


# Una mirada a la episteme de los modelos gerenciales en la administración pública venezolana

*A look at the episteme of Management models in the venezuelan public administration*

Autor

Oscari Greymer Palacios Ramos <sup>1</sup>   
[dr.palacios23@gmail.com](mailto:dr.palacios23@gmail.com)

## RESUMEN

La Administración Pública está distribuida en una superestructura "Poder Público Nacional". Se vincula con el ejercicio del poder y la implementación de políticas públicas en Venezuela, país con una diversidad de riquezas transmúltiples de la que aún no se tiene plena conciencia, por consiguiente, el estudio emergente e intersubjetivo de las "Ciencias Administrativas" y "Ciencias Gerenciales" ocupa un espacio importante dentro del quehacer científico y académico. Explorar con ojo analítico los modelos gerenciales en el ejercicio del poder y la aplicación de autoridad conlleva a un proceso descriptivo; seguidamente, habría que considerar qué aspectos de relevancia teórica y práctica se encuentran ausentes, en función de agregar valor, en el estricto sentido de informar sobre las incidencias de interés. Conviene focalizar las ventajas representativas en el marco de una realidad divergente que exige adaptación, conocimiento y medida. El presente corresponde a un trabajo heurístico, de enfoque epistémico interpretativista; modelo cualitativo y tipo descriptivo; esgrime el diseño documental y el método deductivo; lo que le sitúa metodológicamente en concordancia con las investigaciones de corte prospectivo longitudinal. Finalmente, queda registrado el marco epistemológico gerencial en la transición hacia la "metamoderna", realidad diversa donde los medios, sistemas y procesos "convencionales" resultan insuficientes.

**Palabras clave:** Administración Pública, Ciencias Administrativas, Ciencias Gerenciales, Modelos Gerenciales y Metamodernidad.

## ABSTRACT

The Public Administration is distributed in a superstructure "National Public Power". It is linked to the exercise of power and the implementation of public policies in Venezuela, a country with a diversity of transmúltiple wealth of which there is still not full awareness, therefore, the emerging and intersubjective study of "Administrative Sciences" and "Administrative Sciences" Management" occupies an important space within the scientific and academic work. Exploring with an analytical eye the managerial models in the exercise of power and the application of authority leads to a descriptive process; next, it would be necessary to consider which aspects of theoretical and practical relevance are absent, in order to add value, in the strict sense of reporting on incidents of interest. It is convenient to focus the representative advantages within the framework of a divergent reality that requires adaptation, knowledge and moderation. The present corresponds to a heuristic work, with an interpretative epistemic approach; qualitative model and descriptive type; uses documentary design and the deductive method; which methodologically situates it in accordance with longitudinal prospective investigations. Finally, the managerial epistemological framework in the transition towards the "metamodern" is registered, a diverse reality where the "conventional" means, systems and processes are insufficient.

**Keywords:** Public Administration, Administrative Sciences, Management Sciences, Management Models and Metamodernity.

<sup>1</sup> Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez  
Caracas. Venezuela

Recepción: 15/01/2023  
Revisión: 17/05/2023  
Publicación: 05/07/2023

## 1. Introducción

Las Políticas Públicas son, de acuerdo con Bonetti, L. (2017) “las acciones que nacen del contexto social, que pasan por la esfera estatal como una decisión de intervención en una realidad social, ya sea para hacer inversiones o para una mera regulación administrativa” (p. 13). Éstas se estructuran siguiendo un patrón sistematizado metodológicamente, tal y cómo sigue a continuación: (El Poder Ejecutivo + El poder Legislativo) / (Sector Privado + Agentes Internacionales) \* (Movimientos Sociales / Partidos Políticos) / (Leyes Vigentes) = Política Pública (Bonetti, L. 2017. p. 9).

De ellas, se esperan resultados concretos que coadyuven, entre tantas otras, al crecimiento sostenido de las sociedades, aventajando la voluntad colectiva frente a determinadas propuestas políticas, aumentando así, el nivel de felicidad de los ciudadanos en un territorio específico.

Estas (políticas públicas), tienen efectos multilaterales en diversos niveles y ámbitos, por ello, la metodología epistémica para su diseño, implementación y evaluación requiere de cálculos minuciosos, detallados y exhaustivos. Ver la gerencia dentro del contexto de la Administración Pública es referirse de forma directa a las autoridades con atribuciones, facultades y competencias de dirigir y liderar ciertos ámbitos que inciden en poblaciones completas; éste detalle es de sumo rigor al momento de entender responsablemente de qué se trata gerenciar y administrar una institución del Poder Público Nacional, resaltando su implicancia en la vida de millones de seres humanos, dependientes directa e indirectamente de su estructura.

Ya la temática se ha venido tratando con mayor énfasis en la última década, cada autor da un punto de vista propio apalancado sus observaciones en criterios y posturas, sin embargo, existe un factor común y determinante en la mayoría de esos estudios que se sumergen en la problemática de análisis, colisionando de forma reiterativa ante una realidad que requiere pronta atención, en tanto a criterios de definición epistemológica e incluso, en otras tantas dimensiones cómo la ontología, axiología, praxeología, etc.

