

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**ÁREA DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS POLÍTICAS**  
**MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**

**LA PARTICIPACIÓN Y COMPETENCIA DE LOS OFICIALES ACTIVOS**  
**DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL, EN CARGOS GERENCIALES Y**  
**DIRECTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**(CASO MINFRA)**

**AUTOR: ELADIO R. APONTE APONTE**

**TUTOR: ELIS SIMÓN MERCADO M.**

**Trabajo presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de**  
**Carabobo para optar al Título de Magíster en Ciencias Políticas, Mención en**  
**Gerencia Pública**

**VALENCIA, DICIEMBRE, 2004**

**RESUMEN**  
**LA PARTICIPACIÓN Y COMPETENCIA DE LOS OFICIALES ACTIVOS**  
**DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL, EN CARGOS GERENCIALES Y**  
**DIRECTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**(CASO MINFRA)**

**AUTOR: ELADIO R. APONTE APONTE**

**MENCIÓN: GERENCIA PÚBLICA**

**AÑO: 2004**

La Fuerza Armada Venezolana tiene el deber de participar activamente en el desarrollo integral del País. En ese sentido, muchos militares activos ejercen cargos de dirección y gerencia en la Administración Pública. Sin embargo, la cualidad de ser efectivo castrense no implica que se tengan las competencias necesarias para asumir ese género de cargos. El presente trabajo aborda esa problemática ubicándose en el área específica de la Gerencia Pública. En ese contexto, los militares activos que ejercen cargos de dirección o gerencia en organismos públicos muchas veces no cuentan con la formación debida que trascienda el ámbito académico, realidad que se observa en organismos públicos como el Ministerio de Infraestructura (MINFRA). En la presente investigación se diagnosticó el nivel de competencias de los Oficiales Activos de la Fuerza Armada Nacional en Cargos Gerenciales y Directivos de la Administración Pública, en función a su responsabilidad al desarrollo socioeconómico del País. Se desarrollaron diversos contenidos teóricos sobre la temática de la Administración Pública, la Fuerza Armada y Gerencia Pública con el sustento en diversos autores y en instrumentos jurídicos entre los que resalta la Carta Fundamental. La metodología utilizada corresponde al tipo de investigación de Campo, con diseño no experimental, nivel descriptivo y modelo cualicuantitativo. La principal conclusión fue que los militares activos deben recibir una formación especial para asumir cargos de dirección y gerencia en la Administración Pública, a partir de las características específicas de cada organismo. Sin olvidar que ese género de cargos, tan delicados, requieren de ciertas competencias que se adquieren

con la experiencia por eso se recomienda que la selección de militares activos para un cargo de dirección o gerencia sea hecha tomando en cuenta las competencias demostradas en cargos anteriores. Así tendrá la experiencia requerida que es un factor importante para el buen desempeño en el ejercicio del cargo.

**Palabras Claves:** Gerencia Pública Administración Pública Fuerza Armada.

**SUMMARY**  
**PARTICIPATION AND COMPETENCY OF ACTIVE OFFICIALS OF**  
**NATIONAL ARMED FORCES, IN DIRECTIVE AND MANAGEMENT**  
**POSITIONS**  
**OF PUBLIC ADMINISTRATION**  
**(MINFRA CASE)**

Venezuelan Armed Forces has the duty to participate actively in the integral development of the country. In that sense, many active officials exert directive positions in Public Administration. However, the quality of being military official does not imply to have the necessary competencies to assume that kind of responsibilities. The present study sets up this problematic in the specific area of Public Management. In this context, in a lot of opportunities the active officials who exert directive or management positions in public organizations do not have the proper preparation to transcend academic field, situation observed in public organizations like Infrastructure Ministry (MINFRA). In the present research it was made a diagnosis of the level of competencies of the Active Officials of National Armed Forces in Directive and Management Positions in the Public Administration, in agreement with their responsibility for the socioeconomic development of the Country. There were developed different theoretical contents about Public Administration, Army and Public Management supported on several authors and using juridical instruments among which the Constitution stands out. The methodology used corresponds to the field investigation type, with a non experimental design, at a descriptive level and both qualitative and quantitative model. The main conclusion was that the active officials must receive a special formation to assume directive and management positions in Public Administration area, starting from the characteristics of every organism. Without forgetting that that kind of position, so tender, requires of certain competencies which are acquired through the experience, so it is recommended that the selection of active officials for a directive or management positions must be made based on demonstrated competencies in previous positions. Thus they will have the required experience which is an important factor for the proper performance in the practice of this

responsibility.

