzanilla (2000), al referirse a arte y ciencia de la gerencia acota: “La Administración y la Gerencia tienen sus secretos, porque son arte y son ciencia, en perfecta armonía. Son arte porque hay condiciones que el gerente y el administrador traen consigo en sus genes” (p.17). El comportamiento o la conducta del gerente tienen que ver en muchos casos con el elemento humano, independientemente que se su desempeño sea en el sector público o privado.

En este sentido, las organizaciones del sector público y privado se ven forzadas a introducir ciertas reformas y cambios para ser más competitivos, de acuerdo a su capacidad operativa para suministrar bienes y servicios, igual o más eficientemente respecto a sus competidores. De allí que, Zambrano (2010), señala que la capacidad operativa, depende del

nivel de responsabilidad de una organización, de un gobierno; se mide a través de la aplicación del sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño (p. 52-53).

Al tratar los aspectos epistemológicos, se mencionaron los autores que han dado origen a conceptos y teorías sobre la gerencia y la administración, fundamentado sobre una base científica. En este sentido, Koontz y Weihrich (Ob.cit), expresan: “La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados” (p.6). De esta definición se observa que los autores no distinguen si el ambiente se refiere a un sector público o privado, pero si destacan que el trabajo se debe realizar de manera eficiente.

Desde un punto de vista ontológico, los aspectos mencionados anteriormente, nos permiten estudiar las teorías y comparar los hechos y el comportamiento de quienes ejercen cargos directivos en la administración pública, en especial el caso que nos ocupa, los gobiernos locales, cuyos entes están más cerca del ciudadano y por ende requiere la prestación de servicios eficientes.

Etimológicamente, la axiología significa tratado de los valores, deriva de los vocablos griegos axios que significa digno, que vale, que tiene peso, y logos que significa estudio o tratado. También es llamada teoría de los valores, porque es una rama de la Filosofía que se encarga de investigar la naturaleza, la capacitación y la jerarquía de cada uno de los valores en un plano axiológico determinado. En el desarrollo de esta investigación están presentes los aspectos axiológicos en virtud de que se toman en cuenta los valores éticos, morales y la responsabilidad social del funcionario público como gerente, en el cumplimiento de sus funciones para atender la demanda de las necesidades de la comunidad.

En ese orden de ideas, los aspectos teleológicos se hacen presentes en esta obra ya que tienen una gran significación en su contexto, en virtud de que permitirá conocer porqué las instituciones del Estado y fundamentalmente la gran mayoría de las Alcaldías en Venezuela, no cumplen el fin primordial de satisfacer las necesidades de la comunidad. Partiendo de la etimología de la palabra teleología, procedente del término griego, “telos”, que puede traducirse como fin o como meta y logos estudio o tratado.

No obstante, tomando como situación objeto de estudio la Alcaldía Bolivariana del municipio Guanare del estado Portuguesa, según lo indica Kelly (2019), en la gestión municipal han predominado las decisiones tomadas a nivel central, originando una deficiente gestión de los recursos locales, desconociéndose en gran medida y en algunos casos en su totalidad, la realidad particular del municipio en donde la comunidad resulta la principal afectada. Cabe señalar, que las dificultades presentes, están representadas por el mal funcionamiento de los servicios públicos, no siempre disponibles a toda la comunidad; el alto costo social, producto del proceso de ocupación del territorio; el desorden en la localización de actividades económicas y de la población, dando origen al deterioro del ambiente y como resultado la baja capacidad operativa del municipio para atender las exigencias de desarrollo.

Además, su potencialidad económica viene dada por una actividad eminentemente agrícola, por lo que el municipio funciona como principal centro de recepción, procesamiento, producción y almacenamiento de productos agrícolas en el estado, en el cual prevalecen los cultivos de arroz, algodón, caña de azúcar, maíz, ajonjolí, girasol y sorgo. Y por su ubicación geográfica, al noreste del estado Portuguesa, con fácil acceso al estado Lara y la región central, constituye un puente para la distribución de estos productos.

Es de hacer notar, que la situación actual, que presenta la municipalidad, según resultados del diagnóstico realizado, es que tanto la alta gerencia, como también la gerencia intermedia carece de un modelo de formación gerencial, que mejore la capacidad operativa de la entidad municipal, y así garantizar la capacidad de ejecución de funciones.

Adicionalmente, la ausencia de una filosofía de gestión con horizonte en el corto mediano y largo plazo, favorece la interpretación discrecional en los gerentes de cada área, del rumbo a seguir, por tanto, su desconocimiento y escasa interiorización por el colectivo que labora en la Alcaldía provoca una situación de indefinición en ellos, al no manejar información fundamental y homogénea que les permita conocer cuál debe ser su papel dentro de la organización para la consecución del objetivo institucional común.

Es por ello, que dada las circunstancias actuales en dicha Alcaldía como caso de estudio respecto a la gestión, hacen necesario la construcción de una aproximación teórica a

la Complejidad administrativa de los servidores públicos, para referenciar cursos de acción y procedimientos a establecer con el fin de encontrar alternativas y cumplir con las expectativas de la institución.

Así mismo, el diseño y aplicabilidad del modelo gerencial en esta institución gubernamental, permitirán desarrollar una gestión más efectiva frente a las situaciones y demandas permanentes, tanto interna como externamente; además de fomentar nuevos estilos de gerencia, donde la planificación debe ser considerada como un instrumento capaz de fortalecer la gestión en los gobiernos locales por la flexibilidad de sus procesos.

De acuerdo a lo planteado, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo se construirá una aproximación teórica a la Complejidad administrativa de los servidores públicos? Caso de estudio la Alcaldía Bolivariana del municipio Guanare del estado Portuguesa; ¿Cómo develar las acciones, deberes y haceres de los servidores públicos, caso de estudio la Alcaldía Bolivariana del municipio Guanare del estado Portuguesa?; ¿Cuál es la indagación entre las acciones planeadas y ejecutadas por los servidores públicos, caso de estudio la Alcaldía Bolivariana del municipio Guanare del estado Portuguesa? y finalmente, ¿De qué manera se puede Generar una aproximación teórica a la Complejidad administrativa de los servidores públicos, caso de estudio la Alcaldía Bolivariana del municipio Guanare del estado Portuguesa? La investigación tiene como objeto construir una aproximación teórica a la Complejidad administrativa de los servidores público, caso de estudio Alcaldía Bolivariana del municipio Guanare del estado Portuguesa en el ámbito municipal, que en definitiva constituye el espacio territorial y político más apropiado para instrumentar este tipo de acciones, ya que el mismo es definido en el artículo 168 de la Constitución Bolivariana de Venezuela (2000), como la unidad político primaria de la organización nacional.

Por lo tanto, estará orientada a la transformación permanente de la manera de concebir el uso y manejo de los sistemas, que en definitiva no es más que apuntar hacia una sociedad que se beneficie y así evitar los desequilibrios originados por diferentes actores y situaciones. Constituye, entonces una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre el entorno del quehacer actual y cuál es el camino a recorrer en

el futuro por las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y demandas impuestas por el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones de servicio.

El propósito general de este acercamiento comprensivo del tema de los servidores públicos, es alcanzar generar una aproximación teórica a la complejidad administrativa de los servidores públicos, en la experiencia de la Alcaldía Bolivariana del municipio Guanare, estado Portuguesa.

MATERIALES Y MÉTODOS

Enmarcada en el postpositivismo, Martínez (2014), expresa que “Una teoría es una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza conjetural o hipotética, que nos obliga a pensar de un modo nuevo al completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se consideraban incompletos, imprecisos, inconexos o intuitivos. (p. 280). Se puede decir que las teorías es un sistema de conceptos que se integran para propiciar la comprensión de los fenómenos sociales y su significado, mediante la interpretación de los hechos y de la información suministrada por los actores sociales. Aun cuando se trata de una construcción fundamentalmente interpretativa, en este tipo de teoría no se descarta su capacidad explicativa y predictiva.

Al igual que en los procesos de investigación, no existe un método único o procedimiento estándar para la construcción de teorías. Ya lo advertía Bunge (2007): "No hay técnicas normadas y listas para la construcción de teorías." (p. 486). Martínez (2014) coincide con lo anterior al expresar “no tenemos técnicas para la construcción de teorías y no las tendremos nunca” (p. 281). Mientras que Morles (1992), agrega “todo investigador verdadero puede crear su propio método” (p.6). De allí que los investigadores pueden emplear procedimientos muy diversos para elaborar sus teorías desde su perspectiva de ver la realidad.

En acepción de Bunge (2007), expresa que en general las teorías científicas son aproximaciones, por lo que sería redundante la expresión aproximación teórica resulta común en el medio académico venezolano el empleo de la denominación “aproximación teórica” para referirse al constructo o teoría generada en una tesis doctoral. No obstante, se puede definir la aproximación teórica como: 1.-Primer esbozo en la construcción de una teoría; 2.- Explicación incipiente acerca de un hecho; 3.-Versión preliminar de una teoría no acabada; y 4.-Teoría no consolidada que se encuentra en proceso de evaluación y que poco explica el fenómeno en estudio.

