



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MATURÍN \_ EDO MONAGAS

**ACCIONES GERENCIALES BASADAS EN LA FILOSOFÍA DE LA  
INTELIGENCIA MÚLTIPLE PARA CONSOLIDAR E INTEGRAR EL  
POTENCIAL HUMANO: CASO TRIBUNALES LABORALES DEL ESTADO  
MONAGAS**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magíster Scientiarum en Ciencias  
Administrativas, Mención Gerencia General

AUTORA: DERSIS PÉREZ MARTÍNEZ  
TUTORA: DRA. ÁNGELA VÁSQUEZ

Maturín, Abril de 2011



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MATURÍN \_ EDO MONAGAS

## **ACTA DE APROBACIÓN**

Trabajo de Grado de Maestría Aprobado, en nombre de la Universidad de Oriente, Núcleo de Maturín, Estado Monagas, por el siguiente jurado:

En la ciudad de Maturín, a los \_\_\_\_\_ días del mes de 20011.

DRA. YSAFARI JOSE HIDALGO ARAGUAYAN C.I. N 12.967.961

DRA EUGENIA ASTUDILLOS 11.006.215 \_\_\_\_\_

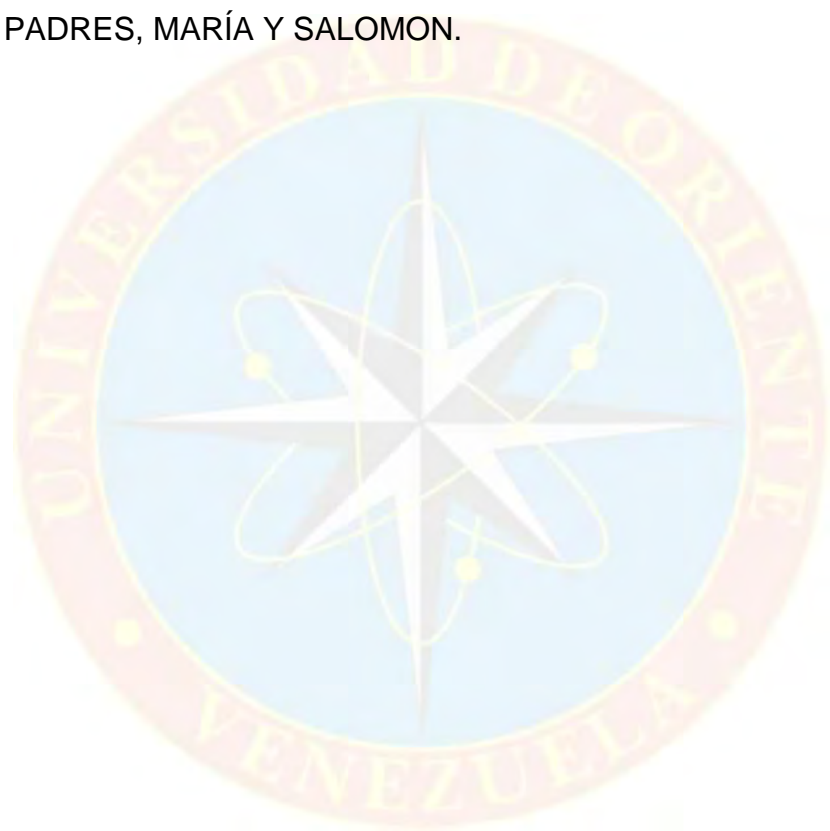
\_\_\_\_\_  
Dra. Ángela Vásquez

CI:

## **DEDICATORIA**

A MIS HIJAS DANILSE Y DERSIS ALEJANDRA, FUENTES DE MI INSPIRACION. A MIS OTROS RETOÑOS, DANIEL, RAMÓN AUGUSTO Y RAMÓN ARMANDO.

A MIS PADRES, MARÍA Y SALOMON.



## **RECONOCIMIENTO**

A LA DRA. ANGELA VÁSQUEZ TUTORA DE ESTE TRABAJO POR SU APOYO INCONDICIONAL Y AMISTAD SINCERA.

A LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE POR PERMITIRME SEGUIR AMPLIANDO MIS HORIZONTES DE FORMACIÓN.



## ÍNDICE GENERAL

<b>ACTA DE APROBACIÓN .....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>RECONOCIMIENTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTA DE CUADROS .....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>6</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>6</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	21
1.3 OBJETIVOS .....	22
1.3.1 General.....	22
1.3.2-Específicos .....	22
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	23
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>30</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>30</b>
2.1 ANTECEDENTES .....	30
2.2 BASES TEÓRICAS .....	39
2.2.1 La Gerencia .....	39
2.2.2 La Gestión Pública.....	40
2.2.3 Nuevos Paradigmas de la Gerencia Pública.....	42
2.2.4 Inteligencia Múltiple .....	46
2.2.5 Tipos de Inteligencias de acuerdo a Gardner .....	51
2.2.6. Inteligencia Interpersonal.....	52
2.2.7 Inteligencia Intrapersonal.....	55
2.2.8 La inteligencia Múltiple en la Gestión .....	57
2.2.10 Los Valores en la Organización.....	57
2.2.11 Inteligencia Moral y la Función Pública.....	63
2.2.12. Cultura Organizacional .....	65
2.2.13 Teoría del Potencial Humano .....	69
2.2.14 Fundamentación Legal .....	71
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>74</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	75
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	75
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	76
3.4 ESTRATEGIAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	76
3.5 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	77
3.6 VARIABLES DE ESTUDIO.....	78

<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>82</b>
<b>PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>82</b>
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>112</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>112</b>
CONCLUSIONES.....	112
RECOMENDACIONES .....	116
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>126</b>
<b>HOJAS METADATOS.....</b>	<b>131</b>



## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Cuadro sinóptico de cuestionario dirigido al personal empleado de la Institución.....	80
Cuadro 2 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la cultura organizacional como factor favorable al trabajo en equipo.....	82
Cuadro 3 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la influencia de liderazgos contrarios a los propósitos institucionales. ....	84
Cuadro 4 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la influencia de una filosofía organizacional como fuente de realización personal.....	85
Cuadro 5 Distribución absoluta y porcentual con respecto al reconocimiento de poseer actitudes y competencias personales orientadas a los propósitos institucionales. ....	86
Cuadro 6 Distribución absoluta y porcentual con respecto al desempeño laboral y al dominio del estado emocional.....	87
Cuadro 7 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la capacidad de asumir la responsabilidad de los actos personales. ....	88
Cuadro 8 Relaciones Humanas, Distribución absoluta y porcentual con respecto al señalamiento de poseer un alto valor de sí mismo. ....	89
Cuadro 9 Distribución absoluta y porcentual con respecto a expresar de manera acertada los sentimientos.....	90
Cuadro 10 Distribución absoluta y porcentual con respecto a controlar adecuadamente los impulsos conflictivos.....	91
Cuadro 11 Distribución absoluta y porcentual con respecto al criterio de sinceridad e integridad y coherencia personal. ....	92
Cuadro 12 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la valoración de las capacidades propias.....	93
Cuadro 13 Distribución absoluta y porcentual con respecto al reconocimiento de las fortalezas y debilidades a nivel personal .....	94

Cuadro 14 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la gerencia como agente de interacción humana en la institución. ....	95
Cuadro 15 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas.....	96
Cuadro 16 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la capacidad conciliadora en los conflictos personales. ....	97
Cuadro 17 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la disposición de crear asociaciones para la consecución de metas institucionales.....	98
Cuadro 18 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la disposición de participar por decisión propia.....	99
Cuadro 19 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la disposición persistente en la consecución de objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.....	100
Cuadro 20 Distribución absoluta y porcentual con respecto al esfuerzo como valor necesario para el logro de metas superiores .....	101
Cuadro 21 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la participación efectiva de la gerencia en la solución de conflictos.....	102
Cuadro 22 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la toma de decisiones a nivel gerencial y su impacto a nivel organizacional. ....	103
Cuadro 23 Distribución absoluta y porcentual con respecto al gerente como promotor y facilitador de relaciones humanas. ....	104
Cuadro 24 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la participación comprometida en los diferentes aspectos relacionados con la institución.....	105
Cuadro 25 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la importancia de la comunicación como canal efectivo dirigido a consolidar los valores institucionales.....	106
Cuadro 26 Distribución absoluta y porcentual con respecto al gerente como corresponsable del desarrollo personal de sus colaboradores.....	107



Cuadro 27 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la disposición al aprovechamiento de experiencias significativas. ....	108
Cuadro 28 Distribución absoluta y porcentual con respecto al desarrollo del potencial humano como responsabilidad de psicólogos y especialistas. ....	109
Cuadro 29 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la realización de experiencias y actividades dirigidas al crecimiento personal como práctica inherente al desempeño laboral. ....	110
Capítulo 30 Distribución absoluta y porcentual con respecto al fomento del humanismo como corriente filosófica institucional. ....	111





REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MATURÍN \_ EDO MONAGAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Autora: Dervis Pérez M.  
Tutora: Dra. Ángela Vásquez

LA GERENCIA PÚBLICA UNA MIRADA DESDE LA TEORÍA DE LA  
INTELIGENCIA MÚLTIPLE: HACIA UNA GERENCIA MÁS HUMANA

## **RESUMEN**

El estudio tuvo como propósito indagar sobre la realidad que caracteriza las relaciones intrapersonales e interpersonales dentro del espacio de la administración pública, problema que se agudiza ante un paradigma regido por la concepción burocrática dogmática, y con ello el agravamiento de una crisis de valores humanos donde lo urgente se impone a lo verdaderamente importante. Ante este panorama en el ámbito de la gestión pública relacionada en el área laboral, la realidad no parece ser distinta, los estilos de gestión se inscriben dentro de la lógica del dominio y del control del poder, conllevando al surgimiento de relaciones antagónicas donde la comunicación y los valores manifiestan marcadas diferencias entre los diversos actores que conforman dichas instituciones. Desde un estudio de naturaleza de campo con un diseño descriptivo, a través de la técnica del cuestionario se indagó sobre las relaciones interpersonales e intrapersonales que caracterizan al personal adscrito a los tribunales de trabajo donde se reveló la necesidad de propiciar acciones gerenciales dirigidas a fortalecer las relaciones interpersonales e intrapersonales, pues estas constituyen dos herramientas esenciales orientadas a fortalecer los vínculos y valores inherentes a una cultura organizacional democrática, intrínsecamente relacionada con una realidad social y cultural que demandará cada día más el ejercicio de la tolerancia y el reconocimiento del otro, valores pocas veces reconocidos por el racionalismo burocrático que lo humano que somos. Descriptores: Gestión Pública, Gerente, Inteligencia Múltiple, Relaciones interpersonales, Relaciones Intrapersonales.

## INTRODUCCION

En las organizaciones del siglo XXI la sociedad de la información y del conocimiento estará caracterizada por la incertidumbre y la complejidad en la que devendrán los distintos sucesos, donde igualmente se originarán vertiginosos avances en el campo de la comunicación y la información, lo cual obligará cada vez más a la formación permanente de un personal con competencias adecuadas para afrontar los continuos cambios indistintamente del ámbito laboral. Esto obligará cada vez más a considerar la necesidad de estimular a través de la educación de la personas el mayor desarrollo de las potencialidades humanas en sus diferentes manifestaciones. Ante esta realidad la gestión organizacional emergente permitirá enfrentar los profundos desafíos los cuales ya no estarán basadas exclusivamente en la tecnología y la disposición de los recursos materiales y financieros, sino en la persona humana que motorice la gestión.

En este sentido dentro de la instituciones públicas se hará cada vez más indispensable la disposición de un capital humano orientado a dar respuestas a la múltiples y complejas realidades que afectan el problema de la administración pública. Para afrontar este reto las organizaciones deben no solo distinguir el capital intelectual, las habilidades y destrezas del personal, sino también el dominio de las emociones, la conciencia emocional, la confianza en sí mismo, la capacidad de relacionarse con los demás, el compromiso, el manejo de conflictos, el liderazgo, las habilidades para el trabajo en equipo, entre otras.

La capacidad para desarrollar las relaciones humanas debe considerarse entre otros, uno de los factores que permitirá establecer un

clima organizacional positivo que permita llevar de manera efectiva y armónica las diferentes funciones dentro de la administración pública, pues si bien la capacidad intelectual de un profesional expresada como el dominio de conocimientos y habilidades constituye una condición indispensable para ejercer una función, de ninguna manera ello asegura su éxito, pues dentro de las intensas y desafiantes relaciones que se desarrollan en los diferentes ámbitos de las organizaciones, bien sean públicas o privadas, el problema del desarrollo personal visto desde una dimensión integral del ser, constituye un reto que se ubica más allá de la obtención de un título universitario.

El problema de la gestión pública se ha vuelto complejo debido, entre otros factores, al clima organizacional que se genera ante la carencia de estrategias y políticas gerenciales que permitan el desarrollo individual de cada uno de los miembros que conforman dichas organizaciones.

El desarrollo de la inteligencia ya no se entiende desde el paradigma racionalizador que limitaba al ser humano a la capacidad numérica y/o verbal, sino que abarca a un conjunto de talentos, actitudes, emociones que contribuyen al desarrollo armónico de la personalidad, donde la inteligencia interpersonal e intrapersonal pasan a constituirse en dos de las potencialidades que habrán de caracterizar a quienes se desempeñan en el ámbito de la gestión pública, pues son estas las que permiten desarrollar las emociones, los afectos, las actitudes orientadas a reducir los antagonismos y tensiones que se originan en los ambientes donde el control y el burocratismo se convierten en factores altamente destructivos. En tal sentido, la inteligencia la entendemos más allá de la racionalidad científica o capacidad verbal, tal como lo sostenía la psicología a principios del siglo XX.

En este orden de ideas es preciso igualmente señalar que diversos estudios indican que las personas intelectualmente más talentosas no siempre son las que más éxito tienen tanto en la vida privada como en lo profesional, y que existen habilidades que se pueden identificar y desarrollar para mejorar la calidad de vida de los individuos, de los grupos institucionales y por ende de la organización a la que pertenezcan.

En atención a lo expuesto, el estudio estuvo dirigido a indagar el problema de las relaciones humanas desde la perspectiva de la inteligencia múltiple propuesta por Howard Gardner, pues dentro de la administración pública venezolana tal vez sea el problema de la gestión en sus distintas áreas, la que conforma una serie de obstáculos de orden epistemológico lo que impide asumir la complejidad en la que ha devenido las relaciones que se tejen más allá de los dispositivos de control y vigilancia en sus diferentes sentidos, contribuyendo con ello a la conformación de un clima organizacional donde emergen los más disímiles comportamientos, maneras de pensar que se sitúan en los límites del individualismo, sin que ello implique la necesaria correspondencia con los valores éticos que den espíritu y razón a cada organización.

Es por ello que los desafíos que tienen que afrontar las organizaciones para las nuevas realidades sociales y culturales, implican un cambio en las personas que trabajan en ella, que son la esencia de las instituciones, para ello es fundamental sumar a la capacidad analítica y al conocimiento práctico, la habilidad de reconocer las emociones y los sentimientos propios, controlarlos, manejarlos, crear la propia motivación y manejar las relaciones interpersonales adecuadas de tal forma que permita cohesionar a partir de valores compartidos una verdadera comunidad en aras de metas tanto



particulares como comunes, de tal manera que cada miembro que la conforman se sienta correspondido con lo que hace y ama.

En correspondencia a lo señalado para crear una organización inteligente cada uno de sus miembros tienen la responsabilidad de desarrollar sus propias potencialidades, controlar sus emociones, auto motivarse, reconocer las emociones de otros y mantener buenas relaciones mediante estrategias de comunicación eficaces. En una organización inteligente cada uno de sus miembros coloca su mayor esfuerzo, iniciativa, cooperación, flexibilidad, empatía, adaptabilidad, optimismo y persuasión para aplicar todo su potencial que le permita mejorar tanto a nivel personal como en la organización, lo que permite de manera significativa identificarse con el trabajo que desempeña, y así corresponder con el compromiso inherente al cargo que ocupa dentro de la institución, indistintamente la responsabilidad que le corresponda.

Es necesario que la organización provea condiciones y estrategias para que la sinergia de aquellas personas inteligentes emocionalmente y las que tengan por aprender en el campo, se combinen y hagan posible la productividad de los equipos, la comunicación clara y asertiva y la innovación colectiva. Contar con personas que actúan inteligentemente desde sus actitudes/aptitudes y que se esfuerzan por avanzar cada día más en búsqueda de mayor integración, son efectivas, eficaces, creativas, están comprometidas con la organización y no esperan a que se le diga que hacer sino que están dispuestas a ir mas allá por el beneficio de todos.

En atención a lo expuesto el trabajo se desarrolló en cinco capítulos estructurados en las siguientes partes:

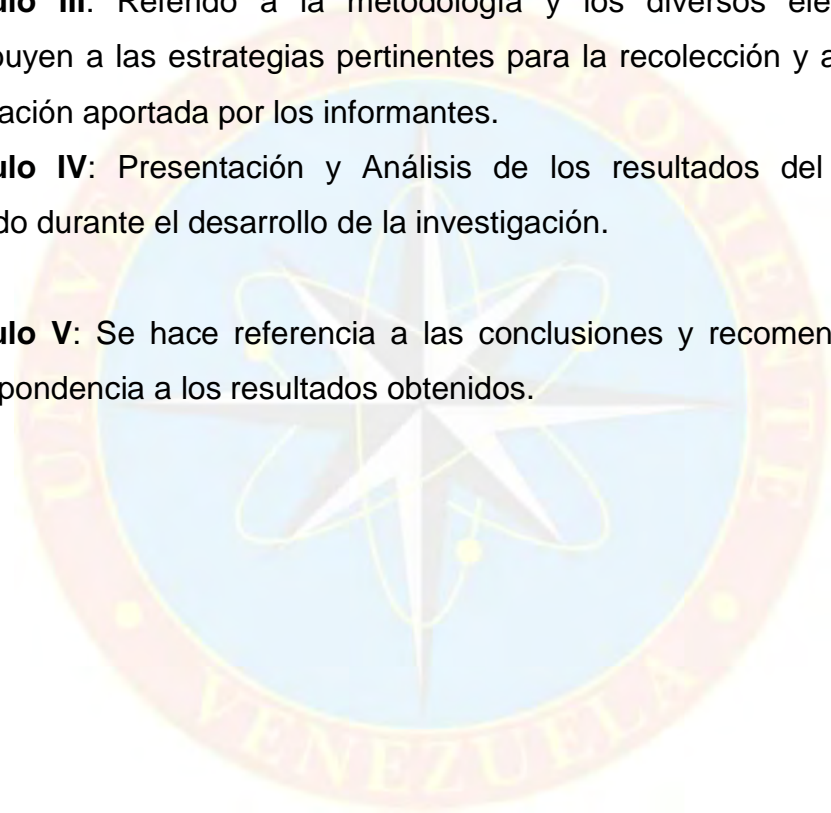
**Capítulo I:** El problema, referido al campo problemático y su descripción

**Capítulo II:** Contempla los estudios anteriores que contribuyen a su vez ampliar el campo problemático, en este caso la inteligencia múltiple y su relación en la gerencia pública venezolana.

**Capítulo III:** Referido a la metodología y los diversos elementos que contribuyen a las estrategias pertinentes para la recolección y análisis de la información aportada por los informantes.

**Capítulo IV:** Presentación y Análisis de los resultados del instrumento aplicado durante el desarrollo de la investigación.

**Capítulo V:** Se hace referencia a las conclusiones y recomendaciones en correspondencia a los resultados obtenidos.



# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

ACCIONES GERENCIALES PARA CONSOLIDAR E INTEGRAR EL POTENCIAL HUMANO, UNA VISIÓN BASADA EN LA INTELIGENCIA MULTIPLE. CASO: TRIBUNALES LABORALES.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El advenimiento de una cultura caracterizada por la perplejidad y profundas transformaciones que se operan en todos los ámbitos de la sociedad contemporánea ha contribuido a que los modelos organizacionales que rigieron los destinos de la sociedad moderna a lo largo del último siglo ya no sean suficientes para dar respuestas a la compleja dinámica del acontecer social, político, económico y cultural de la sociedad del siglo XXI.

Hoy la sociedad del siglo XXI es testigo del derrumbe de los grandes mitos que configuraron la idea de conocimiento científico, en consecuencia, la razón instrumental sufre un quiebre ante la confluencia de los problemas más disímiles, realidades que han hecho de las certezas y de los paradigmas categorías puestas en revisión a la luz de una sociedad dominada por la incertidumbre y la complejidad, concurrimos de manera evidente a una sociedad marcada por los cambios acelerados, donde el conocimiento transita por los territorios de la levedad desde diferentes perspectivas, los conceptos y teorías que orientaban las prácticas organizacionales han dado paso a nuevas significaciones, a una racionalidad plural y más democrática, donde confluyen distintas concepciones sobre el conocimiento. La sociedad postindustrial se ha abierto a una concepción diversa y diametralmente



opuesta a la visión moderna limitada a las coordenadas tiempo-espacio. La irrupción de nuevos contextos se antepone a las visiones que orientaron a la sociedad en tiempos pasados, hoy somos testigos de los cambios y avances acelerados que se están produciendo en los distintos campos de la vida humana.

Los profundos cambios tecnológicos que hoy impacta a la sociedad son los resultados de lo que se ha venido llamando en el área de las ciencias y la tecnología "rupturas epistemológicas", es decir, aquellas que implican procesos de crisis en la manera de comprender y actuar respecto a la realidad y las tecnologías, donde la sociedad de la información y del conocimiento está impulsando un proceso de transformaciones geopolíticas de enorme magnitud, profundidad, y celeridad que está reordenando los modos básicos en los que se desarrolló toda la historia del siglo XX.

En concordancia con estas realidades en el campo de las ciencias sociales se ha hecho necesario recurrir a otras áreas del saber, pues los paradigmas hegemónicos que sometieron el campo de la administración pública a lo largo del siglo pasado ya no gozan de la misma credibilidad, la realidad y la complejidad de lo humano y lo social imponen otras condiciones. En la actualidad se demandan otras miradas para capturar una realidad cada vez más difusa y caótica.

Hoy nadie niega la crisis del paradigma hegemónico occidental, su agotamiento revela una profunda crisis de fundamento. Hoy se debate en todos los ámbitos mundiales la pertinencia de un nuevo paradigma que trascienda hacia un pensamiento más profundo, donde la inteligencia constituya un indicador integrador de las verdaderas potencialidades del ser humano.

