

CORPUS TEÓRICO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL: UNA MIRADA HOLISTA AL ESTUDIO ORGANIZACIONAL DESDE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Autora: Ingrid Núñez.

Correo electrónico: ingridjvelazquez@gmail.com

Licda. en Administración

MSc. en Gerencia Pública

Doctora en Gerencia Avanzada

Teléfono contacto: 0416-4795694

Recibido: 04/02/2026 **Aprobado:** 04/03/2026

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito general concebir un corpus teórico para el desempeño laboral: una mirada holista al estudio organizacional desde la administración pública. El enfoque epistémico del presente estudio es el postpositivista interpretativo el cual, permite estructurar una serie de intereses, valores, fines y propósitos para acercarse a la realidad. El escenario en estudio del trabajo doctoral es el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo (MINEC) San Fernando estado Apure, los informantes fueron elegidos de manera acertada, considerando para el mismo los cinco (05) gerentes que conforman las Divisiones mencionadas anteriormente. En referencia, a las técnicas para la obtención de la información, se utilizaron como técnicas la entrevista en profundidad y la observación participante, como técnicas de análisis se utilizaron la categorización, estructuración, triangulación, contrastación y teorización de la información que sustentarán los hallazgos del estudio. Con base a los hallazgos del estudio doctoral titulado “Corpus teórico para el desempeño laboral: una mirada holista al estudio organizacional desde la administración pública”, la síntesis de los resultados puede describirse como una reconfiguración profunda y crítica del concepto de desempeño laboral en la administración pública, que trasciende las visiones tecnicistas, burocráticas y cuantitativas tradicionales. De este modo, el estudio revela la emergencia de un paradigma alternativo de gestión pública que se puede denominar "Ecología del Cuidado Público". Este paradigma representa un cambio radical en la comprensión de lo público, desplazándose desde un modelo mecanicista-burocrático hacia uno orgánico-relacional donde el cuidado es tanto el medio como el fin de la acción estatal. Se identifica una reconfiguración completa de la identidad del servidor público. En tal sentido, los informantes rechazan la figura del servidor público como mero ejecutor técnico o burócrata neutral.

Descriptores: corpus teórico, desempeño laboral, estudio organizacional y administración pública.



THEORETICAL FRAMEWORK FOR WORK PERFORMANCE: A HOLISTIC APPROACH TO ORGANIZATIONAL STUDY FROM THE PERSPECTIVE OF PUBLIC ADMINISTRATION

ABSTRACT

The general purpose of this research is to develop a theoretical framework for work performance: a holistic approach to organizational study from the perspective of public administration. The epistemological approach of this study is post-positivist and interpretive, which allows for the structuring of a series of interests, values, aims, and purposes to understand reality. The setting for this doctoral study is the Ministry of Popular Power for Ecosocialism (MINEC) in San Fernando, Apure State. The informants were carefully selected, specifically the five (5) managers from the aforementioned divisions. Data collection techniques included in-depth interviews and participant observation. Analysis techniques employed included categorization, structuring, triangulation, contrasting, and theorizing of the information that will support the study's findings. Based on the findings of the doctoral study entitled "Theoretical Corpus for Job Performance: A Holistic View of Organizational Studies from the Perspective of Public Administration," the synthesis of the results can be described as a profound and critical reconfiguration of the concept of job performance in public administration, one that transcends traditional technocratic, bureaucratic, and quantitative perspectives. Thus, the study reveals the emergence of an alternative paradigm of public management that can be termed "Ecology of Public Care." This paradigm represents a radical shift in the understanding of the public sphere, moving from a mechanistic-bureaucratic model to an organic-relational one where care is both the means and the end of state action. A complete reconfiguration of the public servant's identity is identified. In this sense, the informants reject the figure of the public servant as a mere technical executor or neutral bureaucrat.

Descriptors: theoretical corpus, job performance, organizational study, and public administration.

INTRODUCCIÓN

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la pieza fundamental para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de las organizaciones tanto públicas como privadas, los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización,



y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. Es por ello, que se vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Asimismo, el desempeño laboral es considerado como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, el cual depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.

Desde tiempos pasados, la gerencia en el mundo se ha considerado como una de las principales actividades y roles que ejerce el ser humano. Sin embargo, un buen gerente requiere principalmente de conocimientos técnicos en aras de perfeccionar y manejar eficientemente las funciones que por naturaleza profesional le identifica. En este sentido, gerenciar instituciones de carácter público implica mantener el equilibrio entre el conocer las funciones y el cómo pueden ser asumidas y demostradas las funciones que al gerente respectan. Vale decir que, con el pasar del tiempo el campo empresarial responde a un modelo específico de actividades que requieren de seguimiento y control para la gestión del buen trabajo y organización de las funciones.

Sobre esta base antecedida, la importancia de gerenciar instituciones de carácter público esta taxativamente en construir la eficiencia y la calidad según la gestión de trabajo que ha de ser desarrollada. En esta línea de planteamientos, hablar de gerencia



es narrar la amplitud que refiere hacia una gama de objetivos organizacionales en donde el éxito sea el principal elemento que determine la persistencia e incluso el coraje de comprometerse ante nuevos retos, venciendo obstáculos y direccionando los procesos que vinculan el optimismo con la capacidad de gerenciar altamente las funciones y más allá de ello favorecer los niveles de competitividad y responsabilidad para lograr una empresa eficiente y de calidad.