El autor Hernández, C. (2018), en su artículo "La Gerencia Pública en Venezuela: evolución histórica y perspectivas actuales" ofrece una revisión de la evolución histórica en la gerencia pública de Venezuela, analizando los modelos gerenciales que se han implementado a lo largo del tiempo, así como los principales desafíos que enfrenta la Administración Pública venezolana en la actualidad. Por su parte, Alemán, M. & Peñaloza, F. (2019) examinan los modelos gerenciales que se han aplicado, haciendo énfasis en el modelo de gestión por objetivos. Además, evalúan la efectividad de esos modelos y se plantean algunas recomendaciones para mejorar la gestión pública en general.

Otros colaboradores del saber, abocados a la temática en marcha, son León, M. & León, J. (2020); quienes revisan la literatura sobre los modelos gerenciales en la Administración Pública venezolana, destacando la importancia de la formación de los gerentes públicos y la necesidad de una gestión orientada a resultados. Vaya que se ha colocado el asunto por prioridad, encontrando un sentido bastante amplio que supera las ideas de la gerencia por liderazgo, distribución del poder y otros tantos modelos expuestos, pero poco aplicados en la realidad administrativa, que engloban la dinámica gerencial en el país y que dieron pie al crecimiento exponencial de la denominada "empresa del bienestar".

La gerencia encuentra sus orígenes en los postulados científicos de administración que vienen siendo estudiados a partir de las enunciaciones de Frederick Tylor y Henry Fayol con la Teoría Clásica y Científica respectivamente, para las valoraciones del presente texto sólo es pertinente recordarles para establecer el punto de inicio y así poder realizar un viaje diacrónico hasta la actualidad, destacando tres elementos comunes y determinantes que epistemológicamente han sido congraciados y que de algún modo representan el principal enemigo de los violentos y contundentes vientos de cambios que anticipan la llegada de una nueva era, de un nuevo estilo de vida y aún más profundo, de una nueva realidad de vida en el planeta.

A partir del desarrollo contextual y escrito de los conocimientos en materia administrativa la postura psicológica y sociológica empezaron a tomar terreno e

influenciar directamente la praxis y el devenir de los puestos de mando dentro de la recién concebida “Revolución Industrial”, por allá, a finales del siglo VXIII, resalta por ejemplo Mary Parker, quien es una de las más reconocidas postulantes de nuevos conceptos que sensibilizan las nociones del trabajo, la productividad y las relaciones en torno a estos espacios ambientados.

Elton Mayo, dejó muy similarmente su huella plasmada en lo que hoy se conoce cómo Constructo Interterórico de las Ciencias Administrativas, promulgando y difundiendo la importancia de las relaciones humanas cómo sujeto y no objeto del conocimiento administrativo. Pero, hasta qué punto en la realidad actual esos conocimientos son suficientes para enfrentar de manera correspondida las exigencias de una sociedad que promueve cambios paradigmáticos y significativos que sin lugar a dudas se sitúan en confrontación con factores determinantes en la construcción epistemológica de un área social tan importante, y más aún, qué tiene para aportar todo ese conocimiento a la gerencia del nuevo mundo, estas podrían ser interrogantes que requieren atención inmediata y respuestas cometidas sigilosamente reseñadas.

Para ello en un primer momento habría que plantearse describir el modelo gerencial vigente en la administración pública venezolana, en un segundo momento, habría que evaluar las posibilidades que ofrecen esos modelos y entrelazarlos con la variedad de nuevas propuestas dentro de los conocidos paradigmas emergentes, y por último, se tendrían que develar las ventajas que representan para la gerencia administrativa del Poder Público Nacional y sus implicados, que en éste caso muy particular no es más que la sociedad venezolana.

Para tal fin resulta indispensable pasearse por los fundamentos de Fred David (1997) en su obra “Conceptos de Administración Estratégica”, las nociones generales de Henry Mintzberg y Max Weber, a quienes se les atribuyen los tres elementos principales de análisis en nuestro trabajo, y que bien pueden ser vistos como categorías, se trata de el estructuralismo, la burocracia y el contingencialismo, el libro “Poder en y alrededor de las organizaciones” (Mintzberg, 1983) y los trabajos de Ortiz, M. *et al.* (2021) “Teoría del Desarrollo Organizacional: Ineficiencia laboral

y organizativa”; Sánchez, W. (2017) “Teorías de las Escuelas del Pensamiento Administrativo - Gerencial desde las Perspectivas de las Cosmovisiones Prospectivas del Fundamento Filosófico – Epistemológico”, y Washington, J. (2013) “Teoría de las Contingencias Múltiples Dinámicamente Entrelazadas - Abriendo la Caja Negra del ajuste Contingente”; encuentran un lugar determinante para la construcción y desarrollo de éste estudio.

A partir de la llegada de las recientes aplicaciones y plataformas de desarrollo de contenido en la web el mundo organizacional sufre un tono más alto de incertidumbre, la Administración Pública, si se quiere, es el epicentro de esas mutaciones, a pesar de que suele verse al Estado distanciado de todas estas implicaciones, ciertamente en él se ubica la raíz del contexto, el entorno carga con las consecuencias pero la toma de decisiones está centralizada, por ello líneas atrás quedó señalado el mapa o bosquejo que conforma a las políticas públicas.

