

PERCEPCIONES DEL PODER EN LA GERENCIA PÚBLICA. UNA REVISIÓN SISTEMATIZADA DESDE EL MARCO EXPERIENCIAL

PERCEPTIONS OF POWER IN PUBLIC MANAGEMENT: A SYSTEMATIC REVIEW FROM AN EXPERIENTIAL PERSPECTIVE

Jacksson, Álvarez B.

Doctorando en Gerencia Avanzada UNELLEZ. Magister en Gerencia Pública. Adscrito al Grupo de Creación Intelectual “Sinergia para la Innovación Gerencial”, del Doctorado en Gerencia Avanzada UNELLEZ VIPI. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0091-3569> E-mail: profejacksson@gmail.com

Autor de correspondencia: profejacksson@gmail.com

Recibido: 23/10/2025 **Admitido:** 12/11/2025

RESUMEN

El poder en la gerencia pública venezolana, aunque abordado teóricamente, sigue presentando una limitada comprensión desde la vivencia y percepción del gerente público. Este artículo presenta una revisión sistematizada para construir un estado de la cuestión sobre el poder desde la experiencia del gerente público, analizando su tratamiento en investigaciones de acceso abierto (2014-2024) con foco en Venezuela. La metodología sigue el enfoque ReSiste-CHS de Codina (2020) para ciencias humanas y sociales, mediante cuatro fases: búsqueda, evaluación, análisis y síntesis. Se revisaron 11 artículos científicos de bases como Redalyc, SciELO, Dialnet. El análisis documental organizó los hallazgos en dos ejes que resultaron ser tangenciales: a) poder como recurso relacional en entornos institucionales; b) tensiones entre legitimidad, eficacia y control administrativo. Se constató una escasa conceptualización experiencial del poder desde el gerente, evidenciando un vacío teórico y práctico que justifica nuevas líneas de investigación centradas en el significado, vivencia y uso del poder por parte de estos actores sociales. Finalmente se reflexiona que, pese a aproximaciones valiosas, persiste la necesidad de estudios que integren la subjetividad del gerente en la construcción de modelos de poder para la administración pública venezolana.

Palabras clave: poder, gerencia pública, percepción.

ABSTRACT

Power in Venezuelan public management, although addressed theoretically, continues to present a limited understanding from the experience and perception of the public manager. This article presents a systematized review to build a state of the art on power from the experience of the public manager, analyzing its treatment in open access research (2014-2024) with a focus on Venezuela. The methodology follows Codina's (2020) ReSiste-CHS approach for human and social sciences, through four phases: search, evaluation, analysis and synthesis. 11 scientific articles from databases such as Redalyc, SciELO, Dialnet were reviewed. The documentary analysis organized the findings into two axes that turned out to be tangential: a) power as a relational resource in institutional environments; b) tensions between legitimacy, effectiveness and administrative control. A scarce experiential conceptualization of power from the manager was confirmed, evidencing a theoretical and practical void that justifies new lines of

research focused on the meaning, experience and use of power by these social actors. Finally, it is reflected that, despite valuable approaches, the need persists for studies that integrate the subjectivity of the manager in the construction of power models for the Venezuelan public administration.

Keywords: power, public management, perception.

INTRODUCCIÓN

La noción de poder en el ámbito público puede verse abordada desde perspectivas estructurales, de control o funcionales, que generalmente se centran en el ejercicio institucional y su relación con el aparato burocrático. Sin embargo, estas aproximaciones suelen omitir una perspectiva considerada crítica, la manera en que los sujetos que viven la función gerencial pública, perciben, definen y ejercen el poder en el marco de su práctica cotidiana.

Esta revisión sistematizada, se justifica por la necesidad de visibilizar una mirada poco tratada en los estudios sobre gerencia pública, la experiencia subjetiva del poder. La exploración de este punto de vista, permitirá no solo enriquecer el debate teórico, sino también aportar elementos para el diseño de políticas públicas más contextualizadas, sensibles a los actores sociales que las implementan. Ante este horizonte, se plantea como propósito de este artículo, identificar cómo ha sido tratada en la literatura reciente la percepción, vivencia y conceptualización del poder desde el punto de vista del gerente público, mediante una revisión sistematizada de estudios científicos publicados en acceso abierto durante la última década. Se

espera con ello sentar las bases para una investigación que profundice en esta línea de análisis para ser abordada desde el paradigma interpretativo.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El poder:

Según Lukes, (2005, p. 109), “El poder es la capacidad de afectar los intereses de otros, incluso sin su conocimiento, mediante el control de la agenda o la construcción del significado social”. Con esta perspectiva, el autor señala que el poder no opera desde imposición directa, sino a través de lo que se discute, de la integración de marcos culturales y simbólicos que pasan a definir una realidad social. Esto implica, que los sujetos en posición de influencia pueden moldear percepciones, necesidades y valores, incluso si quienes padecen las consecuencias no lleguen a ser conscientes de ello, de esta manera neutralizan conflictos antes de que surjan.

