

ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
DINÁMICAS SUBJETIVAS DE LA ADHERENCIA NORMATIVA: UNA
PERSPECTIVA DESDE EMPLEADOS PÚBLICOS GUBERNAMENTALES

Ivonne M. Moreno V. (Autora)

Doctorante del Doctorado en Ciencias Sociales (UNELLEZ-Venezuela)
(milagros.vita@gmail.com)

Carolina E. Varela N. (Coautora)

Doctora en Gerencia Avanzada
(UNELLEZ-Venezuela) (vncarolina2@gmail.com)

Resumen

En este artículo se presentan los resultados de la primera fase del trabajo de campo de la tesis doctoral titulada dinámicas subjetivas sobre la adherencia a las normativas laborales como expresión de la cultura organizacional de los empleados públicos gubernamentales. El cual se centra en el reconocimiento de la adherencia a las normativas laborales en el sector público desde la comprensión de los significados internos y las motivaciones profundas que la determinan. El propósito fue desvelar las dinámicas subjetivas existentes en cuanto a la adherencia a las normativas laborales desde la mirada de empleados públicos gubernamentales. El mismo estuvo enmarcado dentro del paradigma interpretativo y se abordó con un enfoque cualitativo, empleando el método fenomenológico hermenéutico para acceder a la esencia de las experiencias vividas. Los informantes clave fueron seleccionados intencionalmente bajo el criterio de ser empleados públicos gubernamentales con más de diez años de servicio, lo cual aseguró una perspectiva rica en experiencia y conocimiento institucional. Se escogieron participantes de tres instituciones gubernamentales adscritas al estado Carabobo. El análisis de los discursos reveló que la adherencia no obedece únicamente al miedo a la sanción, sino que se articula en torno a la percepción de justicia organizacional y la identificación afectiva con la misión del servicio público, configurando la cultura predominante en la organización. Se concluyó que la gestión de la normativa requiere pasar de la coerción a la mediación de los significados subjetivos para fomentar un cumplimiento reflexivo y sostenible.

Palabras Clave: Adherencia Normativa, Dinámicas Subjetivas, Empleados Públicos.





SUBJECTIVE DYNAMICS OF NORMATIVE ADHERENCE: A PERSPECTIVE FROM GOVERNMENT PUBLIC EMPLOYEES

Abstract

This research was based on the recognition that adherence to labor regulations in the public sector has been predominantly analyzed from behavioral and structural perspectives, leaving a gap in understanding the internal meanings and underlying motivations that determine it. The central objective was to uncover the subjective dynamics surrounding adherence to labor regulations from the perspective of government employees. The study was framed within the interpretive paradigm and approached with a qualitative method, employing the hermeneutic phenomenological approach to access the essence of lived experiences. Key informants were intentionally selected based on their status as government employees with more than ten years of service, ensuring a perspective rich in experience and institutional knowledge. Participants were chosen from three government institutions within the state of Carabobo. Discourse analysis revealed that adherence is not solely driven by fear of punishment, but rather is structured around the perception of organizational justice and affective identification with the public service mission, shaping the prevailing culture within the organization. It was concluded that regulatory management requires a shift from coercion to mediating subjective meanings in order to foster reflective and sustainable compliance.

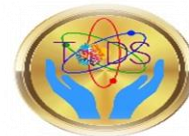
Keywords: Regulatory Adherence, Subjective Dynamics, Public Employees

Introducción

El correcto funcionamiento de las instituciones públicas se soporta en la capacidad de los empleados gubernamentales para internalizar y ejecutar consistentemente las normativas laborales y procedimentales. En este sentido, la adhesión o adherencia normativa se establece como un pilar fundamental de la eficacia administrativa y la legitimidad del Estado, garantizando la uniformidad del servicio y la transparencia en la gestión. (Pérez y Ramírez, 2019) Tradicionalmente, la literatura internacional ha abordado este fenómeno desde una perspectiva predominantemente estructural o conductual, focalizando el estudio en los mecanismos de control, sanción y el diseño organizacional como variables clave para asegurar la obediencia formal a las reglas. Otero (2024).