**Key Words:** Public Management, Public Administration, Armed Forces

## INTRODUCCIÓN

Los empleados públicos, han sido por muchos años la fuerza laboral más densa del país. La Administración Pública acogió a muchos funcionarios que veían en ella beneficios de diversa índole, entre los que sobresale la estabilidad. Sin embargo, no se puede decir que un funcionario público estaba blindado en el puesto, pues si no cumplía con el ejercicio de sus funciones o se portaba indignamente, la ley establecía los mecanismos por los que se quitaba al funcionario esa condición.

Con la entrada en vigencia de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se comienza, por mandato expreso de la Carta Fundamental, a desarrollar un Estatuto de la Función Pública, lo que generó, tras un periplo de tres años, a la puesta en vigencia de la Ley del Estatuto de la Función Pública.

Por otra parte, entre los cambios que se gestaban en la Administración Pública, se dio la reestructuración de los organismos de la Administración Pública Centralizada, reduciéndose el número de ministerios a catorce con las consabidas reestructuraciones de personal que causan tanto recelo en cualquier empleado público. En ese contexto surgen ministerios de importancia estratégica para el Gobierno Nacional, por lo que optaron en llamar para ocupar cargos gerenciales o de directiva a militares activos.

Esta situación ha generado no pocas incomodidades, pues si bien los efectivos castrenses son, en la mayoría de los casos, bien formados académicamente, por lo general les falta experiencia práctica en el organismo específico al que le han llamado a servir. De lo que se colige la inexistencia de todas o algunas de las competencias necesarias para el ejercicio de la función pública en ese organismo determinado.

La presente investigación se inserta en esa problemática, desde la perspectiva de la Gerencia Pública, en lo relativo a las competencias y desarrollo de la capacidad de liderazgo por parte de los militares activos que ejercen la función pública en los altos cargos mencionados.

La importancia de esta problemática se encuentra en el hecho de que para un buen ejercicio de la función pública, debe existir la gerencia idónea. En ese contexto, se comprende que la cualidad de militar activo no comporta necesariamente el

cúmulo de competencias requeridas para determinados cargos de dirección y gerencia en la Administración Pública. Además, se pueden dar conflictos entre los valores y órdenes militares y el ejercicio de la Función Pública que requiere de apertura por parte del funcionario.

En ese contexto, el presente trabajo de investigación tiene por propósito Diagnosticar el nivel de competencias de los Oficiales Activos de la Fuerza Armada Nacional en cargos Gerenciales y Directivos de la Administración Pública en el caso del Ministerio de Infraestructura (MINFRA)

Para ello desarrolla la temática relativa a la función pública, el medio castrense y diversos tópicos relativos a las competencias, la gerencia y el liderazgo. El trabajo se sustenta además en lo establecido en la Constitución y las Leyes.

La metodología que se aplica en el presente trabajo es del tipo llamado de campo, con nivel descriptivo y diseño no experimental, todo enmarcado en el modelo cualicuantitativo.

El trabajo se divide en cinco (5) capítulos, en el primero, titulado el Problema, se señalan aspectos relativos al mismo, se plantean las interrogantes de la investigación, se fijan los objetivos y se desarrolla la justificación. En el capítulo segundo, titulado, marco teórico se establecen los antecedentes al trabajo, se señala el marco referencial y de desarrollan teóricamente diversos postulados. En el capítulo tercero, el marco metodológico se toca aspectos relativos a la metodología utilizada. En el capítulo cuarto, titulado Análisis de los Datos se presentan y analizan los resultados recabados en la investigación de campo. En el capítulo quinto se señalan las conclusiones y recomendaciones y, finalmente se presenta la bibliografía de modo alfabético.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Contextualización y Delimitación del Problema**

La fuerza laboral activa venezolana está compuesta en gran medida por funcionarios públicos. Esto se debe, según Sainz (2002) a diversos factores, pero sobre todo, a uno primordial, la estabilidad. No obstante, señala el mismo autor al desarrollar la temática relativa a la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), con el nuevo instrumento jurídico que regula el régimen funcional esa cualidad tan buscada en la administración pública muchos empleados públicos han sentido el debilitamiento de esa cualidad tan buscada, por lo que se ha generado una situación de incertidumbre en personas que se sentían seguras en su condición de funcionarios.