A todas estas, durante el período de tiempo que los filósofos han denominado la modernidad, la construcción del conocimiento se caracterizó por ser determinista y causal, pero, esta forma de observar los fenómenos empezó a cuestionarse con el advenimiento de la física del quantum, con la cual se reconoce lo aleatorio, lo accidental, lo reversible.

Desde esta perspectiva, Morin (2004), expone que las prácticas clásicas del conocimiento son insuficientes. “Mientras que la ciencia de inspiración cartesiana iba muy lógicamente de lo complejo a lo simple, el pensamiento científico contemporáneo intenta leer la complejidad de lo real bajo la apariencia simple de los fenómenos. De hecho, no hay fenómeno simple” (p. 2).

En referencia, aun cuando la complejidad ha surgido en el seno de las ciencias naturales, se debe resaltar, que el calificativo de complejo, tiene estrecha correspondencia con el ámbito de la realidad social, de las ciencias sociales; ya que los eventos que se presentan en estas realidades están permeados por una cantidad de elementos que se entretejen entre sí, dando cierto sentido y significado a las cosas.

Para Tobón y Núñez (2006), el pensamiento complejo como epistemología, es un método para la construcción del conocimiento de cualquier fenómeno teniendo como base la forma y dinámica de cómo está tejido dicho fenómeno en sí y con respecto a otros fenómenos, “...con el fin de comprenderlo y explicarlo en sus procesos de orden-desorden-reorganización, mediante el análisis disciplinario, multidisciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario” (p. 29).

El pensamiento complejo se puede entender como una red de causas y efectos, certezas e incertidumbres, orden y desorden, que conviven e interactúan en el mismo fenómeno bajo el supuesto de sistema abierto. El pensamiento complejo, desde la propuesta de Morín, plantea un modelo de organización distinto al de la visión de la teoría clásica de la administración, la cual ha estado centrada fundamentalmente en la certeza, la estabilidad y el equilibrio.

A la luz de la complejidad, la organización se convierte en un sistema alejado del equilibrio, por el contrario, se supone caótico, donde la inestabilidad no es una “anormalidad” sino que se convierte en una característica especial y habitual del sistema, en un potencial de cambio, de desarrollo y evolución hacia formas de organizaciones más complejas.

No obstante, es preciso realizar algunas aclaraciones que permiten su observación. Un conjunto de elementos es complejo cuando cada uno de los elementos no puede relacionarse libremente en cada momento con los otros elementos por causa de su “limitación inherente y a la “capacidad unitaria” o capacidad para conectarse entre sí o interdependencia. De igual manera, para Morín (2004), la organización es “la disposición de relaciones entre los componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos” (p. 45).

En el pensamiento complejo la organización se conforma con el concepto crucial, pues permite pensar al sistema como unidad donde las partes y el todo son uno y, no la suma de partes sin conexión alguna. El concepto de organización desde la complejidad, no se refiere entonces a la suma de las actividades que realizan los individuos que conviven en ella, sino al producto de las interacciones entre individuos/elementos/entorno.

En efecto, la organización transforma, reúne y se mantiene a pesar de las perturbaciones que se producen. Construye un todo coherente, siempre y cuando se mantengan en constante interacción con su centro o núcleo. La visión acerca de la organización bajo el enfoque del pensamiento complejo, implica en consecuencia, una profunda reflexión acerca del cómo abordar y pensar los problemas que le son propios de

forma íntegra, relacional, abierta, multidimensional, para así profundizar en su naturaleza y enfrentar su complejidad como un desafío constante.

Al respecto, Morín (2004), entiende la complejidad como “el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico” (p.32). Es por eso, que la complejidad y la contingente cantidad de variables vinculadas a la administración pública, ha tenido como efecto que en la actualidad se volviera tan compleja que ni los gestores ni los ciudadanos poseen la información necesaria para tomar decisiones informadas sobre los procesos sociales.

La complejidad vinculada con la administración pública y fundamentada en las relaciones que se establecen entre diversos campos científicos, áreas de conocimiento y conceptos, posibilita establecer una relación sistémica de diálogo interdisciplinario entre las áreas de conocimiento y en la observación de fenómenos relacionados con los cambios sociopolíticos y la gobernanza en las sociedades modernas actuales.

Cabe destacar, Morín (2004; p.33), propone tres principios que ayudan a pensar en la complejidad:

- Principio dialógico: Este principio aboga por la complementariedad de elementos opuestos, contradictorios que conviven en los sistemas abiertos y los alimentan y retroalimentan. Permite mantener la dualidad en el seno de la unidad, en una relación casi simbiótica entre dos o más lógicas, entre dos o más sistemas.
- Principio de recursividad: Es el fenómeno de que los hechos y sus consecuencias o productos originan otros procesos. Los hechos son causa y consecuencia de sí mismos, y todos están interconectados. La recursividad surge como alternativa a la relación determinística de causa/efecto, ya que el efecto actúa sobre la causa y la causa sobre el efecto.
- Principio hologramático: Este principio se basa en el hecho de que cada parte de un fenómeno contiene una información del mismo y, a su vez, “el todo” contiene la información de cada parte. Propone que “el todo” contiene a las partes y, las partes

contienen “al todo”. Establece una relación del entorno con el fenómeno y el fenómeno con el entorno, que hace que surja una auto-explicación para el fenómeno mismo.

De los planteamientos anteriores se deduce que el paradigma de la complejidad puede articularse sobre la base de tres principios: el principio dialógico, el principio de la recursividad organizacional y el principio hologramático. El principio dialógico permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Asocia dos términos a la vez complementarios y antagonistas.

El principio de recursividad organizacional implica un proceso recursivo en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquellos que los producen; por lo tanto, un conocimiento alcanzado no significa el haber construido un saber acabado.

El principio hologramático, por su parte, trasciende al reduccionismo que no ve más que las partes y al holismo que no ve más que al todo; es decir, alude a un todo organizado e inscrito en cada una de sus partes. Estos principios dan lugar a un abordaje que permite afrontar la realidad desde lo contradictorio y lo no contradictorio, desde lo finito y lo infinito, en donde las causas se tornan en efectos y los efectos se instituyen como causas y ésta es más que la suma de sus partes.

Por lo tanto, la organización, desde el pensamiento complejo y entendido como el objeto de estudio de la administración, desde nuestra postura debe tender: Relacionar los diversos elementos que la componen para construir así un todo coherente; Evaluar las individualidades de los componentes del todo, las cuales no generarán las características de esa totalidad, es decir, las sumas de las particularidades no conforman el todo, sin dejar de lado que el todo está en las partes y las partes en el todo; Generar las condiciones necesarias para su reproducción, evolución y permanencia en el tiempo; Interactuar e interrelacionarse constantemente con el entorno donde se desenvuelve.

Con estas ideas en mente, se realizaron las entrevistas a profundidad para conocer acerca de los rasgos de la organización como objeto de conocimiento de la administración desde la complejidad.

El hombre de la edad media, a todas estas, fue sujeto prácticamente amurallado, circunscrito a la ignorancia tanto del medio que le rodeaba como de sí mismo; su esperanza de vida no iba más allá de los 30 a 35 años de edad. Alejado del progreso técnico, la revelación era su única fuente de verdad, con precarias condiciones para los intercambios comerciales y una producción de bienes sumamente escasa que apenas podría servir para la subsistencia más paupérrima.

Por lo tanto, la entrada del renacimiento abona el terreno para una producción más organizada, con mejoras en las condiciones laborales donde la agricultura y la artesanía fueron estructuradas progresivamente “como primera etapa de un proceso destinado a satisfacer las demandas de los consumidores, a través de una fase intermedia de mediación mercantil tan compleja que requirió la actividad de una clase profesional especializada. De acuerdo con Ackoff (2007), “en realidad el renacimiento es un nuevo despertar, sus hombres enfrentaron la naturaleza con un temor reverente, y con la admiración y la curiosidad de un niño” (p.45).

Así pues, se despierta el entusiasmo a tal punto que ellos comienzan a considerarse semidioses, por lo cual apunta el autor, que la revolución industrial fue un producto de la inferencia de que el hombre tenía que crear máquinas para que hicieran el trabajo. Esta etapa caracterizada por la producción masificada, que de acuerdo con Toffler (1990), corresponde a la era de cambios denominada la segunda ola, permite la aplicación del método analítico al trabajo lo que a través de la simplificación de las tareas permitía una reducción de los costos de producción.

Lo que al final se traducía en mejores precios, por la economía de escala, permitiendo posteriormente la adquisición de productos a una mayor cantidad de personas. La discusión de los beneficios, a juicio de muchos estudiosos del tema, no puede ponerse en entredicho; la calidad de vida de los hombres mejoró de manera significativa y no podría compararse con ninguna otra época, a pesar de lo que haya significado el proceso de la maquinización del trabajador.

Sin embargo, es en la etapa posterior denominada tercera ola, cuando la tecnología se pone a disposición del hombre, la cual facilita el proceso de desarrollo en todos los ámbitos permitiéndole a su vez profundizar sus posibilidades expresivas y culturales.