En virtud de lo antes descrito, Drucker citado por Díaz (2018), expone que “la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización, es el cuerpo de conocimiento aplicable a la dirección efectiva de objetivos planteados”. De acuerdo a lo citado, es necesario recalcar que la gerencia como tendencia mundial conduce al planteamiento de objetivos que por supuesto acarrearán a la obtención de un determinado fin por el cual es pertinente recordar el engranaje de elementos jerárquicos que especifican la dirección y el control de un determinado proceso que no solo parte de la buena organización sino también de la administración como aspecto clave que ayuda a la adquisición del bienestar y crecimiento de la empresa. Por otra parte, también es necesario que los objetivos planteados para lograr el éxito conlleven a la innovación y posteriormente a la producción de un eficiente desarrollo gerencial.

Como complemento del planteamiento anterior, la gerencia ha sido una de las herramientas más poderosas que han de requerirse para el funcionamiento efectivo que ayude al logro y a la motivación de planificar centralizadamente un sistema social que posea una serie de valores además, la demostración de habilidades y destrezas para el manejo exitoso de las funciones institucionales. Es necesario entramar, el desempeño laboral con la gerencia de modo que, las acciones o comportamiento observado de los empleados se note eficiente y relevante. Este planteamiento, es definido como un proceso que interviene diariamente en el quehacer administrativo y organizacional de los contextos empresariales. Desde esta óptica, el desempeño laboral es sinónimo de eficacia en el personal que labora dentro de las organizaciones, en donde además, es necesario que el individuo cumpla una gran labor concerniente a las funciones que a su digno cargo respectan.



En el marco de este sistema complejo, pero necesario para ser estudiado se toman las ideas de Alvarado (2017), cuando expresa en su trabajo presentado en la Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades que “en el área organizacional de una empresa se deben hacer estudios relacionados al desempeño laboral, infiriendo que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos con los que cuenta cada trabajador”. Según el aporte citado, también existen diferentes elementos que describen claramente el desempeño laboral que han de cumplir los empleados de una determinada organización entre ellos; las múltiples capacidades para el buen desempeño de las funciones, adaptabilidad, iniciativa, comunicación, trabajo en equipo, desarrollo del talento, diseño de trabajo, entre otros.

Desde otro ángulo, la gerencia en el contexto venezolano ha tenido como objetivo orientar hacia los esfuerzos y a la reflexión específicamente en las organizaciones de carácter bien sea pública o privada. Es así que, el marco inminente del proceso globalizador influye como un aspecto transformador atendiendo a los nuevos enfoques que garanticen el impulso hacia un mejor desarrollo gerencial de país para así garantizar mecanismos innovadores en el diseño de estrategias que permitan el buen manejo y coordinación lo cual consiste en una praxis que permitan administrar adecuadamente las líneas de trabajo y el máximo rendimiento laboral. Desde esta perspectiva, la gerencia busca el desarrollo de actividades, la coordinación y la aplicación racional de los recursos a obtener y resultados efectivos.

En virtud de otra perspectiva ontoepistemica, se religa a esta realidad la percepción de factores negativos que influyen en el desempeño laboral de todo aquel personal que hace vida activa en el campo de las organizaciones gerenciales. Dado que, la gerencia venezolana y el desempeño laboral se han visto sumergidos en un constante círculo social que genera diatriba entre una o más personas, es entonces cuando se trae a colación la visión interdisciplinaria que contrasta la realidad desde quien la vive y también desde quien la estudia. Esto último, describe claramente que, la alta gerencia para que pueda ser eficiente requiere de un excelente desempeño laboral y la puesta en práctica de las funciones que ejercen los empleados.



Ante esta descripción, es preciso mencionar las ideas de Sánchez (2018), cuando establece que “el desempeño laboral ha sido objeto de estudio en diversas investigaciones, las cuales han mostrado que la motivación puede tener un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo”. En este sentido, cuando se relaciona el aspecto gerencial con el laboral se habla específicamente de dos variables que conllevan al estudio necesario y además investigativo que permite explicar claramente la actitud del empleado en relación con el departamento o entidad en el cual desempeña una serie de mecanismos que engloban desde lo general a lo particular según sea su función en el área.

Para efectos de este trabajo doctoral, se tomará como escenario en estudio el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo San Fernando, estado Apure (MINEC); contexto el cual, permitirá a la investigadora poder observar de manera directa el desempeño laboral que ejercen los actores del precitado ente gubernamental. Aunado a lo anterior, y una vez comprendido el contexto de la realidad estudiada surge la necesidad de llevar a efecto una propuesta de tesis doctoral fundamentado en el desempeño laboral como una mirada holista al estudio organizacional desde la administración pública.

METODOLOGÍA

Todo proceso investigativo tiene una marcada tendencia para percibir la realidad objeto de estudio. En efecto, pensar la realidad en la investigación, es precisamente trascender hacia la reflexión afectiva, actitudinal y cognitiva que conduce a la búsqueda infinita del conocimiento y repliega las ideas que descienden de una inspiración comprensiva y autónoma de la investigadora. En este sentido, el andamiaje del enfoque epistémico se potencializa a través de un dinamismo analítico e intelectual que remite a un contenido indeterminado, lo cual demanda la necesidad de pensar en otras posibilidades de su anunciación hacia los procesos de producción de conocimiento apuntando a definir el reconocimiento ontoepistemico que permita crear, descubrir y ampliar diversos razonamientos científicos para lograr hallazgos sistematizados y prescribir criterios de científicidad.