Y es que por muy separados que estructuralmente se perciban las acciones de Administración Pública y privada, en el fondo, corresponden a un mismo entorno que las convierte en pilares inseparables; lo cual indica que pueden ser vistos y estudiados bajo una misma óptica. Sin ser reiterativos, pero resaltando su importancia, nos referimos al impacto del estructuralismo y sus aliados cercanos “la burocracia” y el “contingencialismo” manifestados a toda anchura en el ejercicio de la actividad gerencial y la toma de decisiones en la gerencia venezolana, teniendo en cuenta que el incremento de tecnología de alto impacto disponible está empujando hacia la transformación de misión y visión organizacional en casi en todo el mundo.

Por tanto, se esperan obtener resultados documentales que epistemológicamente resulten congruentes y demostrables, en tanto el estudio de las Ciencias Sociales continúa y quienes de alguna manera nos sentimos atraídos por su interés intentamos contribuir a través de la divulgación de éste tipo de documentos, que no son más que el humilde aporte de aquel que para conocer, enseña.

## 2. Metodología

El sentido metodológico de la presente investigación es completamente heurístico, tiene lugar dentro del enfoque epistemológico interpretativista, de modelo cualitativo y tipo descriptivo; utilizando para ello el diseño documental y aplicando para el análisis e interpretación de los datos el método deductivo; lo que sitúa metodológicamente el presente contenido en concordancia con las investigaciones de corte prospectivo longitudinal.

La conveniencia del entramado metodológico busca brindar la mayor consistencia posible en el procesamiento de los datos, recordando que se tratan de fundamentos teóricos documentales y que son expuestos a la luz de la realidad del diario vivir, conjuntamente con las referencias recogidas producto de la experiencia en diferentes instituciones públicas del país; hay que dejar constancia que la mayor parte de los estudios y avances en Ciencias Gerenciales se han construido en base al modelo positivista, olvidando un poco el valor de los aportes racionales, experienciales y holísticos.

Ello no debe suponer especial asombro entendiendo que el propósito del estudio administrativo, en esencia hasta y la fecha, muestra rasgos similares, lo importante parece siempre haber sido incrementar el ingreso económico y productivo de las organizaciones (cuando estas persiguen un fin lucrativo); en el caso de las públicas (sin fines de lucro), basta con cumplir ciertos objetivos programados y justificar ante la Contraloría General de la República el uso de los recursos pertenecientes a la Erario Nacional.

## 3. Resultados

Para adentrarnos en materia de conceptualizaciones y teorización, empezaremos por identificar las principales características del modelo estructural y contingente, en primera instancia nos valdremos de los significativos aportes de la profesora Jaramillo, M. (2006) quien en su investigación; esboza con gran sutileza las propiedades específicas del estructuralismo y la burocracia, de donde se pueden extraer fragmentos de relevancia para presente estudio.

El alemán Max Weber (1864-1920) propuso el modelo estructuralista en medio de altercados y diferencias germinadas para la época entre las Teorías Clásica | Científica y la Teoría del Desarrollo Humano, ese escenario facilitó de alguna forma que Weber influenciara con su doctrina a casi todas las formas de organización social, su modelo, es aplicable a todo tipo de aglutinación humana independientemente de que se encuentren formalizados institucionalmente o no.

Algunas de las ideas más relevantes expuestas en contrastación con el escenario gerencial de la Administración Pública venezolana son compatibles, por ejemplo, en sus orígenes, el estructuralismo burocrático afectado por las deducciones vigentes de la sociología parte del siguiente supuesto: Los hombres responden en forma conductual a sugerencias pecuniarias, es decir, por medio del pago el trabajador es sugestionable, actuará tal y como le sea solicitado; ante esa presuposición no interesa el factor psicológico / emocional, sólo debe explicársele la actividad a realizar y él, cómo sujeto de obediencia desmedida actuará (creyendo que la relación comercial le es conveniente o peor aún, que las razones son justas / nobles).

Para convenir todo éste entramado teórico Weber segmentó la sociedad en tres tipos, describiendo el modelo de autoridad (gerencia u administración) al que responden con mayor aceptación: **a) La sociedad tradicional**, aquí el patriarcado cobra espacio, el jerarca dispone a su juicio de los recursos e interviene en forma de mandato en la vida de sus sucesores y cercanos; **b) La sociedad carismática**, ésta, es donde las habilidades extraordinarias realzan el valor de uno por encima de los demás, quienes por efectos de la fascinación ceden su voluntad y le siguen, en cuanto a la administración, es delegada según el grado de cercanía y acepción del devoto (por el jerarca), pudiendo ser sustituible cada cuanto lo considere la máxima autoridad; y, **c) Sociedad legal o racional**, en la cual la autoridad es entregada de forma legítima en función de los preceptos establecidos como vía de autenticación, aquí la creencia en la justicia es el fundamento y su aparato administrativo se mueve siempre y cuando no contradiga ninguna forma legal o normativa.