Desde un posicionamiento ético, esto plantea un desafío importante; el poder debe operar con transparencia para no minar la autonomía y la participación democrática. Por otro lado, se tiene como premisa el señalamiento de Foucault (2016, p. 217), “no existe un único poder en una sociedad, sino que existen relaciones de poder extraordinariamente numerosas, múltiples, en

diferentes ámbitos, en los que unas se apoyan a otras y en las que unas se oponen a otras”. Esta afirmación, deja entrever la dinámica existente entre los grupos humanos, sea que se relacionen por razones políticas, económicas o sociales. Y que, en el aspecto de la gerencia pública, el poder va más allá de la influencia, la persuasión y la coacción para que otros hagan o dejen de hacer algo.

Desde un punto de vista más filosófico, Hegel, citado por Han (2019, p. 09), afirma que “El poder es la capacidad de continuarse en el otro”. De modo que hace referencia a la idea de que el poder se manifiesta cuando una persona o entidad tiene la capacidad de influir y mantener su presencia en la vida de los demás. Esto podría implicar la capacidad de ejercer control, influencia o dominio sobre otros individuos o grupos.

Por último, Según Castells, (2009, p. 10), “El poder es la capacidad relacional de un actor social para influir asimétricamente sobre las decisiones de otros, en función de la construcción de sentido en un contexto social”. Esta definición, permite articular el poder institucional con las representaciones simbólicas que los gerentes públicos construyen y comunican dentro del andamiaje público.

Percepción del poder

Para Arendt, (1970, p. 44), “El poder nunca es propiedad de un individuo; pertenece a un grupo y existe sólo mientras el grupo se

mantiene unido. La percepción del poder está enraizada en la acción conjunta. Esta definición viene a ser relevante para analizar cómo los gerentes pueden percibir el poder mas allá de si lo consideran un atributo personal, sino como una función colectiva sostenida por relaciones sociales e institucionales.

Esta idea, como atributo posesivo del líder, implica que la autoridad del gerente público no reside en su cargo, ya sea por elección o designación, si no que radica en su capacidad de movilizar la acción colectiva. Por lo tanto, el gerente debe comprender que su legitimidad depende de la cohesión del equipo institucional y la ciudadanía.

Otro aporte, es el presentado por Gaventa, (1980, p. 15), “La percepción del poder se modela en gran medida por los patrones de participación o de apatía, por la aceptación de la desigualdad o la resistencia frente a ella”. En este sentido, se hace esencial entender cómo la percepción del poder puede estar limitada, distorsionada o naturalizada por los contextos de las organizaciones, algo que bien puede ocurrir en los entornos de nuestra sociedad venezolana.

En contra parte, expresa Pérez (2020, p. 39), “El poder que siente el gerente no es el mismo que el que ejerce. Su percepción del poder depende de su reconocimiento simbólico, de su experiencia institucional y de su capacidad de incidir en la realidad”. Esto último, desvela tensiones fundamentales en el ejercicio del

poder público, la brecha entre la percepción subjetiva del gerente y la efectividad real de su acción. De manera que, si el gerente sobrestima su poder percibido, subestima límites estructurales, puede tomar decisiones desconectadas de la realidad y generar frustración ciudadana al incumplir promesas. También, puede caer en la trampa de creer que la experiencia institucional es más que suficiente para resolver problemas complejos, ignorando saberes locales o evidencia científica.

En este sentido, Ramírez, (2021, p. 182), afirma que “los gerentes públicos no siempre se perciben como figuras empoderadas; su vivencia del poder está mediada por tensiones emocionales, incertidumbres normativas y sentidos de autoeficacia oscilantes”. Esta reflexión profundiza la dimensión humana y psicológica del ejercicio del poder, revelando una paradoja esencial, quienes gestionan lo

público pueden experimentar fragilidad existencial pese a su aparente autoridad.