El enfoque epistémico del presente trabajo doctoral es el postpositivista interpretativo el cual, permite estructurar una serie de intereses, valores, fines y propósitos para acercarse a la realidad por parte de la autora. En este contexto, la lógica dialéctica goza de un sólido respaldo filosófico, pues se apoya en toda la filosofía dialéctica de Hegél, quien es sin duda uno de los máximos exponentes de la reflexión filosófica a lo largo de toda la historia de la humanidad. En efecto, la gerencia del conocimiento supone un aprendizaje organizacional para valorar el talento humano en todas sus expresiones, pero en un plano más específico implica realizar una adecuada utilización de los saberes construidos, así como la experiencia y vivencia tanto del individuo como de los grupos de trabajo cuando éstas se aplican a los procesos productivos.

El escenario está formado por una serie de circunstancias (como el tiempo y el espacio físico) en el cual se ubica el estudio de investigación. Así mismo, el contexto social abarca todos los factores culturales, económicos, históricos, entre otros los cuales, forman parte de la identidad y de la realidad de una persona o personas y de igual manera a la institución en sí. En autoría de Bogdan y Taylor (2000), el escenario de investigación ideal “Es aquel en el cual el observador tiene fácil acceso estableciendo una relación inmediata con los informantes y recogiendo datos directos a los intereses investigativos” (p. 36). De este modo, la utilización de escenarios implica identificar distintas situaciones y describir la acción a llevar a cabo, ya que, los mismos son de gran ayuda en el momento de especificar requerimientos.

El escenario en estudio del trabajo doctoral es el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo (MINEC) San Fernando estado Apure. Con la promulgación del Decreto N.º 1.701, de fecha 7 de abril de 2015, a través del cual se creó el Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas, se emprendió la reforma de la administración ambiental a nivel nacional. Esta nueva institución, nació con el reto de introducir la conciencia ambiental en el modelo alternativo de desarrollo, diseñado en el Plan de la Patria 2013-2019. También tenía como una de sus tareas principales el suministro de información ambiental al público en general.



En las investigaciones de corte cualitativo, es de suma importancia los aportes de los informantes clave. En tal sentido, en el presente estudio se incorporan sujetos a quienes se quiere integrar en el nuevo conocimiento, los mismos son escogidos intencionalmente por la autora, por lo que partiendo de la detección del diagnóstico a la realidad se realizó un estudio de necesidades detectadas, con el fin de optimizar el proceso de la investigación que según Bavaresco (2009), “es una brecha existente entre la situación real y la deseada que debe ser cerrada a través de la satisfacción de la misma, a fin de llevar el nivel actual de satisfacción a un nivel o condición ideal”. (p.39). Es decir, el estudio de necesidades abarca el abordaje del escenario real y el perfil para su mejoramiento. Por consiguiente, no es un aspecto que se pueda definir fácilmente, pero se puede entender como el logro que existe entre una relación de confianza que permite a la persona manifestarse por medio de sus sentimientos internos en la búsqueda del conocimiento. Cabe destacar, que los informantes en este trabajo doctoral fueron elegidos de manera acertada, considerando para el mismo los cinco (05) gerentes que conforman las Divisiones mencionadas anteriormente.

En referencia, a las técnicas para la obtención de la información, la autora consideró importante destacar que la obtención de la información no es sino reducir de modo intencionado y sistemático, mediante el empleo de nuestros sentidos o de un instrumento mediador, la realidad natural y compleja que se pretende estudiar a una representación o modelo que resulte más comprensible y fácil de tratar. Por ello, se hace necesario, destacar que se utilizaron como técnicas la entrevista en profundidad y la observación participante.

Se analizaron e interpretaron las informaciones obtenidas, recurriendo a la categorización, estructuración, triangulación, teorización y sistematización de los hallazgos. De acuerdo con Méndez (2011), “Son herramientas útiles para organizar, describir y analizar los datos recogidos con los instrumentos de investigación” (p. 29). En la fase analítica correspondiente a la organización de la información en este trabajo doctoral, se hará uso de técnicas relacionadas a los aspectos formalizados en el análisis de contenido para hacer la discusión de los testimonios. En esta etapa, se



desarrolló la categorización, estructuración, triangulación, contrastación y teorización de la información que sustentarán los hallazgos del estudio.

HALLAZGOS

Los hallazgos constituye el núcleo hermenéutico de la investigación cualitativa, marcando el punto de inflexión donde los datos brutos recolectados se transforman en conocimiento interpretado y significativo. Este capítulo tiene como propósito fundamental develar, dilucidar y caracterizar las categorías emergentes, los constructos y las percepciones sobre el Desempeño Laboral en la Administración Pública, tal como fue experimentado y expresado por los Informantes Clave.

Bajo el paradigma Post-Positivista o Interpretativo y la metodología Fenomenológica Hermenéutica, el proceso de análisis trasciende la mera descripción de los resultados. Se enfoca en comprender la realidad desde los significados de los actores implicados, examinando sus creencias, intenciones, motivaciones y la praxis cotidiana que moldea su desempeño. La ruta analítica de este Momento se articula en tres fases esenciales:

Categorización y Estructuración: Los aportes de los Informantes Clave fueron sometidos a un proceso de discriminación, reducción y codificación, organizándolos en categorías y subcategorías emergentes que responden directamente a los Propósitos Específicos del estudio (conocimiento, importancia, proceso de participación y fundamentos ontoepistémicos).