Los autores que han tratado la temática y de los cuales se vale la comunidad hoy en día destacaron múltiples particularidades de este sistema o modelo de gerencia (pensamiento), de las cuales, acentuaremos tres, en función de acercar el contenido teórico a los interés y objetivos plateados en la presente tarea; la primera de ellas es: **a) Competencia técnica o meritocracia:** Teóricamente el burocratismo debe afirmar su selección cimentada en el mérito y la competencia técnica, no en preferencias o designaciones arbitrarias personales, criterios de orden universal, que responden a las cualidades específicas del funcionario respecto del cargo o función; **b) Especialización de la administración:** Tiene que ver con el distanciamiento que toma la máxima autoridad de los asuntos de la organización para delegar responsabilidades en los gerentes, quienes no aspiran la posición de más alto nivel, ésta se encuentra reservada al uso exclusivo de quienes sostienen el poder político o económico, la profesionalización es en función de los intereses de la organización (nunca del empleado) quien a posterior esperará ser evaluado y así acertar una promoción o ascenso en la pirámide; **c) Completa previsión del funcionamiento:** Parte de la suposición de que el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible, todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la alineación, para que ésta alcance, la máxima eficiencia posible.

Estamos hablando de un medio, donde el hecho de que una organización sea “racional”, no implica necesariamente que sus miembros actúen con “racionalidad”, en lo que concierne a sus propias metas y aspiraciones. Por el contrario, cuánto más burocrática se vuelve la entidad, los individuos más se convierten en simples engranajes, ignorando el propósito y significado de su comportamiento.

Este tipo de racionalidad se denomina funcional; se alcanza mediante la elaboración de reglas basadas en el conocimiento científico que sirven para dirigir (partiendo desde arriba), dogmatizar, adoctrinar y dominar en función de la eficiencia; buscando el descubrimiento y la aplicación de nuevos métodos para realizar tareas a escala industrial (réplica de la Teoría Científica donde el hombre



no tiene ningún tipo de valor como ser humano, representa un número en el sistema estructural).

Se dice que el propio Weber notó la fragilidad de la estructura burocrática, enfrentada a un típico dilema: Por un lado, existen presiones constantes de fuerzas externas para obligar al burócrata a seguir pautas diferentes a la validadas en la organización; y por otro, que el compromiso de los subordinados con las reglas burocráticas, tiende a debilitarse gradualmente; esas debilidades se conocen cómo disfunciones de la burocracia, son anomalías e imperfecciones en el funcionamiento del modelo. Cada disfunción es el resultado de algún desvío o exageración en alguna de las tipologías del patrón burocrático.

- **Interiorización de las normas y apego extremo a los reglamentos:** El burócrata se vuelve un especialista, no por conocer sus tareas, sino por conocer perfectamente las normas y los reglamentos propios de su cargo o función. Los reglamentos dejan de ser medios y pasan a ser los principales objetivos del burócrata (para mantenerse en la posición).
- **Formalismo y papeleo excesivo:** La necesidad de documentar y formalizar las comunicaciones dentro de la burocracia, a fin de que todo pueda ser debidamente certificado por escrito, puede llevarse al exceso.
- **Resistencia al cambio:** Al seguir las normas y reglamentos impuestos por la burocracia, el funcionario se vuelve un ejecutor de rutinas y procedimientos, que llega a dominar con el andar del tiempo (siempre entorno a lo básico de sus funciones).
- **Impersonalización de las relaciones:** Una de las características de la burocracia es la despersonalización de las relaciones entre los funcionarios, pues hace énfasis en los cargos y no en las personas que los ocupan.
- **Jerarquización como base del proceso decisorio:** La burocracia se sustenta en una rígida jerarquización de la autoridad. Por tanto, quien toma decisiones en cualquier situación será aquel que posea la más elevada categoría jerárquica, independientemente de su conocimiento sobre el asunto y la asertividad con la que decida.

- **Conformidad extrema con rutinas y procedimientos:** Esta conformidad extrema con las normas y los reglamentos, con las rutinas y los procedimientos conduce a una rigidez en el comportamiento del burócrata, pues el funcionario pasa a ejecutar sólo lo establecido en las normas, en los reglamentos, en las rutinas y procedimientos impuestos por la organización, el funcionario se limita al desempeño mínimo, pierde la iniciativa, la creatividad y con ello la capacidad de crear (agregar valor).
- **Exhibición de símbolos de autoridad:** Cómo la burocracia destaca la jerarquía de la autoridad, es necesario crear un sistema que muestre a todos quiénes tienen el poder. De allí surge la tendencia a utilizar símbolos o señales de estatus.
- **Dificultad en la atención de usuarios y conflictos con públicos:** El funcionario se orienta de modo exclusivo hacia el interior de la organización: a sus normas y reglamentos internos, a sus rutinas y procedimientos, al superior jerárquico que evalúa su desempeño, no sabe cómo relacionarse con el exterior, que para él, no representa nada beneficioso por encima del hecho de embestir autoridad pública.

En cuanto a las recompensas utilizadas por la organización para motivar a las personas, los estructuralistas combinaron los estudios de la Teoría Clásica y los de las Relaciones Humanas, en ambas teorías lo que tiene que ver con ese asunto es fragmentario y parcial. Por otra parte, la Teoría de Contingencias, popularizada por Mintzberg (1979-1983) y quien la postulara cómo un modelo sencillo y muy aceptable en el campo pedagógico, nos cuenta sobre la capacidad de explicarse a sí mismo en su enunciación más famosa, denominada hipótesis de la configuración, reza: “La estructuración efectiva requiere una consistencia interna entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia” (Mintzberg, H. 1983. p. 104).