En cuanto al concepto de gerencia, este se relaciona con la capacidad de dar respuesta a las necesidades de una organización; la gerencia moderna se ejerce con un criterio global, considerando conceptos modernos de productividad, competitividad e innovación, donde se promueve el empoderamiento de los ejecutivos con poder decisorio y un liderazgo basado en el desarrollo de capacidades de los colaboradores.

Esta gerencia moderna enfrenta y ejecuta cambios, siendo abierta al aprendizaje continuo y a los aportes de otros; valora la innovación, la creatividad y el espíritu emprendedor como elementos clave para el crecimiento y la competitividad; enfatiza la importancia de la calidad, la competitividad y la eficiencia en los procesos y resultados organizacionales, donde se incorporan nuevas técnicas gerenciales como la gestión de calidad total, el análisis del valor económico, el *benchmarking* y el *reengineering*, donde se reconoce al talento humano como un valioso patrimonio empresarial, promoviendo su desarrollo y bienestar.

A juicio de Drucker (2007), sostiene que la gerencia, que es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era. "...Es una institución indispensable y ello explica por qué, una vez engendrada, creció tan rápidamente y con tan poca oposición" (p. 14).

En consecuencia, un gerente investiga, orienta y dirige acciones, las personas según sus capacidades, motivaciones y entendimiento ejecutan sus instrucciones, las cuales se convierten en rutinas y procesos, estos modos de actuación se incorporan como modelos mentales, que en algún momento se convierten en modelos compartidos y probablemente en cultura, este ciclo genera reglas y una forma particular de concretar procesos, siempre presente el concepto de sistema complejo, ya que este define claramente a las organizaciones.

El desempeño de estas personas abarca una serie de aspectos, se enfrenta a diversidad de escenarios y reviste de un cierto grado de complejidad, enmarcada en la concepción actual de organización empresarial redefinida a partir de un entorno caracterizado por cambios constantes y acelerados; es así como las organizaciones actuales están basadas en conocimiento, tecnología de la información y mercados dinámicos. La organización es pues un sistema complejo inmerso en un medio con el que intercambia energía, materia información, dinero y otros elementos, es decir, que la organización es un sistema caracterizado por relaciones de entrada, salida y realimentación o ciclos de retorno que le permiten modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo.

Por otro lado, los gerentes según Mintzberg (2010), hacen las cosas por medio de otras personas, entrenándolas, motivándolas, formando equipos, fortaleciendo la cultura y construye un modelo en el que destaca que la gerencia se ejerce en tres planos desde lo conceptual a lo concreto: con información, por medio de las personas y directamente hasta la acción (p.63).

Del modelo planteado se desprende que en cada plano surgen diversas actividades que se hacen propias del gerente, según lo cual, en el plano de la información, comunican y control; en el plano de las personas, lideran y negocian, y en el plano de la acción, hacen y negocian. Forman parte de las actividades propias del gerente concebir estrategia, establecer prioridades y determinar agenda.

También en referencia con los planteamientos de Mintzberg, se requiere de una práctica gerencial completa, en la que el gerente opere orientado a las personas, a la información y a la acción, siendo necesario que funcione conjuntamente en estos tres planos a fin de proporcionar equilibrio a su actividad. La práctica gerencial, requiere además del gerente una serie de competencias, y más allá de eso, requiere que buena parte de ellas sean desarrolladas en las personas que hacen el equipo, es por ello que el aprendizaje continuado debe ser parte de la vida de las personas en las organizaciones.

A todas estas, se da, en ciencias gerenciales, un desarrollo de técnicas con la finalidad de predecir, semejantes a las que empleaban las ciencias naturales. Los gerentes tenían como tareas primordiales el control y la dirección, pero el centro de la acción estaba en direccionar, dirigir, conducir la empresa, lo que significaba transformar la naturaleza a través de la manipulación y obtener el objeto de producción deseado.

Para ello, hace uso de herramientas para el trabajo tangible y de instrucciones de trabajo para la labor del operario. En la actualidad, más allá de la información, de la inteligencia artificial, de la forma de tomar decisiones o diseñar estrategias, lo que marca la diferenciación es la internet que de acuerdo a Drucker (2007), se convierte en el “...canal de distribución de bienes y servicios - tal vez el más importante de todos - y, sorprendentemente, de empleos gerenciales y profesionales” (p.3).

Por lo cual, estos entornos exigen a la organización que se haga dinámica, que se adapte rápidamente y pueda responder con cambios estructurales formales que le permitan garantizarse prontamente la flexibilidad que le ayudará a dar respuesta a las nuevas necesidades de los habitantes del municipio. Así, que basado en la idea anterior Zimmermann (1997), ha afirmado que las empresas están cruzando sus fronteras tradicionales para compartir conocimiento y habilidades, e incrementar su tamaño, siendo la cooperación entre las organizaciones una fórmula organizativa prometedora para el logro de este objetivo.

No cabe duda entonces, del giro que deben dar las organizaciones jerárquicas para transformarse en organizaciones de conocimientos socialmente productivas, dispuestas a enfrentar el reto de ayudar a la construcción de una sociedad donde prevalezcan la autonomía, el autocontrol y el saber colectivo.

Así que un entorno con tecnologías emergentes, la globalización, las mayores exigencias de los demandantes, el procesamiento masivo de la información, la creciente velocidad de cambio entre otros aspectos, no son el escenario pertinente para una empresa burocrática, con administración basada en la certidumbre, el respeto a la subordinación, al poder, al status quo, con pensamiento lineal y causal.

Al respecto Castell (2001), sostiene que la organización en red es una forma organizativa superior, ya que al contraponerlas con las jerarquizadas aquellas se destacan por la toma de decisiones coordinadas, ejecución descentralizada, son de expresión individualizada y la comunicación es global y horizontal.

Para Castell (2001), la creación y desarrollo de internet es una extraordinaria aventura humana. "...Muestra la capacidad de las personas para trascender las reglas institucionales, superar las barreras burocráticas y subvertir los valores establecidos en el proceso de creación de un nuevo mundo (p. 23). Habría que adicionar también la existencia de una nueva realidad económica donde en tiempo real proveedores y clientes pueden estar unidos sin importar las distancias.

Es por ello, que emergen organizaciones que permiten responder a las demandas del medio ambiente sin sacrificar su cohesión, manteniendo su alto desempeño; y sobre todo, que permitan realizar estos cambios en ciclos cada vez más cortos, tal como lo describe Cornejo (2004), de igual manera, "...emergen nuevas teorías sólidas alternas para comprender, modelar, intervenir y predecir el comportamiento de fenómenos complejos, donde las relaciones entre sus elementos sobrepasan nuestra capacidad de entendimiento y por ende de intervención". (p.9).

Esas teorías de administración para el cambio son: Estructura y Procesos, el Pensamiento de Sistemas, el Concepto de Complejidad, la Teoría de Caos, los Sistemas Auto-Organizados, y la administración de la complejidad.

En cuanto a la figura de administración pública, esta se presenta como un conjunto de organizaciones que son estatales que cumplen con la función administrativa del Estado; para efectos del presente trabajo, es una disciplina encargada de la gestión de los recursos del Estado, de las empresas públicas y de las instituciones que componen al Estado, con el objetivo de garantizar el cumplimiento eficaz de las necesidades mínimas de la ciudadanía, la orden del interior de la nación y la garantía de las relaciones burocráticas; la administración pública se ocupa de gestionar el contacto entre la ciudadanía y el poder público, no solo en las instituciones burocráticas del Estado, sino también en las empresas estatales, en los entes

de salud, en las fuerzas armadas, en la policía, los bomberos, el servicio postal y los parques, entre otros nacionales.

En concreto, la administración pública tiene como cometido primordial la gestión de los esfuerzos o estatales de las diversas empresas e instituciones que componen al Estado, de manera de garantizar el cumplimiento eficaz de los objetivos mencionados. La administración pública se encarga de la organización y la formulación y aplicación de políticas públicas para el bienestar de la población, siendo en ese contexto, a juicio de Sergio Suarez, citado por Martin (2010), un prestador de servicio a la sociedad cuya razón de ser es atender los intereses y derechos de los ciudadanos y los diferentes grupos que la componen, buscando asimismo el equilibrio de todos ellos, compatible con los principios de legalidad, eficacia y eficiencia. Como consecuencia, la organización debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos. “...Dicho enfoque de Administración con sensibilidad pública y orientada al ciudadano, implica la consideración de éste como razón de ser de aquella, y mucho más que un cliente repleto de derechos y árbitro de la calidad del servicio” (p.12).

A todas estas, la gestión pública debe orientarse a ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, a cumplir sus necesidades y expectativas presentes y prever las potenciales o latentes que pudieran surgir en el futuro. Dicha orientación debe buscar el equilibrio de intereses de todos los grupos que integran la sociedad, buscando la optimización de su función de servicio público y diseñando sus procesos con tal objetivo.

Al mismo tiempo, la gestión de la administración debe responsabilizarse en la inversión de los fondos públicos, conjugando eficacia y eficiencia con los principios de legalidad, empleando instrumentos adecuados para la gestión, tanto de su talento humano como de los diversos recursos, incluyendo la gestión del conocimiento.