A nivel internacional, los estudios se han centrado en la aplicación de la ley y la





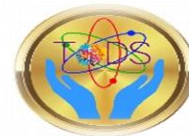
conformidad, destacando que la adhesión puede ser entendida como un acto racional donde el actor sopesa el beneficio de la infracción frente al costo de la penalización. Dahlstrom, Lapuente y Teorell (2012). Esta aproximación, de corte neoinstitucionalista, ha permitido establecer modelos predictivos sobre el comportamiento evasivo, pero resulta limitada al explicar la variabilidad en el cumplimiento voluntario y ético. En contraste, los estudios más recientes han comenzado a incorporar factores psicológicos, como la percepción de justicia organizacional y el compromiso afectivo, para entender la disposición interna del actor a cumplir con la norma. Ríos y Loli (2019).

A su vez, en el contexto regional latinoamericano, la dinámica de la Administración Pública presenta complejidades adicionales. Factores como la burocracia excesiva, la inestabilidad política y las prácticas clientelares han generado una cultura donde la norma es percibida en ocasiones como un obstáculo y no como una herramienta de servicio, lo que incrementa la brecha entre la ley escrita y su ejecución práctica. Por su parte, a nivel nacional, la investigación sobre la Administración Pública se ha enfocado en la reforma del Estado y la rendición de cuentas, pero escasean los trabajos que profundizan en la microfísica del poder y las estrategias cotidianas que utilizan los funcionarios para negociar su relación con el marco legal. Por ejemplo, la percepción que tiene el funcionario sobre el origen y la finalidad de la norma afecta directamente su voluntad de cumplimiento. Hofstede (2011).

A su vez, en el contexto específico del Estado Carabobo, se observa en las instituciones gubernamentales la presencia de una adherencia normativa caracterizada por un entorno de escaso acoplamiento a las normas laborales establecidas por parte de los empleados, una excesiva burocratización de las políticas frente a un entorno de alta incertidumbre.

Es así que, el estado actual del tema exhibe un marcado sesgo hacia la medición de los resultados del cumplimiento, sin una exploración suficiente de los procesos cognitivos y emocionales subyacentes. Por lo cual se identifica un vacío en la





comprensión de cómo los empleados públicos experimentan, interpretan y le otorgan significado a la obligación normativa. El sentido de la norma, la tensión entre el deber y la realidad operativa, y el modo en que el funcionario define su rol en relación con el mandato legal, son aspectos escasamente explorados desde una óptica experiencial.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, nace la inquietud científica que motiva este estudio radicado en la necesidad de trascender la visión instrumental de la adherencia para comprender la dimensión subjetiva que interviene en la relación del empleado público con la normativa. Si bien se conoce qué normativas se cumplen y cuáles se evaden, se desconoce el porqué de estas decisiones en la esfera íntima del sujeto. Se requiere un acercamiento que permita desentrañar el entramado de valores, creencias y experiencias que configuran la adherencia reflexiva frente a la mera adherencia coercitiva. Por lo tanto, se hace indispensable un estudio que ponga en el centro la voz y la vivencia del actor gubernamental.

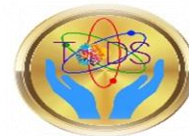
En respuesta a esta necesidad teórica y práctica, el propósito fundamental de este trabajo es desvelar las dinámicas subjetivas existentes en cuanto a la adherencia a las normativas laborales desde la mirada de empleados públicos gubernamentales.

Materiales y métodos

El presente estudio se desarrolló bajo el paradigma interpretativo, cuyo propósito fundamental consistió en la comprensión profunda de los significados y las acciones humanas en el contexto social de los empleados públicos. Se adoptó el enfoque cualitativo, lo que permitió un acercamiento holístico y contextualizado a la realidad, priorizando la voz del informante y la construcción social de la adherencia normativa.