Se trata de trabajos centrados en identificar factores de contingencia dominantes en las situaciones, que abordaron distintos autores dentro de los que destacan Burns y Stalker (1961); Chandler (1962); Woodward (1965); Perrow (1967); Thompson (1967); Galbraith (1995); Val Pardo (1997) y Burton & Obel

(1998). Aun cuando su objetivo se orientaba a establecer relaciones o correlaciones entre los fenómenos considerados, estos estudios han sido a menudo relativizados porque sólo exponen una contingencia dominante (Washington, J. 2013. p. 23).

De la premisa administrativa en el pensamiento de contingencia, o más específicamente, de sus administradores, se confieren las acciones oportunas para cada situación, dependiendo de sus particularidades, es decir, no se orienta por principios fundamentales, analiza al detalle cada situación independientemente que se trate de un tema corroborarle y estudiado anticipadamente. La Teoría de Contingencia orienta a la organización a partir de tres tipos de variables: **a) Ambiente; B) Tecnología y; c) Tamaño de la organización.**

Para los contingentes el ambiente y su estabilidad influye en el tipo de EO, cuando el ambiente que la rodea es altamente predecible, por ejemplo, porque que hay pocos cambios en él, puede fácilmente ajustarse a estructuras organizacionales centralizadas, con comunicación degradada en los niveles jerárquicos, trabajando con procedimientos y políticas rígidas. En contraste, cuando el entorno de la organización es inestable y hay cambios rápidos e impredecibles, requiere mayor flexibilidad interna que le permita responder adecuada y prontamente, es decir, de forma contingente.

Cuando se habla de tecnología en este modelo, se está tratando del factor que involucra conocimientos, herramientas, maquinaria y equipo, así como las técnicas y métodos de trabajo en los medios de producción e intercambio. Los aspectos más relevantes de cara a la tecnología son su complejidad, interdependencia y el grado de creatividad relacionado con el ciclo de vida del producto (proyectos, en el caso de la Administración Pública).

Con el aumento del tamaño de la organización la estructura se hace más formal y compleja, la coordinación y la comunicación se vuelven procesos más difíciles, pues las tareas se multiplican. Como consecuencia, emergen departamentos de apoyo, asesoría y control; a su vez, las estructuras se agrandan verticalmente (niveles jerárquicos), lo que termina por tamizar la información, a tal punto que la alta gerencia pierde la visión de qué ocurre en los niveles operativos

(inferiores), pues es posible que sólo reciba información previamente procesada y resumida.

Todo lo dicho hasta éste punto permite entrelazar los conceptos y axiomas del enfoque estructuralista burocrático y del contingente improvisador, para demarcar con objetividad y vista desprendida las privaciones actuales en las prácticas administrativas y gerenciales dentro de la Administración Pública venezolana, lo cual tienen mucho que ver con la presencia de esos enfoques epistémicos en el modelo gerencial vigente, se trata de responder a la interrogante principal del enunciado con absoluta precisión, todo cuanto quedó descrito y argumentado con materiales válidos y comprobados, donde se reúnen las características, principios y fundamentos que soportan la explicación de la temática en desarrollo.

Es claramente entendible, más que por simples presunciones personales, que existe insuficiencia en cuanto a la correspondencia sobre las exigencias sociales ante las instituciones gubernamentales, los paradigmas emergentes bien podrían coadyuvar a la reformulación de nuevos modelos, o de igual consecuencia, el rediseño transdimensional divergente en conjunción y apoyo de postulados teóricos suficientemente divulgados y conocidos por la mayoría, lo más importante de todo es que estas posibles enmiendas para nada contradicen el modelo político del gobierno país, al contrario, por el contrario, le favorece significativamente en tanto logra diligenciar efectivamente sus responsabilidades.