Y la gestión pública por su parte hace referencia a la administración de los recursos y servicios públicos por parte del Estado, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la ciudadanía y garantizar el bienestar social; la gestión pública implica la planificación,

organización, dirección y control de los recursos y servicios públicos, con el fin de lograr una gestión eficiente, efectiva y transparente.

En concreto, la gestión pública se enfoca en la implementación de políticas públicas, la gestión de los recursos financieros, humanos y materiales, la provisión de servicios públicos y la regulación de las actividades económicas y sociales. La gestión pública también se encarga de la evaluación y el monitoreo de los resultados y el impacto de las políticas y programas públicos.

De manera puntual, la gestión pública es una disciplina clave para el desarrollo y el bienestar social, y su eficacia y eficiencia son fundamentales para el éxito de las políticas y programas públicos.

A juicio de Gaete (2009), la gestión pública también se vincula con el enfoque de las políticas públicas, en especial cuando se mencionan temáticas como la salud, educación o vivienda las que describen necesidades sociales, “...requiriéndose una capacidad de gestión pública muy importante para satisfacerlas, sobre todo en lo referido a las decisiones que permitan desarrollar políticas públicas pertinentes” (p.42).

Así mismo expresa Guerrero (2010), la administración pública, tan noble como la ciencia política, ha sido objeto de la atención y el estudio de una gran cantidad de pensadores especializados en su cultivo y desarrollo. “...Pero hay que destacar que también ha ocupado a otros especialistas, entre los cuales se hallan filósofos, politólogos, humanistas, historiadores, epistemólogos, economistas y sociólogos, muchos de ellos dotados con gran crédito y autoridad académica” (p.19).

En base a lo antes expuesto, se puede decir, que la tarea básica de cualquier gestión consiste en coordinar esas actividades con la participación del personal que hace vida en la organización y esto es fundamental, puesto que por medio de ella se realizan las acciones pertinentes que forman parte de un proceso integral para el logro de los objetivos.

Esa complejidad que envuelve al Estado y los asuntos públicos, es en parte, la diferencia que existe con el sector privado, en virtud de que la hace multidisciplinaria y más humana, siendo su estudio enfocado desde puntos de vista muy diversos que dependen en

ocasiones del poder político imperante, de allí que la visualización de la administración pública.

Toda esta complejidad da nacimiento a una nueva Gerencia Pública (NGP), que en acepción de Leeuw (1996), citado por Córdova (2006), la nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones. Es decir, el actual sistema de actuación pública se mueve en un nuevo escenario con dos diseños básicos de coordinación. En primer lugar, el sector público reduce las diferencias respecto al sector privado en términos de personal, sistemas de remuneración y métodos de gestión; y, en segundo lugar, existe una disminución del volumen de reglas y procedimientos que articulan la actuación de gestión de los departamentos, sujetos a reglas uniformes para contratar e incurrir en costes (p.92).

En referencia, el término de “nueva Gerencia Pública”, ha sido introducido en los debates, propuestas, así como en diversas publicaciones y congresos dedicados a la discusión del tema de la administración pública, pero no existe aún un consenso sobre el mismo, diversas conceptualizaciones se han dado, lo que si pareciera advertirse es que sus aspectos constitutivos no parecen diferenciarse mucho de aquellos que integran a las propuestas de reforma del estado o modernización administrativa llevadas a cabo en América Latina desde la década de los años ochenta.

En esta misma línea interpretativa, Ormond y Löffler, (1999), opinan que: “el término es también algo equívoco porque sus elementos no son tan nuevos, por lo que ha sido acusado de vender (viejo vino en botellas nuevas)” (p.99); lo que si llegan autores a señalar es “que el concepto de nueva gerencia pública estaría orientado a una propuesta del manejo de lo público más cercano a las necesidades de orden económico de mayor ajuste estructural (p.101). Lo que lo vincularía a los esfuerzos a de reforma del Estado llamados de segunda generación que se distinguen de los enfoques institucionalistas.

El servidor público es una persona orientada, principalmente por el deseo de servir y atender las necesidades de las ciudadanas y ciudadanos, poniendo a disposición de la nación sus capacidades, con el fin de contribuir al desarrollo de ésta y anteponiendo los máximos fines del Estado a cualquier propósito o interés particular.

La vocación de servicio es uno de los principios y valores fundamentales del Servidor Público, por lo tanto, considera los siguientes aspectos: Satisfacción y pasión por brindar la mejor atención y calidad de servicio, teniendo claro el rol como servidores públicos; Compromiso a “entender, atender y resolver” las necesidades de aquellos a los que servimos, orientándonos permanentemente a su satisfacción y a superar sus expectativas; Atender con cordialidad, humanidad, rapidez y sentido de oportunidad los planteamientos de las usuarias y los usuarios; y Constante desarrollo, mejoramiento de las propias capacidades y abiertos al aprendizaje de nuevos conocimientos, con la finalidad de prestar un mejor servicio.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

La administración ha de estar orientada a la búsqueda del bienestar del ser humano, esto es, cuando la persona no advierte ninguna amenaza a su tabla de valores. Caso contrario, resulta cuando se alimentan uno de los problemas sustanciales de nuestra sociedad actual, la indiferencia y apatía, Por tanto, la administración no es únicamente un conjunto de técnicas, ni mucho menos de prácticas burocráticas, que obvian valores y principios administrativos que dejen de lado aquellos problemas reales en un sentido público.

La filosofía de gestión organizacional, según De Val Prado (s/f), “posee un sistema de valores caracterizado por la cooperación frente a la propiedad, la confianza frente a al recelo, la autoridad del conocimiento frente a la posición y los principios administrativos frente al desorden”. Puede sintetizarse, entonces que la administración es una de las bases más importantes de que depende el hombre para poder satisfacer sus múltiples necesidades espirituales y materiales, dadas la dinámica y características de la época y las dinámicas de

labor conjunta que distinguen a la humanidad.

En este sentido, la cooperación constituye uno de los fundamentos de la consolidación del sistema democrático como forma de vida y sistema político, la indiferencia constituye un problema. La necesidad de que la administración pública genere los medios que fomenten el desarrollo de equipos como medio de rescatar a la persona del individualismo, constituye un propósito de la planificación institucional.

De tal manera, los principios, constituyen las bases, fundamentos o convicciones, que guían la organización, según (De Val Prado, s/f), los valores, representan las creencias que regulan las acciones de una organización y fijan límites entre los cuales se pueden mover los integrantes de una organización, para sustentar el que hacer de la institución, es decir, la misión.

Se consideran principios, los que deben asumir y consolidar una institución así como sus funcionarios, para llevar a cabo eficientemente la misión de la misma, basándose en el pluralismo en materia ideológica, política y religiosa; fomentar la tolerancia y el respeto a la persona humana, respetar la libertad de expresión, la no-discriminación en razón de género, raza y nacionalidad; así mismo orientar sus actividades en función del desarrollo de la comunidad y de la institución, como compromiso social adquirido.

Entre los valores que deben poseer los funcionarios de una institución gubernamental, se pueden citar, según Zambrano (Ob.cit), la honestidad, ética, responsabilidad; estar sujeto a la solicitud y rendición de cuentas públicas, poseer convicción de servidor público, respetar la dignidad humana; identificarse con la institución y la región, compartir la misión y visión de institución; debe ser emprendedor, trabajador creativo, compartir riesgos, fracasos y éxitos; competente y competitivo, transparente, comunicativo, demócrata, plural y respetuoso con quien disienta, y con la dignidad humana.

Por lo tanto, es fundamental en toda institución de gobierno, desde las alcaldías y gobernaciones, hasta el poder ejecutivo nacional, así como todas las personas que integran estas instituciones, asuman, desarrollen y consoliden un conjunto de valores y principios, los cuales están contemplados en la Constitución Bolivariana de Venezuela, en consecuencia,

como ciudadanos al servicio de la comunidad deben asumir y cumplir a cabalidad lo dispuesto en la carta magna.

Las funciones laborales, contribuye al desarrollo continuo para la búsqueda de alcanzar las metas, las cuales mantengan una perspectiva sobre el abordaje de las competencias, habilidades, relaciones interpersonales, a fin de garantizar un clima organizacional que favorezca el trabajo desempeñado por las personas involucradas en una empresa.

Al respecto, Alles (2014), indicó que la “... gestión del recurso humano consiste en el conjunto de tareas fundamentalmente para el desarrollo organizacional para concretar sus funciones dentro de la capacidad profesional correspondiente a las características de una empresa” (p. 38).

Efectivamente, el planteamiento, destaca un hecho pertinente a la relevancia de precisar un producto, el cual especifique los lineamientos que conllevan a fortalecer las funciones laborales de aquellos que están inmersos en la Alcaldía Bolivariana del Municipio Guanare del Estado Portuguesa.

Por su parte, a juicio de Chiavenato (2015) “la función en cualquier puesto de trabajo, define claramente las funciones para desarrollar diferentes actividades asesoradas de forma directa por la planificación asignada en un departamento administrativo” (p. 183).

El aporte del autor, especifica los lineamientos que deben abordarse con el solo objeto de establecer funciones estructuradas a fin de lograr consolidar la satisfacción de las responsabilidades laborales, además de precisar el cumplimiento e importancia frente al ejercicio aplicado por profesionales en el ámbito administrativo, destacando sus competencias, habilidades, relaciones interpersonales, además de lograr consolidar el clima organizacional en las organizaciones.