Específicamente, se empleó el método fenomenológico hermenéutico, diseñado para acceder a las esencias de las experiencias vividas (fenómenos) y, posteriormente, interpretar los significados subyacentes (hermenéutica). La fenomenología hermenéutica no solo describe la experiencia, sino que busca la comprensión del ser en el mundo. Fuster (2019). Lo cual resultó idóneo para desvelar las dinámicas subjetivas de la adherencia a la norma, más allá del simple comportamiento observable.





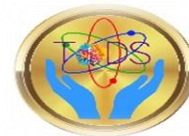
En cuanto a la selección de los informantes clave se realizó mediante un muestreo intencional o de propósito, buscando individuos que poseyeran una experiencia rica y pertinente con el fenómeno de estudio. Se establecieron los siguientes criterios de inclusión: (a) ser empleado público gubernamental en ejercicio activo, (b) poseer una trayectoria laboral superior a los diez (10) años en instituciones públicas, y (c) manifestar disposición para compartir sus vivencias y reflexiones sobre la normativa laboral.

Para ello se seleccionaron un total de tres (3) informantes clave (P1, P2 y P3), provenientes de tres (3) instituciones gubernamentales diferentes, pero pertenecientes al ámbito de la cultura, todas ellas adscritas al estado Carabobo, Venezuela. Esta diversidad institucional permitió triangular las perspectivas, minimizando el sesgo de una perspectiva única. La muestra estuvo compuesta por Dos (2) mujeres y un (1) hombre, con un rango de antigüedad laboral que osciló entre 12 y 25 años.

En cuanto a la información, se recolectó a través de la entrevista semiestructurada profunda. Este instrumento facilitó la exploración de temas predefinidos (p. ej., percepción de la justicia, conflicto norma-realidad, influencia del liderazgo) a la vez que permitió la emergencia de categorías y significados no anticipados por el investigador. De esta forma y previo al inicio de cada encuentro, se obtuvo el consentimiento informado por escrito, asegurando la confidencialidad, el anonimato y la voluntariedad de la participación. Las entrevistas fueron conducidas en espacios privados, tuvieron una duración promedio de sesenta (60) minutos y fueron grabadas en audio digital, previa autorización expresa de los informantes.

A su vez, el proceso analítico se fundamentó en los principios hermenéuticos, siguiendo un ciclo iterativo y reflexivo: a) Transcripción y Familiarización: Se transcribieron textualmente las entrevistas y se realizaron múltiples lecturas para lograr una inmersión completa en el discurso. b) Lectura Ingenua y Detección de Temas: Se identificaron las unidades de significado relacionadas con la experiencia de adherencia, abstrayendo las frases y fragmentos clave que describieron la vivencia del informante. c) Codificación y





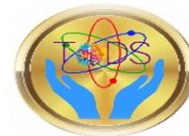
Categorización: Se agruparon las unidades de significado en códigos y, posteriormente, en categorías temáticas. Esta fase constituyó la etapa fenomenológica, buscando la estructura común de la experiencia. d) Interpretación Hermenéutica: En esta primera fase del trabajo de campo se desarrolló una interpretación profunda de las categorías temáticas emergidas de los actores clave. Para luego contrastar los hallazgos con los postulados teóricos del estudio, buscando comprender el porqué de las dinámicas subjetivas halladas y sus implicaciones para la gestión pública. Y de esta manera producir una perspectiva teórica sobre el fenómeno de la adherencia normativa como expresión de la cultura organizacional de los empleados públicos gubernamentales. Por lo que se buscó la comprensión de la estructura de la experiencia, en lugar de su simple descripción. Tadeo (2011).

Para garantizar la rigurosidad y calidad del estudio, se aplicaron los criterios de Lincoln y Guba (1985): a) Credibilidad (Validez Interna): Se utilizó la triangulación metodológica (cruce entre los discursos de los diferentes participantes) y la revisión por pares (validación de las categorías temáticas por investigadores expertos en fenomenología). b) Transferibilidad (Validez Externa): Se proporcionó una descripción densa y detallada del contexto, los participantes y los procedimientos, permitiendo a futuros investigadores evaluar la aplicabilidad de los resultados a otros entornos o poblaciones similares. c) Dependencia (Confiabilidad): Se mantuvo un registro de auditoría detallado, documentando todas las decisiones metodológicas, desde la selección de la muestra hasta la formación de las categorías. d) Confirmabilidad (Objetividad): La interpretación hermenéutica fue sometida a la confrontación con los datos brutos, asegurando que las conclusiones emergieron de los discursos de los informantes y no de la proyección de los sesgos del investigador.