**Cuadro N° 1** - Relación Interterórica

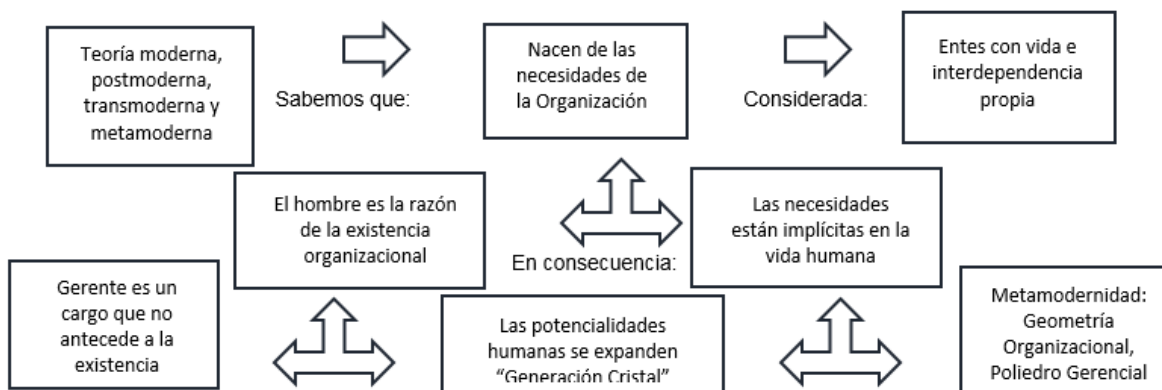
Tipo de teorías	Denominación	Principales autores
Teorías de Entrada	Teorías tradicionales del pensamiento Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Frederick Tylor = Teoría Científica - Carro, F. &amp; Caló, A. (2012).</li> <li>2. Henri Fayol = Teoría Clásica - Asturias Corporación Universitaria. (Pp. 1-7)</li> <li>3. Mary Parker / Elton Mayo = Teoría de las Relaciones Humanas (Jaramillo, M. 2006).</li> <li>4. Max Weber = Teoría Estructuralista (Chiavenato, I. 2004).</li> <li>5. Henry Mintzberg = Teoría Burocrática – Ob. Cit., Asturias Corporación Universitaria. (Pp. 1-5).</li> <li>6. B. F. Skinner = Teoría Contingencial (Mora, M. 1983).</li> <li>9. P. Drucker = Teoría de Planificación Estratégica (Fred, D. 2003).</li> </ol>

Teorías Sustantivas o Base	Pensamiento Epistemológico	1. Dr. Padrón, J. (1992-2013-2019). Epistemología.
Teorías de Servicios	Teoría del Desarrollo Organizacional Gerencia Estratégica	1. Fred, D. (1997). Conceptos de Administración Estratégica 2. Hernández, J. & Rodríguez, C. (2005). Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. 3. Ortiz, M. <i>Et al.</i> (2021). Teoría del Desarrollo Organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa

**Fuente:** Elaboración propia

A esta altura habría entonces que definir, cuáles podrían ser las alternativas, según el bloque interterórico de modelos disponibles y divulgados hasta la fecha y de los cuales se tiene conocimiento, que den respuesta fehacientemente a los criterios y compromisos legales (estructurales / funcionariales / sociales) que tiene el Estado venezolano; ciertamente, la transición de un modelo a otro requiere el pulso de un cirujano, el comedimiento previo y sobre todo un alto nivel de compromiso y colaboración, interno y externo, para lo cual quienes dirigen las instituciones estarán a cargo de propiciar, harán que sea posible generar una transformación paradigmática, que entre otras cosas, facilite el cambio de percepción y la realidad que engloba al arraigado modelo burócrata contingente.

**Figura Nº 1.** Epistemología de las Ciencias Administrativas



**Fuente:** Elaborado por el Autor en base a los esbozos del Libro Signatura Rerum (Agambem, G. 2008).

Con el objeto de intervenir, el pensamiento enunciado en la teoría de Desarrollo Organizacional en combinación con aportes de la Gerencia Estratégica demarca el escenario ideal para el cambio. Tal asentamiento, replantea el devenir de una nueva era dentro de la organización pública en el país, trayendo consigo contribuciones especiales y una optimización efectiva de la gestión actual, también, simboliza el comienzo de una mejoría para los retos económicos, políticos y sociales ya declarados públicos y de carácter notorio.

El Desarrollo Organizacional está relacionado con la calidad de vida de los miembros que conforman las instituciones y en cómo ello puede contribuir a progresos de una unidad social, ese factor significa el ángulo de mayor importancia hoy, tanto cómo en tiempos remotos ya que el clima laboral opera como indicador de rendimiento en cualquier organismo (Ortiz, M. & Otros. 2021. Pp. 25-42). Lo que brinda el DO impacta el proceso de cambio planificado, especialmente en la base cultural de una organización, a través del uso de tecnologías, ciencias de la conducta, investigación activa y desarrollo teórico. Al operar, le permite a los directivos juntar muchas piezas aisladas dentro del sistema configurándolo para el logro. En función de las valoraciones conductuales que se hagan, se puede tener un panorama más claro, emergiendo datos reales sobre la calidad de vida de los empleados, nivel de satisfacción, métodos de solución de problemas, dirección de la gestión del talento humano, situaciones hostiles, arbitrariedades, capacidades potenciales, habilidades especiales, etc.

El DO aporta la visión, el enfoque a partir del cual se generan los procesos y decisiones gerenciales; la Gerencia Estratégica va a dar cuentas del cómo se van a llevar a cabo estos enfoques (DO y GE) que son complementarios y advierten un incremento significativo del rendimiento laboral. La GE puede entonces definirse como la formulación, evaluación y ejecución de las acciones, dirigidas a la consecución de objetivos y metas. Para lograr una formulación eficiente se parte del análisis interno y externo, ubicando las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas; en adelante se moldeará un formato para la adecuada formulación de estrategias, hay que dejar saber que existen muchas variedades de éstos, cada

gerente atinará según sus pretensiones al momento de seleccionar alguno; en éste trabajo se siguieron las líneas propuestas por Fred David y Peter Drucker, padres del Pensamiento Estratégico Organizacional, sin restar merito a otros autores en el área. El modelo o proceso de GE se puede resumir en doce pasos previos, en la instrucción del análisis posterior:

- Establecer los objetivos, estrategias y la misión.
- Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades.
- Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades.
- Fijar la visión de la organización.
- Llevar a cabo análisis con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- Fijar objetivos.
- Fijar tácticas.
- Fijar metas.
- Fijar políticas.
- Asignar recursos.
- Analizar las bases internas y externas para las estrategias.
- Medir los resultados, generar indicadores y tomar las medidas correctivas cuando así lo amerite.