En este mismo sentido, aporta Arias y Heredia (2014), “...la calidad de desempeño, se basa en una filosofía de alto desempeño para incrementar las funciones administrativas que debe cumplir cada profesional como base a su responsabilidad laboral” (p. 97). El planteamiento, propicia la importancia de generar un procedimiento estratégico, el cual, de cumplimiento al desafío de un desarrollo organizacional eficaz, específicamente cuando este

debe partir de la finalidad de utilizar la Inteligencia emocional, a fin de garantizar un desempeño eficaz de los trabajadores.

En un aspecto puntual, los sujetos investigados contemplan un cuadro de interrelaciones que se establecen a fin de complementar información, estrechar vínculos amistosos en el trabajo, entre otros aspectos. Para, Valls (2006), quien recomienda para lograr excelentes relaciones interpersonales: “buscar un trato persona a persona, encontrar lo que se tiene en común, librarse de prejuicios, valorar la integridad de otras personas, ponerse en la piel de los demás, ante una agresión, procurar aclarar las cosas y evitar discusiones”. (p.70). Por lo antes planteado, el jefe, debe fomentar adecuadas relaciones interpersonales con el personal que dirige, mostrar apoyo en las actividades que realizan, hacer críticas constructivas, fomentar la armonía en las actividades diarias.

En efecto, Ocampo y Vázquez (2008), refieren que “la relación interpersonal tiene sus niveles altos y sus niveles bajos gracias a esas variaciones vive sus momentos de exaltación, lo que hace que la relación sea más efectiva y más interesante” (p. 95). Por lo tanto, es de esperar que los seres humanos, en cualquier momento vayan a existir algún desacuerdo, todo ello contribuye a que el clima organizacional se perfeccione. Por lo que, el nivel de desempeño de una persona está determinado, por el nivel de esfuerzo ejercido. A la vez el esfuerzo ejercido de una persona está en función de la motivación.

Al respecto, Rodríguez (2010), expuso que es un: “proceso de interacción recíproca aplicada entre dos o más personas con habilidades sociales para comunicarse de forma efectiva, escuchando con el propósito de solucionar conflictos al presentarse en una organización” (p. 99). Es importante considerar que, la función del desempeño profesional dentro del ámbito laboral se basa en plantearse relaciones interpersonales eficaces, con el propósito de lograr definir el alcance de un clima organizacional que represente el trabajo de cómo abordar la finalidad dentro del propósito que contribuye a gestionar la eficacia del recurso humano, frente a la disposición de cómo atender al público, con el propósito de fortalecer la calidad de desempeño.

De igual manera, señala Chiavenato (2015), es: “un procedimiento donde el ser

humano lo representa como una asociación entre dos o más personas a largo plazo, manteniendo emociones para alcanzar la variedad de un contexto emocional” (p. 317). El planteamiento formulado por el autor, plantea el compromiso que debe asumir las personas frente al trabajo organizado para abordar los requerimientos necesarios en relación a la calidad de desempeño.

Ahora bien, entre las funciones gerenciales, organizacionales y de personal, están la de formar un equipo de trabajo donde se establezcan estándares para el desempeño, evaluar el rendimiento, asesorar, capacitar y desarrollar a los trabajadores, para compensar y ayudar a obtener los mejores resultados. Para Murphy (1990), citado por Palacio, (2013), habla del desempeño laboral; como “un conjunto de conductas relevantes para los objetivos de la organización en la que trabaja” (p. 156).

De igual manera, el desempeño laboral; debe considerarse que, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, en tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles y otras que puedan deducir.

A tales efectos, la motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios. Consecuentemente, el desempeño laboral según Chiavenato (2015), es el comportamiento “...del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.67).

Por lo tanto, el desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores en los aspectos técnicos, profesionales y relaciones interpersonales, esto se encuentra influenciado de manera importante por el entorno. Por otro lado, para determinar la calidad del desempeño laboral es necesario tener en consideración las condiciones de trabajo y las condiciones de la persona de manera particular, es decir, para que exista un adecuado desempeño laboral es necesario ser competente y considerar las condiciones personales y de trabajo existentes.

Por su parte, Ocampo y Vázquez (2008), sostienen que “...constituye eventos compartidos de forma consciente e inconsciente, de acuerdo al desempeño laboral, para así proporcionar las acciones relacionadas con la satisfacción en ambiente de trabajo optimo en un empresa” (p. 205). Este planteamiento formula, la importancia de establecer los procedimientos para determinar la evaluación del desempeño medio asumido como un elemento de los factores situacionales que permitan verificar el estímulo y la motivación del personal para dar cumplimiento a las actividades planificadas de acuerdo a los roles de los empleados para concretar sus actividades basadas en las tareas gerenciales.

Cabe destacar, que Delgado (2007), sostuvo que “...el desempeño eficaz es el proceso generado por el ser humano para desarrollar su planificación ya establecida de acuerdo a las actividades de su aplicación” (p. 40). Lo planteado, proporciona un aporte pertinente a la importancia de valorar la sinergia, asumiendo conductualmente los procedimientos para regular la diversidad de medios que van a concretar el uso efectivo de los procesos administrativos, para así establecer la eficacia de la gestión de la calidad de desempeño.

De igual manera, De Sousa (2008), planteó que “...el desempeño eficaz dentro de la gerencia participativa, se construye como un modelo organicista para alcanzar los objetivos planteados para lograr las metas dentro de la gestión institucional” (p. 72).

El planteamiento del autor, busca garantizar los fundamentos que asocian la importancia de trabajo de equipo, las discusiones dentro de una organización, la realimentación de información, además de la fluidez de la comunicación para evitar cualquier desviación de la misma.

En cuanto al conocimiento del clima organizacional, a todas estas, proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales; permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

Asimismo, argumenta Kast (Ob.cit), el clima organizacional “influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional”

(p. 134).

Atendiendo a estas consideraciones, los directores de las organizaciones públicas, deben considerar como prioritario, profundizar el significado que tiene para éstas organizaciones, el comprender el clima en el que se desenvuelven sus trabajadores y de este modo descubrir, porque las personas se comportan como lo hacen, y con la información obtenida, reforzar aquellas conductas que se consideren positivas para la organización y satisfactorias para el trabajador, de manera disminuir la resistencia a los cambios que pudieran plantearse.

De igual manera, en acepción de Chiavenato (2015), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, y está estrechamente ligado al grado del desempeño laboral, motivación y su remuneración de los empleados, el liderazgo y trabajo en equipo, que indican de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, “...es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades” (p. 2).

Por otro lado, para Gibson (2010), el clima organizacional tiene que ver con características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas. Es así que, al igual que todo sistema social, se encuentra en constante “...transformación proporcionando a la organización una personalidad, una identidad, que puede estar o no formalizada, que promueve, la visión y la perspectiva en la cual se desenvuelvan e interactúan los empleados adaptando su comportamiento frente a los demás (p.212).

También, resalta Gibson (2010), que el Clima Organizacional se presenta bajo el contexto de un ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una organización, él tiene existencia real y afecta todo lo que sucede dentro de la organización; en este aspecto, las organizaciones son siempre únicas, cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad constituyen el clima, como el espacio en el que diariamente los trabajadores de una organización comparten e interactúan y de estas

relaciones, “...se generan impresiones diferentes con la cual se originan diversas dinámicas de convivencia frente a la misma circunstancia, que los conduce a sentir, imaginar y entender el contexto que los rodea” (p.215).

Es por este motivo, que los gerentes, conozcan ciertos fundamentos del comportamiento humano, que determinan el clima organizacional, que le permitan movilizar el interés y la energía de los trabajadores hacia el logro de los objetivos, tanto personales como de la organización, para ello planificará y ejecutará estrategias encaminadas a utilizar algunos factores del clima, entre ellos, la motivación como un mecanismo de acción que permita modelar la variabilidad del comportamiento humano, para ello se debe contar con el conocimiento pleno de la persona a motivar, conocer cuál es la necesidad que experimenta el trabajador en un momento dado para poder así ejercer la energía motivadora que le permita llevarlo a un estado de satisfacción o de equilibrio, hasta la aparición de otro evento, capaz de iniciar un nuevo ciclo de motivación.

Medir el clima organizacional es la evaluación de lo que opinan los miembros de una organización determinada acerca de sus condiciones de trabajo, el clima organizacional se mide porque ese proceso permite conocer, en forma científica, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y sus condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan disminuir la insatisfacción que afecta el compromiso y la productividad.

En tal sentido, es importante realizar una evaluación sistemática del clima laboral, más aún cuando se percibe insatisfacción laboral, bajas calificaciones en las evaluaciones de desempeño, conflictos organizacionales, entre otros.

En consecuencia, medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

El objetivo de un diagnóstico de clima organizacional, es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos, estas

variables y su impacto en los colaboradores configuran lo que podemos entender como clima organizacional. Algunos objetivos de estudios de clima organizacional son: Conocer la percepción del personal sobre el actual clima organizacional, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal, disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos, a juicio de Álvarez (1992, citado Ortega 2008, p. 97).