En las diferentes esferas de la sociedad planetaria se observan las consecuencias de las visiones simplificadoras, las cuales constituyeron perspectivas parceladas y reduccionistas de las complejas relaciones en las cuales se entretajan los grupos dominantes del poder en la economía y la política mundial. De allí el desafío de integrar el conocimiento en sus diferentes manifestaciones y así posibilitar la gestación de una mirada profunda sobre las verdaderas salidas a los múltiples problemas que hoy someten a la gran mayoría de naciones dominadas por visiones dogmáticas propias del racionalismo que se encierra en verdades únicas y absolutas.

En este mismo sentido los modelos de gestión instituidos en el paradigma moderno han demostrado en el campo de las ciencias sociales no ser suficientes para corresponder a un mundo que reclama romper con los atavismos de la ciencia dominante, cuyas secuelas nos conllevó a ver el mundo de una manera y no de otra.

Destacados algunos de los signos que hoy denuncian el estado actual del un clima cultural dominado por la crisis de los paradigmas tradicionales, tal vez sea el problema de la gerencia pública uno de los temas que ocupa mayores espacios para el debate y las discusiones debido a las consecuencias que de ello se deriva para cada sociedad y Estados.

En el modelo dominante de la gerencia pública, cuyo fundamento epistémico se funda en la racionalidad técnica (control) la idea básica es que gerenciar bien es modelar una organización siguiendo las líneas del modelo weberiano o de los fundadores de la administración científica instituida por Taylor y Fayol a principios del siglo XX y sus continuadores modernos. De acuerdo a este paradigma, una buena organización es la que tiene un organigrama detallado, maximiza la división del trabajo, planea

detenidamente todas las funciones que la integran, cuenta con descripción de puestos, manuales de tareas, procedimientos, circuitos, etc.

La burocracia constituía un mecanismo de racionalización debido a su superioridad técnica frente a otras formas organizativas, ya que optimiza según Weber citado por Baena (2000) “Rapidez, claridad, conocimiento de archivos, continuidad, discreción, unidad, estricta subordinación, reducción de fricciones y de costos materiales y personales” (p.54 ). Además ofrece la posibilidad de emplear las funciones administrativas según criterios puramente objetivos de manera de eliminar de asuntos oficiales los elementos subjetivos propios del ser humano.

Desde tal paradigma se supone que si se arma todo el andamiaje formal de la organización, se lo planifica cuidadosamente y se aplican los denominados principios de administración, como unidad de mando, ámbito de control restringido, etc, todo va a funcionar óptimamente.

La rigidez de los modelos organizacionales fundamentados en el racionalismo y la visión unidimensional de la gerencia tradicional, lo normativo, la razón instrumental, contribuyeron, entre otros factores, a que la administración pública en los países occidentales, y en especial en el ámbito latinoamericano, se comprendiera tradicionalmente dentro del llamado “modelo burocrático-weberiano”, que se identificaría posteriormente fundamentalmente por su carácter jerárquico vertical. Es por ello que en la medida como los gobiernos fueron convirtiéndose complejos, y surgieron nuevas demandas ciudadanas, paralelamente emergieron también restricciones, al igual que fueron apareciendo también innovadores enfoques en la administración pública.

El modelo weberiano-burocrático entró en crisis en los años setenta, precisamente cuando empezó a deslegitimarse el Estado de Bienestar prevaeciente en los países desarrollados. En tal sentido, en muchos de los países latinoamericanos, y Venezuela escaparía a ello, fue generalmente aceptado que la administración pública debía someterse al control y análisis de la eficiencia y eficacia. De ahí que a partir de la mencionada década y con fuerza en los años ochenta surgió el enfoque de la nueva gestión pública cuyas ideas, puede señalarse que consistían en trasladar a la administración pública no solamente técnicas de la administración de negocios sino también sus “valores”.

En el ámbito del sector público el campo de la gerencia tal como la conocemos, se encuentra en una profunda crisis y es por ello que hablamos de un cambio de paradigma, lo que implica un cuestionamiento de todo el modo de pensar del problema, con todos sus subcomponentes incluidos: principios, hipótesis, cuerpos teóricos, tecnologías básicas, etc. Lo que equivale a decir que esa crisis de la gerencia está ubicada dentro de la explosión de complejidad e incertidumbre planteada constituyen una de sus principales movilizadores. La ruptura con los equipajes teóricos que orientaron la gerencia pública moderna, es un hecho irreversible, pues el problema encuentra entre sus bases principales, la limitación de concebir la unidimensionalidad de la inteligencia desde un enfoque cognitivista.

Es así como los sistemas de organización dominantes en el campo de la gestión pública han estado históricamente caracterizado por modelos economicistas configurado bajo la tutela del dominio de la razón tecnicoinstrumental. En la función pública ha prevaecido el pensamiento lógico (inteligencia cognitiva) dando origen y validación a las normas y comportamientos disciplinados en las relaciones humanas, y que a manera

de control se ejerce desde la autoridad del mando, sometiendo los diferentes espacios de la labor pública a tensiones, donde la comunicación y las relaciones interpersonales se tejen y expanden a través de un clima organizacional que deshumaniza el propósito de un Estado verdaderamente democrático, como es atender la demanda de bienes y servicios de la sociedad en sus distintas áreas, y así contribuir al modelo y desarrollo propio de cada nación orientado al logro de mejores niveles de calidad de vida, para ello la gerencia pública es un factor clave para sus logros.

Con relación a lo expuesto es pertinente referir lo sostenido por Paramés, (1998) al señalar que:

Es de sobra sabido que Max Weber [...] dejó plasmadas las bases del modelo burocrático que ha llegado a nuestros días: La organización burocrática ha venido así descansando en los principios de la división del trabajo [...], permanencia, jerarquía e impersonalidad de las normas [...]. Pues bien, este modelo burocrático está hoy en crisis. Michael Crozier ha demostrado que esta organización impersonalmente gobernada ha generado un aislamiento de estratos y categorías jerárquicas, ha llevado al centralismo de las decisiones y al desarrollo de poderes paralelos [...] dando lugar con ello a un tipo de acción administrativa excesivamente rígida y limitada, impermeable a las reacciones del medio al que se adapta con retraso tras largas y penosas desviaciones (pp. 385-386).

En la función pública tal vez sea el problema de la burocratización de racionalidad weberiana, uno de los fenómenos que a través del tiempo aún en los albores de un nuevo siglo aparece incommovible, conllevando a los diversos sistemas organizacionales reflejar una hipertrofia en sus limitaciones de brindar más y mejores respuestas a las grandes expectativas que la



sociedad delega en cada una de sus instituciones, y en especial, en aquellas requeridas para el cumplimiento de las Leyes de la República en sus distintas especialidades y modalidades.

Dentro de este orden de ideas, se requiere de la gerencia pública, y en especial, de los niveles de la alta dirección, un cuestionamiento acerca la urgente necesidad de repensar los enfoques dominantes, concepciones, tendencias, filosofías sobre las cuales sustentan su razón de ser. Replantear los enfoques tradicionales de la gestión pública más que un desafío paradigmático, se traduce en una necesidad humana que demanda nuevas relaciones entre las sociedades democráticas, donde los derechos y deberes han de consolidarse como una unidad inseparable.

La gerencia para los nuevos tiempos requiere reconocer las diferencias, la diversidad, y el conflicto como parte constitutiva de la condición humana, y sobre los cuales el gerente con una sólida formación científica y humana pueda posibilitar verdaderas experiencias de convivencia y solidaridad con sus iguales, donde el ejercicio de la otredad convierta las relaciones más allá de una relación entre funcionario y solicitante, en una experiencia de convivencia significativa, donde emerjan nuevas sensibilidades que favorezcan la consolidación de valores donde impere la fuerza de la emociones, donde confluya a la vez la razón y la vida, vale decir, la convivencia a partir de la diferencia en cualquiera de sus ámbitos.

La gerencia pública debe tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad de vida en los diferentes ámbitos de la función pública, para lo cual se hace necesario la auto reflexión, la crítica, el cuestionamiento de si mismo sobre el estilo de gestión que lleva a cabo el gerente, y que solo desde una

visión más humana de la gerencia podrá posibilitarle el alcance de la visión y misión de las institución donde lleva a cabo su desempeño profesional.

Las organizaciones públicas son unidades complejas, cuya naturaleza propicia una cultura generadora de relaciones antagónicas y promotora de manera subrepticia de ineficiencia y baja responsabilidad social, obstáculos que constriñen el verdadero potencial del equipo humano de cada institución.

Dentro de la gerencia pública venezolana son pocas las instituciones que escapan a esta realidad, en diferentes ámbitos de la gestión pública, no exceptúa a las empresas privadas, somos testigos que en muchas instituciones y empresas se manifiestan conflictos entre las diversas culturas organizacionales, donde las relaciones interpersonales no están soportadas en la integridad y la autenticidad; llegándose en muchas ocasiones en luchas por el poder del cargo de forma inútil. El aprendizaje en equipo es un sueño en muchas de las organizaciones, notándose un marcado porcentaje en las de la gestión pública. Aún se da el despotismo de directores que pisotean la dignidad humana de sus colaboradores. La carencia de unos sistemas de comunicación claros, transparentes y creíbles es una debilidad común en muchas de las organizaciones del Estado venezolano, vinculadas generalmente al paradigma tecnocrático de la gestión pública.

En muchos de los casos se revelan el interés individual sobre el colectivo, y por tanto el predominio de una ausencia de visiones compartidas se constituye en el común denominador. El comportamiento ético, la responsabilidad social, así como los procesos de la gerencia pública exhiben inculcable debilidades en las diferentes instituciones, siendo el compromiso ético una de sus principales síntomas.

Hoy sabemos que la cultura del aparato burocrático desde su lógica dominante reduce los afectos, lo emocional y lo sensible a una racionalidad sometida por la normativa de la función del cargo, vale decir, de la obediencia, donde el funcionario se rige por las normas del entramado de la institución, reduciendo la relación en muchos casos a una experiencia de obediencia, no exceptúa los casos de coerción y deshumanización. En este sentido, podemos señalar que los valores humanos constituyen una de las grandes carencias dentro de la administración pública moderna, haciendo muchas veces que la condición humana entre en una de las grandes disyuntivas a superar en la gerencia pública de estos tiempos.

La gerencia en el campo de la administración pública venezolana está concebida bajo esquemas estables, rígidos, predeterminados, definidos, tradicionales, “modernos”, universalmente aceptados, y que la han animado a lo largo del último siglo. Hoy somos testigos como el paradigma jerárquico ha entrado en crisis, y es por ello la pérdida de legitimidad y confianza de muchos altos gerentes ante su entorno, por no haber asumido con una posición crítica y reflexiva los cambios de la dinámica organizacional y de la vida actual, donde se impone la mudanza como una constante, lo cual hace de la gerencia una ciencia con naturaleza y dinámica propia, pero cada vez más compleja y desafiante.

En la gerencia pública venezolana uno de sus principales indicadores de su crisis encuentra en la incertidumbre de los cambios políticos y gubernamentales sus principales orígenes, los cuales generan una alta inestabilidad en la consolidación de un proyecto institucional de largo alcance, cuyas consecuencias se manifiestan en las altas rotaciones de los empleados y trabajadores, creando grandes indecisiones y malestar así



como una creciente ineficiencia en el aparato burocrático de la función pública.

Oportunas las palabras de Torres (2007) quien al referirse a la realidad de la gestión pública latinoamericana afirma:

Sin duda, el deterioro en la legitimidad del Estado incorpora a la vez el desgaste de la legitimidad de la administración pública, considerando que esta problemática se genera por la distorsión de las relaciones entre los Estados y las sociedades de América Latina contemporáneas, y en donde el rol de la administración pública es el de servir de vínculo entre tales relaciones. Además, el hecho de que los aparatos de la administración pública en las diversas naciones de la región no fueran capaces de satisfacer ni medianamente las demandas de sociedades cada vez más informadas y exigentes originó el que el rol del Estado fuera severamente cuestionado en los últimos años. (pag.12)

En este escenario, y de acuerdo a numerosas propuestas, la llamada reforma de la gerencia pública ha surgido como una manera de enfrentar esta crisis de legitimidad de una manera decorosa. Con el fin de clarificar el debate, hay que puntualizar que si la pretensión es lograr una acción de fondo y de largo aliento, toda iniciativa modernizadora debe incorporar necesariamente la inteligencia social como la capacidad humana para relacionarse, integrada por la sensibilidad social que incluye los sentimientos por otros y la capacidad de relacionamiento que facilita el desarrollo de la sensibilidad del colectivo humano. (Goleman, 2006)

En ese orden de ideas y con base a otros estudios, las organizaciones públicas latinoamericanas pueden ser caracterizadas de acuerdo a Arellano, Cabrero y Del Castillo (2000) de la siguiente manera:

- 1) La organización es un espacio de dominación de un grupo privilegiado.
- 2) La organización se constituye en un foro de luchas de poder.
- 3) El sistema de interrelación es un sistema de intercambios.
- 4) La autoridad se visualiza como un privilegio.
- 5) Los procesos decisorios, ajenos a una racionalidad técnica, se inclinan a la imposición o a la negociación entre grupos.
- 6) La estructura formal rígida y poco utilizada.
- 7) La relación entre individuos tiende a ser una relación clientelista. (pp. 408-412)

No obstante a lo expuesto por los autores, es de señalar que las organizaciones de naturaleza privada, por su estructura, objetivos, fines e intereses, se adaptan más flexiblemente y con mayor rapidez a los cambios de las ideas, de las realidades, de los valores, de la comunicación y de la información, por lo tanto los gerentes públicos deben sacar provecho a la incertidumbre y a la complejidad del mundo de hoy, porque de lo contrario se genera, como se ha generado, una pérdida de confianza en el Estado, en sus instituciones y líderes.

En el contexto de la gestión pública en Venezuela se viene generando una profunda crisis en los últimos años en el ámbito de las políticas dirigidas a responder las complejas situaciones que han hecho del aparato de la

administración pública una institución con inocultables limitaciones para responder a la exigencias de los crecientes problemas en sus diferentes manifestaciones, y sobremanera en sectores estratégicos de la vida pública, donde se ha hecho cada vez más imperativo la validación de políticas centralizadas y con signos cada vez más acentuado en la burocratización y centralización del Estado.

En Venezuela, tradicionalmente, los empleados públicos gozan de una fama, que se ha dado en llamar el burocratismo, que consiste en empezar a trabajar tarde, ocupar el tiempo de trabajo en todo menos en trabajar y por supuesto, en tratar mal a los usuarios y no entender sus necesidades.

En este orden de ideas, Guillezeau, (2002) afirma que un problema básico en la actual administración pública venezolana es la excesiva injerencia política, determinante de la discrecionalidad de las decisiones públicas y la utilización de las lealtades partidistas personales como sustituto de la competencia de los funcionarios. En este sentido, expone el autor, que una modificación relevante debe estar referida, entre otras condiciones, a desarrollar una gerencia eficiente caracterizada por la estabilidad en la función, la competencia en un área específica, la eficiencia, el cumplimiento de la ley y el principio del mérito. Elementos todos establecidos en la Ley del Estatuto de la Función Pública.

La debilidad fundamental del marco jurídico actual en materia del personal público en general, parece encontrarse en que los funcionarios gerenciales, responsables de la Administración, quedan exceptuados del sistema de mérito. Según datos estadísticos de la Oficina Central de Personal de la Presidencia de la República, más de dos tercios de los

puestos gerenciales de la Administración Pública están sujetos a la condición de libre nombramiento y remoción.

Por otra parte Carrasco (2004) es categórico al plantear que los niveles directivos de la Administración Pública representan un rol estratégico en el proceso de modernización del aparato gubernamental del Estado venezolano. De hecho, continúa el autor, al señalar la necesidad imperiosa de la desburocratización de la administración pública, la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos, la motivación y desarrollo del funcionario, la adopción de estructuras administrativas adecuadas, la instrumentación de tecnologías pertinentes y eficaces, la resolución de la compleja trama psicosocial de las organizaciones públicas, y tantos otros fenómenos organizacionales, son fundamentalmente procesos que están dentro de la esfera de atención del gerente público.

El referido autor al intentar identificar los rasgos de la ineficiencia institucional venezolana y su atribución a la gerencia pública, la caracteriza de la siguiente manera:

- a) El ingreso a cargos gerenciales no requiere requisitos de capacidad profesional.
- b) No existe un organismo orientado a la formación de gerentes públicos que sirva como fuente sistemática de selección.
- c) No existe evaluación de rendimiento ni expectativa institucionalizada de permanencia.
- d) Los cargos gerenciales no son descritos ni evaluados, por lo que se desconoce su perfil y los requerimientos para su desempeño

- e) No hay criterios idóneos para asignarles remuneración
- f) Se desconocen los factores e indicadores de una buena gestión.
- g) Los cargos gerenciales están sujetos al llamado “sistema de botín”
- h) Excesiva individualidad en los gerentes, en perjuicio del trabajo en equipo.
- i) Vulnerabilidad frente al tráfico de influencias
- j) Temor hacia la delegación de autoridad hacia sus colaboradores.
- k) Limitadas capacidades y habilidades para comprender la conducta humana, así como para motivar al personal.
- l) Ausencia relativa de un sentido de previsión y de pensamiento estratégico. (p.97)

Al respecto, Torres explica que el problema del funcionamiento de la administración pública en Venezuela no es sólo una cuestión relacionada con mejoramiento de las estructuras y los sistemas, sino que además, es un problema de actitud del capital humano frente a la función pública. Además destaca la necesidad de conformar un equipo humano preparado que se encuentre atraído y estimulado por la función pública, y que encuentre en ella buenas remuneraciones, las cuales van más allá del componente económico.

La transformación en las relaciones interpersonales, la calidad de la comunicación, el desarrollo de estrategias gerenciales capaces de visualizar los obsoletos procesos y sistemas aplicados en todos los órdenes en la actualidad, sin olvidar el control que exige la administración del patrimonio público, la revisión de la legitimidad de los gerentes basada en transparentes procedimientos de rendición de cuentas y meritocracia, en definitiva hacen



surgir aspectos idóneos para hacer evolucionar la gerencia pública venezolana, y especialmente en la administración de las decisiones públicas, llámese las instituciones del Estado encargadas de administrar justicia.

De lo expuesto se deriva que no existe duda de la intensa dinámica del mundo organizacional actual que ha hecho crisis en el modelo de análisis altamente racionalista y mecanicista, característica tradicional de la gerencia en la etapa de la modernidad, por ello ese modelo se ha visto rebasado y colapsado, y por ende no genera ni generará respuestas ni aportará soluciones, ni alternativas al estar anclado en explicaciones rutinarias y ambiguas, incapaces de superar las exigencias del avance acelerado que se produce en todos los ámbitos de la sociedad, de la diversidad, de los procesos de humanización y globalización, de la virtualización, de las formas postmodernas, del cambio en las reglas formales e informales reguladoras de la conducta de los actores y hacen surgir otras formas de explicar los fenómenos y la aparición de nuevos paradigmas, que reducen la realidad del individuo y generan un choque o conflicto entre los intereses individualistas y los intereses colectivos.

Demás está decir , que la necesidad de modernizar el Estado, es un hecho que no se discute, sin embargo, no existe consenso sobre cuál es la mejor forma de hacerlo, a parte de la complejidad y el prolongado tiempo que se necesita para hacer los cambios y ver los resultados. Aparte del concepto de modernización del Estado hay que revisar el concepto de Estado-Nación, que también ha cambiado en la sociedad post capitalista actual, que tiene características muy diferentes al estadio precedente. No se sabe cuál va a ser esta sociedad futura, solo se infiere que de acuerdo a los cambios que se están operando en un sistema de valores, será totalmente diferente a lo que se conoce hasta ahora.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, abrir espacios a partir del liderazgo que ejerzan los gerentes públicos constituye un fuerte impulso de concebir las instituciones del Estado desde una concepción más vigorosa, promoviendo siempre una racionalidad basada en la cultura de la humanización y los valores éticos que contribuyan hacer de sus instituciones organismos eficientes y capaces de adaptarse a los procesos de transformaciones que exige la sociedad del siglo XXI, de tal forma de aprovechar de manera efectiva e inteligente los recursos tecnológicos que ofrece la sociedad de la información y la comunicación, de allí que cambiar nuestras formas de pensar exige a la vez desaprender los conceptos y creencias que no admiten ver el mundo de una forma distinta.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En vista de lo planteado anteriormente, se hizo necesario el abordaje a profundidad sobre los paradigmas que rigen la práctica de la gestión pública en el contexto de las instituciones de la administración pública con el fin de hacer un aporte significativo en este caso, y con ello justificar plenamente la presente investigación buscando dar una adecuada respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Sobre cuál racionalidad se sustenta la gerencia pública venezolana?

¿Es suficiente el conocimiento académico para desempeñarse en la gestión pública? De no serlo: ¿Cuáles rasgos o perfil debe poseer el gerente en la función pública?

¿A través de que estrategias se desarrollan la sensibilidad y las potencialidades humanas del personal?

¿Cómo inspira el gerente público a su personal en la integración de una visión institucional fundamentada en valores humanos?

A propósito: ¿Qué estudios posee el gerente sobre las nuevas tendencias de la gerencia pública?

En atención a lo expuesto en los párrafos anteriores la autora del presente estudio se estableció los siguientes objetivos:

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 General**

Destacar desde la concepción de la Inteligencia Múltiple Acciones Gerenciales para consolidar e integrar el Potencial Humano en Los Tribunales Laborales.

#### **1.3.2-Específicos**

1. Diagnosticar la racionalidad que caracteriza la gestión pública de los Tribunales Laborales.
2. Caracterizar las relaciones interpersonales e intra personales percibido por el personal que se desempeña en los Tribunales Laborales.
3. Conocer los valores humanos y su incidencia en la conformación de equipos de trabajos orientados a la visión institucional.



4. Destacar las estrategias que desarrolla el gerente de la función pública para el crecimiento del potencial humano de su personal.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

El problema de la gerencia pública dentro del ámbito del Estado venezolano ha venido configurando serios obstáculos en sus propósitos de poder corresponder a las múltiples y complejas necesidades que requieren del funcionamiento efectivo de sus instituciones para garantizar un mejor nivel de vida de su población. Ante el crecimiento vertiginoso de los diversos contextos sociales, en la administración en los asuntos públicos, en Venezuela a lo largo de los últimos años la gerencia tradicional ha estado caracterizada por el burocratismo y el anquilosamiento de sus viejas estructuras.