Triangulación y Contraste: Se empleó la técnica de la triangulación para confrontar y validar la información obtenida. Este contraste se da entre las distintas voces de los actores y, crucialmente, entre la realidad emergente (*praxis*) y el Recorrido Teórico establecido en el Momento II.

Síntesis Dialéctica: La interpretación culminó en una síntesis dialéctica que busca resolver las tensiones y contradicciones encontradas entre la norma formal (el deber ser burocrático) y la agencia territorial colectiva (el ser real). De esta síntesis, se extraen los principios fundamentales que reconfiguran el concepto de desempeño.



PROCESO DE CATEGORIZACIÓN

Tabla 1: Matriz de categorización del informante clave 1

Pregunta: Investigadora	Respuesta Informante 1	Categoría	Subcategorías
1.- Desde su experiencia, ¿qué conjunto de conocimientos (técnicos, legales, éticos, sociales) considera indispensable que un servidor público domine para que su desempeño laboral sea realmente efectivo y acorde a las funciones públicas?	Buenos días. Agradezco esta oportunidad. Aquí, en el corazón de Apure, donde la frontera entre lo humano y lo natural es tan delgada, la pregunta sobre los conocimientos de un servidor público adquiere una dimensión casi vital. No es un ejercicio académico; es una cuestión de supervivencia y de servicio auténtico. Permitame ser claro: un servidor del MINEC en este territorio no puede ser un burócrata detrás de un escritorio. Debe ser un "gestor-sabio", una síntesis de múltiples saberes. Empecemos por lo técnico-ecológico. No basta con saber qué es un ecosistema. Hay que leer el llano. Entender por qué las sabanas se inundan en invierno y se agrietan en verano. Conocer la dinámica del Río Apure, no como una línea en un mapa, sino como la arteria vital de nuestra región. Debemos dominar técnicas de manejo de fuego para las quemas prescritas, que son culturales aquí, pero que sin control son un desastre. Y crucialmente, entender la relación entre la salud del ecosistema y la salud pública: cómo la degradación de una cuenca afecta la calidad del agua o cómo la deforestación acerca las zoonosis a las comunidades. Es un conocimiento profundo y aplicado. En segundo lugar, el pilar legal y normativo. Debemos ser intérpretes de la ley, no solo aplicadores ciegos. La Ley Penal del Ambiente, la Ley de Aguas, la Ley de Diversidad Biológica... son nuestra brújula. Pero en Apure, la ley choca con realidades complejas: la minería ilegal, la frontera porosa, la economía de subsistencia. Un conocimiento legal sin contexto es un arma mal usada. Hay que saber aplicar la norma con firmeza frente a los grandes depredadores, pero también con pedagogía y comprensión frente al pequeño campesino que, tal vez por necesidad,	La Construcción Dialéctica del Ethos del Gestor Territorial Eco-Social	La Corporeización del Saber Aplicado Arbitraje Ético-Normativo en el Campo de Fuerzas Locales Epistemología Relacional para la Co-construcción

Fuente: Elaboración propia (2026).

PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN



Figura 1: Estructuración, Informante clave 1

Fuente: Elaboración propia (2026).