Sin embargo, como señala el mismo autor, la estabilidad siempre ha dependido del desempeño del cargo, pues aunque pareciera que la derogada Ley de Carrera Administrativa (1975) blindara al empleado público de carrera contra ataques a su estabilidad, establecía mecanismos de coacción en los casos en los que el funcionario incumpliera o infringiera gravemente sus obligaciones. Lo que ha variado, entre otras cosas, son los procesos sancionatorios, pues ya el instrumento jurídico derogado preveía determinados casos en los que se procedía a la reducción de personal.

Como se infiere de lo expuesto, la dirección y gerencia pública en el contexto específico de Venezuela, siempre requirió de ciertas competencias por parte del gerente público, no obstante, como señala la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental (1998), los encargados de la dirección y gerencia de las instituciones públicas no eran los más idóneos, pues a pesar de lo que se establece en los instrumentos jurídicos señalados en cuanto al reclutamiento, selección, clasificación y ascenso de los empleados públicos, no se ha superado del todo el sistema de asignación de cargos denominado por Rondón (1974) de botín que consiste básicamente en la asignación de cargos por compromisos políticos.

En consecuencia, para ejercer la función pública como gerente o directivo de un organismo de la Administración Pública se debe ser capaz y competente para un cargo delicado en el que se requiere gran sentido de la equitatividad para corresponder a los intereses del Estado, sin vulnerar los derechos y garantías

consagrados en la Constitución y las Leyes. Es por eso que la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental (1998), señale que el gerente público debe ser competente para la función que realice; del mismo modo que esas competencias deben estar sólidamente establecidas en determinados valores de los que se originen comportamientos éticamente correctos. De la misma manera, deben ser personas constantes y responsables.

En la búsqueda de ese funcionario idóneo para la dirección y gerencia de los organismos públicos, el Gobierno Nacional ha optado por llamar al ejercicio de la función pública a militares activos de la Fuerza Armada Nacional. En consecuencia, efectivos castrenses han ocupado esos cargos en diversas entidades y organismos de la Administración Pública. Si bien, esos nombramientos concuerdan con lo establecido en el artículo 328 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el artículo 8 de la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, generan diversas reacciones en los empleados públicos que quedan bajo sus órdenes. Pues, muchas veces la praxis gerencial del efectivo castrense no concuerda con la de un funcionario público civil dándose así un conflicto de resistencia al cambio que disminuye la eficiencia del organismo público como un todo orgánico en la misión de alcanzar los fines que le son impuestos por la Constitución y las leyes, resultando afectado el ciudadano que requiere del servicio. Dowling y Sailes (1979) señalan:

Cualquier cambio que afecte a una persona le produce la sensación de una pérdida de seguridad. De hecho, ha de ceder lo que le es familiar, lo rutinario y lo que domina en mayor o menor grado a cambio de algo nuevo, imprevisible y no asimilado todavía...(p.455)

Como se ha señalado anteriormente, muchos trabajadores buscaron a la Administración Pública, entre otros beneficios, por la estabilidad, sin embargo, ante la puesta en vigencia de la Ley del Estatuto de la Función Pública y la asimilación de personal militar activo en cargos de dirección y gerencia de muchos organismos públicos, que si bien no es de reciente data, nunca había sido en tal cantidad por lo que se ha creado un conflicto en los empleados públicos que se intensifica debido a otros factores.

Entre esos elementos se encuentra el que muchos militares que aceptan ejercer

cargos de la Administración Pública no tienen toda la competencia requerida para el ejercicio del cargo. Pues, como señala Haygroup (1996) las competencias se definen como: “Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo determinado en una organización específica. Las competencias marcan concretamente la diferencia entre un desempeño excelente y uno simplemente bueno”. (p.28)

Entonces, la formación académica y la experiencia en otras entidades que no tienen similitudes, no son suficientes. Hace falta la experiencia en organizaciones específicas similares. Algo que, en muchos casos, no ocurre con el personal militar activo, a pesar de la formación académica o práctica en el liderazgo castrense de la que habla Torres (1996) no cuentan con la experiencia como competencia que se orienta al desempeño de la función específica en determinado organismo público al que son llamados.