Análisis y Resultados

Los resultados del estudio se obtuvieron tras aplicar el método fenomenológico hermenéutico a los discursos recogidos de los tres (3) informantes clave, según se describió en la sección de Metodología. El proceso de codificación y categorización





permitió la emergencia de núcleos temáticos centrales que configuran las dinámicas subjetivas de la adherencia normativa en el contexto gubernamental. A continuación, se presentan las categorías más relevantes, destacando las observaciones y las unidades de significado que las sustentan.

Categoría N°1: Percepción de Legitimidad de la Norma

Esta categoría se centró en cómo el empleado público percibe la autoridad y la validez moral de la normativa, más allá de su carácter obligatorio. Se observó que la adherencia plena estaba intrínsecamente ligada a la convicción de que la norma contribuía al bienestar colectivo o al cumplimiento misional de la institución. Cuando la normativa se percibió como un obstáculo burocrático, la disposición a adherirse disminuyó, lo que generó mecanismos de evasión "informal" justificados por la "eficiencia del servicio".

Observación Clave: La legitimidad no derivó de la fuente formal de la norma (quién la emitió), sino de su utilidad percibida para el servicio público.

Cita Ilustrativa: "Yo cumplo la norma que me ayuda a trabajar más rápido. Si la norma solo me hace perder el tiempo, la salto. Yo estoy aquí para servir, no para ser burócrata" (P3).

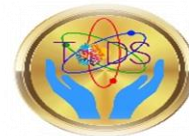
Categoría N° 2: Percepción de Justicia (Organizacional y Distributiva)

Esta dinámica emergió como un factor crítico en la modulación de la voluntad de cumplimiento. Los informantes manifestaron que la adherencia se veía seriamente afectada por la percepción de un trato desigual o de favoritismo en la aplicación de las sanciones o los incentivos. La falta de equidad en la aplicación de las normativas de ascenso o procedimientos disciplinarios desmotivó la adherencia voluntaria.

Observación Clave: La justicia no solo se relacionó con el contenido de la norma, sino con el proceso de su aplicación. Si el castigo era selectivo, la norma se deslegitimaba subjetivamente.

Cita Ilustrativa: "Si mis compañeros incumplen y no pasa nada, ¿por qué yo voy a sacrificarme en cumplir? La norma existe solo para los que no tienen padrinos" (P1).





Categoría N°3: Conflicto Norma-Realidad Operacional

El discurso de los participantes reveló una tensión constante entre el mandato formal de la norma y las condiciones reales de trabajo (recursos limitados, infraestructura deficiente, plazos urgentes). En estas circunstancias, la adherencia total a la normativa se percibió como inviable o incluso como una conducta que generaba ineficiencia.

Observación Clave: Se desarrolló una "adherencia flexible" donde la norma se adaptó pragmáticamente a la realidad, priorizando la culminación de la tarea sobre el seguimiento estricto del procedimiento.

Cita Ilustrativa: "La ley dice que debemos llenar tres formatos, pero si solo tenemos papel para uno, llenamos uno y resolvemos el problema. Entre la norma y la solución, elegimos la solución" (P2).

Categoría N°4: Influencia del Liderazgo y el Modelado de la Adherencia

La figura del supervisor o líder inmediato se identificó como el principal agente modelador de la adherencia. Cuando el líder demostró un compromiso ético con el cumplimiento, la adhesión del equipo fue alta; en contraste, el incumplimiento o la flexibilidad excesiva por parte del superior generó una licencia percibida para la relajación normativa en el equipo.