Se habla del colapso del paradigma científico instrumental de la gerencia pública, donde el principio de la jerarquía y del control manifiesta ser incapaz para resolver problemas profundamente complejos, su visión hoy no es suficiente para corresponder a una realidad social marcada profundamente por la incertidumbre y el caos social, la perspectiva superficial del hecho humano exige pensar profundamente más allá de la relación causa efecto.

Para corresponder a la complejidad y demanda creciente de la sociedad venezolana, desde un paradigma innovador del clima organizacional se hace necesaria la puesta en práctica de acciones gerenciales dirigidas a estimular nuevas sensibilidades que contribuyan a fortalecer el trabajo de la función pública como una actividad fundamental para el progreso y la autonomía de

las sociedades emergentes. De esta manera se hace impostergable asumir el desafío de superar los atavismos de la gerencia moderna, lo que implica desmitificar la creencia forjada desde el enfoque patriarcal que el ejercicio del poder y la coerción son herramientas suficientes para el cumplimiento de la función pública. Esta lógica efectista se ha demostrado limitada a la hora de crear verdaderos valores que permitan fomentar un liderazgo democrático y eficaz.

Hoy más que nunca se impone la ineludible condición humana de quienes asumen la compleja responsabilidad de la gestión pública, donde la preparación profesional, el dominio de un área del conocimiento, una formación amplia permanente, una sólida formación en valores humanas, disposición de servicio, así como una suficiente idoneidad ética podrá, aunque no lo asegure, posibilitar un ejercicio eficaz y eficiente en su desempeño en los organismos públicos, indistintamente el nivel que ocupe.

En atención a lo expuesto y ante la crisis de los modelos tradicionales en la gestión pública, el compromiso y la responsabilidad social juegan un papel preponderante en la valoración ética del trabajo del gerente público. Solo con la convicción de poder hacerlo y una alta disposición, el gerente público venezolano podrá asumir los retos que hoy desafían a quienes procuran ejercer responsabilidades en las instituciones públicas del Estado, para ello el desarrollo de la inteligencia y de las potencialidades humanas cobran una vital importancia.

Ante la emergencia de responder a las exigencias de la sociedad, se hace inaplazable la puesta en acción de planes y estrategias gerenciales orientadas a humanizar la práctica gerencial en el sector público, pues hoy ya no es suficiente poseer los atributos académicos y un alto coeficiente

intelectual, si ello no implica igualmente las condiciones inherentes a la formación integral del gerente de los nuevos tiempos. En este sentido es pertinente señalar que son prolíferos las investigaciones a nivel mundial que revelan la insuficiencia de concebir la unidimensionalidad de la inteligencia como un potencial humano puramente racional, quedando así excluida toda posibilidad de una razón sensible, vale decir, un pensamiento que de cabida a los afectos, a la tolerancia, la solidaridad, a lo sublime, a lo creativo, a lo estético, a lo subjetivo, a lo verdaderamente humano.

La Gerencia pública para poder corresponder a la complejidad y al caos que nos sumen en una profunda crisis de pensamiento, demanda a la vez romper con los paradigmas que nos limitan a ver el mundo de una sola manera y no de otra, donde se asume la inteligencia como una capacidad inherente a la categoría de dominio científico o técnico.

Es por ello que ampliar los horizontes sobre la idea de la inteligencia se traduce en una posibilidad cierta de asumir el problema de la gerencia desde una óptica más humana, donde a la vez se posibilite la convivencia y la tolerancia a partir de las diferencias en cualquiera de los espacios donde coexistan las relaciones humanas, y de esta manera poder potenciar los talentos tanto intelectivos como afectivos de cada miembro que conforman las organizaciones.

Hoy el problema de la gerencia pública constituye un desafío político, social, pero especialmente humano, pues de la eficiencia de las instituciones públicas depende en grado sumo la calidad de vida de los amplios sectores que dependen del cumplimiento del compromiso del Estado venezolano con sus ciudadanos. El capital social constituye el principal activo de toda

sociedad democrática que consagra los principios de equidad y justicia social.

Ante la necesidad de superar el pensamiento que dominó, y aún domina, la concepción de gestión en las instituciones públicas venezolanas, urge la necesidad de poner en práctica una gerencia que articule esfuerzos y utilice las potencialidades humanas armónicamente, capaz de establecer redes interorganizacionales por así decirlo, que desarrollen la participación como estrategia de involucramiento y transparencia, dando cabida a lo ético como fundamento esencial de una gerencia donde la concepción de la inteligencia se vigoriza a partir de las potencialidades y capacidades diversas que se reconocen en cada uno de los miembros que conforman las organizaciones públicas.

En este orden de ideas, la investigación se concibió desde un enfoque prospectivo de la gestión pública, al estar fundamentada en una crítica a la racionalidad técnico instrumental dominante en la gestión gubernamental, razón por lo cual se consideró su pertinencia y relevancia a la luz de los nuevos enfoques que toman distancia de la racionalidad de corte taylorista la cual se validó a lo largo del siglo pasado bajo la égida del enfoque de la administración científica, perspectiva inspirada a propósito del auge de la racionalidad científica que idealizó al hombre como un objeto de estudio, y cuyo fundamento sería la máxima rentabilidad de la empresa.

En este sentido es necesario señalar que los cambios de paradigmas no responden de ninguna manera a una nueva moda o a una presunción de la autora de esta investigación, sino a la inaplazable tarea de desafiar los atavismos de modelos gerenciales que se han demostrado incapaces de responder a la compleja realidad de una sociedad cuyas huellas estarán

marcada especialmente por la complejidad y la incertidumbre, categorías para las cuales el paradigma tecno instrumental (normatividad) ha demostrado definitivamente sus profundas limitaciones.

Desde una perspectiva humana el problema de la gestión pública venezolana demanda como condición necesaria rebasar la concepción de la inteligencia como una condición limitada únicamente a las habilidades cognitivas. La gerencia pública desde una nueva racionalidad podrá introducir los cambios que abran la posibilidad de mirar con optimismo el futuro, de no ser así la realidad social nos conllevaría a un profundo caos sobre el funcionamiento de sus instituciones, al cual difícilmente podamos escapar.

Hoy las nuevas tendencias de la gestión se insertan en una visión que señalan al talento humano como factor preponderante sobre los demás activos de cualquier institución, donde los procesos de humanización, sensibilización y lo ético, junto a una formación profesional sólida, serán los pilares fundamentales al momento de formar equipos humanos que trasciendan hacia niveles superiores de eficiencia en la ejecución de los planes y políticas de cada una de las instituciones públicas, como es el caso que nos convoca en este estudio.

Para ello la formación integral del gerente públicos se impone como una exigencia necesaria para poder enfrentar la complejidad en la que ha devenido el manejo de la gerencia pública en Venezuela, pues ha quedado demostrado que el ejercicio de la misma rebasa el instrumentalismo y las creencias que cualquiera pueda llevar de manera efectiva los procesos complejos de cambios dentro de una realidad donde se desvanecen los lazos sociales que sostenían el contrato social de la sociedad moderna.



El alcance social de esta investigación es tal vez su mayor justificación, pues es el principio ético el que sustenta su principal motivo, como será el de indagar sobre la posibilidad de hacer emerger una nueva visión de la gerencia pública, de tal manera que el liderazgo del gerente irrumpa contra los modelos tecnócratas y de vacío ético en la gobernabilidad de lo público. En tales propósitos el trabajo se orienta a una profunda reflexión sobre la responsabilidad ética social del nuevo gerente, y así posibilitar desde su formación personal como profesional, las transformaciones que ameritan la ciudadanización, la sensibilización y la solidaridad como elementos constitutivos de una gerencia pública con rostro humano.

Tal vez sea la puesta en camino de una nueva idea de la inteligencia la que nos conlleve a desarrollar las verdaderas potencialidades y actitudes de quienes cumplen diversas actividades dentro de los espacios de lo público, haciendo que el Estado supere la hipertrofia en la cual se encuentran sumidas muchas de sus instituciones, a propósito de reproducir modelos gerenciales inscritos en el paradigma de la burocracia weberiana, y por ende, propensos al abuso del poder y la intimidación, a la sombra de la verdadera esencia de la gestión pública, su propósito social como ético.

La propuesta de la inteligencia múltiple surge como posibilidad distintiva de recurrir desde una postura crítica del legado de las anteriores corrientes de la administración, pero superando a su vez la visión fragmentaria del problema de la gestión como una tarea técnica en desmedro del valor humano y ético que ello exige. Tal es el alcance social que se intentará aportar con el presente estudio que con propósitos humano, académico, y profesional, apuesta a una re-significación de la gestión en el sector público,

tal es nuestro propósito. Con respecto a la justificación de la presente investigación a manera sucinta podemos señalar lo siguiente:

Relevancia Social: porque nos permite tener nuevo conocimiento acerca de la relación entre liderazgo, relaciones intrapersonales e interpersonales y clima organizacional de las instituciones públicas, y específicamente las de administración de justicia y por ende de la sociedad; que puede servir de base para la toma de decisiones en los futuros proyectos de la gerencia pública.

Relevancia Académica: los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado, se vean los errores, y deficiencias para mejorarlas.

Relevancia Práctico Institucional, el estudio permitirá valorar a los directivos y empleados el nivel de relación del liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional; para que tomen decisiones que permitan superar los aspectos negativos y reforzar los positivos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

En este capítulo se desarrollan los aspectos relacionados con los estudios previos relacionados con la gestión pública desde las perspectiva de la inteligencia múltiple, en especial, desde el enfoque de la inteligencia interpersonal e intrapersonal, igualmente se hace referencia al basamento teórico que sustentó el estudio, destacando la teoría de la inteligencia múltiple, la inteligencia emocional, entre otras.

#### **2.1 ANTECEDENTES**

El problema de la gestión pública constituye un factor estratégico para poder revertir el estado actual de una gran mayoría de la población afectada por la ineficiencia de sus instituciones, y sobremanera, en el ámbito latinoamericano donde se presentan grandes atrasos con respecto a los modelos organizacionales que hoy se inscriben en perspectivas emergentes e innovadoras.

En correspondencia a los objetivos de la presente investigación se indagó sobre estudios que revelan el estado actual de las organizaciones públicas y sus respectivos enfoques para enfrentar los retos que demandará una sociedad cada vez más globalizada, pero paradójicamente menos sensibilizada, menos humana.

Desde el ámbito latinoamericano de acuerdo a Motta (1993) las organizaciones públicas como privadas están llamadas a propiciar el cambio y enfrentar las fuerzas del entorno a fin de obtener transformaciones



que las conduzcan a desarrollar tanto en los gerentes como en sus demás colaboradores una concepción estratégica, lo cual para implementarla es necesario tener una visión clara de la realidad y del contexto donde se actúa.

En esta línea de pensamientos Motta (ob.cit), afirma que el gerente debe analizar y comprender cuál es la mejor estrategia desde la toma de conciencia de su responsabilidad como líder en una sociedad cuyo desarrollo es desigual, sus contextos culturales diferentes, necesidades múltiples y particulares a poblaciones específicas que buscan construcción de identidades, por consiguiente, el gerente para interactuar en los nuevos escenarios que le plantea la realidad cultural actual, debe desarrollar nuevas habilidades.

Falcao (1997) ha llamado la atención en el sentido de que, dentro de los enfoques alternativos a la administración pública ortodoxa, se encuentran visiones que fundamentan su actividad en técnicas de gerencia privada, originalmente empresariales, que no necesariamente se adecuan a las reglas operacionales de una administración pública consecuente con sus fines y valores. Las organizaciones públicas se muestran a menudo más interesadas en adoptar innovaciones empresariales que en producir las propias, con el riesgo de convertir a los gobernantes en gerentes de tipo privado y a los usuarios de los servicios públicos en clientes, en lugar de generar mecanismos de innovación social que permitan un funcionamiento coordinado de las instituciones del sector público y las comunidades sociales.

Por consiguiente, a fin de intervenir en la solución de los problemas que hoy interfieren en la administración pública dentro del ámbito latinoamericano, se requiere de una praxis gerencial conectada con los

planteamientos de la inteligencia múltiple, considerada por Flores (1984) como un estado de conciencia, de actitud, de formación, de actuación y de cultura para enfrentar con éxito el porvenir.

Bernardo Kliksberg (2002), ha coincidido en resaltar, en materia de gerencia pública y social, la necesidad de combinar capacidad gerencial y compromiso social, asumiendo una visión estratégica y prospectiva del futuro, desarrollando habilidades (inteligencia múltiples) basados en continuas innovaciones, actualización en conceptos y metodologías administrativas, habilidades interpersonales y grupales para la conducción del proceso psicosocial de la organización, con funcionamiento descentralizado y participativo, en búsqueda de un mayor impacto o efectividad en el contexto social amplio, que supere el enfoque microorganizacional de gestión guiada meramente por los criterios de eficacia y eficiencia, a través de una formación en términos de valores culturales y desarrollo de sensibilidad para percibir demandas y, más aún, necesidades de la población, de manera de poder formular y aplicar políticas efectivas.

El autor sostiene que en sentido contrario la organización como sistema vivo generará nuevas prácticas, y un espectro de posibilidades en sus elecciones en cuanto al “que hacer” y “el ser” organizacional. Dentro de la nueva cultura organizacional no se estará regido por una cultura patriarcal de obediencia y de orden, si no por una cultura matrística de convivencia en la diferencia bajo la emoción del amor (Maturana, 1997).

En ese sentido, se debe responder a: cómo realizar ese cambio, cómo pasar de la cultura de la imposición a la del consenso. En el proceso de desplazamiento se deben ir desarrollando y movilizand las inteligencias de

la organización, esto conlleva a la generación de respuestas novedosas, creativas, es decir, deslastrarse de lo ya preconcebido y concentrarse en lo que está exigiendo la nueva realidad. Esto implica un acto de desprendimiento de antiguos esquemas y normas. No se puede ser normativo, habría que darle libertad a ese ser creativo y “responsablemente responsable” que hay en nosotros (Maturana, ob.cit)

De este modo, la organización tendría sentido en sí misma, tendría autorreferencia, es decir, los elementos constituyentes tendrían sentido en su relación de interdependencia, en una relación horizontal ningún elemento sería esencial con respecto a los otros. Por ejemplo, en una universidad un equipo rectoral no es de ningún modo más importante a los fines de la organización que un equipo de investigadores en currículo.

Ya no se estaría hablando de una organización cuyas estructuras estén aisladas, cerradas en sí misma. Este nuevo concepto de organización supone la movilización de las inteligencias de las instituciones. La cual, vista como una totalidad en la que se entrecruzan seres racionales-emocionales demanda el desarrollo de las múltiples inteligencias de sus integrantes; en un contexto en el que la diferencia sería aceptada como estímulo para el respeto mutuo, la libertad y la responsabilidad.

Desde el enfoque de las inteligencias múltiples se propone, una cultura organizacional fundada en el trabajo en equipos con alto grado de autonomía y libertad creativa. Para ello las redes de comunicación es fundamental, esto es el despliegue de competencias conversacionales. Ya que la organización del sector público como sistema social, es también, un fenómeno político en el que se determina la manera en cómo nos relacionamos. Ello incluye la forma como nos escuchamos, como

entrelazamos el lenguaje y el emocionar en interacciones en las que sólo escuchamos desde nuestra estructura constitutiva, desde nuestra historia personal, vale decir, interpretamos la realidad desde nuestras propias subjetividades, por lo que se hace necesaria el diálogo asumiendo la diversidad que somos, pero siempre en la búsqueda de la ansiada unidad, ello es imprescindible en la construcción de espacios de convivencia, indiferentemente la institución u organismo donde se lleve a cabo la práctica de una gerencia que se precie de serlo.

Kliksberg (2004) afirma que como respuesta a la imposición de modelos gerenciales, el nuevo enfoque gerencial tendría que partir de una interpretación original acerca del sistema de dirección y de las políticas que se definen para un desempeño de excelencia y compromiso social del gerente. Sin embargo, para la autora de esta investigación la revisión documental pone en evidencia las grandes limitaciones para conformar un pensamiento autónomo que permita profundizar los cambios profundos de la gerencia, en especial en el sector público. Problema que obliga de manera decidida ir creando un campo de producción de nuevos conocimientos, así como de una comunidad de participantes críticos ante el convencimiento que la gerencia pública dominante aún se practica desde el plano instrumentalista que relega al trabajador como un funcionario y no como un servidor público.

Moss, (2007) en su estudio sobre las nuevas tendencias de la gerencia en la sociedad occidental sostiene que la gestión de las organizaciones debe tender hacia la focalización, la velocidad, la flexibilidad, la amistad y una quinta característica que es la diversión. Estas cinco características de la gerencia significan que la gente y la organización se deben centrar en el cumplimiento de su misión y aquello en lo que la organización es fuerte y puede alcanzar y puede alcanzar liderazgo en su campo. La flexibilidad se

entiende como el diseño de una estructura gerencial y organizacional orientada a la innovación y a ser los primeros ya que en organizaciones burocráticas es difícil moverse rápidamente. La flexibilidad es también la búsqueda de la “sinergia organizacional” mediante el trabajo conjunto de equipos de proyectos. En cuanto a la variable amistad se trata de llevar a cabo el trabajo con base en relaciones y comunicación con y entre la gente. Es decir, el establecimiento de una red de contactos personales intra e interorganizacional.

Para el autor antes referido el gerente no solo va ser el jefe que ordena y controla todo sino que en este mundo complejo, ser un gerente va a significar aun más, ser el promotor de un equipo de iguales, de pares, algunos de los cuales trabajan para la organización, lo que significa es que el gerente debe generar un clima organizacional favorable. En relación a lo divertido del trabajo se refiere para que la gente disfrute plenamente de su trabajo y no se limite únicamente a cumplir y cobrar su salario, de tal manera que el mismo se realice de la forma más creativa posible y en un ambiente de cierta diversión y pasión por lo que hacemos.

Miklos y Tello, (2007) señalan que la innovación en una institución requiere de la iniciativa e imaginación de sus actores fundamentales; es decir, su movilización colectiva. Para estos autores la participación debe concebirse y situarse como una función de trabajo para el futuro, a fin de evitar peligros y maximizar las oportunidades. A la vez afirman que la innovación es tratar de lograr la mayor efectividad utilizando el capital social más valioso del ser humano, su inteligencia.

Estos planteamientos, complementarios, nos aproximan a respuestas asertivas en la búsqueda de alternativas para el cambio organizacional en



la gestión pública venezolana. Con ello se intenta generar un conocimiento que no sólo viabilice la transformación de las organizaciones, sino también el cambio del hombre en tanto ser social coautor de la praxis organizacional, es decir, se convierta en participante directo en el compromiso de intervenir en los procesos de transformación que demanda la sociedad, indistintamente de los espacios donde realiza su labor o desempeño.

Zovatto, (2008) al referirse a los procesos de innovación dentro de la administración pública venezolana señala que los gerentes públicos que gestionen los procesos de modernización del Estado tienen la enorme responsabilidad de crear y aplicar un nuevo paradigma donde contribuya avanzar en el ámbito del desarrollo humano sostenible y cooperar en los procesos de profundización de los mecanismos democráticos de manera tal de asegurar que la acción del Estado a la vez tenga más transparencia y esté sujeta a un mayor control social.

De lo expuesto anteriormente se desprende que modernizar el Estado y sus administraciones públicas implica además de los cambios políticos y las transformaciones económicas, un profundo cambio en el sistema de valores de la sociedad y del Estado como reflejo de esta. Es decir, se debe crear una nueva cultura estatal y forjar nuevos valores en torno a lo que debe ser el Estado. Parte fundamental de ese nuevo sistema de valores compartidos en tono al Estado y a la Administración Pública implica una ruptura epistemológica y cultural con el paradigma burocrático y la adopción de una cultura de responsabilidad y de calidad en el servicio. Obviamente esto no se da por decreto, sino impulsando profundos cambios en las personas y en las organizaciones públicas, en tal sentido el problema del liderazgo constituye un factor protagónico fundamental para impulsar las transformaciones en el ámbito de las instituciones públicas.



Zovatto (2008) destaca igualmente que las instituciones públicas que brindan servicios públicos, tienen limitaciones inherentes al marco legal que las rige así como la estructura y la cultura organizacional (burocrática) que las sustenta. Independientemente de la concepción ideológica del Estado y del papel y funciones que les asignemos, si persiste la misma actitud, los mismos valores y la misma estructura organizacional, será muy difícil modernizar al Estado.

De acuerdo a Zovatto se confirma así la profunda resistencia que reflejan las instituciones del Estado a establecer nuevas relaciones de poder con respecto a las estructuras y organizaciones emergentes inscritas dentro de una lógica horizontal y la sinergia organizacional que procura la interdisciplinariedad y complementariedad de las relaciones humanas.

Igualmente en el ámbito nacional Vásquez (2005) al referirse a los cambios organizacionales de las instituciones públicas afirma que los mismos pueden plantearse, como un cambio normativo e impuesto; como de hecho se está haciendo en algunos espacios, y en esta práctica pre-escrita se ve la organización como una máquina, con un entorno de leyes y trayectorias dadas que nos domina, y en donde “sean cuales sean los discursos no hay campo para el ejercicio de la inteligencia y la libre voluntad”( p.30).

De acuerdo a lo expuesto por los autores señalados es de destacar que la modernización del Estado se refiere a la introducción de profundos cambios en las personas, en las estructuras, en los procesos y en las forma de cómo hacemos las cosas. En tal sentido la ruptura de paradigma Estatal burocrático es una ruptura que privilegia el papel de las personas y de la sociedad civil por encima de decisiones políticas y estructurales

administrativas tradicionales. En concordancia con este rol relevante que se le asigna a la sociedad civil, las organizaciones que conforman el Estado se deben transformar en la misma dirección dentro de una filosofía de proveer un desarrollo humano y establecer una estrecha relación con la sociedad civil. Necesario es comprender que el Estado por definición está al servicio del bien común. El Estado es un producto social, por lo tanto lo social solo tiene sentido en relación con el Estado en la medida que este corresponda y responda a los intereses de toda la sociedad que muchas veces son contradictorios y antagónicos entre sí.

Cobra importancia el surgimiento de una concepción integral de la inteligencia humana (inteligencia múltiple) que pudiese repercutir de manera efectiva en el desempeño laboral, por lo que es importante considerar la capacidad de reconocer los sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros, esta afirmación es definida por Gardner, (1999), como inteligencia múltiple.