Más aún, dada las funciones específicas de la Fuerza Armada establecidas en la Constitución y las Leyes, los militares activos tienden a ejercer la función pública poniendo los valores castrenses sobre otros, lo que crea conflictos no sólo en los funcionarios públicos bajo su dirección sino en el mismo funcionario castrense que no ve la eficacia de su praxis gerencial, pues si se toma en cuenta lo que señala la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental (1998) el perfil del gerente público debe comprender la preparación para manejar diversos enfoques y métodos; la habilidad de generar compromisos en el personal; la pericia en el manejo de estrategias de información en sistemas organizacionales; la capacidad motivadora y de manejo de equipos y grupos interdisciplinarios; el conocimiento del manejo de herramientas y tecnologías; la experiencia en la interpretación de los indicadores financieros para tomar decisiones estratégicas y la transmisión de una imagen pública y corporativa cónsona con los valores y filosofía de la institución. En consecuencia, la falta de experiencia de muchos militares activos en la dirección y gerencia en organismos públicos se constituye en una carencia determinante de una competencia importante.

Por otra parte, procesos gerenciales comunes que crean malestar en los funcionarios públicos, son percibidos de otra manera si se generan de un militar

activo que por falta de experiencia, puede carecer de tacto pues, tomando en cuenta lo señalado por Johnson (1991), el sentido del liderazgo como competencia ha de responder a las características del medio social específico en el que se ejerce.

Esa situación se observa en el Ministerio de Infraestructura (MINFRA) en la que, como en muchos organismos públicos, se ha encargado a militares activos de cargos de dirección y gerencia, lo que responde a la visión estratégica que el Gobierno Nacional tiene del organismo. De allí que se observan los problemas planteados anteriormente con el agravante del cambio de ministros y su subsiguiente cambio de staff directivo, rompiendo así la continuidad práctica e iniciando de nuevo los procesos.

A partir de lo expuesto surgen diversas interrogantes que serán resueltas a lo largo de la presente investigación:

-¿Cuál es la participación y competencia de los oficiales activos de la Fuerza Armada Nacional, en cargos gerenciales y directivos de la administración pública?

-¿En qué consisten los elementos relacionados con el desempeño competitivo en la administración pública?

-¿Cómo es la presencia del desempeño competitivo en el Perfil Profesional de los Oficiales Militares en el MINFRA?

-¿Cómo son los aspectos de la cultura organizacional competitiva en el MINFRA?

-¿Cuál es el conocimiento sobre competencias que tienen los Oficiales Activos de la Fuerza Armada Nacional en cargos Gerenciales y Directivos de la Administración Pública, de acuerdo a su responsabilidad con el Estado?

## **Objetivos del Estudio**

### ***Objetivo General***

Diagnosticar la participación y competencia de los oficiales activos de la Fuerza Armada Nacional, en cargos gerenciales y directivos de la administración pública. (Caso MINFRA).

### ***Objetivos Específicos***

-Estudiar los elementos relacionados con el desempeño competitivo en la administración pública.

-Investigar la presencia del desempeño competitivo en el Perfil Profesional de los Oficiales Militares en el MINFRA .

-Describir los aspectos de la cultura organizacional competitiva en el MINFRA

-Determinar el conocimiento sobre competencias que tienen los Oficiales Activos de la Fuerza Armada Nacional en cargos Gerenciales y Directivos de la Administración Pública, de acuerdo a su responsabilidad con el Estado.

### **Justificación del Estudio**

El presente trabajo de investigación se justifica pues trata de una problemática de gran importancia. Ya que, como se consagra en el artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Administración Pública está al servicio de los ciudadanos, en consecuencia todos los esfuerzos del Poder Público deben orientarse a optimizar los procesos desde esa óptica de servicio.

Sin embargo, según De Pedro (2003), los cambios que se hagan para mejorar el servicio no pueden vulnerar los derechos de los funcionarios, pues sería contrariar los principios constitucionales. En consecuencia, los encargados de la dirección y gerencia en los organismos públicos deben ser competentes para actuar con equidad. En ese orden de ideas, el trabajo beneficia a los que ejercen cargos de dirección y gerencia en los organismos de la Administración Pública, especialmente en el MINFRA.