Observación Clave: La normativa escrita fue menos influyente que la "normativa de facto" establecida por las prácticas y actitudes del liderazgo directo.

Cita Ilustrativa: "Si mi jefe me dice 'hazlo así, aunque no sea como está establecido, pero es rápido', yo lo hago. Él es el que responde. La norma es lo que él hace, no lo que el manual dice" (P3).

Categoría N° 5: Actitudes Organizacionales Subyacentes

Se identificó una gama de actitudes que variaron desde la identificación misional (adherencia por convicción de servir) hasta la resignación instrumental (adherencia por necesidad de mantener el puesto). La veteranía (más de diez años de servicio) mostró una correlación con actitudes de incredulidad hacia la capacidad de la norma para generar cambios reales.





Observación Clave: La adherencia por costumbre o inercia no implica adherencia por convicción. Los empleados con mayor antigüedad reportaron una separación entre el cumplimiento formal y su creencia en el sistema.

Cita Ilustrativa: "A estas alturas, uno cumple por reflejo, porque es lo que toca. Ya no es porque uno crea que va a cambiar algo o que es lo mejor para el país, es simplemente el trabajo" (P1).

Categoría N° 6. La Costumbre como Regulador Silencioso

Esta categoría trascendió el cumplimiento explícito de la norma para centrarse en los hábitos institucionalizados. Se observó que las prácticas reiteradas y no sancionadas se convirtieron, con el tiempo, en normas informales que desplazaron a la normativa formal. La costumbre actuó como un mecanismo de autorregulación del grupo, validando conductas que el marco legal podría considerar infracciones menores.

Observación Clave: La costumbre no solo legitimó el incumplimiento, sino que también estableció un umbral de "cumplimiento mínimo aceptable" que garantizó la cohesión del equipo sin comprometer el puesto de trabajo.

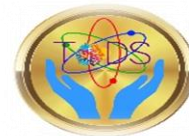
Cita Ilustrativa: "Aquí se sabe que la hora de llegada es la legal, pero la de salida es la que te permite terminar el trabajo. Por eso uno sabe que puedes llegar después de la hora porque no vas a salir casi nunca en el horario establecido. Eso es una costumbre, y nadie lo cuestiona" (P2).

De los hallazgos obtenidos y posterior a la contrastación teórica se podrá construir una perspectiva teórica del fenómeno de las dinámicas subjetivas sobre la adherencia a las normativas laborales como expresión de la cultura organizacional. Con la presentación de estos resultados, hemos completado la fase descriptiva del análisis.

Discusión

El análisis fenomenológico hermenéutico de las experiencias de los empleados públicos del estado Carabobo permitió desvelar una matriz de dinámicas subjetivas que complejizan la comprensión de la adherencia a las normativas laborales. Los hallazgos presentados en la sección de resultados contrastan significativamente con los modelos





predominantes que explican el cumplimiento normativo únicamente a través de mecanismos de control externo y coerción.

De la Instrumentalidad a la Subjetividad

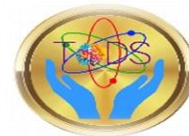
Los resultados indicaron que la adherencia plena se modula por la Percepción de Legitimidad de la Norma, la cual no se derivó de la fuente de la autoridad, sino de su utilidad percibida para el cumplimiento misional. Este hallazgo interpela directamente los modelos neoinstitucionalistas que postulan la obediencia como un cálculo costo-beneficio. La presente investigación sugiere que el funcionario desarrolla una adherencia reflexiva, priorizando la norma que facilita el servicio sobre aquella que lo obstaculiza, generando una justificación interna para la "evasión informal". Esta dinámica se asemeja a las teorías de la legitimidad organizacional, donde la aceptación de la autoridad se basa en el reconocimiento de que las reglas sirven a un bien mayor. Suchman, (1995).

En este contexto, la Costumbre como Regulador Silencioso emergió como un mecanismo de adaptación grupal. Las prácticas reiteradas, incluso cuando contravienen la normativa formal, se institucionalizan subjetivamente, desplazando la regla escrita. Este fenómeno confirma la existencia de una cultura organizacional subyacente que opera como un código no oficial de conducta, tal como lo describieron Schein (2010) y otros autores al analizar el funcionamiento de la burocracia latinoamericana.