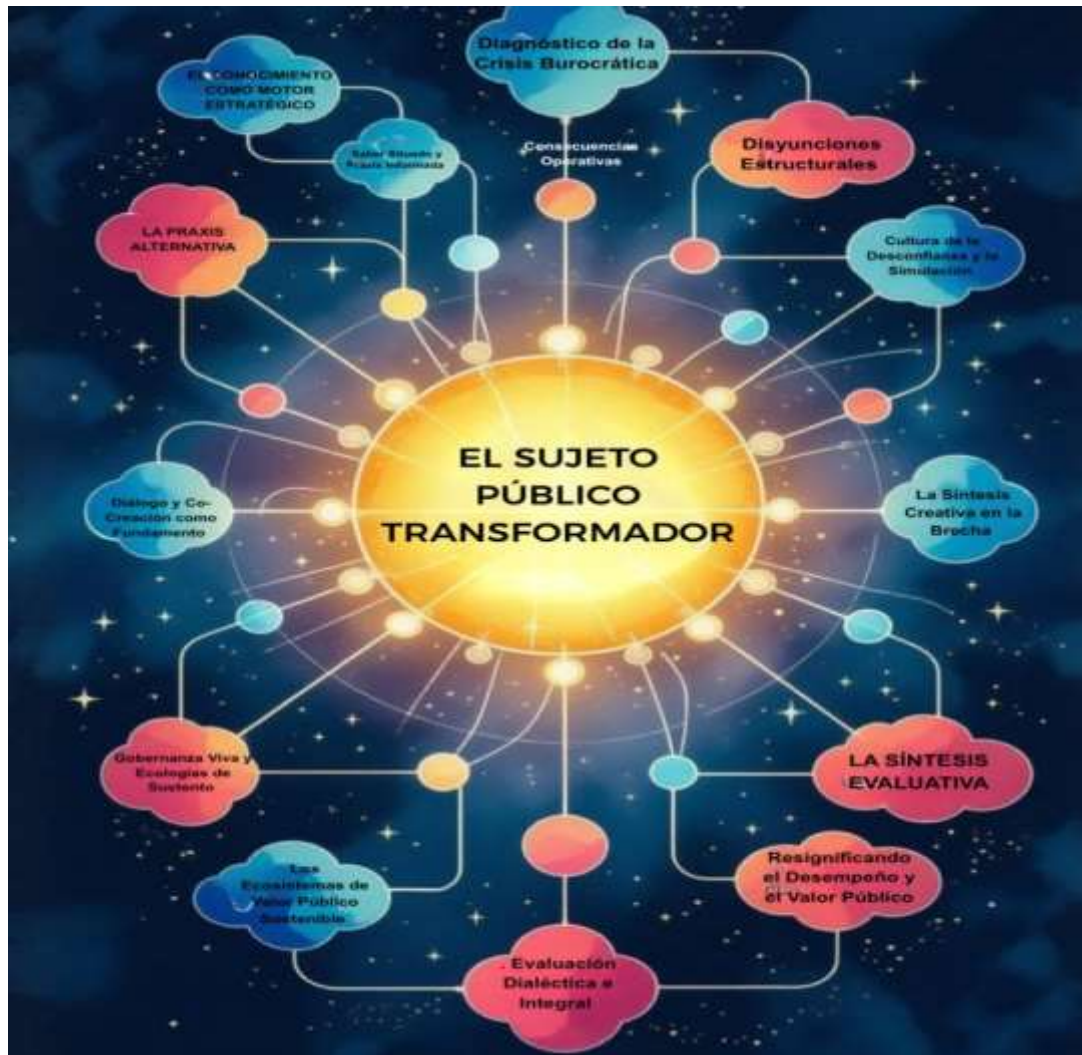


Figura 2: Holograma de la realidad estudiada
Fuente: Elaboración propia (2026).

Con base a los hallazgos del estudio doctoral titulado “Corpus teórico para el desempeño laboral: una mirada holista al estudio organizacional desde la administración pública”, la síntesis de los resultados puede describirse como una reconfiguración profunda y crítica del concepto de desempeño laboral en la administración pública, que trasciende las visiones tecnicistas, burocráticas y cuantitativas tradicionales.

De este modo, el estudio revela la emergencia de un paradigma alternativo de gestión pública que se puede denominar "Ecología del Cuidado Público". Este paradigma representa un cambio radical en la comprensión de lo público,



desplazándose desde un modelo mecanicista-burocrático hacia uno orgánico-relacional donde el cuidado es tanto el medio como el fin de la acción estatal. Se identifica una reconfiguración completa de la identidad del servidor público. En tal sentido, los informantes rechazan la figura del servidor público como mero ejecutor técnico o burócrata neutral.

En su lugar, surgen perfiles como: El “gestor-sabio”, el “militante-técnico”, el “custodio socio ambiental” y el “mediador crítico-creativo”. Este sujeto es dialéctico porque integra saberes técnicos, legales, éticos y sociales en una praxis situada, donde la ética del cuidado (Tronto), la conciencia sociopolítica y la humildad epistémica son centrales. Su identidad se construye en la tensión entre la norma y la vida, entre el Estado y la comunidad.

A su vez, plantean una crítica al paradigma burocrático: desconfianza, simulación e inercia, por cuanto el estudio diagnostica una patología sistémica en la administración pública, caracterizada por: Una “cultura de desconfianza institucionalizada” que genera controles asfixiantes, una “burocracia del monólogo” que premia la simulación (cumplimiento formal sin impacto real), una “schismogénesis” (división progresiva) entre la cosificación formal (metas, informes, métricas) y la agencia territorial colectiva (acción real en el campo). Esta lógica burocrática, heredera de Weber pero distorsionada, se convierte en una “jaula de hierro” que paraliza la innovación, castiga la iniciativa y erosiona la legitimidad del Estado.

En el mismo orden de ideas, el conocimiento como capital estratégico y motor de transformación, en contextos de precariedad (recursos limitados, crisis ambientales, desconfianza social), el conocimiento no es un gasto, sino la inversión más estratégica. Se valora un conocimiento situado arraigado en el territorio y en el diálogo con comunidades. En el mismo sentido, integral que articula lo técnico, lo legal, lo ético y lo social y práxico que se actualiza en la acción y en la reflexión colectiva. Este conocimiento es el único recurso que no se agota y que permite resiliencia, eficiencia y soberanía frente a la dependencia de asesorías externas o tecnologías importadas.



En el mismo orden de ideas, la evaluación del desempeño como acto dialógico e integral, de tal modo que se rechaza la “tiranía del número” (métricas aisladas) y se propone una evaluación híbrida que integra: Metricidad (datos cuantitativos: hectáreas reforestadas, denuncias resueltas), Narratividad (percepciones, testimonios, calidad de las relaciones). Esta evaluación debe ser co-construida con la ciudadanía, reconociendo que la legitimidad es tan importante como la eficiencia. El buen desempeño se mide por el impacto socioecológico real y por la confianza generada.

Del mismo modo, en referencia a la gobernanza como ecología viva y co-creativa, el desempeño no es un resultado individual, sino el fruto de una “ecología de prácticas” que incluye: Espacios formales (mesas técnicas, consejos comunales), Espacios informales (“cafés de corredor”, WhatsApp operativo, redes de confianza). Por lo que, esta gobernanza híbrida (Morín) se basa en la inteligencia colectiva, la corresponsabilidad y la capacidad de tejer soluciones en la brecha entre la norma y la vida (Scott). El Estado no impone, sino que co-construye con la sociedad.

Asimismo, los informantes convergen en un modelo de desempeño basado en tres pilares interdependientes: Impacto socioecológico real y legítimo (no solo actividades cumplidas), colaboración inteligente y redes de confianza (no silos institucionales), y bienestar y desarrollo del servidor público (sin sacrificio vocacional). Este modelo, inspirado en el enfoque de capacidades de Amartya Sen, entiende el valor público como una cualidad relacional que emerge de la simbiosis entre resultado, relación y agente.