Otro elemento que revela la importancia del presente trabajo tiene que ver con el dinamismo del Estado. No se concibe al ente estatal, parafraseando la definición que ofrece Cardoso (2002), sin funcionarios que le sirvan, algo que no se puede dejar de lado. No obstante, tampoco se puede olvidar que los dinamismos de poder en el seno de la sociedad política tienden a disgregarla, de allí la importancia de un Estado armónico, pues:

En el Estado se reduce a la unidad, la pluralidad: Pluribus In Unum. En

efecto, el Poder Político no es un poder más que se suma a los otros poderes privativos, sino que su contenido es lo general y común. Por lo que al comprender a los demás poderes se convierte en poder superior o poder propiamente dicho, porque integral el contenido de todos los poderes en uno sólo: El Poder del Estado. (Ob. Cit, p.35)

Desde esa perspectiva se entiende que la buena marcha de la Administración Pública sea importante. En ese orden de ideas, el presente trabajo se justifica, pues aporta un elemento armonizador a la función pública por los elementos de juicio que contiene. Además, permitirá a los encargados de seleccionar el personal diseñar perfiles profesionales acordes con las funciones que se vayan a ejercer.

Otro de los beneficios de la presente investigación es el aporte a los militares activos que han sido llamados a ejercer cargos de dirección y gerencia en organismos públicos. Los datos recabados en la investigación de campo y los análisis apoyados en autores proveen de información importante que motiva al conocimiento de la institución específica y a la adquisición de la experiencia necesaria.

De igual forma, el presente trabajo beneficiará a los funcionarios públicos que comprenderán mejor a los militares activos en cargos gerenciales o de directivos. De ese modo se originarán puentes de comunicación que permitan ejercer la función pública en un contexto en el que se apliquen principios de la gerencia moderna.

En otro orden de ideas, el presente trabajo se justifica por el beneficio a los alumnos de los institutos militares de educación superior. Pues mostrará que más allá de los conocimientos académicos, el militar moderno requiere de un liderazgo moderno dado su contacto en situaciones ordinarias con los civiles. En ese sentido, se forjará la ecuanimidad necesaria para que, desde una posición militar, se tengan relaciones laborales con personal civil en un ambiente que enriquecerá a ambos.

Igualmente, el presente trabajo se justifica pues aporta elementos de conocimiento a los estudiantes de gerencia pública, recursos humanos y otras carreras que se pueden ejercer en el contexto de la dirección y gerencia en los organismos públicos.

Finalmente, la investigación beneficiará al público en general. Pues los contenidos del mismo orientarán sobre una temática que ha causado desorientación en

miembros de la sociedad civil y es la participación de militares activos en organismos públicos como el MINFRA .

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

En el proceso de investigación confluyen una serie de pasos que se relacionan concatenadamente entre sí. De allí la importancia de determinar los antecedentes a la investigación. Estos trabajos dan una idea del desarrollo de la temática de estudio y permiten al investigador ubicar el estudio en una problemática determinada. De igual forma, permite desarrollar materia en aspectos en los que los no ha sido profundizada.

En ese orden de ideas, entre los trabajos que sirven de antecedentes al presente se encuentra el de Osorio (2003) titulado Impacto de la Implantación del Sistema de Identificación Nacional y Control Ciudadano (SINACOC) en las Estrategias de Planificación del Recurso Humano de la Oficina Nacional de Identificación y Extranjería (Onidex). Trabajo de Maestría en Gerencia Empresarial presentado por ante la Universidad José María Vargas.

El objetivo principal del trabajo fue determinar el impacto de la implantación del Sistema de Identificación Nacional y Control Ciudadano (Sinacoc) en las estrategias de planificación del recurso humano de la Oficina Nacional de Identificación y Extranjería (Onidex).

Para alcanzar ese fin, el autor del trabajo desarrollo diversos aspectos relacionados con la temática de la Oficina Nacional de Identificación y Extranjería, señalando que el problema básico consiste en la carencia de autonomía administrativa y funcional. En un contexto real, la transformación de la estructura organización del aparato público encargado de la identificación y extranjería es, como señala el autor, una necesidad.

Para resolver la problemática, el autor no se ubica sólo en la teoría de los sistemas de información, sino que desarrolla tópicos relativos a la gerencia moderna, en concordancia con la gerencia pública. En ese contexto, las organizaciones se encuentran inmersas en una economía globalizada de lo que no escapa la empresa pública, se está ante un mundo sin fronteras, donde prevale la excelencia como variable constante necesaria para estar en posibilidades de competir. Esto obliga a desarrollar en Venezuela, instituciones del Estado que respondan a retos exigidos por

las grandes tendencias mundiales, dirigidas por conocimientos fundamentados en los valores de excelencia, ética, honestidad, lealtad, cortesía y con el poder transformador, con la finalidad de proyectar sus acciones y enfrentar de esta manera los desafíos de los nuevos tiempos, mediante los recursos tecnológicos más avanzados para coadyuvar en el logro de tal fin.