El Liderazgo y la Justicia como Mediadores Críticos

La Percepción de Justicia (Organizacional y Distributiva) se identificó como el factor subjetivo más desmotivador cuando se percibía la aplicación selectiva de la norma. Si el castigo o el incentivo no se distribuía equitativamente, la norma se deslegitimaba en la esfera personal. Este hallazgo es coherente con los postulados de Greenberg (1987), quien argumentó que los factores psicológicos, como la justicia organizacional, son predictores más fuertes de la adherencia voluntaria que la amenaza de sanción. La falta de justicia procedimental anula el compromiso afectivo y reduce la adherencia a una mera resignación instrumental.





Además, la Influencia del Liderazgo se reveló como un factor modelador de la percepción de justicia organizacional. El líder inmediato no solo aplica la norma, sino que la encarna y la interpreta. El incumplimiento o la flexibilidad demostrada por el superior genera una licencia percibida para la relajación normativa por parte del equipo. Esto sugiere que la capacitación en ética pública debe enfocarse no solo en el conocimiento de la norma, sino en la promoción del liderazgo ético y la ejemplaridad. Ríos y Loli (2019).

La Adherencia Flexible y el Conflicto Norma-Realidad

El Conflicto Norma-Realidad Operacional evidenció una tensión sistémica donde la adherencia estricta comprometía la eficacia del servicio. Los informantes recurrieron a la "adherencia flexible" para priorizar la solución del problema sobre el cumplimiento burocrático. Este comportamiento puede interpretarse desde la teoría de la burocracia a nivel de calle, donde los funcionarios adaptan las reglas a las circunstancias únicas para hacer el trabajo factible. Sin embargo, esta adaptación, si bien es pragmática (P1), constituye una zona gris que requiere ser gestionada, ya que la línea entre la adaptación funcional y la arbitrariedad se desdibuja.

En cuanto a las implicaciones de este estudio para la administración pública se tiene que la estrategia para fomentar la adherencia debe moverse desde la inspección y el castigo hacia la gestión de la cultura interna, la promoción de la justicia organizacional y el liderazgo ético. Por lo que los procesos que conecten la norma con el propósito misional del servicio público son fundamentales para lograr una mayor adherencia.

En cuanto a las limitaciones se puede decir que, al tratarse de una investigación de enfoque cualitativo y fenomenológico, los resultados no son generalizables estadísticamente. Los actores claves de los cuales se obtuvo la información es un número intencional no se corresponde con un tamaño de muestra, de la totalidad de la población, la limitación al contexto geográfico de instituciones gubernamentales del estado Carabobo condicionan la transferibilidad de los hallazgos a otras regiones o niveles de gobierno. Las futuras investigaciones deberían aplicar estos hallazgos a





estudios de tipo comparativo con muestras más amplias para confirmar si estas dinámicas subjetivas persisten en diferentes contextos culturales y políticos.

Conclusiones

Las conclusiones que se infieren de la investigación responden directamente al primer propósito de la investigación de desvelar las dinámicas subjetivas de la adherencia a las normativas laborales y de allí se derivan las siguientes inferencias:

La Adherencia es un Fenómeno de Legitimación Interna: Se concluye que la adherencia al marco legal no es un acto de obediencia pasiva, sino un proceso activo de legitimación donde el funcionario pondera la utilidad de la norma para el servicio. Cuando la norma se percibe como una barrera, se activa una justificación subjetiva para la "adherencia flexible" o la evasión pragmática.

La Justicia Organizacional como Moldeadora de la Voluntad: La voluntad de cumplimiento del empleado público está condicionada por la percepción de equidad en la aplicación de la normativa. La inconsistencia entre la norma escrita y su ejecución selectiva por parte del liderazgo deslegitima el sistema y reduce la adherencia voluntaria a un cumplimiento meramente instrumental.