Este autor plantea que las condiciones intelectuales no son la única garantía del éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, el cual unido a las diversas necesidades cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de toda acción gerencial, motivándola integralmente a ser cada día más productiva.

Generar cambios al interior de las instituciones en todas sus áreas demanda de sus participantes la reflexión, la interrogación, la duda, el cuestionamiento del sí, tanto a nivel individual como institucional y de tal manera que posibilite la irrupción de una fuerza integradora de voluntades y acciones a partir de la movilización de las potencialidades humanas de sus actores conllevando a un cambio de paradigma organizacional vinculado

siempre al cumplimiento del mandato constitucional, como lo es la atención efectiva a las demandas y requerimientos que hace la sociedad civil a las instituciones del Estado venezolano.

En este sentido habría que responder a la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían las estrategias a considerar para atender a los cambios que están ocurriendo en el carácter y orientación de las instituciones del Estado venezolano? Desde esta perspectiva teórica metodológica cobra vigencia el constructo de la inteligencia múltiple para viabilizar un cambio de paradigma organizacional en el ámbito de la gerencia pública venezolana, y específicamente en el seno de las instituciones garantes de llevar a cabo el cumplimiento de las leyes y normas que rigen el ámbito laboral tanto en el ámbito público como privado.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 La Gerencia**

De acuerdo Motta (1993) la gerencia en su sentido más general, es la actividad de dirigir y organizar personas para el logro de la misión, los objetivos y las metas que una organización se ha propuesto, haciendo el uso racional (eficiente y eficaz) de los recursos, en un ambiente incierto y complejo. Igualmente para este autor la gerencia es el arte de pensar, de decidir y de actuar; es el arte de hacer que las cosas se realicen, de obtener resultados, los cuales pueden ser definidos, previstos, analizados y evaluados y deben obtenerse a través de personas, en una interacción humana constante. Debe aceptarse que la gestión la existencia de un aspecto de imprevisibilidad y de interacción humana que le confiere la

dimensión de lo ilógico, de lo intuitivo, de lo emocional espontáneo, y de lo irracional.

La gerencia por lo tanto implica el elemento humano fundamental del liderazgo que conduce y moviliza los recursos inteligentes de la organización hacia el logro de los objetivos y a su vez el arte de pensar e intuir inteligentemente la realidad para poder enrumbar estratégicamente a la organización en pos de esa visión de futuro que queremos lograr. Se necesita por lo tanto el conocimiento para mejorar la propia capacidad de liderazgo y permitir que surjan líderes en todos los niveles de la organización, así como estimular el pensamiento estratégico en la misma.

Parafraseando a Mintzberg citado por Stumpf y Mollen (1993) “Tal vez sea mejor concebir la gerencia con un trabajo artesanal, una mezcla de ciencia y arte, pensamiento y acción, control y descubrimiento, estructura y flexibilidad”(p.11). El concepto de gestión por lo tanto corresponde a las funciones que en la administración cumplen los ejecutivos o jefes. Dichas funciones de gestión de los ejecutivos o jefes tienen dos dimensiones: una dimensión de las cualidades personales del jefe y la otra la capacidad ejecutiva de los mismos. Es decir, la gestión tiene una dimensión administrativa y una dimensión personal.

### **2.2.2 La Gestión Pública**

Desde el enfoque tradicional de la gerencia Guzmán y otros (1992) definieron la gestión pública como “El estudio interdisciplinario de los aspectos genéricos de la administración... una mezcla de planificación, organización y control de las funciones de la administración con la

administración efectiva de recursos humanos, financieros, físicos, informáticos y políticos” (p. 278).

Dichos autores agregaban que las diferencias sustanciales entre la gestión pública y la administración pública tradicional podían sintetizarse en:

1º. La inclusión de funciones gerenciales en lugar de la discusión de valores sociales y conflictos de la burocracia y la democracia.

2º. Una perspectiva pragmática hacia los gerentes medios en lugar de las elites políticas; y

3º. Un enlace filosófico con la tradición de la administración científica en lugar de la ciencia política o la sociología.

Desde la perspectiva tecnocrática la gerencia pública se asume como la práctica dirigida a establecer normas y reglas orientadas a alcanzar metas previamente establecidas. Así la gerencia tiene un rol simplificador de la incertidumbre, su prioridad lógica es que las cosas funcionen, que opera con una racionalidad instrumental, que se basa poner en relación los medios con los fines. De esta manera el enfoque de la gerencia burocrática se define como un sistema de relaciones estrictamente vertical, donde las órdenes son emanadas desde el vértice de la organización piramidal, reduciendo de esta manera los valores, las creencias, las subjetividades, las relaciones humanas y la complejidad que ella implica a las reglas decisorias al nivel superior, sin que ello involucre un problema ético, pues su lógica misma desaloja cualquier vestigio de sensibilidad. Es precisamente el racionalismo como corriente subrepticia la que ha dominado el pensamiento de la administración tradicional en los espacios de la gerencia moderna, dentro de la cual las instituciones públicas no quedan exentas.



Es por ello que el gerente público para poder responder en forma más acertada a la complejidad de las funciones gerenciales públicas en el contexto de modernización del estado y de la globalización de la economía, entiende la gerencia como el proceso de guiar o dirigir organizaciones o instituciones públicas hacia el logro de objetivos que estas se han propuesto en políticas, programas y proyectos, en un ambiente complejo e incierto, que requiere una negociación constante con actores y grupos internos y externos a la organización, haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos. Un gerente es básicamente el responsable de dirigir y movilizar los recursos inteligentes hacia el logro de la misión, los objetivos y las metas de la organización. Es un trabajador del conocimiento cuyo trabajo es dirigir las personas hacia el mejor desempeño posible en logro de la misión.

### **2.2.3 Nuevos Paradigmas de la Gerencia Pública**

En atención a las nuevas corrientes de pensamiento que hoy impacta la gerencia moderna Uvalles (1991) define la gerencia pública como:

El medio que hace posible que las capacidades y potencialidades de la administración pública se plasmen en la sociedad con acciones de beneficio común, atendiendo al principio de que el Estado es el universo del interés general, y la cobertura de la gerencia pública es la superficie interna del aparato, lo cual no implica que sea neutral, desideologizada ni ecléctica (p. 85).

De acuerdo al autor la idea es conciliar la finalidad política del quehacer del gobierno y la gerencia pública. Igualmente el autor señala que la gestión pública es parte de un logos administrativo público lo que requiere un tratamiento específico y enfoques originales. El ámbito de la gerencia abarca



la totalidad de los movimientos del Estado y es el apoyo más decidido para traducir los programas del bienestar y el progreso en realidades alentadoras.

La preocupación de la gerencia pública debe estar orientada en lograr la incorporación de los avances y entrar en la búsqueda de nuevos enfoques de la gerencia pública para lograr la eficacia de en las diferentes áreas, siendo para ello fundamental la discusión sobre el papel insoslayable del problema del paradigma tecno instrumental aún vigente en la gestión pública. Para ello, se deben vincular los valores presentes en la sociedad, o los que aspiran a su transformación. Estamos viviendo una verdadera revolución, no sólo en las actividades humanas, sino también en el funcionamiento de los sistemas de relaciones de poder: el sistema burocrático que originó la estructura de nuestro sistema industrial no logra ajustarse a las exigencias de la era actual, totalmente nueva y diferente.

Los organismos e instituciones del Estado para dar respuestas a las complejidades de la sociedad se verán obligado a funcionar dentro de un nuevo paradigma que pudiera llamarse la cultura de gestión pública, ya que el orden de capas burocráticas superpuestas resulta demasiado pesado para ser aplicado a la complejidad del mundo moderno. Nos dirigimos a un nuevo ciclo de alta tecnología y servicios cuyo motor es la innovación cada vez mayor, pero la innovación es ajena al paradigma burocrático.

Si queremos promover la innovación en los espacios de la gestión pública, hará falta nuevas formas de relaciones humanas no burocráticas, pues la innovación nunca ha podido ser dirigida mediante órdenes. Para lograrla con eficiente rapidez, se requerirán no sólo ideas brillantes y nuevos conceptos sino también una cadena de relaciones ágiles y no-verticales,

mediante las cuales las personas puedan comunicarse con rapidez y franqueza sobre la base de la reciprocidad.

La situación de fragmentación y subordinación que implica el modelo burocrático paraliza las comunicaciones y, por ende, restringe la innovación. La clave para que el cambio sea exitoso está en una revolución que debe obrar en el comportamiento gerencial. Para poder responder a la complejidad la gerencia debe cambiar su modo de razonar.

El nuevo paradigma para construir una nueva cultura de gestión pública implica un razonamiento con la intención de invertir para cambiar o mejorar; invertir para ayudar a las personas a cambiar en lugar de tratar de imponer los mejores programas elaborados por las jerarquías decisorias. Los gerentes públicos se encuentran en la necesidad de enfrentar relaciones intergubernamentales cada vez más complejas, asociadas simultáneamente con la descentralización, la regionalización y la globalización.

La gerencia pública con una nueva visión de lo público más amplia y distinta a lo estrictamente gubernamental, debe adaptar sus objetivos a cada contexto nacional y regional logrando incrementar la flexibilidad; la descentralización; facilitando la innovación; desarrollando la participación; revalorando el papel estratégico del personal y del gerente público con una nueva ética y filosofía del servicio público con calidad y eficiencia, orientado al usuario y al colectivo en general.

La gerencia implica igualmente ejecutar las funciones sustantivas de la administración pública, entre las cuales tenemos la planeación, la programación, la evaluación y el control. Éstas son desde luego funciones vinculadas a los objetivos del Estado. Tanto la gerencia como la

administración pública corresponden al mundo moderno; la modernización las sitúa, diferencia y articula a partir del Estado y su papel en la sociedad. Los objetivos de la gerencia pública son: nutrir con eficiencia los procesos de toma de decisiones; coadyuvar en la formulación de planes y programas que tienen como objetivo conseguir el desarrollo económico y social; fungir como medio que desarrolla las potencialidades y capacidades de la sociedad; traducir en decisiones políticas los requerimientos y demandas sociales; desenvolver con orientación y definición política las prácticas administrativas del Estado, entre otros.

Quintín (1993) al referirse a las características que debe tener el perfil del gerente público destaca:

Capacidad para gestionar en la complejidad. La complejidad es un elemento que estará presente en la sociedad y que irá en ascenso. El gerente público debe tener las habilidades necesarias para dar respuestas eficientes a ésta.

Capacidad para la movilización del potencial humano de las organizaciones públicas. Esto implica dotarse de elementos que lo conviertan en un líder y lo centren en la búsqueda de procesos organizacionales que logren dar respuesta a la sociedad.

Capacidad para la negociación. Que le permita atender las demandas de los grupos sociales.

Capacidad para actuar como agente de cambio. Desarrollar las capacidades para el trabajo en equipo, como principio organizador para atender las actividades superiores a la administración pública.

Capacidades técnico-políticas. Debe comprender la interrelación entre las tres variables fundamentales sobre las cuales se actúa: capacidad de gobierno, proyecto de gobierno y gobernabilidad del sistema.

Sensibilidad ética de la función pública. Desplegar todas sus capacidades para desarrollar sus funciones dentro de un marco valorativo, de acuerdo a los intereses nacionales y el bien común.

La gerencia pública tiene entonces como objetivo el mejoramiento de la capacidad de gobierno para lograr un incremento de la gobernabilidad y tener en condiciones de mejora continua los procesos administrativos, y así resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad.

#### **2.2.4 Inteligencia Múltiple**

La teoría de las Inteligencias Múltiples se desprende de la psicología cognitiva, disciplina que surge en los años sesenta y setenta, la cual según Chayet y Wolcovich ( 1991) “Estudia la forma en que el ser humano adquiere, representa y activa el conocimiento del mundo que lo rodea” ( p.7).

Gardner, (1987) postula la Teoría de las Inteligencias Múltiples a inicios de los años ochenta, aunque como lo expresa él mismo “La idea de las inteligencias múltiples es antigua, de manera que apenas puedo reclamar originalidad alguna por tratar de revivirla otra vez” p.25), sin embargo el gran mérito de Gardner es apoyar con los nuevos avances de la ciencia, hacia una teoría más comprensiva de las múltiples formas que tiene el intelecto humano de manifestarse y dar la oportunidad de aprender y desarrollar el

potencial de cada ser humano de acuerdo a sus propias inclinaciones naturales.

Gardner (1987), en su obra "Estructuras de la Mente", propone que existen normalmente en el ser humano siete tipos de inteligencias (lingüística, lógico-matemática, musical, espacial, cinestésicocorporal, interpersonal e intrapersonal), pero que debido a factores como la herencia y a la formación prematura algunos sujetos desarrollan algún tipo de inteligencia en mayor grado en comparación con sus congéneres, sin embargo, igualmente supone que cualquier ser humano puede desarrollar todos los tipos de inteligencia aún cuando no fuera de manera extraordinaria. En este sentido Gardner (ob.cit) señala:

En su forma más enérgica, la teoría de la inteligencia múltiple plantea un conjunto pequeño de potenciales intelectuales humanos, quizá apenas de siete, que todos los individuos pueden tener en virtud de que pertenecen a la especie humana. [...] pero todo individuo normal debiera desarrollar cada inteligencia en cierta medida, aunque sólo tuviera una oportunidad modesta para hacerlo. (p.310)

Estas formas de inteligencia interactúan y se edifican desde el principio de la vida, aunque existe una tendencia innata de cada ser humano para desarrollar una o dos formas de inteligencia más que las demás, para explicar esta tendencia Gardner hace una comparación entre los dispositivos de una computadora para el procesamiento de cierto tipo de información, es decir que el cerebro de un individuo en particular, tiene ciertas estructuras que le hacen más sensible a un determinado tipo de información, aunque utiliza sólo metafóricamente el ejemplo que de ninguna manera cree que el cerebro humano funcione igual que una computadora.



Gardner (1987) concibe al cerebro humano dividido en bloques o módulos que combinan “elementos químicos, constituyentes básicos que pueden producir compuestos de diversos tipos y ecuaciones que producen una fecundidad de procesos y productos” (p.312), es precisamente a esta mezcla y su resultado a lo que Gardner llama inteligencia. El enfoque modular de las capacidades intelectuales supone que el cerebro humano está conformado por módulos, es decir, por unidades relativamente independientes, que en conjunto forman un todo, e incluso se habla de zonas localizables en el cerebro asociadas a funciones muy específicas.

El enfoque de inteligencia múltiple se contrapone a la teoría general de la inteligencia en la que se concibe, un solo tipo de inteligencia, y el objetivo de estos teóricos del funcionamiento del cerebro, como una sola pieza, es encontrar leyes, principios y procesos más generales del comportamiento humano, tal sería el caso del conductismo de Skinner y posteriormente las teorías que hacen analogías entre el funcionamiento de una computadora y del cerebro humano.

La idea clave motivó a Gardner a desarrollar su teoría de las inteligencias múltiples (IM), permitiendo concebir la inteligencia humana como algo mucho más complejo, como algo mucho más amplio que las habilidades o competencias académicas tradicionales, como la memorización y el razonamiento lógico, es de señalar que a manera de ejemplo este psicólogo rechaza la idea que una prueba con una duración de hora y media, pueda ser una forma confiable de medir la inteligencia.

Gardner reconoce que su teoría puede tener algunas carencias o que no alcanza a dar una explicación totalmente acabada sobre la inteligencia, reconoce que existen operaciones cognitivas de nivel superior (sentido



común, la originalidad, la capacidad metafórica, la sabiduría y el repaso del sentido del yo) que no pueden explicarse de manera similar que las inteligencias múltiples, por su naturaleza en apariencia más amplia y general, en contraste con las inteligencias múltiples que parecen ser de carácter específico.

Lo que sustenta la teoría de las inteligencias múltiples y que constituye una gran aportación de este autor para el entendimiento de la inteligencia humana y sus implicaciones especialmente a la educación, es que revela y enfatiza la capacidad del ser humano para involucrarse con todo tipo de sistemas simbólicos, es decir, la capacidad de hacer abstracciones y códigos que dan significados, la capacidad humana de resolver problemas, de percibir, crear y participar de los sistemas simbólicos de su entorno cultural.

En este sentido, podemos señalar que el lenguaje matemático es finalmente un sistema simbólico, el lenguaje oral y escrito, la música, el arte, y cualquier actividad o producción se basa en ese potencial humano darle un significado simbólico a todo lo que lo rodea. Asimismo podemos entender la importancia de la cultura como un elemento primordial en los diversos sistemas de educación que cada sociedad desarrolla, como la principal forma de transmisión del conocimiento y portadora de los valores, normas y significados para el individuo.

De acuerdo a Antunes, (2006) la inteligencia es definida como la capacidad cerebral por la que conseguimos penetrar en la comprensión de las cosas eligiendo el mejor camino. En La formación de ideas, el juicio y razonamiento son actos esenciales e indicadores de la inteligencia.

Gardner (1999) haciendo un contraste a esta definición empezó definiendo la inteligencia como la capacidad de resolver problemas o crear productos que son valorados en uno o más contextos culturales. Más recientemente el autor aporta una definición más refinada y define las inteligencias múltiples como un potencial biosociológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para crear problemas o crear productos que tienen valor para una cultura. Este cambio en las definiciones es importante ya que nos indica que las inteligencias no son algo tangible ni concreto, una cultura y todas sus actividades son factores determinantes para desarrollar y mostrar unas capacidades potenciales en un individuo. Para Gardner no existe una persona más inteligente que otra simplemente sus inteligencias pertenecen a campos diferentes.

Anteriormente existía la percepción de que se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho. Tanto es así que en épocas muy cercanas a los deficientes psíquicos no se les educaba, porque se consideraba que era un esfuerzo inútil. Sin embargo, hoy ha quedado evidenciado el desarrollo y alcance de programas científicos a propósitos de los avances de la psicología moderna, cuyos logros revelan no existir límites para desarrollar verdaderas experiencias significativas en seres humanos, confinados hasta hace poco tiempo a la minusvalía social.

Gardner hace la analogía de que al igual que hay muchos problemas también existen varias inteligencias. Junto a su equipo de "Harvard" han definido y establecido ocho tipos de inteligencias.

## **2.2.5 Tipos de Inteligencias de acuerdo a Gardner**

**2.2.5.1. Inteligencia Lingüística:** referida a la competencia de usar las palabras de una forma creativa y eficaz, tanto en las expresiones orales como escritas. Supone siempre, tener una gran habilidad en el uso de la sintaxis, la fonética, la semántica y los usos pragmáticos del lenguaje.

**2.2.5.2. Inteligencia Lógica-Matemática:** utilizada para resolver problemas de lógica y matemáticas. Es la inteligencia que tienen los científicos. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y con lo que la cultura occidental ha considerado siempre como la única inteligencia.

**2.2.5.3. Inteligencia Espacial:** es la destreza en la percepción de imágenes, internas y externas, recrearlas, transformarlas y modificarlas, además de recorrer el espacio, hacer que los objetos lo recorran y producir o decodificar las informaciones gráficas. Es propia del llamado pensamiento tridimensional.

**2.2.5.4. Inteligencia Musical:** es la inteligencia que destaca la capacidad de las personas para percibir, discriminar, expresar y transformar las diversas formas musicales. Referida a tener una gran sensibilidad para el ritmo, el tono y el timbre de la música.

**2.2.5.5. Inteligencia Corporal Cinética:** Se trata de la habilidad de utilizar el cuerpo para la expresión de ideas y sentimientos. Esta inteligencia supone tener destrezas de coordinación, equilibrio, flexibilidad, fuerza y velocidad.

**2.2.5.6. Inteligencia Intrapersonal:** Esta organizada en torno a la destreza de construir una percepción muy precisa respecto de sí mismo, de organizar, planificar y dirigir su propia vida. Incluye conductas de autodisciplina, de auto comprensión y de autoestima.

**2.2.5.7. Inteligencia Interpersonal:** Comprende la desenvoltura de entender a los otros y relacionarse eficazmente con ellos. Incluye una gran sensibilidad para entender las expresiones faciales, la voz, los gestos, las posturas, para responder adecuadamente. Disfrutan del trabajo en equipo.

**2.2.5.8. Inteligencia Naturalista:** Relacionada con la facilidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del entorno, del medio ambiente. Comprende las habilidades de observación, experimentación, reflexión y preocupación por el entorno.

Posteriormente Gardner (2001) añade la inteligencia existencial que utilizamos cuando nos formulamos preguntas sobre el sentido de la vida, el más allá, etc. Incluso sugiere la posibilidad de otras inteligencias. De todas estas inteligencias, son la inteligencia interpersonal y la intrapersonal las que nos interesan particularmente, ya que son las que tienen que ver con la inteligencia relacionada directamente con las especificidades en el campo laboral, y específicamente, en el ámbito de las relaciones humanas.

## **2.2.6 Inteligencia Interpersonal**

En este sentido Gardner (2003) introduce el concepto de inteligencia personal compuesta por la inteligencia social y emocional de los individuos las que a su vez están conformadas por sus elementos constitutivos, la inteligencia interpersonal e inteligencia intrapersonal, y las define como las

que determinan la capacidad de dirigir nuestras propias vidas de manera satisfactoria.

Gardner (1993) al referirse a la inteligencia interpersonal sostiene que:

La Inteligencia Interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado. (p. 40)

En atención a lo señalado podemos afirmar que para Gardner la inteligencia interpersonal es la capacidad de comprender a los demás seres humanos, pudiendo lograr una mejor interacción y empatía. Esta inteligencia nos ayuda a comprender a los demás, poder contextualizar sus comportamientos, estados de ánimo y deseos. Si logramos comprender lo que el otro necesita y en qué momento lo necesita, alcanzaremos una mejor relación humana con el entorno a través de una óptima capacidad de comunicación. De acuerdo a Gardner aquellos que gozan de poseer inteligencia interpersonal son quienes, generalmente, logran ser populares, queridos por todos, tienen muchos amigos, y se relacionan muy bien con sus compañeros de trabajo. Son personas capaces de hallar la frase adecuada o de ver lo que el otro transmite, sus emociones y sentimientos, de esa forma son capaces de regular su actitud y entregar a los demás mensajes positivos.