El compromiso organizacional, se considera como una actitud hacia el trabajo, que se desarrolla a lo largo del proceso de socialización. La importancia de su estudio radica en la influencia que esta actitud genera sobre el comportamiento del elemento humano en una organización.

Al respecto, esgrimen Davis y Newstrom (2010), está claro que la actitud de los empleados es muy importante para la empresa, cuando las actitudes son negativas constituyen tanto un síntoma de problemas subyacentes, como una causa que contribuye a la dificultades futuras de la compañía, el deterioro de las actitudes puede originar huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo y mayor rotación del personal, también puede ser causa de quejas, rendimiento bajo y un deficiente servicio a los clientes; por otra parte las actitudes favorables, producen resultados positivos como la satisfacción de los empleados y productividad alta.

Al mismo tiempo, en lo relacionado a la satisfacción en el trabajo, es importante para los gerentes tener información acerca de la satisfacción de los empleados para tomar decisiones adecuadas tanto para prevenir como para solucionar problemas.

Es importante considerar que un empleado comprometido con la organización, el empleador asegura una permanencia, lealtad e identificación de sus recursos humanos, aspecto que puede llegar a disminuir significativamente los niveles de desempleo, rotación, ausentismo, insatisfacción y desmotivación, factores que en los últimos tiempos han aumentado considerablemente generando altos costos en los procesos de selección, seguimiento y capacitación del personal. Un empleado comprometido permite a la organización centrar su atención en el desempeño y no en la variedad de actitudes que pueden

llegar a ser causa de conflictos y enfrentamientos.

Por lo tanto, aquellas organizaciones que se preocupen en generar y mantener el compromiso en sus empleados tendrán gente dispuesta al cambio, flexible, abierta y dirigida a la calidad y resultados.

Las habilidades dentro de la calidad de desempeño, se basan en verificar cómo realizar la realimentación de información sobre las funciones administrativas aplicadas con relación al cargo desempeñado, además, valora el compromiso del desempeño del personal para así mostrar satisfacción por lo ejecutado diariamente. Atendiendo así, la esencia de la calidad institucional.

Por consiguiente, Arias y Heredia (2014), sostuvieron que: “las habilidades se refieren a la capacidad mental y psicológica necesarias para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación” (p. 377). Esto va a definir la finalidad de cómo gestionar el producto sobre las fuentes, que conllevan a la realimentación de información cuando se busca garantizar la determinación de la visión y misión organizacional.

En este mismo sentido, de acuerdo con Daft (2013), señaló haciendo referencia al crecimiento profesional, resalta que solamente basta un “...solo propósito de fortalecer las relaciones interpersonales de acuerdo a las diferentes actividades que ejecuta un trabajador según el programa establecido por la empresa” (p. 373).

Lo descrito por el autor, evidencia el propósito de activar los procedimientos para mantener de manera efectiva cómo definir la gestión del recurso humano, basado en las diferentes funciones administrativas ejecutadas por el personal participante en la investigación.

En lo que respecta a la motivación, esta ha sido considerada por numerosos especialistas como la base de la conducta de las personas, el motivo por el cual determinadas personas actúan, por lo que Stoner, (2012), plantea “la motivación es un proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de la persona, basada en los conocimientos que hace que la gente funcione” (p. 484).

De esta manera, la preocupación por estudiar la problemática de la motivación en

diversos campos laborales y en especial en lo administrativo; el estudio de la motivación en el desempeño laboral es un tema que resulta interesante porque permite al empleado expresar libremente sus opiniones acerca de la empresa y cómo funciona la implementación de medidas correctivas dentro de los aspectos que se requieren para la capacidad de gestión de la organización.

En referencia Bowen (2012), “nadie puede obligar a nadie a hacer algo en contra de su voluntad. En ocasiones el individuo tiene que tomar decisiones y optar por alternativas extremadamente difíciles, pero en cualquier caso quien deberá decidir será el propio individuo”. En relación a lo anteriormente mencionado, la motivación es una cuestión eminentemente interna de las personas.

CONCLUSIÓN

Llegando a la posición de la investigación, creo obligatorio la presentación de unas consideraciones derivadas del análisis e interpretación de los contenidos de los discursos emitidos por los sujetos contextualizados durante las entrevistas realizadas. A su vez, permitirá la confrontación de esas creencias de los sujetos contextualizados con las teorías centrales, básicas y el pensamiento del investigador sobre las Categorías de Análisis:

Categoría Funciones Laborales

Coinciden y ratifican los sujetos contextualizados, que como servidores públicos son sujetos de responsabilidad por los actos u omisiones que realicen derivados de sus funciones. La Administración establece los deberes y obligaciones del funcionario público, dándole las reglas necesarias de comportamiento y los lineamientos de prestación de su servicio profesional. El principal propósito del análisis de la Responsabilidad Administrativa de los servidores públicos, en el desempeño de sus funciones; se enmarca dentro del desconocimiento existente de parte de las y los servidores públicos de los deberes, derechos y prohibiciones que se encuentran estipulados en la “Ley Orgánica de Servicio Público”.

Por lo general debe mostrar estímulo como parte de los factores situacionales, de manera que, éstos realmente puedan sentirse motivados para seguir promocionando eficazmente la acción para lograr fortalecer la categorización social como centro de interés en sus funciones. Estableciendo con ello, la finalidad de una capacidad de liderazgo para influenciar en el servidor público las orientaciones profesionales.

Por lo cual, el hecho ontológico más que cognitivo, es la presencia del hombre ante su realidad la que importa y no tanto su eficacia sobre los factores situacionales”, cada realidad entre el entorno laboral se basa en la disposición que garantiza en el propósito de gestionar las maneras de lograr los objetivos propuestos. Esto va a caracterizar la posibilidad sobre la disposición del compromiso del empleado, para alcanzar con las orientaciones profesionales la optimización de sus funciones como trabajador, promoviendo cambios en el comportamiento de ellos dentro del entorno laboral.

En consecuencia, los servidores público y en especial la gerencia intermedia, deben centrar sus funciones dentro de un conjunto de responsabilidades que les permitan propiciar procedimientos que garanticen la efectividad de los todos los medios necesarios, las maneras de utilizar alguna estrategia, la cual sirva de fuente para que el empleado al obtener las maneras de aplicarlas, pueda definir la influencia hacia otros que cumplan la iniciativa de generalizar las opciones fundamentadas en precisar las metas logradas.

Categoría: Relaciones interpersonales

Al puntualizar las relaciones interpersonales, los sujetos contextualizados comparten la perspectiva de que los individuos que hacen vida en ella, se deben establecer los criterios que son significativos en el proceso de interacción recíproca aplicada entre dos o más personas con habilidades sociales para comunicarse de forma efectiva, escuchando con el propósito de solucionar conflictos al presentarse en una organización.

De manera que se contextualiza la importancia de mantener un proceso de comunicación asertiva para lograr sustentar cómo visualizar objetivamente la inherencia de asumir que éstas tienen que ver con la posibilidad de incrementar las destrezas sociales en el

campo laboral, las mismas deben mantenerse exitosamente para contribuir a que las complicaciones internas no conlleven a la discordia entre los grupos de personas involucrados en una organización, por lo cual se ajusta a la posibilidad de mejorar la calidad comunicacional en el marco de las relaciones interpersonales.

Por consiguiente, Chiavenato (2015), puntualizó que es: “un procedimiento donde el ser humano lo representa como una asociación entre dos o más personas a largo plazo, manteniendo emociones para alcanzar la variedad de un contexto emocional” (p.317). Esta apreciación, contribuye a reafirmar la importancia que tiene la comunicación asertiva como estrategia organizacional en los diferentes niveles jerárquicos, donde la misma pueda asumirse como un ente responsable para abordar situaciones, donde las personas al agruparse las tomen como referencia para procesar comportamientos adecuados a estas relaciones y cumplir cabalmente con las tareas y funciones encomendadas como servidor público, las mismas le evitaría de forma significativa el no representar para la institución potencialidades sobre el fortalecimiento del trabajo de equipo en cuanto al autoconocimiento que debe poseer el sujeto para mantenerla con efectividad.

Siguiendo el mismo orden de ideas, el proceso interactivo, depende de su propia intervención para comunicarse, es por ello que, Daft (2013), indicó que las relaciones interpersonales: “son aspectos imprescindibles y preocupante que posee un determinado grupo de personas, donde las mismas mantienen interacción laboral, social o familiar” (p. 145).

El destacar lo pautado por el autor contribuye a contextualizar que, cada función organizativa dentro de las líneas de acción en la comunicación, existe la posibilidad de que el proceso ético en la administración y gerencia determine los principios que conllevan a reorganizar el pensamiento crítico del éxito que debe poseer el individuo en cada momento laboral, se hace importante señalar que, mantener un discurso asertivo se refiere a la construcción de hechos que pueden fortalecer empáticamente los valores organizacionales, se ajuste la capacidad del autoconocimiento, el cual pueda facilitar en el individuo cómo

lograr promover eficazmente las necesidades de centrar objetivamente el proceso comunicacional asertivo.