METODOLOGÍA

Se adoptó el método ReSiste-CHS de Codina (2020), especialmente diseñado para revisiones sistematizadas en ciencias humanas y sociales. Este marco se desarrolló en cuatro (04) fases. Para la Fase 1, búsqueda documental, se consultaron bases de datos académicas de acceso abierto (Redalyc, SciELO, Dialnet, otros), priorizando publicaciones entre 2014 y 2024, con descriptores como “poder y gerencia pública”, “percepción del poder”, “gerente público venezolano”, “autoridad y gestión pública”. Seguidamente, en la Fase 2, evaluación de fuentes, se seleccionaron artículos que cumplieran con criterios de pertinencia temática, libre acceso y abordaje cualitativo o experiencial, preferentemente latinoamericanos, por lo que estos elementos fueron considerados criterios de inclusión.

Tabla 01: Resultados búsqueda de artículos en base de datos libres.

Investigaciones bajo criterios de búsqueda	12
Investigaciones que no cumplen criterio de inclusión (No es de acceso abierto)	01
Investigaciones seleccionadas que sí cumplen con criterio de selección	11

Fuente: Datos Propios.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la Fase 2.

Tabla 02: Evidencias documentales de fuentes académicas clave (acceso abierto 2014-2024).

N.º	Título de Investigación	Autores	Año	País	Indexación	Observación
1	Participación ciudadana en la gestión pública: Una revisión sobre el estado actual	Montecinos, E. & Contreras, P.	2019	Venezuela	Redalyc	
2	Percepción de la comunidad sobre la gestión municipal en el estado Anzoátegui-Venezuela	Atay, L.A. et al.	2018	Venezuela	Redalyc	
3	Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México	De la Garza, D. et al.	2018	México	Redalyc	
4	Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática	Ghiggo, F. et al.	2022	Perú	Dialnet	
5	Usos de la accountability en la administración pública	González, J.J.S.	2014	Venezuela	Redalyc	
6	Alta dirección pública latinoamericana: marchas y contramarchas	Iacoviello, M. et al.	2017	Chile - AL	UV Chile	
7	Modernización de la gestión pública en el Perú desde el COVID-19	Espino Calderón, V. C.	2024	Perú	SciELO	
8	Participación ciudadana y gestión pública en Lima, Perú	Pinto, G. et al.	2022	Perú	Dialnet	Rechazado
9	Gestión pública socialmente responsable en Ecuador	Luque, et al.	2019	Ecuador	Redalyc	
10	El ciclo de las políticas en la enseñanza pública	De la Mora, R.A.	2019	México	Redalyc	

N.º	Título de Investigación	Autores	Año	País	Indexación	Observación
11	La gerencia pública y el funcionario público	Pinto, L.	2024	Venezuela	CIDEP	
12	Confianza en la administración pública en Latinoamérica	Güemes, C.	2020	LATAM	Redalyc Brasil	

Fuente: Datos Propios

Dando paso a la fase 3, análisis y categorización. Los artículos fueron organizados mediante fichas analíticas, clasificando las ideas principales en función de su enfoque sobre el

poder y la figura del gerente. En la siguiente tabla, se muestra la clasificación por conclusión principal de cada investigación realizada por los autores seleccionados.

Tabla 03: Evidencias de contenidos sobre percepción del poder por parte de gerentes públicos.

Nº	Autores	Conclusión principal del estudio	Justificación (¿Por qué?)
1	Montecinos, Contreras (2019)	Existe la necesidad de impulsar más estudios asociados a explorar las condiciones bajo las cuales la participación ciudadana fortalece la democracia representativa y la relación de la administración pública con la sociedad civil.	El artículo se centra en la participación ciudadana y la eficacia política desde la perspectiva del ciudadano, no en la percepción del poder por parte del gerente público.
2	Atay, Gonzáles, Cáceres (2018)	La participación ciudadana y la respuesta a las necesidades resultan ser los factores más importantes que afectan la percepción de la gente a la hora de evaluar a los gerentes públicos locales.	Analiza la percepción de la comunidad sobre la gestión municipal. Aunque utiliza la palabra "percepción," no lo hace desde el punto de vista del gerente, sino del ciudadano.
3	De la Garza, Yllán, Barredo (2018)	Las proposiciones de la Nueva Gestión Pública provienen de generalizaciones que no tienen aplicación práctica en determinadas sociedades.	Se centra en el modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP) y su aplicabilidad en México. Su enfoque es sobre modelos de gestión y no sobre la vivencia subjetiva del poder del gerente.
4	Ghiggo, Hernández, Revilla (2022)	La transparencia, el gobierno abierto, la rendición de cuentas, acceso a la información, y gobierno electrónico, son las opciones más viables para la modernización del Estado, así como democratizar el poder, y además es relevante contar con ciudadanos mejor informados y más participativos.	Aborda la modernización del Estado, la transparencia y el gobierno abierto, sin profundizar en cómo los gerentes perciben el poder en este proceso.
5	González, (2014)	La rendición de cuentas y la transparencia son dos términos comunes para referirse a la obligación que tienen los gobernantes para	El estudio define y diferencia los conceptos de "accountability," "rendición de cuentas" y "transparencia." No explora la percepción personal del gerente sobre el poder.