De esta manera poseer empatía con los otros es necesario para poder vivir en armonía, y para conseguirla es bueno estar en una posición distendida en la vida, ser receptivo a lo que los otros transmiten y hacerlo de forma desprejuiciada y sin conceptos preestablecidos. Es muy conveniente, para lograr una buena comunicación con los otros, observar sobre todo el



lenguaje corporal, los gestos, el tono de voz. Si, por ejemplo, no hay coincidencia en lo que el otro dice y los gestos de su cuerpo, su tono de voz, si está nervioso, etc., debemos prestar atención a lo latente, por sobre lo manifiesto, lo que se deja entrever es más verdadero que lo que se expresa explícitamente.

De acuerdo al autor aquel que posea este tipo de inteligencia y la sepa manejar de forma hábil, será muy difícil de engañar. No es una inteligencia que dependa exclusivamente del manejo del lenguaje, puede tenerse un manejo relativamente limitado de la lengua común, y sin embargo, ser capaz de poseer esta especie de liderazgo, que se observa en figuras políticas, religiosas, incluso en maestros y profesores.

En este orden de ideas Goleman (1996) igualmente en su teoría de la inteligencia emocional refiere que esta es un factor clave para una adaptación exitosa en las diferentes contingencias de la vida y que la inteligencia emocional es, en definitiva un conjunto de metahabilidades que pueden ser aprendidas. De acuerdo a este autor la inteligencia emocional está directamente relacionada con la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de otras personas, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones con los demás, de modo que represente un salto sumamente significativo en los ámbitos de la comprensión humana.

Es de hacer notar que la concepción de inteligencia tal como la conocemos se desprende desde la visión del desarrollo y auge del paradigma científico industrial, que concebía como inteligente a todos aquellos capaces de desarrollar habilidades y destrezas en el manejo de las máquinas e instrumentos que operaban dentro de la cultura fabril. Esta



visión es a todas luces, reduccionista y simplista, ya que reduce el concepto de inteligencia a un propósito técnico instrumental.

En contraposición a la concepción instrumental de la inteligencia Gardner (1987) postularía su concepción de inteligencia múltiple, cuya propuesta se convierte en un tema de intenso debate desde las diferentes áreas del pensamiento científico contemporáneo, y en especial en el campo de la educación norteamericana, tal postura brindaría una apertura plural e innovadora a la inteligencia como una facultad múltiple manifiesta en capacidades específicas dentro de un todo, la mente humana. En todo caso se trata de superar las limitaciones impuestas desde la psicología conductista la cual se ha limitado a asumir únicamente como válido la concepción de la inteligencia como expresión exclusiva de lo racional o meramente pensado, haciendo del pensamiento lógico matemático y verbal como las únicas competencias para valorar la inteligencia como tal. De esta manera se consolidó la validez de una inteligencia uniforme e inalterable a través del tiempo y el espacio.

### **2.2.7 Inteligencia Intrapersonal**

Para Gardner (1993) la inteligencia intrapersonal consiste en el conjunto de capacidades que nos permiten formar un modelo preciso y verídico de nosotros mismos, así como utilizar dicho modelo para desenvolvernos de manera eficiente en la vida. Incluye la autodisciplina, la autocomprensión y la autoestima. Se encuentra muy desarrollada en teólogos, filósofos y psicólogos, entre otros.

La inteligencia intrapersonal, está directamente relacionada con nosotros mismos, con nuestros pensamientos, deseos, capacidades,

comportamientos, etc. Esta inteligencia nos permite ver de forma real lo que somos, lo que deseamos y como priorizamos nuestros deseos y obligaciones, para así actuar de forma conveniente. Aquellos que poseen este tipo de inteligencia son también capaces de no engañarse a sí mismos, saben cuáles son sus sentimientos y capacidades y los respetan. Estas personas entienden los motivos por los cuales desean, sienten o piensan de determinada manera y pueden así actuar de forma conveniente para ellos mismos.

La inteligencia interpersonal es muy útil a la hora de elegir carreras o trabajos, poseer el control de nuestras vidas, controlar casi todas las cuestiones que dependan de nosotros estrictamente, todo esto proporciona un estado de bienestar que se refleja en todos los aspectos de la vida, emocionales, físicos y psicológicos.

De modo que es necesario alcanzar un desarrollo considerable de ambas inteligencias, ya que de nada serviría poseer un absoluto control de uno mismo, de lo que se quiere y se es capaz, si no podemos ver más allá de nuestras narices, no alcanzamos empatía, no tenemos buena comunicación con nuestra familia, amigos o compañeros de trabajo, si somos muy buenos para comprender, ayudar, comunicarnos, y liderar a los otros, pero no somos capaces de conocer, comprender y controlar nuestro yo interior, no seremos útiles a los otros ni a nosotros.

A manera breve podemos entonces afirmar que la inteligencia intrapersonal consiste, según la definición de Gardner, en el conjunto de capacidades que nos permiten formar un modelo preciso y verídico de nosotros mismos, así como utilizar dicho modelo para desenvolvernos de manera eficiente en la vida.

### **2.2.8 La inteligencia Múltiple en la Gestión**

En el ámbito organizacional, la inteligencia es la capacidad de relacionarse consigo mismo y con los demás de forma creativa y productiva, contribuyendo a la eficiencia y competitividad de las organizaciones, muy bien sean públicas o privadas. Este concepto ha permitido por cierto pasar del concepto economicista de “recursos humanos” como “activos” al concepto de talento humano con un contenido psicosociológico superior, donde el hombre trabaja dentro de un complejo contexto organizacional de interrelaciones sociales significativas, en el que las habilidades emocionales junto a los valores éticos de la organización son imprescindibles para obtener el éxito tanto a nivel individual como colectivo. Lo cierto de todo ello es que los aportes de Gardner y de Goleman marcan un segundo momento de la concepción de la inteligencia, constituyendo así un significativo avance hacia la concepción integral de la inteligencia humana.

### **2.2.10 Los Valores en la Organización**

Dentro de los procesos de transformación que se suscita en la modernidad del Estado, el sistema de gestión pública juega un rol determinante, ya que no es posible modernizar al Estado, sin un cambio en el sistema de valores y en los conocimientos de los gerentes públicos quienes deben ser los principales impulsores y garantes de dicho proceso, asumiendo un papel activo y protagónico en la formulación y ejecución de la política gubernamental y no solamente como un controlador.

De acuerdo a Denison, (1991) los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así

como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional. (p.25).

Lo señalado por el autor conduce a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las organizaciones, en la conformación y en la formalización de la misión y visión de las instituciones. Es de resaltar que el rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en modelos de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

El comportamiento del personal en las organizaciones y su desempeño, así como la motivación y el compromiso son factores fundamentales que se hacen necesarios para lograr resultados deseables entre las organizaciones o instituciones. En este orden de ideas es insoslayable igualmente identificar quienes se sienten partícipes e identificadas con la misión, visión y filosofía de las organizaciones y así poder alcanzar las metas de las mismas. En tal sentido las ideas rectoras que rigen el comportamiento de una organización según Senge (1990) son las que responden las preguntas críticas de la organización, que son el: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo?

De acuerdo al autor, con estas preguntas se obtienen la visión de la organización, es decir, la imagen a futuro que se quiere crear, la misión o propósito es el por qué existimos como organización satisfaciendo las expectativas, en el caso que nos ocupa, de los usuarios o demandantes del servicio que se prestan en las distintas áreas de la administración pública, y desde luego, de los responsables de hacer cumplir las normas que rigen

dicha organización. Los valores centrales son el cómo queremos actuar en coherencia con la visión y misión.

En las organizaciones bien sean públicas o privadas, se hace imprescindible que las personas tengan visiones compartidas (cohesión social), de tal manera que los propósitos se vuelvan tangibles, y de algún modo más concreto. Una visión institucional nace cuando un ideal de organización se conecta con las visiones personales de la gente de la institución u organismo, lo cual contribuye fortalecer las energías y compromisos con la misma, creándose de manera recíproca una correspondencia o empatía entre sus miembros, y en consecuencia, la creación de un clima organizacional altamente favorable, vale decir, conformando una comunidad bien relacionada.

Pertinentes las palabras de Chiavenato (1994) al afirmar: “Una organización solo existe cuando dos o más persona se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa propia” (p.36). Para Denison, (1991) I

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (p. 25).

En atención a lo señalado, los valores y normas establecidas en la sociedad determinan el proceso de socialización del individuo con los cuales establecerá una relación dinámica. Es de señalar que los procesos que tienen lugar en la sociedad ejercen una determinada influencia en el



comportamiento del ser humano, valores comunes que surgen de la convivencia y se formalizan mediante los intercambios entre todos los que participan en ella, creándose de esta manera una racionalidad particular en ambientes específicos.

En esa misma línea de pensamiento iniciada por Gardner y Goleman, es de destacar los aportes de Gallegos (2004) quien al introducir la idea de la inteligencia holística o ética, afirma que al no asumirse una actitud de responsabilidad hacia el bien, la inteligencia racional y múltiple como complementariedad de ninguna manera de resuelven los conflictos que se dan entre determinados grupos y el resto de la sociedad.

Según Gallegos la inteligencia ética se basa en los principios y los valores que nutren el espíritu humano, en la capacidad de distinguir lo verdadero de lo falso, en los principios éticos del bien común, y está orientada a desarrollar el potencial creativo ilimitado del ser humano. En tal sentido Gallegos (2002) señala con respecto a la inteligencia ética lo siguiente:

Es un proceso creativo más cerca de la sabiduría que del conocimiento; es capacidad de discernir para conocer la acción responsable. Está ligada incondicionalmente a los valores humanos, para este autor no es posible separar la inteligencia del amor, la compasión, la libertad, la gratitud, la honestidad. La inteligencia es el despliegue de la comprensión del amor de toda vida y de todo ser humano. Es una cualidad de la conciencia que lleva que lleva a la humanización integral del ser humano, nunca puede ser un proceso que lleve a la deshumanización o a la destrucción. (s/p).

Desde la perspectiva anterior la inteligencia ética se refiere a la vida moral de las organizaciones, centrada en las personas que la componen, y en dicha vida moral quedan incluidas la reflexión moral (su formación, las influencias que recibe, sus avances), las experiencias morales (el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación organizacional) y la conducta moral. Así, la inteligencia ética puede ser considerada inteligencia de la vida, en el sentido en que permite y orienta el desarrollo del proyecto de la organización, al tiempo que lo hace compatible con otros proyectos convergentes.

De acuerdo a Gallegos (2002) la vivencia de una cultura de valores contribuye a solidificar una organización con inteligencia ética, lo cual se traduce en el surgimiento de una institución exitosa y de reconocimiento social puesto que:

- a) Agrega valor al trabajo, haciendo que los colaboradores en su desempeño no solo apliquen sus conocimientos técnicos, sino también actitudes conductas éticamente sanas y productivas.
- b) Fortalecer la calidad de la dimensión humana mediante el perfeccionamiento del capital social, al mejorar las competencias inter y transpersonal de los participantes.
- c) Cultiva una conducta integra, recta, responsable, leal y creativa, en los colaboradores, fortaleciendo con la conducta ejemplar de cada uno las vivencias de una cultura ética.
- d) Fortalece una cultura del servicio, que obliga a la eficacia, la eficiencia, la efectividad, y el mejoramiento continuo.
- e) Dignifica al participante, y desarrolla una filosofía organizacional como fuente de realización personal.

- f) Hace de los valores un sello insigne que se traspassa de una generación a otra, creando una tradición ética con permanencia en el tiempo.
- g) Hace de la organización una realidad diferenciada y ejemplarizante.

De acuerdo a lo señalado podemos afirmar que dentro del ámbito de las transformaciones que se suscitan a nivel mundial, el avance de la tecnología y la telecomunicaciones han marcado un profundo avance en la sociedad contemporánea, no obstante será el componente ético el que impulse definitivamente una mejor calidad de vida de la sociedad partir de la cultura organizacional inteligentemente sostenible. Lo anterior implica una ruptura epistemológica y cultural con el paradigma burocrático y la adopción de una cultura de responsabilidad y de eficacia en el servicio público. Obviamente esto no se da por decreto, sino impulsando profundos cambios a nivel personal y en las organizaciones públicas.

Es por lo anteriormente expuesto que la noción de organización inteligente, asociada estrechamente a la de organización que aprende, reúne un conjunto de inteligencias: interpersonales, intrapersonales, emocionales y éticas. De estas se deriva el potencial para el ejercicio de la responsabilidad social y, en tal sentido, la apertura al campo de una inteligencia integradora, la inteligencia múltiple que apunta a integrar las competencias en torno al valor principal, entendido como vida de la organización.

Una organización vital, que no es sobreviviente ni solamente viviente, se construye desde un conjunto de valores que han de regir su accionar y que, a través de las decisiones de gobierno de la organización, establece el

proyecto de vida de la misma y determina las prioridades que irán siendo atendidas en a corto, mediano y largo plazo. Todo ello da un nuevo sentido a la construcción de la plataforma ética de la organización, que replantea, en tiempo de complejidad y de incertidumbre, la misión, la visión, las estrategias, las políticas institucionales y los mecanismos capaces de asegurar su progresivo cumplimiento.

Las instituciones del Estado venezolano desde la inteligencia ética, implica un aprendizaje permanente, atento a los cambios en la vida de la cual la organización forma parte y que se expresa en organizaciones inteligentes centradas en valores humanos, que regulan las racionalidades política, económica y social de la organización.

Podemos señalar que el futuro inmediato de las organizaciones públicas del estado podrá enfrentar de manera exitosa las demandas en la medida que puedan incorporar profundos y significativos cambios en las relaciones entre prestatarios, prestadores y partícipes, a propósito de transformaciones en el liderazgo, nuevos programas de formación ética permanente y, en definitiva, el replanteamiento de la ética de gobierno, de la gestión ética en el ámbito público y de los códigos éticos de los funcionarios públicos.

### **2.2.11 Inteligencia Moral y la Función Pública**

El concepto función pública es utilizado para comprender a toda la línea del servicio público, desde los Presidentes de los cinco poderes de acuerdo a la Constitución de la República promulgada en 1991, Jefes de los Organismos Constitucionales Autónomos y entidades públicas hasta el último peldaño del servicio público. El concepto de inteligencia moral es aplicable a

todos. La función pública no puede encontrarse desligada del entorno en el cual se desenvuelve. El cúmulo de valores, metas u objetivos de carácter social, conductas o costumbres sociales influyen, sino determinan la actividad pública. Quien ejerce función Pública debe estar atento a ello.

Esa capacidad de vincular lo social o general con lo personal o individual se denomina inteligencia moral. De acuerdo a Lennick y Kiel (2006) “La inteligencia moral es nuestra capacidad mental de determinar de qué manera los principios humanos universales, aquellos que se consideran la “regla de oro” deberían aplicarse a nuestros valores personales, metas y acciones” (p. 85). Una habilidad para diferenciar el bien del mal. No obstante, lo esencial no es distinguir el bien del mal sino la acción en consecuencia. Hacemos lo que sabemos que es correcto. La inteligencia moral desarrolla como principios la integridad, responsabilidad, compasión y perdón (en términos de tolerancia).

Cuando quien ejerce función pública expresa sus valores y creencias y genera una estrategia, visión y objetivos alineados con dichos valores, además, desarrolla una actitud coherente con todo ello, obtendrá como respuesta la confianza de quienes son conducidos por él y de aquellos a quienes va dirigido su servicio. En ese sentido existe relación entre moralidad y desempeño, aspecto que no debe obviar quien asume la responsabilidad de asumir la gerencia de la cosa pública. Tratándose de entidades públicas en donde el largo plazo es su común denominador, la ausencia de inteligencia moral las haría insostenibles. La inteligencia moral se convierte en un elemento fundamental para el desarrollo y sostenimiento de toda institución pública.



Coherente con lo expuesto y considerando la importancia del problema moral en la función pública, debe establecerse una especie de “brújula moral”, partir del supuesto que todos tenemos talento innato para ser morales y que no obstante ello se requiere de esfuerzo para lograr convertirlo en competencias. Vale decir buscar que todos busquen vivir a partir de la coherencia entre el pensar, decir y el hacer de la vida un compromiso consigo mismo y con el otro, pues la existencia humana solo tiene sentido cuando reconocemos la presencia del otro como legítimo otro.

### **2.2.12 Cultura Organizacional**

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Todas las organizaciones, incluyendo Nación o sociedad poseen implícitamente una cultura que permite la distinción de una de otras, en donde los individuos, en forma individual o colectiva en forma de grupos presentan comportamientos diferentes debido a ciertas definiciones e inclusive restricciones debido a reglas de conductas ya sean estas escritas o no. Es de hacer notar que las organizaciones se comportan como pequeñas sociedades totalmente individualizadas con culturas propias.

En concordancia con los planteamientos se asume que la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido. Es decir, la cultura se constituye en un modo de vida y configura unas formas de relación entre los individuos de cada organización.

Para Guizar, (1999) las culturas, a su vez, son únicas y ejercen gran presión para amoldar a los individuos o grupos a patrones de comportamientos esperados. De acuerdo a Guizar “La cultura corporativa u organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización”. (249). Lo anterior encuentra fundamento en el comportamiento del individuo, el cual se basa en la participación en los diferentes aspectos que conforman a la organización de donde podemos deducir que a mayor participación se obtiene un incremento de los niveles de optimización de la misma.

En esta línea de pensamiento Robbins (1999), plantea que:

La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo. (...) la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. (p.601)

Con respecto a lo que es cultura, se puede inferir, que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural. Este orden de ideas, nos induce a pensar que todos los

seres humanos somos, en una u otra forma, poseedores de cultura. La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización.

Por otra parte, Robbins (ob.cit) plantea la idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Chiavenato (2003) expone que la cultura organizacional es:

La manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto,

representan la manera la manera como funciona y trabaja una organización.  
(p.144)

Este concepto coloca a la cultura organizacional en la perspectiva dinámica, como la referencia necesaria para toda organización burocrática en tanto pone de manifiesto la cuestión de la toma de decisión que involucra una serie de factores, los cuales pueden ser percibidos con más facilidad que otros, además de presentar aspectos formales e informales lo que da origen a un todo complejo debido a sus características ocultas o visibles.

La cultura organizacional de acuerdo a Chiavenato (2003), se presenta a través de tres niveles:

- a) Artefactos: se refiere a los elementos concretos que se encuentran en la organización: productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización, tales como: los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.
- b) Valores compartidos: son los valores que se transforman en lo más importante para las personas y que son aceptadas por todas las personas.
- c) Presupuestos básicos: son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas. Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de una organización, cualquiera que ella sea.

Para Chiavenato (2006) la cultura organizacional "Representa como un modo de vida, un sistema de creencias valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." (p. 464).

Igualmente García y Dolan (2005) definen la cultura organizacional como " La forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual" (p.33).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

A manera sucinta, se puede señalar que la cultura organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades; es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá decidir iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador.

### **2.2.13 Teoría del Potencial Humano**

Hegel, citado por Kilsberg (2006) filósofo de fines del siglo XVIII y principios del XIX, sostuvo que lo que caracteriza y distingue a la especie humana, a diferencia de otras especies, es su necesidad de reconocimiento: somos seres humanos en tanto y en cuanto somos reconocidos por el otro.



Aparece entonces la escuela de relaciones humanas, que en este contexto podemos ligar al concepto de recursos humanos, y con él, el segundo momento de la gestión humana. La palabra “recurso” en términos utilitarios, y desde la lógica de la administración científica se concibió y validó desde una organización con ánimo de lucro, pues esta debe ser rentable para poder desarrollarse, crecer y generar empleo.

Desde otra perspectiva, sin embargo, la palabra “recurso” no evoca a todas las potencialidades del sujeto ni predispone al desarrollo de sus capacidades a través de las actividades que realiza en las organizaciones.

Hoy en día ha irrumpido el concepto de potencial humano, y que puede definirse como el potencial creador de una persona para el desarrollo de un conjunto de conocimientos y habilidades que habrán de aplicarse a su rol en la organización. Un supuesto básico que debemos considerar es que todos tenemos un potencial creador, no hay nadie que no lo tenga.

El potencial humano tiene que ver con el desarrollo personal y la libre decisión de actualizarlo y permitirle una evolución. Evolución que tiene que ver con un proceso infinito de creación y re-creación de uno mismo. El gerente público en este sentido debe hacer consciente la facultad que tenemos de orientar nuestro pensar y actuar hacia el bienestar propio y con ello promover el bienestar de nuestro entorno social (familia, amigos, compañeros, ciudadanos, etc.)

Reconocer nuestras emociones y posibilitarles un fluir armónico lleva a manifestaciones sanas incluso de emociones y afectos que provocan malestar, dichas manifestaciones tienen que ver con las formas de

interacción y comunicación humanas en las diferentes situaciones y entornos.

Howard Gardner (1987), habla de la inteligencia como un potencial biopsicológico, para este autor si adoptamos el paradigma del talento humano, necesitamos una organización que favorezca el desarrollo del potencial creador de las personas y no una que lo inhiba, en tal sentido la ruptura con el pensamiento lineal o tecnocrático posibilitaría ampliar nuestras formas de pensar, y por ende de otra manera de concebir la vida.

#### **2.2.14 Fundamentación Legal**

Las bases legales del estudio se sustentan en la Constitución de la república Bolivariana de Venezuela.

De acuerdo a los principios que rigen la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela promulgada en 1999, la Administración Pública se puede definir como el conjunto de actividades correspondientes al Poder Ejecutivo, y se refiere a las diligencias de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bienestar de la sociedad; dicha atribución está dirigida a la realización de un servicio público eficiente, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos expreso.