Todo el marco referencial para la elaboración de estrategias posee una característica especial, es adaptativo y flexible, cada gerente velará por su desarrollo y aplicación, pudiendo modificar, incluir o excluir áreas de interés, sin embargo, lo recomendable es trabajar de forma organizada y en cronogramas de tiempo específicos. En organizaciones donde no se hayan puesto en práctica evaluaciones diagnósticas de este tipo en un lapso mayor a un ejercicio fiscal, se recomienda evaluar en base a todos los criterios antes referidos.

**Cuadro Nº 2. Matriz DAFO**

Matriz DAFO Análisis Estratégico		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FO	Estrategias - DO

AMENAZAS	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS - DA

Fuente: Adaptado al ámbito personal académico a partir de Fred David. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. (p. 201).

Bien puede el cuadro anterior servir de formato para la ejecución de la práctica evaluativa, permitiendo llevar a cabo un diagnóstico de alto alcance que difiera de las aseveraciones rudimentarias y lleve al gerente estratégico al nivel de análisis y comprensión de la realidad esperado, la intención es determinar los aspectos y características predominantes y a partir de ellas formular un plan estratégico de acción.

**Cuadro Nº 3. Estrategias**

Estrategia	Táctica	Análisis Interno	Análisis Externo	Indicador
Estrategia de Procesos				
Estrategia de Capacidad				
Estrategia de manejo de la información				
Estrategia de Tecnología				
Estrategia de Planificación				
Estrategia de Control				
Estrategia de Promoción				
Estrategia de Seguridad				
Estrategia de Personal				

Fuente: Elaboración propia (2023)

Esos datos e información relevante que se obtiene a partir de la aplicación de matrices, cómo por ejemplo, la DAFO deben finalmente surtir los elementos necesarios para categorizar y referenciar las dimensiones estudiadas, para ello el



cuadro de estrategias propuesto el cual sirve de referencia al momento de realizar la construcción del modelo; no menos importante, recalcar la valía que aporta la formación, capacidades, creatividad e imaginación del ejecutor, las organizaciones que pretenden sobrevivir en la nueva era metamoderna requieren de gerentes con condiciones físicas, intelectuales, psicológicas, emocionales y personales muy particulares; es decir, las organizaciones inteligentes deben ser dirigidas por personas inteligentes, en el amplio sentido de la palabra (agilidad e interconexión).

#### **4. Discusión y Recomendaciones**

Abrir al debate de la mente y la ciencia los conceptos, categorías y dimensiones del recurso epistemológico de las Ciencias Administrativas y Gerenciales en las instituciones públicas de Venezuela es una de las tantas tareas pendientes y en desarrollo dentro de la comunidad académica y científica del país, responsablemente quienes hemos decidido transitar el camino del profesionalismo y análisis teórico estamos convocados a correlacionar nuestra realidad en todos los aspectos con la posibilidad hallada en los documentos referenciales, siempre en procura de una mejora significativa que agregue valor a la calidad de vida de los (as) ciudadanos (as) y que además contribuya con el progreso y bienestar común. A grandes rasgos podrían señalarse las siguientes recomendaciones a partir del desarrollo contextual relatado en el presente artículo:

- Sistematizar los modelos de gerencia en la Administración Pública a través de los filtros y propuestas de la teoría del Desarrollo Organizacional y la Gerencia Estratégica.
- Evitar las prácticas burocráticas y contingenciales en la administración gerencial de las instituciones públicas del país.
- Redimensionar la configuración organizacional migrando hacia nuevos paradigmas que se distancien del estructuralismo cómo método de organización y distribución del poder

- Continuar las investigaciones, siempre conservando el espíritu serio y crítico sin caer en fanatismo y dejando de lado las ideologías perniciosas que nublan el entendimiento y dificultan la producción de saberes.
- Cualquier otra que coadyuve al avance sistemático de las prácticas, estudios y evolución en las ciencias y estudios de administración y gerencia.

## 5. Conclusiones

El manejo de grandes organizaciones no es tarea fácil, hay que comprender que muchas veces los líderes de estas instituciones se hallan sumamente ocupados atendiendo situaciones urgentes, no siempre disponen del tiempo para la actualización, pasa que perduran largo tiempo en el ejercicio de gobernar, pero no conocen los cambios praxeológicos y epistemológicos en torno al ambiente gerencial. A consecuencia, son objeto de señalamientos y críticas con fundamentos en la incapacidad e inadaptabilidad, por ello, se estila conformar cuerpos multidisciplinarios que asesoren en las diversas áreas a la máxima autoridad, ese cuerpo colegiado es su soporte y bastón para el análisis de problemas, resolución de conflictos y generación de estrategias. Deben ser personas con alto nivel académico, espíritu altruista y mentes abiertas. De lo contrario, condicionaran las decisiones del jerarca con apreciaciones subjetivas y fuera de lugar.