El Liderazgo Modela la Realidad Normativa: Se infiere que la "norma real" en las instituciones no es el texto legal, sino la conducta modelada por el líder inmediato y las prácticas institucionalizadas por la costumbre. La gestión normativa, por ende, debe centrarse en el desarrollo de la ética pública y la coherencia conductual del liderazgo.

Necesidad de una Gobernanza Subjetivamente Informada: La principal inferencia práctica es que las estrategias de conformidad deben evolucionar de un enfoque punitivo a uno basado en la mediación de los significados. Fomentar el compromiso misional y reducir el conflicto entre la norma y la realidad operativa son las vías más efectivas para garantizar una adherencia reflexiva y sostenible.

Por lo que las políticas de gestión de recursos humanos se deben enfocar en dos vías efectivas para garantizar una adherencia reflexiva y sostenible: primero, fomentar el compromiso con la misión de la institución de los empleados, vinculando explícitamente





el cumplimiento normativo con el propósito esencial del servicio público; y segundo, implementar mecanismos de gestión que reduzcan el conflicto entre la norma y la realidad operativa (mediante la revisión de procedimientos obsoletos o la dotación de recursos), eliminando las justificaciones subjetivas para la evasión pragmática.

Referencias bibliográficas

- Dahlstrom, C. Lapuente, V y Teorell, J. (2012). The Merit of Meritocratization, Political Research Quarterly, Vol. 65/3, pp. 656-668, <http://dx.doi.org/10.1177/1065912911408109>.
- Fuster Guillen, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. Propósitos y Representaciones, 7(1), 201-229.
- Greenberg, J. (1987). Una taxonomía de teorías de justicia organizacional. Revisión de la Academia de Gestión, 12(1), 9-22.
- Hofstede, G. (2011). Culturas y organizaciones: el software mental. Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Sage Publications. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=2oA9aWlNeooC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Otero, D. (2024). Análisis Crítico a los Modelos de Gestión Pública. DOI:10.13140/RG.2.2.30245.68323. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/377969708 Analisis Critico a los Modelos de Gestion Publica](https://www.researchgate.net/publication/377969708_Analisis_Critico_a_los_Modelos_de_Gestion_Publica)
- Pérez, C. y Ramírez, A. (2019). La Adherencia Normativa como Base de la Legitimidad Estatal y la Eficacia del Servicio Público. CONICET Volumen 17. Pág.67.
- Ríos, J. y Loli, A. (2019). Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional en trabajadores del sector minero en Perú. (RIP). Dialnet Vol 22. N°1 pp.127-138
- Schein, E. H. (2010). La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores
- Suchman, M. C. (1995). Gestión de la legitimidad: enfoques estratégicos e institucionales. Revisión de la Academia de Gestión, 20(3), 571-610
- Tadeo, J. (2011). Fenomenología y hermenéutica como epistemología de la investigación. Revista Paradigma, 32(2), 7-22.





Semblanza de las Autoras

Ivonne Milagros Moreno Vita (Autora)

C.I.N° 8.834.643

Magister Scientiarum en Administración de Negocios (UNA). Licenciada en Administración de Empresas (UNA). Licenciada en Contaduría Pública (UNA) colegiada. Doctorante del Doctorado de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" Núcleo Tinaquillo (UNELLEZ), y funcionario público en la Gobernación del Estado Carabobo, con 26 años de carrera pública, actualmente Directora de Relaciones Institucionales en la Secretaría para el Desarrollo de la Cultura y el Arte.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9599-2577>

Correo: milagros.vita@gmail.com



Carolina Evelind Varela Nuñez (Coautora)

C.I.N° 11.151.333

Profesor Instructor a Tiempo Completo de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ). Dra. En Gerencia Avanzada (UNELLEZ). MSc. En Gerencia Educacional (UPEL). MSc. En Docencia Universitaria (UNEFA). Licenciada en Administración (UNELLEZ)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4544-9045>

Correo: vncarolina2@gmail.com



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 11 Agosto año 2025

transdisciplinariadelsaber@gmail.com