Con tales propósitos la CRBV en su artículo 141º señala lo siguiente:

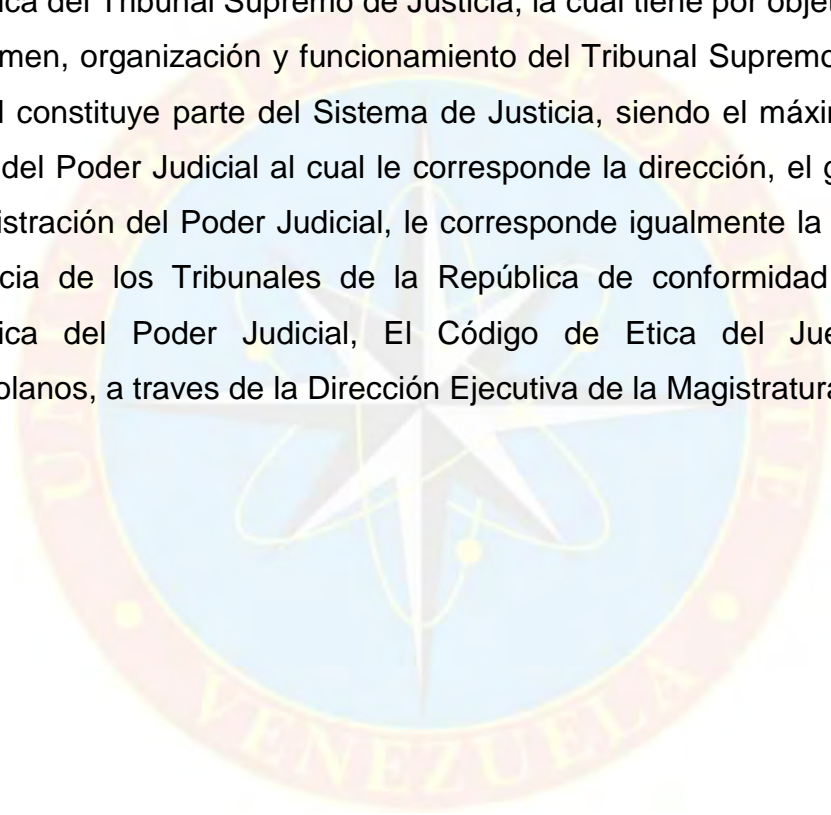
"La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la Ley al derecho"

En tales propósitos el gerente público debe consagrar el deber de ejecutar las políticas y acciones orientadas a satisfacer las demandas que los ciudadanos y ciudadanas hacen ante los organismos públicos, para lo cual se requiere de empleados con una sólida formación tanto personal como profesional, de tal manera que pueda ofrecer un servicio bajo los principios éticos de su desempeño sin distinción del cargo que ocupe.

Es igualmente pertinente señalar que de acuerdo a las políticas que adelanta la Administración del Estado venezolano, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela los medios que ofrece esta para romper con las concepciones dominantes en la Gestión del problema social, destaca entre otros principios: Previsión de controles sociales y disposición sobre la participación ciudadana en la gestión pública (Artículos 60, 70, 71, 72 y 143), contribuyendo a fortalecer y ampliar los dispositivos de responsabilidad en la administración del asunto público.

Previsión de principios entre los que se destacan los de transparencia y responsabilidad, que orientan el régimen socioeconómico (Art. 299) la organización y el funcionamiento del gobierno (Art. 6) y de la administración pública (Art. 141). Con respecto a este último se destacan los principios de la honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública. (Asamblea Nacional Constituyente, 1999).

En este sentido, tales principios rigen la Gestión Pública con el propósito que los lineamientos constitucionales se materialicen en la cotidianidad administrativa, ya que ellos inducen procesos de evaluación en el desempeño institucional, sustentados en indicadores de gestión, con el propósito de hacer efectiva la responsabilidad pública y la transparencia como sus principios fundamentales los cuales están establecidos en la Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia, la cual tiene por objeto establecer el régimen, organización y funcionamiento del Tribunal Supremo de Justicia, el cual constituye parte del Sistema de Justicia, siendo el máximo órgano y rector del Poder Judicial al cual le corresponde la dirección, el gobierno y la administración del Poder Judicial, le corresponde igualmente la inspección y vigilancia de los Tribunales de la República de conformidad con la Ley Orgánica del Poder Judicial, El Código de Ética del Juez o Jueza venezolanos, a través de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura



### **CAPÍTULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO**

Considerando la selección del problema y los propósitos planteados, el estudio por su naturaleza corresponde a la investigación de campo con propósitos descriptivos, por cuanto estuvo orientado a caracterizar la realidad de la gestión dentro del ámbito de la administración pública, la investigación se orientó hacia la búsqueda de objetivos que respondieran a las interrogantes planteadas.

Al respecto Valles (1999) señala:

El paradigma de la indagación crítica ayuda a mantener la vida social, enfoca la realidad de la denominación, la distribución del poder y las desigualdades sociales. Apunta a los efectos del sistema. Este se caracteriza por la asunción de una serie de aspectos de orden metodológico práctico, entre los cuales cabe destacar lo siguiente: 1) la meta de la indagación, dada por la crítica y la transformación a partir de los puntos de vista de los implicados; b) la generación y acumulación de conocimientos y, c) criterios evaluativos de la calidad de la evaluación. (p.57).

Es importante resaltar a la vez que la gestión pública dentro del ámbito cultural que caracteriza la sociedad venezolana actual exige una postura crítica que supere la visión reduccionista desde donde se ha tratado de explicar el fenómeno, para lo cual se hace necesario un enfoque de investigación fundamentada en el cuestionamiento y la reflexión como soportes epistemológicos que posibiliten trascender el dato cuantitativo.



### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes. La investigación se puede clasificar de distintas maneras, sin embargo es común hacerlo en función de su tipo y nivel.

Según Arias (2006), el tipo de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. De allí que de acuerdo a su naturaleza el estudio se ubicó en la modalidad de campo, desde donde de acuerdo al autor señalado se “recolecta datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna y después estudiarlos” (p. 46).

### **3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

Este se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Así, en función de su nivel, la investigación es de diseño descriptiva por cuanto Hurtado (2000), expresa que “éstos buscan especificar las propiedades importantes del personal, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro evento sometido a estudio; en otras palabras, miden diversos aspectos del fenómeno sociocultural investigado” (p. 55).

En atención a lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2003), el estudio se caracterizó como no experimental-transeccional, el cual según los autores señalados “no construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador” (p. 67), es decir, la acción tuvo como propósito analizar

fenómenos tales como se presentan en su contexto natural, en tal sentido la investigadora tomó los datos de la realidad tal como se presenta. A la vez el estudio se consideró como transeccional por cuanto según los autores citados, "Realizan observaciones en un momento único en el tiempo" (p. 68).

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población según Balestrini (2001), se define como "Cualquier conjunto de elementos de la que se quiere conocer o investigar alguna de sus características" (p. 126). La población son todos los trabajadores de la Dirección de los Tribunales Laborales del Estado Monagas, la misma estuvo conformada por sesenta y dos (62) funcionarios y trabajadores que conforman dicha institución.

Según Court (1991), "En las investigaciones de carácter descriptivo se recomienda utilizar muestras grandes para que haya precisión y representatividad. En este sentido se sugiere seleccionar muestras no menores al 30% de la población accesible" (p. 37). En esta investigación se aplicó un censo, es decir, se encuestó al total de la población por ser esta menor a cien participantes, y en consecuencia, pertinente para asumir la población completa.

### **3.4 ESTRATEGIAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En el marco de la técnica de la encuesta, se diseñó un cuestionario, el mismo fue validado y aplicado al personal que labora dentro de la institución de los Tribunales de Trabajo del estado Monagas. Es de señalar que la ventaja principal del cuestionario radica en la gran economía de tiempo y del

personal que implica, ya que los cuestionarios pueden dejarse en el lugar apropiado o puede administrarse en grupos reunidos al efecto.

El propósito del cuestionario fue recopilar la información requerida en el estudio sobre las características que identifica la racionalidad en las relaciones humanas en la administración de justicia en los tribunales de trabajo del estado Monagas. El referido instrumento se caracterizó por ser formal y estructurado, constando de una sección preliminar de carácter informativo e instructivo, en esta sección se describió ampliamente el propósito de la encuesta y se señalan las recomendaciones que han de seguir los encuestados para que los datos suministrados sean objetivos y veraces; así mismo se hizo referencia al agradecimiento por la valiosa colaboración que aportaron los sujetos de estudio.

El cuestionario estuvo dirigido a todo el personal que conforma dicha institución. El mismo constó de alternativas de respuesta tipo Likert: Siempre, Generalmente, Rara Vez, Nunca. El cuestionario elaborado para conocer la opinión de los informantes estuvo estructurado en treinta (30) preguntas.

### **3.5 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

El cuestionario para recabar la información de los sujetos que conformarán la muestra de estudio, será sometido a un proceso de validación de contenido definido por Arias (2006), como “la correspondencia del instrumento de discernimiento y juicios independientes entre expertos en el contenido que se estudia” (p.194). En este sentido, para determinar la validez de los cuestionarios, se someterá a la valoración de tres (3) expertos,

quienes verificarán que el mismo posee congruencia, claridad de acuerdo con los objetivos y la metodología de la investigación.

### 3.6 VARIABLES DE ESTUDIO

En consideración a los objetivos y los grandes propósitos del presente estudio, se desprenden las variables que permitirán la interpretación de las informaciones suministradas por los informantes. En tal sentido, se considerarán:

**El paradigma gerencial:** Por ser este el que permite vislumbrar la visión mundo desde donde lleva a cabo el Gerente Público (GP) los procesos que determinan la filosofía y políticas dentro de un marco teórico de desempeño.

**Relaciones Humanas:** Es una variable considerada clave para el estudio, ya que estas permiten configurar desde la propia personalidad del Gerente Público un ambiente específico que de una manera u otra influirá en el clima organizacional de cada organismo, y por ende, al establecimiento de una ética organizacional donde se tejen ciertas racionalidades, propias de la naturaleza de la institución. En este sentido se estudian la inteligencia múltiple y el desarrollo de la inteligencia intra e interpersonal.

**Ética:** Comprende los principios rectores de cada institución que surgen de manera implícita o no, en los distintos espacios desde donde se configuran la cohesión social entre cada uno de los miembros de las instituciones, lo cual permite identificar los valores tanto humano como institucionales orientados a los grandes propósitos de los distintos organismos que conforman la Administración del Estado.

**Estrategias Gerenciales:** Concebida como el conjunto de acciones dirigidas a promover las innovaciones necesarias que permiten al Gerente Público a partir del liderazgo transformacional introducir acciones adecuadas a la necesidades y exigencias del entorno donde lleva a cabo su acción profesional.





**Cuadro 1 Cuadro sinóptico de cuestionario dirigido al personal empleado de la Institución.**

OBJETIVOS	DIMENSION	INTELIGENCIA	DESCRIPTORES
DIAGNOSTICAR LA RACIONALIDAD QUE CARACTERIZA LA GESTIÓN PÚBLICA DE LOS TRIBUNALES LABORALES.	PARADIGMA GERENCIAL	RACIONAL  MULTIPLE	LEYES NORMAS  SUBJ INTEGRACIÓN LIDERAZGO
CARACTERIZAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES E INTRA PERSONALES PERCIBIDO POR EL PERSONAL QUE SE DESEMPEÑA EN LOS TRIBUNALES LABORALES. CASO: TRIBUNALES DE TRABAJO DEL ESTADO MONAGAS	RELACIONES HUMANAS	INTRAPERSONAL  INTERPERSONAL	LIDERAZGO CULTURA AUTOMOTIVACION  RELACIONES SOCIALES MOTIVACION

<p>CONOCER LOS VALORES HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJOS ORIENTADOS A LA VISIÓN INSTITUCIONAL.</p>	<p>ETICA</p>	<p>INTERPERSONAL</p>	<p>LIDERAZGO  VALORES</p>
<p>DESTACAR LAS ESTRATEGIAS QUE DESARROLLA GERENTE DE LA FUNCIÓN PÚBLICA PARA EL CRECIMIENTO DEL POTENCIAL HUMANO DE SU PERSONAL.</p>	<p>ESTRATEGIAS GERENCIALES</p>	<p>INTERPERSONAL</p>	<p>PROMUEVE EL CRECIMIENTO PERSONAL.</p>

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

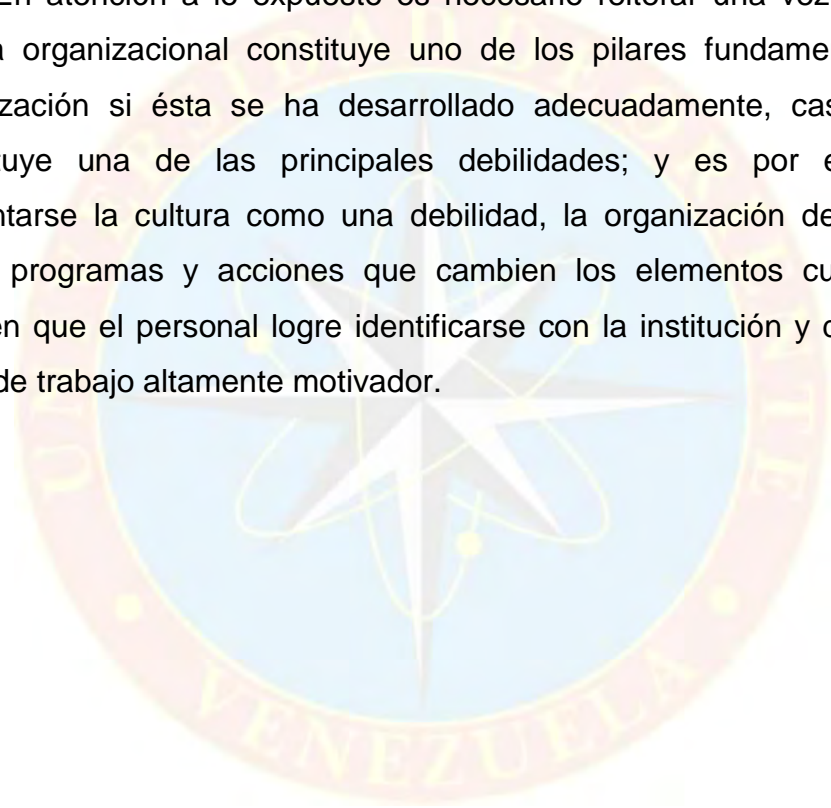
**Cuadro 2 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la cultura organizacional como factor favorable al trabajo en equipo.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Cultura Organizacional										
Respuestas	7	16	12	28	17	40	7	16	43	100

En atención a lo expuesto por el personal entrevistado el 40% consideró que las condiciones relacionadas con el clima organizacional no favorecen de manera efectiva la integración del trabajo en equipo, opinión que se ve reforzada por un 16% de los informantes al afirmar que en la cultura organizacional prevalecen factores negativos que interfieren con el trabajo en conjunto. No obstante un 28% reconoció que prevalecen factores que contribuyen al trabajo en equipo, percepción que es apoyada por un 16% al considerar que existen las condiciones adecuadas para ello. En correspondencia con los resultados expuestos, se deja entrever que prevalecen factores que interfieren de manera negativa en la integración del trabajo en equipo, en tal sentido, el gerente debe propiciar un ambiente transparente y de profunda motivación que permita develar los factores que interfieren en la consolidación de valores personales e institucionales orientados a construir sinergias entre los diversos departamentos que conforman la organización, tal como lo señala Chiavenato (2006) la cultura organizacional “Representa como un modo de vida, un sistema de creencias

valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464). En consecuencia, la cultura organizacional puede estar mediada por factores negativos o positivos, que de una manera u otra influyen de manera significativa en los propósitos de la organización.

En atención a lo expuesto es necesario reiterar una vez más que la cultura organizacional constituye uno de los pilares fundamentales de la organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades; y es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá decidir iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador.



**Cuadro 3 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la influencia de liderazgos contrarios a los propósitos institucionales.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Liderazgo										
Respuestas	8	18	24	56	6	14	5	12	43	100

En correspondencia a los propósitos de la investigación, se puede evidenciar que un 56% manifestó percibir de manera significativa la influencia de liderazgos negativos dentro de la institución, en esta misma dirección un 18% confirmó la tendencia de valores que cohesionan individualidades ajenas a los propósitos institucionales, lo cual se traduce en un clima de tensiones y de profundo efectos en el estado emocional y anímico de los demás miembros. En sentido contrario, un 14% señaló que la situación es poco significativa, en tanto el 12% sostuvo que en la toma de decisiones prevalecen los valores e intereses institucionales. Es de señalar que el liderazgo es un factor primordial que requiere una discusión sobre las bases de los valores éticos en la sociedad venezolana, y por ende para la transformación de la gerencia pública orientada por los valores humanos. Pertinente es señalar que cuando quien ejerce función pública expresa sus valores y creencias y genera una estrategia, visión y objetivos alineados con dichos valores, además, desarrolla una actitud coherente con todo ello, obtendrá como respuesta la confianza de quienes son conducidos por él y de aquellos a quienes va dirigido su servicio.



**Cuadro 4 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la influencia de una filosofía organizacional como fuente de realización personal.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Respuestas	6	14	9	21	10	23	18	42	43	100

En correspondencia a lo expuesto, el 42% señaló que la institución adolece de estrategias gerenciales dirigidas a promover el crecimiento personal, señalamiento reafirmado por un 23% que consideró la existencia de una filosofía poco consistente o clara, tales perspectivas indican una debilidad que atenta contra el desempeño efectivo del potencial humano, y por ende, limitando la capacidad de respuestas de los diferentes departamentos que conforman la institución en estudio. En sentido opuesto, un 14% afirmó la existencia de una filosofía que promueve el crecimiento personal, asimismo un 21% apoyó esta disposición.

En atención a lo expuesto, es oportuno señalar que en el nuevo paradigma para construir una nueva cultura de gestión pública implicará una nueva filosofía con la intención de invertir para cambiar o mejorar; invertir para ayudar a las personas a cambiar en lugar de tratar de imponer los mejores programas elaborados por las jerarquías decisorias.

**Cuadro 5 Distribución absoluta y porcentual con respecto al reconocimiento de poseer actitudes y competencias personales orientadas a los propósitos institucionales.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Actitudes y competencias										
Respuestas	27	63	6	14	10	23	—	—	43	100

De acuerdo a lo reflejado en el cuadro el 63% de la población consultada manifestó estar segura de poseer las actitudes y competencias individuales para desempeñar las responsabilidades inherentes al cargo o función que ocupa. En tanto un 14% afirmó reconocer en gran medida las actitudes y competencias de acuerdo a sus responsabilidades, en sentido contrario, un 23% consideró no estar identificada con su desempeño, de lo que se infiere que podemos considerar la necesidad de indagar sobre las posibles limitaciones que interfieren en un mejor desempeño de parte del personal a nivel profesional o administrativo, lo cual redundará en un mejor beneficio tanto a nivel individual como institucional. En este sentido es pertinente señalar que la inteligencia interpersonal es muy útil a la hora de elegir carreras o trabajos, así como controlar casi todas las cuestiones que dependan de nosotros estrictamente, redundará en un estado de bienestar que se reflejará en todos los aspectos de la vida, y específicamente en el ámbito laboral.

**Cuadro 6 Distribución absoluta y porcentual con respecto al desempeño laboral y al dominio del estado emocional.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Estado emocional										
Respuestas	9	21	23	53	11	26	—	—	43	100

En correspondencia a lo reflejado en el cuadro el 53% de la población consultada consideró poseer un considerable dominio sobre su estado emocional dentro del ámbito laboral, en este mismo sentido el 21% afirmó de manera categórica poseer la herramientas emocionales que le permiten controlar su conducta, no obstante, un 26% señaló ser proclive a no tener control sobre su estado emocional, problema que repercute de manera significativa en el establecimiento de relaciones humanas afectivas como laborales. En consideración al tamaño de la población consultada, se infiere que tal problema se traduce en un serio obstáculo que afecta el establecimiento de relaciones transparentes con respecto al resto de los demás miembros. Es oportuno a la vez señalar que la inteligencia intrapersonal nos permite ver de forma real lo que somos, lo que deseamos y como priorizamos nuestros deseos y obligaciones, para así actuar de forma conveniente en cada una de nuestra facetas en la sociedad.

**Cuadro 7 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la capacidad de asumir la responsabilidad de los actos personales.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Responsabilidad										
Respuestas	24	56	12	28	7	16	—	—	43	100

En atención a lo señalado se puede evidenciar que el 56% de la población consultada expresó poseer un alto sentido de la responsabilidad personal, lo cual refleja un alto grado de autoconocimiento sobre las debilidades y fortalezas de la personalidad, en igual sentido un 28% señaló poseer un significativo conocimiento sobre sí mismo, lo que deja entrever que el valor de la responsabilidad constituye un baluarte dentro de la institución, lo que se traduce a su vez en un factor de incommensurable valor para asumir retos y nuevos desafíos tanto a nivel personal como institucional. En sentido inverso, un 16% manifestó tener dudas sobre su nivel de responsabilidad de los actos personales. Tal situación hace ineludible el establecimiento de estrategias de comunicación que contribuyan a disminuir el problema señalado. Ante las nuevas realidades en la gerencia prospectiva no se puede ser normativo, habría que darle libertad a ese ser creativo y “responsablemente responsable” que hay en nosotros (Maturana, 1997)

**Cuadro 8 Relaciones Humanas, Distribución absoluta y porcentual con respecto al señalamiento de poseer un alto valor de sí mismo.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Autoestima										
Respuestas	29	67	12	28	2	5	—	—	43	100

En correspondencia con lo expuesto el 67% manifestó poseer un alto valor de su persona, lo que se traduce en el reconocimiento y aceptación como persona, igualmente un 28% señaló en el mismo sentido poseer un significativo valor de auto reconocimiento, factor que sin duda contribuye en gran medida al alcance de nuevas metas dirigidas al crecimiento personal que favorezca a su vez mejorar su desempeño en el ámbito laboral. En sentido contrario, un 5% consideró poseer poca valoración de su propia personalidad, de lo que se deduce la posibilidad de no ser reconocido por el resto de los miembros de la institución, situación que amerita un tratamiento que induzca develar las posibles causas que intervienen en dicha problemática, pues la inclusión sin distinción debe ser parte fundamental en una gerencia que incorpore los diversos pensamientos y tendencias, cualesquiera ellas fueran.



**Cuadro 9 Distribución absoluta y porcentual con respecto a expresar de manera acertada los sentimientos.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Sentimientos										
Respuestas	21	49	16	37	6	14	—	—	43	100

Con relación a la asertividad el personal consultado manifestó en un 49% saber manifestar totalmente sus sentimientos de una manera acertada, en este mismo propósito el 37% sostuvo hacerlo efectivamente de manera regular, en sentido contrario el 14% afirmó poseer ciertas dificultades para expresar sus sentimientos. En tal sentido, es de señalar que dentro de los espacios laborales se suscitan dificultades, tensiones, situaciones problemáticas que exigen un equilibrio emocional que nos permita prepararnos y comprender sobre diversas realidades imprevisibles para la experiencia humana. Es de señalar que una persona asertiva se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos, evita los dos extremos: por un lado la represión, y por otro la expresión agresiva y destructiva de sus emociones.