La percepción es la base fundamental, para internalizar como definir el trabajo de equipo y los valores organizacionales, quienes administran empleados para influenciar en las relaciones interpersonales, ser capaz de precisar elementos congruentes, los cuales produzcan un sentido de objetividad para relacionar la respuesta de forma congruente a los hechos que van a permitir direccionar las funciones del personal.

En este sentido, Lewin, (2010). Manifestó: “Es un procedimiento que forma parte del método experimental de las ciencias empíricas y que supone en el científico, o en el observador en general” (p. 45). Indudablemente lo presentado por el autor, hace evidente como aporte a las estrategias motivacionales, las cuales de una u otra manera estarían favoreciendo su práctica para definir las posibles alternativas de su actuación de manera perceptiva que le sean coadyuvante a evitar conflictos en la institución.

Al respecto, además sería como un proceso mental que se fundamenta mediante los sentidos: vista, en objetos, hechos o situaciones. Esto va a constituir un elemento perceptivo para dar a conocer la forma de valorar el trabajo de equipo por lo que se estaría asumiendo de manera correlacionada el propósito de generar elementos estratégicos para mantener de forma operativa la finalidad de lograr asumir un hecho activo en facilitar las estrategias motivacionales como parte del fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

En este mismo sentido, la actitud de atenta consideración de aquellos fenómenos que resultan interesantes al destacar la percepción visual que le permite realizar la observación del entorno donde se encuentra con la finalidad de definir de manera congruente como asumir los roles en la actuación para promover un trabajo de equipo y los valores organizacionales.

Esto sería con referencia a los comportamientos responsables, tolerantes y de respeto hacia los demás.

Es por ello que, el comportamiento es base fundamental, que facilita al definir cómo valorar el objetivo para internalizar la forma de contemplar argumentos, los cuales deben ser

las principales opciones para que el sujeto pueda actuar de acuerdo a las reglas o normativas que rigen su participación.

Efectivamente lo pautado va a reflejar los hechos pertinentes para asumir el rol objetivo en cuanto a la respuesta con la intención de generar un modelo general de actuación, especialmente cuando este se relaciona con las relaciones interpersonales, formando parte de los hechos objetivos para promocionar con eficacia lineamientos que sirvan de base para facilitar a otras personas como actuar sin necesidad de persuadirlos a cumplir sus obligaciones.

Sino presentar otras alternativas que le sirvan de procedimientos en dar iniciativa a los logros de los objetivos propuestos en el entorno laboral.

De allí que, el modelo de comportamiento de acuerdo a la actitud asumida por el servidor público, bien sea agresiva o no, contribuye a mantener la pertinencia sobre la capacidad de asumir las acciones objetivas que son representativas ante una situación. Esto va a permitir mencionar la necesidad de procesar fundamentos vinculados con la coordinación respecto a la actuación de estos para intervenir con los subalternos.

En este mismo orden de ideas, Goleman (2002), también hace un planteamiento: “el comportamiento va a determinar la actitud asumida por el individuo relacionándola con la finalidad de las actitudes responsables, tolerantes y de respeto al personal de una organización” (p. 80). Lo descrito permite evidenciar la finalidad, de las relaciones interpersonales por lo cual este representa una actitud positiva de dar sentido a la realidad de la actuación de aquellos que están en una organización. Estos de una manera u otra deben visualizar perceptivamente la manera de actuar para evitar el riesgo de fragmentar las relaciones interpersonales en el entorno laboral.

Por lo cual un profesional, se hace responsable de acuerdo a su formación de valores, le permite conocer la diversidad de funciones según sus criterios en el sentido comunicacional basado en un comportamiento. Se asume que el un grupo de trabajo, responde ante sus actos de acuerdo a su actitud para dirigir la institución. De igual forma favorece, el intercambio de opciones relacionadas con el comportamiento hacia el

fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Incidiendo así en dar a conocer en su intervención nuevas opciones para promocionar las relaciones interpersonales con mayor objetividad.

A este respecto Lewin, (2010). Señaló: “es la capacidad de sentirse obligado a dar una respuesta, sin precisión externa alguna, se dice que es individual cuando es la capacidad que tiene una persona de conocer y aceptar las consecuencias de sus actos libres y consientes. (p. 120). Lo descrito por este autor va a definir la finalidad de dar a conocer los hechos que caracterizan la finalidad de la actuación pertinente a las razones operativas reflejadas en el profesional, especialmente cuando existe el cumplimiento responsable de su intervención en su entorno laboral.

En este mismo sentido, el comportamiento actitudinal del servidor público para cumplir con su rol de manera efectiva, visualiza la finalidad de nuevas opciones que dan sentido, al comportamiento, donde debe asumir su rol de manera congruente a los objetivos propuestos por la organización.

Sin embargo, ser tolerante es ser capaz de comprender a los demás, esto puede ser objeto de dar la iniciativa de cómo mantener los hechos que son significativos para aprender a convivir, es decir, representa el propósito de dar sentido al comportamiento de los servidores públicos, quienes de una u otra manera reflejan por su personalidad la atención proactiva para mediar con el fin de favorecer las relaciones interpersonales. Asumiendo de manera perceptiva las estrategias que son coadyuvantes de nuevos roles inmerso en los valores positivos en las instituciones al servicio de comunidad.

Por consiguiente, se puede decir también, que es el sentimiento que lleva a reconocer los derechos y la dignidad de otro, con la pertinencia de cómo valorizar, la actitud de otras personas donde se logre destacar bajo una perspectiva como trabajador para direccionar la finalidad de hechos objetivos con propósitos de regular según la actuación de un empleado en relación a su capacidad de aplicar una visión holística para la calidad de desempeño.

De esta forma el respeto es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad. Para practicarlo es preciso tener una clara noción de los

derechos fundamentales de cada persona, entre los que se destaca en primer lugar en inducir eficientemente las relaciones interpersonales. Es por ello que, abarca todas las esferas de la vida, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a todos nuestros semejantes, hasta el que le debemos al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza en general.

Evidentemente este proceso, promueve la interacción en dar a conocer, la importancia de las relaciones interpersonales la misma deben ser objeto principal de promoverlas. Esto se podría lograr con la aplicación de la motivación laboral, donde estas mediante sus objetivos, propósito, acciones pedagógicas asumidas para su aplicación con la psicológica y lo social, estarían formando parte de una alternativa para inducir a los trabajadores sobre la forma de actuar que valores la actuación de su personal.

Es por ello que, Daft (2013), expuso: “determina el alcance de la tolerancia y el sentido de la cooperación, conlleva a reformar organizadamente como tomar la posibilidad de dar una respuesta objetiva a los valores” (p. 33). Esto constituye un elemento significativo que involucra la pertinencia de organizar, la cuales estimulen la interacción entre los servidores públicos, con la finalidad de mantener relaciones interpersonales eficaces las cuales den el sentido dinámico de incidir para dar respuesta a las funciones en cualquier institución pública en atención y servicio al pueblo.

A tal efecto, la acción del personal asume el comportamiento de acuerdo a la actuación de otros, es decir, los diferentes argumentos planteados por los autores antes mencionados, reflejan un importante aporte para el estudio dado que representan la posibilidad de generar las acciones, para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Además, sea representativo para lograr visualizar como internalizar su propósito, de esta forma contextualizar la iniciativa de generar una práctica asociada a la capacidad de respuesta por parte de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (2007). El Paradigma de Ackoff. Una Administración Sistémica. México. Editorial Limusa, S.A.
- Alles, M. (2014). Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias. Alto Desempeño. México: Editorial Trillas.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación guía para su elaboración. (Séptima Edición). Caracas. Editorial Episteme, C.A.
- Arias, L. y Heredia, V. (2014). Administración de Recursos Humanos. Para el
- Barrera, M. (2007). Análisis en Investigación. Análisis Semántico, de Signos, Significados y Significaciones. Caracas. Editorial Fundación Sypa.
- Bowen, Bryton. (2012). Sepa recompensar a si equipo. Mc Graw Hill. (España).
- Buendia, L. (2010) Métodos de Investigación en Psicopedagogía. España: Editorial Mac Graw-Hill, Buenos Aires: Editorial Granica.
- Bunge, M. (2007). La investigación científica. Barcelona: Ariel.
- Bustamante, S., Pérez, I. y Maldonado, M. (2008, Abril-Junio). “El Poder y La Gerencia en las Organizaciones. “Un Análisis Crítico sobre la Diversidad de su Concepción”. Revista Venezolana de Gerencia, Venezuela.
- Calderón-Moncloa, L. y Viardot, E. (2009, Junio). “El impacto de los Valores Latinoamericanos en la Gerencia del Cambio Organizacional”. Revista Oikos, Chile.
- Castell, Manuel. (2001). La Galaxia Internet. Barcelona. Ediciones Areté.
- Chiavenato, I. (2015). Gestión del Talento Humano. México D.F: Editorial.
- Código de ética de las servidoras y Servidores Públicos. Poder Ciudadano. Consejo Moral Republicano. Gaceta Oficial de la República, Bolivariana de Venezuela N° 40.314 de 12 de Diciembre de 2013.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Promulgada el 15 de Diciembre de 1999. Gaceta Oficial N° 5.453
- Corbetta, P. (2007). Metodología y Técnicas de Investigación Social. Madrid: Mc. Graw Hill.
- Córdova, J. (2006). “La Reforma Administrativa en Venezuela y Colombia” en Revista Venezolana de Gerencia, Vol.1, No. 2, Diciembre,
- Cornejo, A. (2004). Complejidad y Caos. Guía para la Administración del Siglo XXI. Paris, UNESCO. Daft, R. (2013). Teoría y diseño Organizacional. 9ª ed. México: Thomson.