Cabe considerar en cuanto a conocimientos que deben poseer los actores en materia de desempeño laboral para cultivar adecuadamente las funciones de la administración pública. Los servidores públicos, especialmente en contextos complejos como el estado Apure, deben dominar un conjunto integral y situado de saberes que trasciende la mera especialización técnica. Este conjunto incluye: Conocimientos técnicos-ambientales: comprensión profunda de ecosistemas locales, manejo de cuencas, monitoreo ambiental y gestión de residuos. Conocimientos legales: dominio contextualizado de normativas ambientales (Ley Orgánica del Ambiente, Ley de Aguas, Constitución), aplicadas con justicia y sensibilidad



territorial. Conocimientos éticos: una brújula moral que prioriza la integridad, la justicia ambiental y el rechazo a la corrupción. Conocimientos sociales y comunitarios: capacidad para dialogar con comunidades, reconocer saberes ancestrales y co-construir soluciones con campesinos, pescadores e indígenas. Estos saberes no se adquieren únicamente en aulas formales, sino a través de la práctica vivencial en el territorio, la formación in situ, los diálogos de saberes, y la capacitación estratégica contextualizada.

En referencia a la importancia de poseer conocimientos en relación con el desempeño laboral para ejecutar eficazmente las funciones de la administración pública. El nivel de conocimiento del servidor público determina directamente la calidad del servicio y la legitimidad del Estado. Cuando el conocimiento es fragmentado o rígido (por ejemplo, legalista sin empatía), se generan fracturas institucionales, desconfianza ciudadana y daños socioambientales irreversibles. Por el contrario, un conocimiento integral, contextualizado y éticamente orientado permite: Prevenir crisis antes de que escalen, diseñar soluciones sostenibles con y para las comunidades, traducir el mandato estatal en acciones concretas y legítimas, evitar la “falsa economía de la ignorancia”, donde el ahorro en formación genera costos mayores en corrección y pérdida de credibilidad. En síntesis, el conocimiento no es un lujo, sino el capital estratégico que permite al Estado cumplir su rol en contextos de precariedad.

En cuanto al proceso de participación de los actores ante el desempeño laboral para ejercer la administración pública, la participación en la gestión del desempeño se da en dos niveles simultáneos y a menudo contradictorios: Formal: espacios institucionalizados como consejos de trabajo, evaluaciones anuales o mesas técnicas, que suelen ser ritualizados, verticales y descontextualizados, priorizando el cumplimiento burocrático sobre el impacto real. Informal: redes de confianza, conversaciones en el territorio, grupos de WhatsApp operativos, “cafés de corredor”, y alianzas con líderes comunitarios. Estos espacios son dinámicos, ágiles y legítimos, y constituyen el sistema nervioso real de la organización. La verdadera participación no es un trámite, sino un proceso dialógico y co-creativo que permite a servidores,



ciudadanos y otras instituciones influir en la definición, ejecución y evaluación del desempeño. Sin embargo, persiste una tensión estructural entre una lógica de control centralizado y la agencia territorial colectiva.

En referencia a los fundamentos ontoepistémicos que se han de considerar para ilustrar las funciones de la administración pública y el desempeño laboral de los actores. El estudio revela una reconfiguración ontológica y epistemológica del rol del servidor público:

Ontológicamente, se transita del burócrata neutral la custodia relacional o militante-técnico, cuya identidad se construye en la tensión dialéctica entre norma y vida, Estado y territorio, individuo y comunidad. Epistemológicamente, se rechaza el conocimiento universal y desencarnado (el “truco de Dios” de Haraway) en favor de un saber situado, parcial, encarnado y co-construido en la praxis concreta. El desempeño no se mide por la técnica aislada, sino por la capacidad de tejer gobernanza viva en la brecha entre la norma y la realidad, generando ecosistemas de valor público sostenible donde se entrelazan resultado, relación y agente. Estos fundamentos exigen una ética del cuidado (Tronto), una praxis transformadora (Freire), y una racionalidad compleja (Morín) que reconozca la interdependencia entre lo ecológico, lo social y lo institucional.

Por lo tanto, el desempeño laboral en la administración pública, en contextos como el venezolano, no puede reducirse a la ejecución de procedimientos ni a la acumulación de métricas. Requiere sujetos dialécticos que integren saberes técnicos, éticos, legales y sociales; que participen en ecologías de prácticas informales y formales; y que actúen desde una epistemología situada y una ontología del cuidado. Solo así el Estado puede dejar de ser una “jaula de hierro” (Weber) o un aparato simulador (Foucault), para convertirse en un tejido vivo de legitimidad, sostenibilidad y justicia socio ambiental.

En el marco de la administración pública contemporánea, especialmente en contextos marcados por la complejidad socioambiental y la escasez de recursos, emerge con urgencia la necesidad de replantear los fundamentos mismos que explican y orientan el desempeño laboral. Tradicionalmente, las aproximaciones a este



fenómeno se han enmarcado en perspectivas mecanicistas o puramente normativas, las cuales, si bien útiles para medir la productividad o el cumplimiento procedimental, han mostrado ser insuficientes para captar la riqueza y las tensiones inherentes a la gestión pública real.