La metodología que utilizó el autor fue de la tipología de campo, con diseño transeccional y nivel descriptivo. El instrumento utilizado fue un cuestionario aplicado a una muestra tomada del Departamento de Tecnología de la ONiDEX, que serían los encargados de implantar la tecnología junto a la empresa HYUNDAI.

Este trabajo de investigación se relaciona con el presente pues, en primer lugar se trata de un ente público adscrito al Ministerio de Interior y Justicia. En segundo lugar porque trata la temática de la gerencia de cambio en el contexto de un organismo público en vías de aplicación de un nuevo sistema.

De la misma forma Martínez (1999), en su investigación titulada Adiestramiento como Estrategia del Desarrollo del Perfil Profesional presentado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, del Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo.

El objetivo general fue el de diseñar un sistema de adiestramiento por procesos al personal de los niveles gerencial, medio y técnico, como estrategia competitiva del perfil profesional, que permitiera desarrollar el capital humano, reducir costos operativos y mejorar los procesos de la organización.

La metodología se fundamentó en una investigación de campo de tipo transaccional y nivel descriptivo, dado que se aprecia la falta de comunicación; evidenciada por la incongruencia de las actividades gerenciales asignadas, versus la forma como la realiza el trabajador y su impacto dentro del proceso funcional y administrativo; los datos se recolectaron en un solo momento, con la ayuda de la encuesta y la observación directa. El resultado del estudio permite la oportunidad de mejorar aquellos resultados donde la puntuación negativa es muy elevada, así como un esfuerzo de la motivación del trabajador y el desarrollo del perfil profesional y las competencias requeridas en cargos gerenciales.

El trabajo de Martínez (1999) se relaciona con el presente por tratar la temática

de las competencias en cargos gerenciales y el adiestramiento para proveer a los posibles gerentes la posibilidad de adquirir destrezas que les permita mejorar el rendimiento en todas las áreas de su trabajo.

Otro trabajo de investigación que sirve de antecedente al presente es el de Pérez (2000), titulado El Perfil del Líder Estratégico del Ejército, presentado por ante el Instituto de Altos Estudios de la Defensa Nacional.

El Objetivo Fundamental del trabajo fue la proposición de un conjunto de lineamientos que contribuyan a la redefinición del liderazgo estratégico predominante en el ejército como vía para garantizar el logro de la seguridad y defensa del Estado Venezolano. En ese orden de ideas, el liderazgo militar es específico y tiene características propias. Es una capacidad necesaria en el oficial que supera al liderazgo común, ya que debe tener connotaciones estratégicas pues se orienta a la defensa y seguridad del Estado.

Los lineamientos del liderazgo militar han de estar acordes con el espíritu castrense y adecuados a la realidad del país. Por ello, la guía que han de seguir los que establezcan el perfil debe ser la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes.

La metodología utilizada esta enmarcada en una investigación de campo, siendo a su vez descriptivo evaluativo, la información la obtuvo de una muestra de ochenta y siete (87) oficiales del Ejército, a los cuales se les suministro un instrumento tipo escala de likert, diseñado a través de entrevistas previas a expertos en la materia castrense y otros expertos en el área de gerencia y liderazgo. La investigación se realizó en tres fases: diagnóstico, análisis de discrepancia y la generación de los lineamientos para la redefinición del perfil del líder estratégico del ejército.

Ese trabajo se relaciona con el presente dada la temática específica del liderazgo militar. En ese sentido, como se evidenciará a lo largo del presente trabajo, la capacidad del militar activo como guía de las tropas recibe otra connotación en el trabajo con funcionarios públicos. Por ello, se reabre una nueva consideración del perfil del militar profesional activo para ocupar cargos de gerencia o de dirección en la Administración Pública, pues no se puede tratar a esos empleados públicos como se trata a los que han optado a la vida castrense.

Otro estudio que sirve de antecedente al presente es el de Borges, (2000) en su estudio Modelo Representativo de Gobierno y la Participación Política Institucional en Venezuela, a partir del Proceso de Descentralización, presentado por ante el Instituto de Altos Estudios de la Defensa Nacional.