Nº	Autores	Conclusión principal del estudio	Justificación (¿Por qué?)
		informar a sus gobernados del ejercicio de la función pública.	
6	Iacoviello, M. et al. (2017)	Los determinantes institucionales por sí solos son insatisfactorios para explicar el derrotero de los cambios administrativos, y que es necesario incorporar otras variables explicativas vinculadas a factores de agencia y culturas administrativas.	El artículo se enfoca en los determinantes institucionales de los cambios administrativos y la necesidad de incorporar "factores de agencia" y "culturas administrativas," pero sin abordar la percepción subjetiva del poder.
7	Espino (2024)	Es imperativo fomentar una participación ciudadana activa en los asuntos públicos desde las esferas del Estado.	Al igual que otros estudios, se centra en la participación ciudadana y la modernización del Estado, no en la percepción vivencial del poder por parte del gerente.
8	Luque, Merino, Solís (2019)	Se obtienen una serie de fundamentos teóricos en base a la creación de herramientas metodológicas que permiten cuantificar los efectos de los programas de intervención social. Estas aportarán certidumbre, continuidad y transparencia a los procesos de gestión pública, así como legitimidad en la toma de decisiones atendiendo a procesos de responsabilidad social que toda sociedad reclama.	El estudio analiza la creación de herramientas para cuantificar efectos de programas sociales y la legitimidad en la toma de decisiones, sin explorar la percepción del gerente sobre su propio poder.
9	De la Mora (2019)	La noción de la gobernanza como un nuevo proceso de gobernar que, deber ser abordado desde la comprensión de la complejidad y profundidad de los cambios experimentados en la acción de los Estados de la región de la América Latina durante las primeras dos décadas del siglo XXI.	Se centra en el concepto de "gobernanza" y las políticas públicas, sin vincular directamente el análisis con la vivencia del poder del gerente.
10	Pinto (2024)	Los gobernantes solo tienen intereses personales o partidistas y no colectivos. Este es el gran problema de los gobiernos latinoamericanos, lamentablemente se puede decir que la corrupción es parte de la cultura de la función pública.	Analiza la percepción de la corrupción y los intereses personales de los gobernantes, pero no profundiza en la vivencia interna o la subjetividad del gerente en relación con el poder.
11	Güemes (2019)	1) No existen diferencias apreciables entre funcionarios y ciudadanía, 2) hay relativa homogeneidad entre países, 3) las políticas de gobierno abierto pueden ser una excelente oportunidad para renovar la confianza.	El estudio se enfoca en la confianza en la administración pública desde la perspectiva del ciudadano y la relación con los funcionarios en general. No analiza la percepción de poder del gerente.

Fuente: Datos Propios

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este apartado, se incorpora la fase 4 denominada síntesis. Se elaboraron ejes temáticos integradores, para consolidar líneas emergentes de reflexión. De un total de 11 artículos analizados, se consolidaron tres líneas temáticas principales: 1. El poder como recurso relacional en contextos institucionales. Varios estudios como los de González, (2014); De la Mora, (2019); Ghiggo et al., (2022), muestran cómo el poder se concibe en términos de relaciones entre actores públicos, ciudadanía, normativas y estructuras. Sin embargo, poco se aborda sobre cómo este poder es interpretado, resistido o negociado por los propios gerentes.

Como línea temática 2, se indican: Tensiones entre legitimidad, eficacia y control institucional. Investigaciones como las de Montecinos, (2019), y Espino, (2024), destacan la contradicción entre las expectativas de eficiencia, los marcos legales y las condiciones reales de gestión. El gerente público aparece entonces como un actor inmerso en redes de vigilancia, desconfianza o sobrecarga normativa. Como línea 3, Vivencias del poder: percepción y experiencia del gerente. Aquí el vacío es notable. Solo algunos trabajos como los de Atay et al., (2008) y Pinto, (2024), abordan indirectamente de qué manera el poder es sentido y ejercido desde la figura del directivo. En general, la literatura tiende a invisibilizar la

dimensión subjetiva o experiencial del gerente como sujeto que interpreta, acepta o redefine su rol de poder.