- Davis y Newton (2010). Comportamiento humano en el trabajo. Editorial McGrawHill Interamericana, S.A. México. Décima edición.
- De Sousa, L. (2008). La Gerencia Participativa y su función Sinérgica. Bogotá: Magisterio.
- Delgado, V. (2007). El Gerente del mañana. Colombia Urano.
- Díaz, B. (2003). Principios y Elementos de la Investigación Social. Caracas: Monte Ávila.
- Diccionario de la Real Academia. (2001). Edición XXII. España. CD ROM para Últimas Versiones de Sistemas Operativos.
- Drucker, P. (2007). La Sociedad Postcapitalista. Bogotá. Editorial Norma.
- Falcón, C. (2019). Un nuevo modelo de gerencia y gestión académico administrativo, para la universidad venezolana. Universidad Central de Venezuela.
- Gadamer (1999) La hermenéutica dialógica de H.-G. Gadamer, Salamanca, Publ. Univ. Pontificia.
- Gaete, A. (2009) Aplicación de la Responsabilidad Social a la Nueva gestión Pública. Revista Scielo. Universidad de Antofagasta, Chile.
Disponible:http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S185137272008000200002 Consultado el 31-05-2021.
- Gibson M. (2010). Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall. 4ta. Edición. España
- Goleman, A (2002) Inteligencia Emocional. Ediciones McGraw-Hill. Interamericana, S.A. México. Décima edición
- González, J. (2001). El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: Nuevas respuestas para viejas interrogantes. Cuestiones pedagógicas.
- Gruber, T. (1995). "Toward Principles for the Design of Ontologies Used for Knowledge Sharing" (Hacia unos principios para el diseño de ontologías para el intercambio de conocimiento), en International Journal Human-Computer Studies. Vol 43, pp. 907-928.
- Guerrero, O. (2010) La administración pública a través de las ciencias sociales. Fondo de Cultura Económica. México.
- Habermas, J. (2005). Facticidad y validez. Sobre el derecho y el Estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso. Madrid: Trotta.
- Hernández, R. Fernández, C. y Batista, P. (2008). Metodología de la Investigación. México. Editorial McGraw Hill.
- Husserl, E. (2005). Ideas Relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica. Libro Segundo: Investigaciones Fenomenológicas sobre la Constitución. México. UNAM. Instituto de Investigaciones Filosóficas.
- Ibáñez N y Castillo, R (2008) Epistemología de la Gerencia y sus

- Métodos. Editorial Comala.Com. Venezuela.}Kast, J. (2010).Administración en las organizaciones. (4ta. Edición). México: Editorial Mc. Graw-Hill.
- Kelly. J. (2019) Gerencia Municipal. Caracas. Ediciones I.E.S.A.
- Koontz y Weihrich (2004) Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición. Editorial McGraw Hill.
- Kuhn, T. (1962). The structure of scientific revolutions. . Chicago: Chicago University.
- Latorre, A. (1996). El diario como instrumento de reflexión del profesor novel. En Actas del III Congreso de E. F. de Facultades de Educación y XIV de Escuelas Universitarias de Magisterio. Guadalajara: Ed. Ferloprint.
- Lewin, R. (2010). Teoría y Práctica del Clima Organizacional. España: McGraw-Hill.
- Ley Orgánica de Administración Central (1999). Gaceta oficial de República Bolivariana de Venezuela, 36.687 (Extraordinario), Abril 26.
- Ley Orgánica de la Administración Publica Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001.
- Ley Orgánica de Planificación (2000). Gaceta oficial de República Bolivariana de Venezuela, 37.076. (Extraordinario), Noviembre 13.
- Ley Orgánica de Régimen Municipal (1989). Gaceta oficial de República Bolivariana de Venezuela, 4.109. (Extraordinario), Junio 15.
- Manzanilla S., O. (2000). La Eficiencia de la Gestión Gerencial. Caracas: Editorial Panapo.
- Marcano (2020), La Gerencia en la Transformación de la Educación Tecnológica Universitaria Venezolana, desde la Complejidad. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Martín, R (2010), Las administraciones públicas paralelas y la construcción de capacidades institucionales: la gestión por proyectos y las unidades ejecutoras”, Revista Reforma y Democracia, N° 24, CLAD. Recuperado de <http://siare.clad.org/revistas/0044900.pdf>
- Martínez, A. (2002). Desarrollo de Habilidades. México: Editorial Trillas, S.A.
- Martínez, M. (2014). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Trillas McGraw-Hill Educación.
- Mintzberg, H. (2010). Managing. Colombia. Editorial Norma
- Morin, E. (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Caracas: Face-UCV
- Morín, E. (2001). La epistemología de la complejidad. Gaceta de Antropología N° 20, 2004 Texto 20-02, Disponible en <http://www.pensamientocomplejo.com.ar> [Consulta: 2021, octubre 12.
- Morles, V. (1992). Planeamiento y análisis de investigaciones. Caracas: El Dorado.

- Nubes, S y Sánchez, M. (2004), Las investigaciones con entrevistas cualitativas: carácter flexible y emergente de los diseños. Buenos Aires: Editorial Manantial
- Ocampo y Vázquez (2008). Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. Comunicación empresarial (1ra edición). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. (p. 292).
- Ormond y Löffler (1999). "Nueva Gerencia Pública ¿qué tomar y qué dejar?. En Revista del CLAD, Reforma y Democracia, Nro.13. Caracas, Venezuela.
- Ortega P. Pedro. (2008), La Gerencia Interactiva como estrategia para mejorar el desempeño del personal de Recursos Humanos del Instituto Autónomo de Policía del Estado Cojedes I.A.P.E.C. Cojedes, Venezuela.
- Padrón, José (2016). La falsa distinción entre investigaciones cuantitativas y cualitativas. Conferencia Central en la I Jornada del Doctorado en Ciencias de la Educación Cohorte I. Universidad Fermín Toro, Núcleo Guanare. "Perspectivas de la Sociedad del Conocimiento. Visión generadora de transformación social". Disponible en: <http://padron.entretemas.com.ve/LaFalsaDualidadCuantitat-Cualitat.pdf>
- Palacio, F. (2013). Psicología de la Organización. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Peraza, A. (2019), Propuesta de un Modelo Gerencial Estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el Estado Aragua. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Pérez, G. (2004). Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. I . Métodos, Madrid, La Muralla, España.
- Piñero, M. y Rivera, M. (2012). Investigación Cualitativa: Orientaciones Procedimentales. Barquisimeto: UPEL-IPB.
- Rodríguez, J. (2010). Comunicación y el Liderazgo Gerencial. Caracas: Panapo.
- Rojas, B (2014). Investigación Cualitativa. Fundamentos y praxis. Caracas: FEDEUPEL.
- Ruiz (2010) La Gerencia Pluridimensional centrada en el Ser: Constructo Epistémico
- Rusque (1999), De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa. Caracas: Vadell Hermanos.
- Schvarstein, L. (2003). La Inteligencia Social de las Organizaciones. Editorial PAIDO IBERICA. Paradigmático. Universidad Fermín Toro (UFT-Cabudare) Venezuela
- Shulman, L.S. Paradigmas y programas de investigación en el estudio de enseñanza: una perspectiva contemporánea. In: Wittrock, M.C. (Coord.) La investigación de la enseñanza, I. Madrid: Paidós.
- Stoner, J. (2012). Administración, sexta Edición, Editorial Pearson México.

- Strauss, Anselm y Corbin, Juliet. (2002). Bases de la Investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría fundamentada (1ª ed.). Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Tamayo y Tamayo. (1999). El proceso de la investigación científica. (Tercera edición). México. Noriega Editores. Limusa.
- Taylor y R. Bogdan. (2010). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires: PAIDOS.
- Tobón, S. y Núñez Rojas, A. (2006). la gestión del conocimiento desde el pensamiento complejo: Un compromiso ético con el desarrollo humano. Revista EAN. Septiembre -Diciembre 2006 pp. 27-40. Disponible en <http://www.journal.ean.edu.co/>. [Consulta: 2021, diciembre 16].
- Toffler, A. (1990). La Tercera Ola. Barcelona. Editorial Plaza y Janés. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Valles, M. (1999). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis.
- Valls, E. (2006). Valores de la organización. (10ma. Ed.). México: Prentice Hall.
- Weber, M. (2014). Economía y sociedad. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Zambrano, A. (2010) Gerencia Estratégica y Gobierno. Caracas. Ediciones IESA.
- Zimmermann, F. (1997). "Structural and managerial aspects of virtual enterprises". Paper presentado en la European Conference on Virtual Enterprises and Networked Solutions—New perspectives on Management, Communication and Information Technology, Paderborn.