Dichos enfoques suelen dejar de lado la dimensión humana, relacional y territorial del quehacer estatal, generando un vacío teórico y práctico entre lo que las organizaciones públicas planifican y lo que efectivamente logran en territorios concretos. Es en esta brecha donde la presente investigación doctoral, desarrollada en el seno del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo (MINEC) en Apure, Venezuela, encuentra su principal motivación. Desde esta perspectiva, se identifican al menos tres grandes vacíos que esta teoría comprehensiva debe abordar.

En primer lugar, la fragmentación del conocimiento, donde lo técnico, lo legal y lo social suelen operar en compartimentos estancos, dificultando una intervención pública coherente y adaptada. En segundo término, la subvaloración de las competencias relacionales y éticas, a menudo consideradas "blandas" y secundarias, cuando en la práctica cotidiana de instituciones públicas, resultan ser el sustrato indispensable para la legitimidad y la efectividad de cualquier acción. Por último, persiste una desconexión entre los sistemas formales de evaluación del desempeño y la realidad vivida por los servidores públicos y las comunidades, lo que conduce a métricas que, aunque numéricamente satisfactorias, pueden ocultar un profundo divorcio con el impacto socio-ecológico real y la percepción ciudadana.

Es así como surge la Teoría de la Gestión Pública Eco-Relacional, concebida no como un simple modelo más, sino como un corpus teórico inédito que busca llenar estos vacíos. Su desarrollo se sustenta en un profuso análisis cualitativo de las voces y experiencias de los actores clave, permitiendo construir una mirada holista que entiende el desempeño laboral como un fenómeno complejo, dinámico y profundamente imbricado con el entorno. Esta teoría, por lo tanto, no pretende añadir otra capa de burocracia conceptual; más bien, aspira a ofrecer un marco interpretativo y operativo que permita a las organizaciones públicas trascender la lógica del control y avanzar hacia una lógica del cuidado: cuidado de los ecosistemas, cuidado de las



relaciones humanas y cuidado del propio talento humano que sustenta la administración.

De este modo, se posiciona como una contribución significativa para repensar la gerencia pública en el siglo XXI, especialmente en escenarios donde la incertidumbre, la diversidad cultural y la precariedad de recursos exigen respuestas más inteligentes, resilientes y, sobre todo, más humanas. En tal sentido, esta teoría plantea un marco conceptual y operativo para comprender y potenciar el desempeño laboral en la administración pública desde una perspectiva holística, ecológica y relacional. Por lo tanto, integra lo ecológico y lo relacional como ejes centrales del desempeño en la administración pública.

En el mismo sentido, describe un modelo de evaluación híbrido que combina métricas de eficacia con indicadores de legitimidad social. Sitúa al servidor público como un “gestor-sabio”, un agente de cambio con conocimientos múltiples y una ética de cuidado y replantea la capacitación como inversión estratégica y no como gasto operativo, enfatizando su rol en la resiliencia institucional. Por lo tanto, la Teoría de la Gestión Pública Eco-Relacional ofrece un marco innovador para repensar el desempeño laboral en la administración pública, superando visiones fragmentarias y mecanicistas. Se presenta como una contribución significativa para la construcción de organizaciones públicas más humanas, legítimas y sostenibles, alineadas con los desafíos socioambientales del siglo XXI.

En el mismo orden de ideas, la teoría dota a la gerencia de un lenguaje y una brújula ética para navegar entornos complejos. En contextos de alta incertidumbre, como los que caracterizan la gestión ambiental y social, el gerente ya no actúa como un simple ejecutor de directrices superiores, sino como un facilitador y arquitecto de relaciones de confianza, tanto al interior de su organización como con las comunidades y otros actores claves. Esto convierte a la gerencia en un rol esencialmente líder de ecosistemas de colaboración, donde su éxito se mide por su capacidad de generar valor público sostenible y de largo plazo.





Figura 3: Teoría de la Gestión Pública Eco-Relacional: Un Enfoque Holístico para el Desempeño Laboral desde la Administración Pública

Fuente: Elaboración propia (2026)

La Teoría de la Gestión Pública Eco-Relacional constituye un aporte significativo al campo de la administración pública contemporánea al integrar tres dimensiones tradicionalmente escindidas: la gestión organizacional, la sostenibilidad ambiental y la inteligencia relacional. Su principal aporte radica en superar el paradigma mecanicista del desempeño laboral, planteando en su lugar un modelo dinámico donde la efectividad se mide por la capacidad de generar valor público sostenible. Entre sus alcances más relevantes se encuentra la redefinición de los sistemas de evaluación del desempeño, incorporando indicadores híbridos que combinan métricas convencionales con narrativas de impacto comunitario. Del mismo modo, establece las bases para diseñar programas de formación gerencial que desarrollen competencias eco-relacionales en servidores públicos.



Los fundamentos de esta teoría emergen de una investigación fenomenológica-hermenéutica, donde se evidenció la insuficiencia de los marcos teóricos tradicionales para explicar las complejas dinámicas del desempeño laboral en contextos socioambientales críticos. Las ideas seminales se nutren del pragmatismo filosófico, que valora la utilidad práctica del conocimiento, y de la teoría de sistemas complejos, que permite comprender las organizaciones como entidades en constante adaptación. La evolución conceptual partió de observar la praxis de servidores públicos que actuaban como "gestores-sabios", integrando conocimientos técnicos, legales y comunitarios para resolver problemas en territorios específicos.