El objetivo general de la investigación consistió en analizar el contexto sobre las limitaciones que han tenido los ciudadanos a la libre intervención y organización de la sociedad a la que pertenecen, manejando la tesis de que los cargos en el gobierno y la administración pública están reservados a un grupo minoritario de actores políticos, alejando al ciudadano de las posibilidades de tomar el control de la sociedad.

La investigación planteada permitió resaltar la importancia que representa el análisis en el proceso de transformación política que se está gestando en el País, que incluye los ámbitos político económico, social, cultural, militar y ambiental.

La metodología utilizada fue la propia de una investigación de campo, descriptiva y explicativa, el instrumento de recolección de datos fue la entrevista estructurada. El autor señala que hoy en día se requiere de recursos humanos con preparación técnica especializada y capaces de desarrollar actitudes hacia el trabajo que le permitan desarrollar aptitudes necesarias para enfrentar las situaciones cambiantes del entorno.

La temática del trabajo de Borges (2000) se relaciona con la del presente, pues trata sobre la problemática de las competencias en el contexto de la Administración Pública en perspectiva orgánica. Se observa que el perfil profesional y el desarrollo de las competencias se orientan a consolidar al hombre con el proceso del que participa, convirtiéndolo en un individuo multihabilidoso que puede en un momento determinado responder a la necesidad de la organización, intervenir en actividades gerenciales y desarrollar proyectos a través de la participación e integración del recurso humano, objetivo que también persigue la investigación propuesta.

### **Aspectos Referenciales**

Para Real Academia (2001) el ministro es el que va comisionado o enviado por otro. En ese sentido, Peña (2002) señala que los Ministerios constituyen los órganos fundamentales de la Administración Central. Ellos ejercen el control de tutela

accionario y estacionario sobre los entes de la Administración Descentralizada.

Si la función administrativa es una sola, el régimen ministerial responde a la división del trabajo, de allí que, como señala el mismo autor, se puedan definir como "...la tutela de un sector específico de intereses públicos materialmente especializados y homogéneos entre sí.." (p.632). Pero también pueden definirse desde una concepción orgánica como "...las grandes ramas en las cuales se divide orgánicamente la actividad del Estado en que se concreta la Administración..."(Ibidem).

En consecuencia, se observa que los ministerios son órganos del poder público. En ese contexto, se señala en el artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela que el Poder Público se divide en Nacional, Estatal y Municipal y que el Poder Público Nacional se divide en Legislativo, Ejecutivo, Judicial, Ciudadano y Electoral.

Los ministerios son órganos del Poder Ejecutivo Nacional, la sectorización que da origen a la organización ministerial no produce una ruptura de la unidad de la Administración, pues la misma y termina en unos órganos superiores que la unifican y que, en Venezuela, están representados por el Presidente de la República y el Consejo de Ministros. (Peña, 2002).

Este trabajo de investigación se refiere a uno de los órganos de la Administración Pública Nacional en el contexto orgánico vigente: el Ministerio de Infraestructura (MINFRA).

Lares (2000) señala que la evolución de este ministerio se remonta al año de 1874 cuando se crea el Ministerio de Obras Públicas. Posteriormente hacia 1934 se crea el Ministerio de Comunicaciones al que se le agrega el ramo del trabajo en 1937. Sin embargo, como se ha podido observar, el régimen ministerial se orienta a sectores operacionales similares, por lo que lógicamente, hacia 1945 se divide en dos ministerios el de Comunicaciones y el del Trabajo.

Posteriormente, hacia el año de 1976, con la promulgación de la Ley Orgánica de Administración Central, el Ministerio de Obras Públicas se divide en tres: el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, el Ministerio del Ambiente y los Recursos Minerales y el Ministerio de Desarrollo Urbano.

Será en el año de 1999, con la promulgación de una nueva Ley Orgánica de Administración Central que se reestructure nuevamente la organización ministerial con la creación del Ministerio de Infraestructura que asume al Ministerio de Desarrollo Urbano y al Ministerio de Comunicaciones, quedando como órgano autónomo el Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales, por considerar que, si bien toca determinadas obras de infraestructura, su labor no puede sectorizarse en el área de infraestructura.(Peña, 2002).

El Ministerio de Infraestructura ejerce la función de servicio público desde dos (2) perspectivas importantes: por gestión directa, en la que la prestación del servicio es realizada directamente por el organismo o por gestión indirecta, por la que el organismo presta el servicio a través de concesiones en la que los servicios públicos son prestados por particulares correspondiéndole al ministerio desempeñar el rol que garantice que la prestación será efectiva.