**Cuadro 10 Distribución absoluta y porcentual con respecto a controlar adecuadamente los impulsos conflictivos.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Impulsos conflictivos										
Respuestas	16	37	14	33	13	30	—	—	43	100

Lo expuesto en el cuadro refleja que si bien el 37% del personal manifestó tener un pleno dominio sobre los impulsos conflictivos y el 33% al señalar que lo hace con bastante regularidad, un alto porcentaje de los entrevistados, el 30% manifestó tener marcadas limitaciones para dominar los impulsos conflictivos, de lo que se infiere que existe un clima propenso a tensiones originado por el poco dominio de la personalidad en situaciones donde confluyen situaciones de presión y alta complejidad, a propósito de la naturaleza del trabajo. Tal situación manifiesta la necesidad que posee un alto número de profesionales y/o empleados de recurrir a experiencias que se traduzcan en la superación de un problema generador de fragmentaciones en la comunidad laboral, y con ello en un obstáculo de serias dimensiones en la función pública.

**Cuadro 11 Distribución absoluta y porcentual con respecto al criterio de sinceridad e integridad y coherencia personal.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Impulsos conflictivos										
Respuestas	31	72	12	18	—	—	—	—	43	100

De acuerdo a lo expuesto se refleja que el 72% de los entrevistados consideró poseer una personalidad definida por la congruencia entre los valores y principios que orientan sus relaciones humanas, así mismo el 18% de la población restante manifestó ser congruente en gran medida con los valores y sus relaciones personales, lo que confiere al personal consultado un alto sentido de correspondencia entre los valores éticos y sus relaciones interpersonales. Pertinente es traer a colación que existe relación entre moralidad y desempeño, aspecto que no debe obviar quien asume la responsabilidad de asumir la gerencia de la cosa pública. Tratándose de entidades públicas en donde el largo plazo es su común denominador, la ausencia de inteligencia moral las haría insostenibles. La inteligencia moral de esta manera se convierte en un factor fundamental para el desarrollo y sostenimiento de toda institución pública.

**Cuadro 12 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la valoración de las capacidades propias.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Respuestas	28	65	7	16	8	19	—	—	43	100

En atención a lo expuesto en el cuadro el 65% del personal encuestado manifestó explícitamente poseer las competencias propias a su desempeño, en el mismo sentido el 16% respondió favorablemente de poseer favorablemente las competencias inherentes a su labor profesional o desempeño laboral, sin embargo un 19% señaló sentirse inseguro de sus propias capacidades, de lo que puede inferirse que existen factores personales que limitan el desarrollo del potencial humano tanto a nivel personal como institucional. De acuerdo a ello se requiere de un promotor de un equipo de iguales, que trabajen para la organización, lo que significa es que el gerente debe generar un clima organizacional favorable, donde todos contribuyen en una verdadera sinergia de aprendizajes compartidos que conlleve a cada uno de los miembros disfrutar el trabajo que desempeña, y por ende, consolidar los principios y filosofía que animan a la institución.

**Cuadro 13 Distribución absoluta y porcentual con respecto al reconocimiento de las fortalezas y debilidades a nivel personal**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Fortalezas/ debilidades										
Respuestas	27	63	12	28	4	9	—	—	43	100

En atención a las fortalezas y debilidades en el ámbito personal, se destaca que el 63% logra identificar sin ambages los aspectos positivos y negativos de su personalidad, en tanto un 28% afirmó poder identificarlo casi siempre. En tanto un 9% consideró tener una percepción poco concluyente. De lo anterior se deduce que un alto porcentaje (91%) de la población reconoce las potencialidades y limitaciones inherentes a su personalidad, factor que contribuye en gran medida a establecer una comunidad de diálogos que permitiría a través de diversas estrategias mejorar sus relaciones personales tanto en la esfera profesional como social.



**Cuadro 14 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la gerencia como agente de interacción humana en la institución.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Fortalezas/ debilidades										
Respuestas	7	16	12	28	18	42	6	14		

La información aportada por los informantes es por demás elocuente, al señalar un 42% de los informantes que desde la dirección de la institución la promoción de la interacción interpersonal es poca significativa o escasa, un 28% reconoció que se realiza de manera satisfactoria y un 16% afirmó que desde la dirección se promueve de manera positiva las relaciones interpersonales. Se deja entrever un alto porcentaje (56%) que considera muy débil la participación de la gerencia en fomentar estrategias dirigidas a mejorar y profundizar la calidad de las relaciones humanas entre los miembros de la institución. Es oportuno una vez señalar que si queremos promover la innovación en los espacios de la gestión pública, hará falta nuevas formas de relaciones humanas no burocráticas, pues la innovación nunca ha podido ser dirigida mediante órdenes. En tal sentido se requerirán no sólo ideas brillantes y nuevos conceptos sobre la gerencia pública, sino también un proceso de relaciones ágiles y no-verticales, mediante las cuales las personas puedan comunicarse con rapidez y franqueza sobre la base de la reciprocidad.

**Cuadro 15 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Empatía										
Respuestas	4	9	11	25	20	47	8	19	43	100

En correspondencia a lo expuesto en el cuadro un 47% reconoció tener dificultades para reconocer los sentimientos y puntos de vistas de los demás, un 25% afirmó hacerlo con regularidad, un 9% sostuvo hacerlo constantemente, en sentido opuesto, un 19% señaló de manera concluyente tener serias limitaciones para captar los sentimientos de otras personas. En correspondencia a la teoría de la inteligencia múltiple de Gardner, si logramos comprender lo que el otro necesita y en qué momento lo necesita, alcanzaremos una mejor relación humana con el entorno a través de una óptima capacidad de comunicación. De acuerdo a este autor las personas con que desarrollan la inteligencia interpersonal son capaces de hallar la frase adecuada o de ver lo que el otro transmite, sus emociones y sentimientos, de esa forma son capaces de regular su actitud y entregar a los demás mensajes positivos.

**Cuadro 16 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la capacidad conciliadora en los conflictos personales.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Capacidad conciliadora										
Respuestas	14	32	13	30	10	23	6	15	43	100

Con respecto a las relaciones interpersonales se aprecia de manera relevante que la gran mayoría de la población encuestada afirmó poseer capacidad conciliadora en los conflictos personales. En este sentido 62% consideró poseer las capacidades mínimas conciliadoras en caso de conflictos personales, lo que deja entrever un alto dominio de equilibrio emocional, no obstante un 38% señaló poseer poca o ninguna capacidad conciliadora para manejar situaciones conflictivas. En correspondencia a lo expuesto se deduce que un alto grado del personal posee una alta disposición de inteligencia interpersonal, la cual nos ayuda a comprender a los demás, y así poder contextualizar sus comportamientos, estados de ánimo y deseos. A tal efecto si logramos comprender lo que el otro necesita y en qué momento lo necesita, alcanzaremos una mejor relación humana a través de una efectiva capacidad de comunicación.

**Cuadro 17 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la disposición de crear asociaciones para la consecución de metas institucionales**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Crear sinergias										
Personal	14	32	13	30	10	23	6	15	43	100

De acuerdo a lo expuesto por el personal consultado, el 32% afirmó estar dispuesto participar continuamente en equipos de trabajos, en esta mismo propósito un 30% consideró poder hacerlo casi siempre, un 23% manifestó poder hacerlo a veces, mientras que un 15% negó tener capacidad de crear sinergias dirigidas a los propósitos institucionales. De lo expuesto se deduce que una gran mayoría del personal estar dispuesto en participar en acciones dirigidas a los propósitos institucionales. En las organizaciones bien sean públicas o privadas, se hace imprescindible que las personas tengan visiones compartidas (cohesión social), de tal manera que los propósitos se vuelvan tangibles, y de algún modo más concreto. Una visión institucional nace cuando un ideal de organización se conecta con las visiones personales de la gente de la institución u organismo, lo cual contribuye fortalecer las energías y compromisos con la misma, creándose de manera recíproca una correspondencia o empatía entre sus miembros, y en consecuencia, la creación de un clima organizacional altamente favorable, vale decir, conformando una comunidad bien relacionada.

**Cuadro 18 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la disposición de participar por decisión propia.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Fortalezas/ debilidades										
Respuestas	22	51	12	28	4	9	5	12	43	100

En atención a lo expuesto por los informantes, el 51% sostuvo estar dispuesto en participar espontáneamente en acciones dirigidas a logros institucionales, en igual sentido un 28% aseveró estar dispuesto hacerlo periódicamente, un 9% afirmó estar dispuesto hacerlo con poca frecuencia, mientras que un 12% señaló no tener ninguna disposición. De lo expuesto se deduce que un alto porcentaje de la población consultada afirmó estar dispuesta a participar espontáneamente en actividades institucionales, lo que deja entrever una racionalidad abierta a los cambios. En el ámbito de las organizaciones, la disposición es la capacidad de relacionarse consigo mismo y con los demás de forma creativa y productiva, contribuyendo a la eficiencia y competencia de las organizaciones, muy bien sean públicas o privadas.



**Cuadro 19 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la disposición persistente en la consecución de objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Fortalezas/ debilidades										
Respuestas	26	60	9	21	5	12	3	7	43	100

Como se advierte de las respuestas emitidas por los informantes, el 60% sostuvo su disposición firme en la consecución de objetivos institucionales, en la misma línea un 21% consideró poder hacerlo periódicamente, el 12% señaló poder hacerlo a veces, mientras un 7% afirmó no estar dispuesto participar. De acuerdo a Denison, (1991) los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.

Es de resaltar que el rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en modelos de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros.

**Cuadro 20 Distribución absoluta y porcentual con respecto al esfuerzo como valor necesario para el logro de metas superiores**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Fortalezas/ debilidades										
Respuestas	34	79	7	16	2	5	—	—	43	100

Los valores constituyen el cimiento principal sobre el cual se fundamenta la razón de ser de cualquier organización, en este sentido, el 79% de la población consultada confirmó que el esfuerzo forma un valor imprescindible dentro de la organización, esta posición encuentra apoyo en el 16% de los informantes, en una menor proporción, sin dejar de ser significativo, el 5% consideró que a veces el esfuerzo es imprescindible para el logro de metas superiores. Al respecto se deduce que el comportamiento del personal en las organizaciones y su desempeño, así como la motivación y el compromiso son factores fundamentales para lograr resultados deseables entre las organizaciones o instituciones. En este orden de ideas es imprescindible igualmente identificar quienes se sienten partícipes e identificadas con la misión, visión y filosofía de las organizaciones y así poder alcanzar las metas de las mismas.

**Cuadro 21 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la participación efectiva de la gerencia en la solución de conflictos.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Fortalezas/ debilidades										
Respuestas	15	35	15	21	13	30	6	14	43	100

En correspondencia a lo expuesto se puede apreciar que el 35% del personal consultado sostuvo afirmativamente que el gerente participa de manera efectiva en la resolución de problemas, en esta misma línea un 21% afirmó casi siempre, mientras que en una menor apreciación un 30% señaló que lo hace a veces, y en sentido adverso un 14%. En este sentido, se requiere un gerente con alto grado de desempeño, que lo legitime, donde el ser un conciliador en momentos turbulentos y difíciles, cobra una vital importancia. Es pertinente a la vez señalar la importancia de superar las visiones fundadas en el liderazgo coercitivo que inhibe la comunicación como factor clave en la construcción de espacios de convivencia, siendo la tolerancia y el respeto de valores inalienables de cada miembro de la organización, indistintamente el cargo o responsabilidad que ocupe. De allí que el respeto de las diferencias es, en parte, un reconocimiento de la diversidad que hacen de toda organización humana una realidad única y con una dinámica propia.

**Cuadro 22 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la toma de decisiones a nivel gerencial y su impacto a nivel organizacional.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Fortalezas/ debilidades										
Respuestas	27	62	11	26	5	12	—	—	43	100

Ante la pregunta sobre el impacto de la toma de decisiones, el 62% consideró que las disposiciones de la gerencia impactan (positiva o negativamente) en las organizaciones. El 26% afirmó que las impactan casi siempre, y un 12% consideró que las decisiones a nivel gerencial a veces impactan a nivel organizacional. Flores (1994) al referirse a las organizaciones del futuro sostiene la necesidad de la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas que ayuden a los individuos a ver la manera como las cosas se acoplan, además facilitan la toma de decisiones acertada, de la misma manera incluye la capacidad de trabajar con otras personas, entenderlas y motivarlas, ya sea en forma individual o en grupos; las decisiones a la vez consisten en la capacidad del gerente de aplicar conocimientos o experiencias, de igual forma se relaciona con la capacidad de incrementar la importancia del propio cargo, de construir una sólida base de tal manera de establecer las relaciones que propicien el desarrollo de su quehacer profesional.

**Cuadro 23 Distribución absoluta y porcentual con respecto al gerente como promotor y facilitador de relaciones humanas.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Fortalezas/ debilidades										
Respuestas	17	40	5	12	12	28	9	20	43	100

Como se advierte y de acuerdo a lo señalado por el personal en estudio el 40% confirmó que el gerente participa constantemente como promotor y facilitador de relaciones humanas, el 12 % confirmó que lo hace casi siempre, en una menor consideración un 28% señaló que lo hace a veces, y un 20% negó tal condición. De lo anterior se concluye que el gerente propicia de manera significativa las relaciones humanas, no obstante que un porcentaje significativo manifestó una tendencia contraria. En atención a lo expuesto, se hace impostergable la necesidad de concebir hoy la práctica gerencial desde una visión emergente, la cual demanda de amplias competencias y una alta sensibilidad que le permita al gerente conjugar las actitudes y competencias de cada uno de sus colaboradores orientados al logro de los objetivos institucionales, entre las cuales la convivencia humana entre los diversos miembros que la conforman juega un papel fundamental.



**Cuadro 24 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la participación comprometida en los diferentes aspectos relacionados con la institución.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Fortalezas/ debilidades										
Respuestas	15	35	8	18	11	26	9	21	43	100

En atención a lo reflejado en el cuadro se puede evidenciar que el 35% de la población consultada afirmó participar siempre de manera comprometida en los aspectos relacionados la institución, el 18% señaló hacerlo casi siempre, un 25% hacerlo ocasionalmente y el 21% negó hacerlo. De acuerdo a lo señalado se concluye que en la institución la participación en los aspectos relacionados con la institución refleja una debilidad manifestada en el alto porcentaje de miembros que manifestaron hacerlo pocas veces o nunca, razón por la cual deben desarrollarse estrategias gerenciales orientadas a potenciar la inclusión profesional y laboral en las distintas acciones inherentes o relacionadas con la institución. La cultura participativa es un indicador que revela el carácter democrático de toda institución que se precie de serlo, en sentido contrario constituye una de las principales debilidades. En atención a ello la institución deberá promover acciones que impiden que el personal logre identificarse con la institución y propicie un clima de trabajo altamente motivador.

**Cuadro 25 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la importancia de la comunicación como canal efectivo dirigido a consolidar los valores institucionales.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Fortalezas/ debilidades										
Respuestas	37	86	6	14	—	—	—	—	43	100

En atención a esta interpretación se hace elocuente las respuestas expresadas en el cuadro, donde el 86% consideró la trascendencia de la comunicación como instrumento eficaz para consolidar los valores institucionales, en esta misma percepción el 14% confirmó tal declaración. De lo anterior se concluye que la gerencia dentro de los espacios de los asuntos públicos debe replantear su concepción burocrática, pues tal vez sea el problema del enfoque racionalista y normativo uno de sus principales obstáculos que reducen la gestión pública a un problema administrativo y no humano.

Desde una perspectiva humanista de la gerencia pública, tal vez sea en los actuales momentos, y a propósito de la realidad cultural que nos envuelve, el tema de la comunicación es uno de los factores que contribuya de manera efectiva a superar las incertidumbres y complejidades que hoy hacen el manejo del aparato burocrático venezolano, una tarea altamente mediada por factores políticos y culturales de incommensurables dimensiones, lo cual repercute en la calidad de vida de la gran mayoría.

**Cuadro 26 Distribución absoluta y porcentual con respecto al gerente como corresponsable del desarrollo personal de sus colaboradores.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Fortalezas/ debilidades										
Respuestas	31	72	12	28	—	—	—	—	43	100

De acuerdo a lo expuesto por los informantes, el 72% de ellos consideró el papel preponderante del gerente como factor fundamental en los procesos de formación del personal, posición que es compartida por el 28% del personal. De lo anterior se deriva lo expuesto por Zovatto, (2008) al referirse a los procesos de innovación dentro de la administración pública al señalar que los gerentes públicos que gestionen los procesos de modernización del Estado tendrán la enorme responsabilidad de crear y aplicar un nuevo paradigma, sostenemos que desde una concepción de racionalidad abierta (IM) donde contribuya avanzar en el ámbito del desarrollo humano sostenible y cooperar en los procesos de profundización de los mecanismos democráticos de manera tal de asegurar que la acción del Estado a la vez tenga más transparencia y esté sujeta a un mayor control social, y así corresponder con las profundas y complejas exigencias de una sociedad marcada por inocultables signos de desigualdades e injusticias, tal como hoy se corrobora en el contexto mundial, regional y local.

**Cuadro 27 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la disposición al aprovechamiento de experiencias significativas.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Fortalezas/ debilidades										
Respuestas	39	91	4	9	—	—	—	—	43	100

Lo expresado por el personal encuestado evidencia una alta disposición al aprovechamiento de experiencias significativas, en tal sentido 91% manifestó estar dispuesto participar siempre, mientras que el 9% sostuvo estar dispuesto hacerlo casi siempre. Dentro del clima organizacional actual que hoy caracteriza la gestión pública, y la venezolana no es la excepción, tal vez el componente humano sea una de las dimensiones que exige mayor atención, pues, son muchas las instituciones imbuidas en la rutinización de sus tareas, para lo cual siempre impera el viejo aforismo que lo urgente está por encima de lo importante, tal concepción ha envuelto a los espacios de la función pública en un ambiente asfixiante y de poca calidez humana. El gerente de los momentos actuales debe cumplir una misión compleja como lo es revertir tales condiciones, para lo cual debe propiciar las condiciones que potencie sin cortapisa el favorecimiento de un clima organizacional donde emerjan y vigoricen las relaciones humanas, donde la inclusión se haga sin distingo de ningún tipo. Tal exigencia será posible desde una racionalidad sensible, vale decir, de lo no subordinado al dominio sobre el otro.

**Cuadro 28 Distribución absoluta y porcentual con respecto al desarrollo del potencial humano como responsabilidad de psicólogos y especialistas.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Fortalezas/ debilidades										
Respuestas	23	53	12	28	8	19	—	—	43	100

Lo expresado evidencia que un alto porcentaje del personal confiere al nivel profesional la responsabilidad del crecimiento tanto personal como profesional, en tal sentido el 53% reveló que sólo un personal calificado puede propiciar tales exigencias, el 28% aseveró que casi siempre debe ser atendido por un personal capacitado, mientras que el 19% consideró que a veces se hace necesaria la participación de profesionales o especialistas. De lo anterior se deduce que predomina una posición por demás interesante, ya que se deja entrever una concepción limitada a la condición de una formación especializada como única posibilidad de acceder a experiencias significativas. Sin embargo, el 19% del personal estudiado aseveró que tal condición no siempre se hace necesaria, lo que nos conduce a deducir que existe una posición que justifica la posibilidad de crear espacios altamente gratificantes como importantes dirigidos a fomentar el potencial humano, de tal manera poder favorecer a un clima organizacional altamente favorecedor a la misión de la institución.



**Cuadro 29 Distribución absoluta y porcentual con respecto a la realización de experiencias y actividades dirigidas al crecimiento personal como práctica inherente al desempeño laboral.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Fortalezas/ debilidades										
Respuestas	7	16	12	28	21	49	3	7	43	100

De acuerdo al cuadro el 49% del personal consultado señaló la poca realización de experiencias y actividades estimuladas por la gerencia orientada al crecimiento personal, en esta misma posición el 7% apoyó tal posición, al considerar que las mismas de ningún modo se llevan a cabo, no obstante el 28% del personal señaló que si se realizan con cierta periodicidad, punto de vista apoyado por el 16% de los demás miembros al afirmarlo de manera categórica. En atención a lo señalado se puede deducir que desde la dirección de la institución ha existido una marcada limitación al no propiciar experiencias orientadas al crecimiento personal como requerimiento fundamental en los procesos de cambios que ameritan las organizaciones de estos tiempos. Lo expuesto amerita necesariamente la conformación de equipos humanos integrados bajo ciertos principios y normas que le permitan a cada institución enfrentar los retos y desafíos que demandará la humanidad en los próximos años, y donde solo una formación permanente posibilitará brindar respuestas efectivas a una realidad cargada de incertidumbre y desconcierto.

**Capítulo 30 Distribución absoluta y porcentual con respecto al fomento del humanismo como corriente filosófica institucional.**

FRECUENCIA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%	F.A	%
Fortalezas/ debilidades										
Respuestas	12	28	7	16	16	37	8	19	43	100

En atención a lo datos expuestos por los informantes se refleja que el 37% señaló que la gerencia institucional fomenta la práctica del humanismo con poca regularidad, posición compartida por un 19% de la población, no obstante el 28% afirmó lo contrario, mientras que un 16% sostuvo que el fomento del humanismo como corriente filosófica institucional se hace estimula de manera regular. De lo antes expuesto se evidencia las carencias de estrategias gerenciales dirigidas a crear un clima laboral de alto desempeño, de tal manera de poder responder a las complejas demandas que hoy hace la sociedad venezolana a las instituciones del estado, y en forma concreta, aquellas orientadas a prestar servicio dentro de la administración de justicia. La gerencia pública no puede descuidar la relevancia e importancia del humanismo en el rol de las personas dentro de las organizaciones.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Las organizaciones públicas tales como la conocemos constituyen realidades conformadas por múltiples dimensiones y presentan elementos caracterizadores como las finalidades u objetivos, el entorno, y la forma como se organizan y estructuran los comportamientos individuales dentro de las organizaciones.
- Las organizaciones públicas, si bien tienen las mismas necesidades que las organizaciones privadas en lo relativo a objetivos y eficiencia, son por naturaleza diferentes debido a su orientación normativa y altamente burocráticas, derivada de los valores propios del entorno público, lo que obliga a ser precavidas a la hora de valerse de nuevos enfoques.
- Si bien el estudio de los aspectos jurídicos es de vital importancia, la sola percepción del derecho no es insuficiente para comprender y asimilar la realidad de las organizaciones públicas, por lo que se hace necesario incorporar una visión que trascienda el pensamiento racionalista donde se ha centrado a lo largo del tiempo. La gestión jurídica en Venezuela en particular es percibida con una predominante percepción legalista, lo que contribuye a una concepción objetivista del problema, en consecuencia su racionalidad opera sobre la égida del control.
- La cultura prevaleciente está profundamente marcada por tensiones, originadas en muchos de los casos por influencias de carácter personal, siendo quien ocupa el rol de gerente público factor influyente en un

clima organizacional donde predomina una racionalidad fundamentada en la legalidad y vigilancia sobre el comportamiento de los miembros que conforman la organización.