Este proceso de construcción teórica se enriqueció con contribuciones del ecosocialismo y de enfoques humanistas gerenciales, configurando progresivamente un corpus teórico original. A su vez, la teoría encuentra su principal campo de aplicación en organizaciones públicas que operan en contextos de alta complejidad socioambiental, particularmente aquellas vinculadas a la gestión de recursos naturales, protección ambiental y desarrollo territorial. Resulta especialmente relevante para instituciones que enfrentan el desafío de conciliar mandatos normativos centralizados con realidades locales diversas y en constante transformación.

Del mismo modo, las poblaciones destinatarias incluyen servidores públicos de todos los niveles jerárquicos, con especial énfasis en aquellos que ejercen funciones de campo y mantienen interacción directa con comunidades. A su vez, se aplica a equipos directivos responsables del diseño de políticas públicas y sistemas de gestión del talento humano. La teoría demostró particular utilidad en contextos de recursos limitados, donde la optimización de capacidades humanas resulta crucial para el cumplimiento de la misión institucional.

Cabe resaltar que, la implementación de esta teoría conlleva importantes implicaciones éticas que deben ser consideradas cuidadosamente. En primer lugar, exige un compromiso con la justicia ambiental, garantizando que las decisiones de gestión no perpetúen o agraven situaciones de desigualdad en el acceso a recursos naturales. Asimismo, plantea el desafío ético de la representación auténtica,



requiriendo que las narrativas comunitarias incorporadas en los procesos evaluativos sean respetadas en su integridad y contexto original. La teoría demanda además transparencia radical en los procesos de toma de decisiones, especialmente cuando se enfrentan tensiones entre objetivos institucionales y bienestar comunitario.

Un aspecto ético crucial reside en el cuidado del bienestar integral del servidor público, evitando que la exigencia de alta adaptabilidad relacional derive en sobrecarga laboral o desgaste emocional. De la misma forma, establece la obligación moral de reconocer y valorar los saberes ancestrales y locales, evitando formas que invisibilicen conocimientos no occidentales en los procesos de gestión pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, M. (2017). Elementos del Desempeño Laboral. Recuperado: <http://bit.ly/Desempeñolaboralpdf>
- Álvarez Gayou, J. L. (2003). Cómo hacer Investigación Cualitativa. Fundamentos y Metodología.
- Balestrini, M, (2009). Elaboración del Proyecto de Investigación. 7ma edición. Caracas BL Consultores Asociados.
- Bertalanffy, V. (1940). Teoría General de Sistemas. Psicólogos en Madrid EU. Recuperado: <http://bit.ly/2kAz1zteoriageneraldesistemas>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial No. 5.453 Extraordinario, Editores Distribuidora Escolar, S.A. Caracas, Venezuela.
- Day, Robert A. (2005). Cómo escribir y publicar trabajos científicos. Organización Panamericana de la Salud. Tercera Edición en Español. Washington, E.U.A.
- Díaz, J. (2018) Gerencia Empresarial. Recuperado: <http://bit.ly/lagerenciaempresarial>
- Diccionario de la Lengua. (2010). Tomo I. Biblioteca Esencial de la Lengua. Editorial Quebecor World Bogotá S.A. Madrid, España.
- Esparragoza, A. (2014) Administración de Recursos Humanos y Talento Humano.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Editorial McGraw Hill Education. Mexico.



Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Tercera Edición. Fundación Sygal. Caracas, Venezuela.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2014). Gaceta Oficial N° 40542 del 17 de Noviembre 2014. SAREN

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Recuperado: <http://bit.ly/leyorganicadeltrabajo>

Ley del Plan de la Patria (2019-2025). Recuperado: <http://bit.ly/plandelapatria2025>

Ley Orgánica del Plan de la Patria de las 7 Grandes Transformaciones (2025 – 2031). Gaceta Oficial N° 6.907 Extraordinario 4T. Cuarta Transformación: Social. La Protección y Desarrollo Social.

Marina, J. (2012) Características del Talento Humano. Recuperado: <http://bit.ly/2kz4X7kcaracteristicastalentohno>

Martínez, M. (2009). Evaluación Cualitativa de Programas. México: Trillas

Morles, V. (2014) Planeamiento y Análisis de Investigaciones. Decima Edición, Grafismo Taller Editorial C.A, Caracas-Venezuela

Pérez, Dario. (2011). La Hermenéutica y los Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. Universidad Autónoma de Manizales. Colombia.

Rogers, C. (1970) Teoría Humanista. Recuperado: <http://bit.ly/2knXzM9teoriahumanista>

Stracuzzi, S. Couso, G. (2017) Bases Legales. <http://bit.ly/2II6VCobaseslegales> Sy Corvo, H. (2018) Gestión Administrativa. Recuperado: <http://bit.ly/gestiondelaadministracion>

Taylor y Bodgan (2014). Metodología cualitativa. México: Trillas. Brasileira: Rio de Janeiro.

Torres, D. (2018) La Gestión Administrativa y el Control Interno en el Área Administrativa del SENASA. Trabajo académico para optar al título de Maestro en Gestión Pública. Escuela de Postgrado Universidad César Vallejo. Recuperado: <http://bit.ly/2m5gfk9lagestionadministrativa>

Torres, Z. (2014) Teoría General de la Administración. Grupo Editorial Patria S.A del C.V Renacimiento 180 Industria Editorial México. Recuperado: <http://bit.ly/2k0I9gmt teoriadelaadministracion>

Vallejo, L. (2016) Teoría Gestión del Talento Humano. Instituto de Investigación IDI Riobamba-Ecuador. Recuperado: <http://bit.ly/2ICXTXstalentohumano>