Para los gerentes del mundo metamoderno (era de hoy) la realidad es tan diversa como los lugares y tipos de organizaciones, en el caso de las instituciones públicas, puntualmente, responden al llamado de la transmodernidad, en casos como el vislumbrado por éste estudio, se ve con claridad cómo sus medios, sistemas y procesos no consiguen avanzar con la era vigente y remontar de nivel, pese a que el mundo sigue produciendo conocimientos sólidos y de fácil acceso.

Todos los aportes realizados en el presente, obedecen a la realización de una práctica académica profesional, cómo parte del compendio de actividades realizadas por los estudiosos Doctorales en Ciencias Administrativas y Gerenciales, de la República Bolivariana de Venezuela, por cuanto su contenido es referencial. Aun así. los aportes propios de los autores y la praxis metodológica revelaron

información de interés para el análisis de la gestión administrativa y gerencial del Poder Público Nacional, e incluso para otras instancias institucionales y organizacionales, puesto que en el país la mayoría de los sistemas gerenciales públicos y privados se encuentran caracterizados con patrones semejantes, es indispensable recalcar el valor de los modelos gerenciales, su influencia en los resultados organizacionales y la repercusión social, política y económica; tomar conciencia de ello y evaluar la posibilidad de mejorar, significa contribuir activamente al desarrollo sostenible de la nación.

## 6. Referencias

- Agambem, G. (2008). **Signatura Rerum**. Traducida por Costa. F. & Ruvituro. M. (2010). Editorial Anagrama.
- Alemán, M. & Peñaloza, F. (2019). **Modelos gerenciales en la administración pública: caso Venezuela**. Cuadernos del Cendes, 36 (100), 123-149. Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3437/343761432007/html/index.html>
- Asturias Corporación Universitaria. (S/F). **Teoría Clásica**. (Pp. 1- 7). Disponible en: <https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf>
- Asturias Corporación Universitaria. (S/F). **Teorías Burocráticas**. (Pp. 1 -5). Disponible en: <https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf>
- Bonetti, L. (2017). **Políticas Públicas por Dentro**. CLACSO. Editorial. Mercado de letras.
- Carro, F. & Caló, A. (2012). **LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK W. TAYLOR: UNA LECTURA CONTEXTUALIZADA**. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata. – ISSN 2250-8465. Disponible en: <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar>
- Chiavenato, I. (2004). Séptima Edición. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial McGraw-Hill
- Fred, D. (1997). **Conceptos de Administración Estratégica**. Editorial Prentice – Hall.
- Hernández, C. (2018). **La gerencia pública en Venezuela: evolución histórica y perspectivas actuales**. Revista Venezolana de Gerencia, 23 (82), 131-155. Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/275/27555065006/html/index.html>

- Hernández, J. & Rodríguez, C. (2005). **Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia**. McGraw Hill. Segunda Edición.
- Jaramillo, M. (2006). **Enfoque estructuralista de la administración. modelo burocratico de organización teoría estructuralista**. Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe. Vicerrectorado Académico. Dirección Docente. La Guaira, Venezuela.
- León, M. C. & León, J. D. (2020). **Los modelos gerenciales en la administración pública venezolana: una aproximación a su estudio**. Investigación y Ciencia de la Universidad Católica del Táchira, 18 (2), 83-95. Disponible en: <https://revistas.ucatolica.edu.co/index.php/investigacion/article/view/3476/3049>
- Mintzberg, H. (1983). **Power in and around organizations**. 5° Edición. Inglewood Cliff, Nueva Jersey. Prentice-Hall.
- Mora, M. (1983). **Teoría Contingencial de la Administración**. Cuadernos de Administración. (Pp. 21 – 31). Disponible en: <http://fayol.univalle.edu.co/>
- Ortiz, M., Galindo, A., Valbuena, P., Clavijo, A. & Duarte, J. (2021). **Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa**. Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro. Vol. 14. No. 14. Enero-Junio. Pp. 25-42. Ocaña, Colombia.
- Padrón, J. (2019). **Enfoques Epistemológicos**. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=gSzLJgE9VDE>
- Padrón, J. (2018). **La Problemática Epistemológica en la Historia**. Universidad Nacional Abierta. Caracas, Venezuela.
- Padrón, J. (2014). **Qué es la Epistemología**. Universidad del Zulia, Venezuela.
- Padrón, J. (2013). **Epistemología evolucionista: una visión integral**. Universidad Piloto de Colombia.
- Padrón, J. (1992). **Aspectos Diferenciales de la Investigación, un Modelo de Variabilidad**. Universidad Simón Rodríguez. Caracas, Venezuela.
- Sánchez, W. (2017). **Teorías de las escuelas del pensamiento administrativo – gerencial desde las perspectivas de las cosmovisiones prospectivas del fundamento filosófico – epistemológico**. Revista Enfoques. Número 1. Volumen 1. Enero – Marzo. (Pp. 26-38).
- Washington, J. (2013). **Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas - abriendo la caja negra del ajuste contingente**. Ciencias Administrativas. Número 2. Julio-Diciembre. (Pp. 21-32). Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires, Argentina.