- Se considera que es muy escaso el margen de influencia que las organizaciones públicas poseen frente a las instancias gubernamentales superiores y que por lo tanto es tan poco lo que pueden hacer que ni siquiera vale la pena participar en ellos. La percepción de estos rasgos lleva, en término de actitudes, al desconcierto, a la falta de confiabilidad, a la apatía y a la indiferencia frente a ellos.
- La disposición de muchos de los entrevistados en participar en proyectos institucionales se ve obstaculizado por los rasgos pocos democráticos de la gerencia, predominando así un comportamiento limitado a la función inherente al cargo.
- La gerencia carece de estrategias adecuadas para promover una relación de horizontalidad de tal manera que le permita indagar sobre las verdaderas actitudes y competencias de un número significativo de profesionales y empleados. En tal sentido, se refleja una realidad donde algunos de los participantes manifiestan no identificarse con el cargo o responsabilidad que ocupan, lo que se traduce potencialmente en un bajo estímulo para un mejor desempeño.
- Los directivos son personas poco conocedoras de lo que sienten los demás, son poco atentos presentan dificultad para cultivar la amistad entre ellos mismos y los demás.
- Los ambientes expuestos a la generación de tensiones y dificultades son fuentes generadoras de complejas relaciones humanas, establecidas a partir de la configuración de ciertas lógicas de poder que tienen en el racionalismo y las prácticas gerenciales tecnocráticas uno

de sus principales atributos. Priva una concepción lineal del pensamiento, la rigidez y el principio de la jerarquía del cargo establece el distanciamiento entre lo humano y la función o responsabilidad.

- Existe un potencial humano fundamentado en la alta valoración como persona, y disposición a contribuir a mejorar el clima organizacional, no obstante la carencia de acciones tendientes a impulsar proyectos y experiencias significativas imposibilitan la puesta en camino de acciones que contribuyan a establecer relaciones humanas transparentes y mas armoniosas. En este sentido, podemos afirmar que existe un potencial humano
- La comunicación como hilo conductor de las relaciones laborales, personales y afectivas requiere un mayor dominio de la emocionalidad como factor clave para el establecimiento de relaciones humanas a partir de la práctica de los valores humano y una ética comprensiva, vale decir, de una inteligencia diversa, donde la palabra surge como un instrumento insustituible para comunicarse entre iguales, donde los deberes y derechos son reconocidos mutuamente.
- El establecimiento de determinados códigos éticos deben surgir a partir de la discusión sobre la complejidad de las relaciones humanas dentro de los espacios de la función pública, siendo el respeto, la tolerancia y la solidaridad principios fundamentales que permiten la convivencia a partir de las diferencias, cualesquiera ella fueran.
- Una nueva gestión pública del Estado fundamentada desde el enfoque de la inteligencia múltiple, es más una estrategia de cambio en la cultura y las prácticas organizacionales cimentadas en el potencial humano que una fórmula específica y definida por una cúpula jerárquica; un nuevo comportamiento gerencial, una nueva forma de razonamiento que ante



la complejidad de los problemas y la necesidad de respuestas innovadoras y oportunas tenga unas estructuras y procesos transparentes que permitan una mayor cooperación, confianza y comunicación que eviten y superen los conflictos internos y solucionen las demandas que la sociedad venezolana plantea.

- Los resultados del gerente público estarán determinados por las actitudes que asuma éste respecto a su equipo de colaboradores, la búsqueda de oportunidades, poder de negociación, comunicación, capacidad de pensamiento flexible, actitud positiva hacia el conocimiento, sentido positivo, realista y objetivo hacia la dirección institucional, respaldado en una adecuada motivación hacia la comunicación eficaz como medio de acción e interrelación entre quienes están involucrados en la organización.
- Las relaciones humanas sometidas al control, a las normas, tienden a crear ambientes que encubren intereses valores no siempre compartidos por la mayoría, no obstante se convierten en factores poderosos que entorpecen u obstaculizan los propósitos institucionales.
- El gerente público debe trascender hacia enfoques futuristas de la gestión, pues su papel ya no puede estar limitado al cumplimiento de normas taxativas, sino como un líder que a partir de su formación personal, intelectual y moral conduce a sus colaboradores al logro de metas compartidas en un ambiente profundamente democrático, donde lo humano permite aceptar al otro como legítimo otro.
- El gerente público, y específicamente, quien se desempeña en la administración de los órganos de justicia, es igualmente responsable de construir organizaciones donde la gente vigoriza continuamente su

aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender.

- Ante lo expuesto, se hace cada vez más evidente la necesidad de apelar a una nueva racionalidad que conjugue lo humano y lo vital debe vigorizar una nueva visión sobre la gestión humana en cualquiera de sus espacios, y fundamentalmente, en el problema de lo público, tal es la trascendencia de un paradigma que trascienda la visión patriarcal de sociedad que aún en los albores de un nuevo milenio aparece inconvencional.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- El gerente público debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Le corresponde ser un profesional con una visión y pensamiento complejo que integre la comprensión de la filosofía gerencial humana y su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva de las organizaciones, haciéndolas más eficaces y responsable ante las demandas que hoy hace el colectivo humano, y en especial consideradas de primer orden para la sociedad, vale decir, educación, salud, jurídicas, entre otras.
- ) Las relaciones humanas en las instituciones del estado venezolano, y en específico, las encargadas de llevar a cabo la ejecución de decisiones en el campo jurídico, requieren del gerente público el desarrollo creciente de una sinergia que le permita enfrentar las

complejas y exigentes demandas que requiere el manejo de conflictos dentro del entramado en las instituciones públicas.

- El gerente público tiene que estar preparado intelectual y humanamente para saber responder a las obligaciones que le sean asignadas, pero más que eso debe contar con una inteligencia múltiple, y en específico, las relacionadas con el crecimiento personal de sus colaboradores, de tal manera que le permita desarrollar un clima organizacional a partir de las relaciones tanto intra como interpersonales, cimentadas siempre en los principios y valores humanos, se trata de saber percibir que es lo que realmente quieren las personas escuchar, ver cuáles son sus oportunidades de proyectarse mejor bien en el plano individual como institucional .
- Manejar las relaciones humanas dentro de un entorno de entendimiento, afabilidad, comunicación efectiva y asertividad en la toma de decisiones de tal poder contribuir al desarrollo del potencial humano de cada uno de los miembros indistintamente del cargo o responsabilidad que ocupe dentro de la institución.
- Propiciar espacios democráticos que permitan el desarrollo de redes comunicacionales orientadas al estudio de las potencialidades y facultades humanas de cada uno de sus miembros, de tal forma poder contribuir al fortalecimiento de experiencias significativas dentro y fuera de la institución.
- Promover acciones a través de foros, talleres, charlas, sobre inteligencias múltiples que permitan implementar ejercicios prácticos de escucharse a sí mismo y de escucha activa, formación de atención a los sentimientos propios y de los demás, haciendo énfasis en el desarrollo

de aptitudes emocionales, con uso racional de ellas y aprendiendo a orientarlas al bienestar individual y colectivo.

- Establecer estrategias a partir de la inteligencia múltiple dirigidos a promover el desarrollo e incremento del auto-crecimiento personal de todos los gerentes públicos del Estado, por cuanto esta dimensión está estrechamente relacionada con el desarrollo del potencial humano y las competencias genéricas, laborales y básicas orientadas a un mejor desempeño de quienes trabajan en el ámbito del sector público, y en particular en la esfera de los organismo jurídicos del estado.



## BIBLIOGRAFIA

ABBAGNANO, N. (1989). Diccionario de Filosofía. Pensamiento. Madrid. Fondo de cultura económica.

ANTUNES, C. (2002). Las inteligencias múltiples. Cómo estimularlas y desarrollarlas. Madrid, Narca, Alfaomega Grupo editor.

ARELLANO, CABRERO Y DEL CASTILLO (2000) .Reformando al gobierno: Una visión organizacional del cambio gubernamental, CIDE-Porrúa, marzo 2000,

ARIAS, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica. Quinta edición. Caracas: Editorial Episteme.

**ANTUNES, C. (2000). Las inteligencias múltiples.** Madrid. Editorial Narcea.

ANTUNES, C. (2006). Estimular las *inteligencias múltiples*. Que son, como se manifiestan, como funcionan. Madrid. NARCEA, S.A. DE EDICIONES.

BAENA, A. (2000). Teoría de la organización y Administración Pública: ¿Qué es la Ciencia de la administración? **Burocracia**, Burócratas y Poder.

**BALESTRINI, A. (2001). “Como se elabora el proyecto de Investigación”.** Consultores Asociados Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.



BEAUPORT, E. (1994) Las tres caras de la mente. Caracas. Editorial Galac..

**CARRASCO, A.** (2004) **Comentarios al Régimen Disciplinario en la Ley del Estatuto de la Función Pública.** Ponencia presentada en el Seminario sobre el Régimen Jurídico de la Función Pública. Maracaibo. 2002.

**CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.**  
(1999): Gaceta Oficial N° 36860 del 30 de diciembre de 1999.

CHAYET. B Y WOLCOVICH. L (1991). Cuestionario para validar el uso de la inteligencia práctica. Tesis". UDLA, México.

CHIAVENATO, A. (1994): Administración de los Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill, Colombia.

**CHIAVENATO, I.** (2003). **Gestión del Talento Humano.** Editorial McGraw-Hill, Colombia.

CHIAVENATO, I. (2003). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw Hill.

**DAVID, F.** (1992). **La gerencia estratégica.** Bogotá. Sexta reimpresión. Fondo editorial LEGIS.

**DENISON, D.** (1991) **Cultura Corporativa.** Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

DRUCKER, P. (1994) La sociedad postcapitalista. Bogota: Norma.

DRUCKER, P. (1994) Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá. Bogotá. Editorial Norma.

**FALCAO, H.** (1997), Administración Pública Gerencial y Burocracia, Revista del CLAD. Reforma y Democracia N°9, Venezuela

FLORES, P. (1994). Creando organizaciones para el futuro. Ediciones Dolmen. Santiago de Chile

MOTTA, P. (1993) La ciencia y el arte de ser dirigente. Un instrumento indispensable para el desarrollo personal y profesional de actuales y futuros dirigentes. Bogotá: TM Editores.

GARCÍA Y DOLAN (2005). La Dirección por Valores: El cambio más allá de la DPO. Madrid: McGraw - Hill

GALLEGOS, R. (2004) Aprender a ser. El nacimiento de una nueva conciencia espiritual. Fundación Internacional para la Educación Holista, Guadalajara.

GARDNER, H (1987). Estructuras de la mente. La teoría de las múltiples inteligencias. F.C.E., México

GARDNER, H. (1995). Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica. Barcelona: Paidós.

**GARDNER, H., (1995). Mentes creativas.** Barcelona. Editorial Paidós.

GARDNER, H. (2001). La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI. Paidós: Barcelona, España.

GOLEMAN, D. (1999a). La Inteligencia emocional en la empresa. Barcelona: Vergara.

GOLEMAN, D. (1999b). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona: Kairós.

**GOLEMAN, D. (2006). La inteligencia emocional.** Argentina. Editorial Vergara.

**GUILLEZEAU, P. (2005). Análisis y reflexión de la Cultura y la Práctica Administrativa a partir de la Ética y los Valores:** caso organización en Venezuela. Ponencia VII Congreso Internacional del Consejo Latinoamericano para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Portugal. 2004.

**GUIZAR, R. (1999). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones.** (1aed.) México. Editorial McGraw-Hill.

HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA (2003). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

**KLIKSBERG, B. (2002), ¿Cómo Formar Gerentes Sociales? Elementos para el Diseño de Estrategias,** en B. Kliksberg (comp.) ¿Cómo enfrentar la pobreza?, Grupo Editor Latinoamericano, Argentina.

**KLISBERG, B.** (2004). "Hacia una nueva ética empresarial", en Más ética, más desarrollo, Editorial Temas:<http://www.iadb.org/etica/sp4321/DocHit.cfm?DocIndex=> Consultado, fecha [agosto, 23 de 2010]

**KLIKSBERG, B.** (2005) "El voluntariado. El impacto social y moral de quienes ayudan a los demás", en Bernardo Kliksberg: Más ética, más desarrollo, Editorial Temas, 2004. Pgs. 143-145. Consultado, fecha [agosto, 23 de 2010]  
<http://www.iadb.org/etica/sp4321/DocHit.cfm?DocIndex=85>

**LENNICK Y KIEL** (2006). Inteligencia Moral, cómo aumentar el nivel de desempeño en los negocios y el éxito en el liderazgo. Editorial Aguilar.

**MATURANA, H.** (1982) Reflexiones: Aprendizaje o deriva ontogénica. Papel de trabajo Departamento de Biología, Facultad de Ciencias Básicas y Farmacéuticas, Universidad de Chile. Santiago de Chile.

**MATURANA, H.** (1997) La objetividad. Un argumento para obligar .Dolmen: Santiago de Chile.

**MATURANA, H.** (1997). Conferencia dictada en la sede de la Electricidad de Caracas: Venezuela.

**MOSS,** (2007) "Tendencias gerenciales en los Estados Unidos". Investigación y Gerencia.

**MIKLOS, T. Y TELLO, M.** (2007). Planeación prospectiva, una estrategia para el diseño del futuro. Limusa —Noriega. Editores, Cord. Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación

MOTTA, P. (1993) La ciencia y el arte de ser dirigente. Un instrumento indispensable para el desarrollo personal y profesional de actuales y futuros dirigentes. Bogotá: TM Editores.

**MORÍN, E.** (1997). **El Método.** Ed. Cátedra. España.

MORÍN, E. (1999). Introducción al pensamiento complejo. Gedisa. Barcelona, España.

MORIN, E. (2000). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Bogotá. Editorial CEJA.

PARAMÉS, C. (1998) Introducción al Management: un Nuevo Enfoque de la Administración Pública, Madrid. Escuela Nacional de Administración Pública.

QUINTÍN, A. (1993). “La especificidad de la gerencia pública y la gerencia pública deseable”, en *Memoria Política, UCV Venezuela, N° 3*.

ROBBINS, S. (1999). La administración en el mundo de hoy. México. Pearson Educación.



SENGE, P (1999). *La quinta disciplina*. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica: México.

SCHVARSTEIN, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Colombia. Editorial Paidós.

STUMPF Y MOLLEN, (1993) *Estrategia y Liderazgo*. Legis, Bogotá, Colombia.

TORRES, J. (2007). "Reflexiones en torno a la modernización y reforma de la administración pública en América Latina con referencia a la nueva gerencia pública". *Memorias del Encuentro Internacional en Administración 2007: Perspectivas y desafíos de la investigación en Administración ante los retos del siglo XXI*, Universidad del Valle- Facultad de Ciencias de la Administración, ASCOLFA.

TOURAINE, ALAIN (1997). *Primera parte: De la sociedad del sujeto*. En *¿Podemos vivir juntos?* Santafé de Bogotá.

UVALLES, R (1991). "**Prólogo**", en **Plasencia, Adriana. Gerencia pública. Bases teórico conceptuales**, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C., México.

VÁZQUEZ, A. (2005). *La imaginación estratégica*. Granica: Barcelona.

VALLES, M. (1999): *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Reflexión Metodológica.

ZOVATTO, D. (2008). "Estado y gerencia pública". Periódico La Nación.



**ANEXOS**

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO DE MATORIN\_EDO MONAGAS  
COORDINACION DE POSTGRADO E INVESTIGACION  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA PÚBLICA

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE SE DESEMPEÑA EN  
LA GESTION PUBLICA.

TRIBUNALES DE TRABAJO DEL ESTADO MONAGAS

Apreciado (a) Amigo (a):

El siguiente instrumento tiene como finalidad, recolectar información relacionada con la aplicación de la Inteligencia Múltiple (IM) dentro de la Gerencia Pública.

La información que obtenga es confidencial, procure contestar de la manera más realista y sincera posible consigo mismo, evitando ciertos sesgos que podrían producirse por contestar más en función de cómo nos gustaría o consideraríamos deseable actuar. Los datos que aporte serán empleados rigurosamente con propósitos de información y la cual permitirá inferir sobre la pertinencia de la teoría de la IM como estrategia gerencial orientada a la humanización de la Gerencia pública.

Agradezco anticipadamente su valiosa y oportuna colaboración al responder el cuestionario con la mayor claridad y objetividad.

Gracias  
Dra. Dervis Pérez

Maturín, Julio de 2010

Instrucciones:

Las preguntas que usted encontrará en el cuestionario pueden ser respondidas con una equis (X).

No deje ninguna pregunta sin responder

Si tiene dudas recurra al investigador

Se le recuerda que el cuestionario es absolutamente anónimo.

ESCALA

SIEMPRE = (S)

CASI SIEMPRE = (CS)

ALGUNAS VECES = (AV)

NUNCA = (N)

		S	CS	AV	N
Ítem	PARADIGMA GERENCIAL				
1	La cultura organizacional favorece el trabajo en equipo.				
2	En la organización se perciben liderazgos contrarios a los propósitos institucionales.				
3	Se promueve una filosofía de crecimiento personal.				
4	Reconozco poseer actitudes y competencias personales orientadas a los propósitos institucionales.				
5	En mi desempeño controlo mi estado emocional sin afectar a los demás.				
6	Soy capaz de asumir la responsabilidad de mis				

	propios actos.				
7	Demuestro poseer un alto valor de si mismo				
8	Expreso de manera acertada mis sentimientos				
9	Soy capaz de manejar adecuadamente los impulsos conflictivos.				
10	Soy fiel al criterio de sinceridad e integridad y coherencia personal				
11	Tengo seguridad en la valoración sobre mis capacidades.				
12	Conozco mis propias fortalezas y debilidades				
13	La gerencia promueve un ambiente abierto y de interacción humana en la institución				
14	Tengo la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas				
15	Habitualmente soy conciliador y resuelvo los conflictos interpersonales.				
16	Habitualmente suelo estar dispuesto conformar equipos para la consecución de metas colectivas.				
17	Generalmente me muestro dispuesto participar por decisión propia.				
18	Soy persistente en la consecución de objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.				
19	El esfuerzo debe conducir al logro de metas superiores				
20	La gerencia participa efectivamente en la solución de conflictos.				
21	La toma de decisiones a nivel gerencial influye				

	a nivel organizacional.				
22	El gerente actúa como promotor y facilitador de relaciones humanas.				
23	Participo en forma comprometida en los diferentes aspectos relacionados con la institución				
24	La comunicación es un canal efectivo que permiten consolidar los valores a nivel institucional				
25	El gerente es corresponsable del desarrollo personal de sus colaboradores.				
26	El gerente actúa como promotor y facilitador del desarrollo de otras personas				
27	Aprovecho cualquier oportunidad para compartir experiencias significativas.				
28	El desarrollo del potencial humano está limitado a los psicólogos y especialistas.				
29	La gerencia propicia talleres y actividades dirigidas al crecimiento personal como experiencia inherente al desempeño laboral.				
30	La gerencia promueve el humanismo como condición inseparable a la formación profesional.				



## HOJAS METADATOS

Título	ACCIONES GERENCIALES BASADAS EN LA FILOSOFÍA DE LA INTELIGENCIA MÚLTIPLE PARA CONSOLIDAR E INTEGRAR EL POTENCIAL HUMANO: CASO TRIBUNALES LABORALES DEL ESTADO MONAGAS
Subtítulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
DERVIS PÉREZ MARTÍNEZ	CVLAC	C.I. 5887791
	e-mail	dervisperezm@gamil.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

<b>Gestión Pública,</b>
<b>Gerente,</b>
<b>Inteligencia Múltiple,</b>
<b>Relaciones interpersonales,</b>
<b>Relaciones Intrapersonales</b>

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias sociales y administrativas	Gerencia General

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

## RESUMEN

El estudio tuvo como propósito indagar sobre la realidad que caracteriza las relaciones intrapersonales e interpersonales dentro del espacio de la administración pública, problema que se agudiza ante un paradigma regido por la concepción burocrática dogmática, y con ello el agravamiento de una crisis de valores humanos donde lo urgente se impone a lo verdaderamente importante. Ante este panorama en el ámbito de la gestión pública relacionada en el área laboral, la realidad no parece ser distinta, los estilos de gestión se inscriben dentro de la lógica del dominio y del control del poder, conllevando al surgimiento de relaciones antagónicas donde la comunicación y los valores manifiestan marcadas diferencias entre los diversos actores que conforman dichas instituciones. Desde un estudio de naturaleza de campo con un diseño descriptivo, a través de la técnica del cuestionario se indagó sobre las relaciones interpersonales e intrapersonales que caracterizan al personal adscrito a los tribunales de trabajo donde se reveló la necesidad de propiciar acciones gerenciales dirigidas a fortalecer las relaciones interpersonales e intrapersonales, pues estas constituyen dos herramientas esenciales orientadas a fortalecer los vínculos y valores inherentes a una cultura organizacional democrática, intrínsecamente relacionada con una realidad social y cultural que demandará cada día más el ejercicio de la tolerancia y el reconocimiento del otro, valores pocas veces reconocidos por el racionalismo burocrático que lo humano que somos

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Vásquez Ángela	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I:
	e-mail	
	e-mail	
Astudillo Eugenea	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 11.006.215
	e-mail	
	e-mail	
Hidalgo Isafary	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 12967961
	e-mail	
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	05	01

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
DERVIS PÉREZ

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: A B C D E F G H I J K  
L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \_ - .

Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Petróleo Magister Scientiarium en Gerencia General

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Contaduría, Ingeniero de Petróleo  
Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado,  
Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Post-grado

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

U

**Universidad de oriente Núcleo de Monagas**

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la  
Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas  
instituciones debe incluirse aquí.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *[Signature]*  
FECHA 5/8/09 HORA 5:20

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*[Signature]*  
**JUAN A. BOLAÑOS CUNDELA**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Derechos:

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009):** “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”



---

DERIVIS PEREZ MARTINEZ

AUTORA