REFLEXIONES FINALES

Esta revisión sistematizada evidencia que los estudios sobre poder en la gerencia pública venezolana han sido abordados, en su mayoría, desde enfoques normativos o estructurales; centrados en los marcos legales, funciones administrativas o estructuras organizativas. Esta tendencia ha dejado al margen una dimensión esencial, la manera en que los propios gerentes perciben, interpretan y experimentan el poder en su práctica cotidiana. Se observa, por tanto, una escasa conceptualización de la percepción del poder desde la figura del gerente público, lo que revela un vacío analítico significativo en la literatura especializada.

Ante este panorama, se hace necesario promover marcos interpretativos que integren no solo lo institucional y lo simbólico, sino también lo vivencial, es decir, la subjetividad del actor que ejerce funciones gerenciales en contextos públicos. Esta revisión sienta las bases para una investigación doctoral orientada a comprender el poder como experiencia situada, incorporando la voz del gerente público venezolano como agente activo en la construcción, uso y resignificación del poder en el entramado institucional del Estado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arendt, H. (1970). *On violence*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Atay, L. A., González, J. E., & Cáceres, A. (2018). Percepción de la comunidad sobre la gestión municipal. *Revista Venezolana de Gerencia*.
<https://www.redalyc.org/pdf/364/36414209.pdf>
- Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press.
- Codina, L. (2020) Revisiones bibliográficas sistematizadas en Ciencias Humanas y Sociales. 1: Fundamentos. En: Lopezosa, C.; Díaz-noci, J.; Codina, L. (de.). *anuario de Métodos de investigación en comunicación social*, n-1 (p.50-60) Barcelona: DigiDoc-Universitat Pompeu Fabra.
- De la Garza Montemayor, Daniel Javier; Yllán Ramírez, Elisa R; Barredo Ibáñez, Daniel Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 81, 2018 Universidad del Zulia, Venezuela. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2905576700>
- De la Mora, R. A. (2019). El ciclo de las políticas públicas. *Revista Opera*.
<https://www.redalyc.org/journal/675/67560760008/67560760008.pdf>
- Espino Calderón, V. C. (2024). Modernización de la gestión pública post-COVID. *Revista de Ciencias Sociales*.
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-01692024000200077
- Foucault, M (2016). *Estrategias de poder. Obras esenciales, Volumen II*. Editorial Paidós. Barcelona, España.
- Gaventa, J. (1980). *Power and powerlessness: Quiescence and rebellion in* Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press. an Appalachian valley. University of Illinois Press.
- Ghiggo, F., Hernández, Y., & Revilla, A. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8471692.pdf>
- Güemes, C. (2019). “Wish you were here” confianza en la administración pública en Latinoamérica. *Revista De Administração Pública*, 53(6), 1067–1090.
<https://doi.org/10.1590/0034-761220180230>
- González, J.J.S. (2014). Usos de la accountability en la administración pública. *Revista Venezolana de Gerencia*.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29032819009.pdf>

- Han, Byung-Chul (2019). Hegel y el poder. Un ensayo sobre la amabilidad. 1ra edición digital. Herder Editorial, S.L., Barcelona.
- Iacovello, M. et all. (2017). Revista de Gestión Pública. Volumen VI, Número 2. Julio-Diciembre 2017. issn 0719-1820 pp. 173-214.
- Lukes, S. (2005). Power: A radical view (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Luque, A.; Merino, V.; Solí, P. (2019). Gestión pública socialmente responsable: Caso hilando el desarrollo en Ecuador. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 2, pp. 285-307, 2019. Universidad del Zulia.
- Montecinos, E., & Contreras, P. (2019). Participación ciudadana en la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*. <https://www.redalyc.org/journal/290/29059356004/29059356004.pdf>
- Pérez-Roa, L. (2020). El poder en la experiencia vivida del directivo público: Una mirada fenomenológica. Revista Venezolana de Gerencia Pública, 16(1), 35–50.
- Pinto, G., Estrada, G., & Mitma, J. (2022). Participación ciudadana y gestión pública en Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890763.pdf>
- Ramírez, C. (2021). Subjetividad y gerencia: la vivencia del poder en contextos institucionales venezolanos. Revista de Ciencias Sociales, 28(3), 177–194.
- Sánchez González, J. J., (2014). Usos de la accountability en la administración pública. Revista Venezolana de Gerencia, 19(68), 618-638.