Entre las entidades por las que el Ministerio de Infraestructura presta el servicio público por gestión directa están: CAMETRO, Compañía Anónima Metro de Caracas; CONAVI, Consejo Nacional de la Vivienda; CSB, Centro Simón Bolívar; CRU, Centro Rafael Urdaneta, s.a. ; COVIMETRO; CONATEL, Instituto Autónomo Comisión Nacional de Telecomunicaciones; FUNDACOMUN, Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y el Fomento Municipal; FONDUR, Fondo Nacional de Desarrollo Urbano; INC, Instituto Nacional de Canalizaciones; DUCOLSA, Desarrollos Urbanos de la Costa Oriental del Lago; IAAIM, Instituto Autónomo Aeropuerto Internacional de Maiquetía; METROCAR, Metro de Maracaibo; FONTUR, Fondo Nacional de Transporte Urbano; IPOSTEL, Instituto Postal Telegráfico de Venezuela; FUNDABARRIOS, Fundación para el Equipamiento de Barrios; FUNDALANAVIAL, Fundación Laboratorio Nacional de Vialidad; INAVI, Instituto Nacional de la Vivienda; IAFE, Instituto Autónomo Ferrocarriles del Estado; INTTT, Instituto Nacional de Transporte y Tránsito Terrestre; INAC, Instituto Nacional de Aviación Civil; Metro Los Teques; Metro Mérida; SATA, Servicio Coordinado de Transporte Aéreo del Ejecutivo Nacional. ([www.infraestructura.gov.ve](http://www.infraestructura.gov.ve)).

Observando las diversas entidades por las que el Ministerio de Infraestructura

presta sus servicios, que tiene importancia estratégica para el Gobierno Nacional, de allí que haya optado por llamar a militares activos a cargos de dirección y gerencia y se han dado a la tarea de reestructurar el organismo buscando prestar un mejor servicio. No obstante, se observará a lo largo del trabajo, que la buena intención no basta, es necesario estar formados en todos los sentidos, para asumir los retos poniendo en práctica toda la competencia para el cargo.

### **Bases Teóricas**

La teoría es un conjunto de ideas que una o varias personas tienen respecto a un tema en particular y su función principal es orientar toda la investigación. La literatura revisada revela que existen teorías desarrolladas que se aplican al problema en estudio.

### **Administración Pública**

En el derecho público se utiliza la palabra administración en relación con el ente estatal, tomando en cuenta su significado más restringido, (Lares, 2000). Así mismo, se emplea en conexión con los órganos y entidades públicas que la ejercen (sentido orgánico) o con la función que realiza (sentido objetivo). En consecuencia, la administración pública se refiere al Estado y los entes estadales, municipios e institutos autónomos y a la función pública que ejercen. De esta definición se descubren dos sentidos de los que se puede inferir el significado del concepto. En primer lugar, uno objetivo, que corresponde a la actividad y función del Estado. En segundo lugar, uno subjetivo, entendido como el conjunto de entes u organismos que tienen la tarea fundamental de hacer cumplir las leyes.

En ese mismo orden de ideas, Brewer (2000), señala que la Administración Pública es el conjunto de organismos u entes que conforman el aparato formal del Estado, por un lado y la actividad realizada por determinados entes llamados administrativos, por el otro. Del énfasis dado a uno de estos dos (2) elementos se desprenden elementos característicos de una administración eminentemente orgánica

o los de una administración eminentemente funcional. Se observa en consecuencia que la Administración Pública, se comprende ontológicamente desde la función pública, para la que se conforma. En ese sentido, su organización y acción esta establecida en diversos instrumentos jurídicos que rigen la materia.

Desde otro punto de vista se entiende que la Administración Pública es una de las formas a través de las cuales el Estado cumple sus fines, uno de los cuales, es el bienestar de la población a través de la eficiente marcha de los servicios públicos. La Administración Pública es siempre una manifestación del poder del Estado, de una autoridad que se ejerce dentro de una legalidad u orden jurídico que el Estado mismo establece. De ahí que la identificación entre Administración Pública y Poder Ejecutivo sea a veces ineludible. Las potestades de la Administración Pública se clasifican en reglamentarias, imperativas, ejecutivas, sancionadoras y en algunos casos jurisdiccionales.

Para comprender mejor lo que significa la Administración Pública hay que remontarse a la antigüedad, pues los gobiernos siempre han tratado de regular las relaciones de trabajo tanto en el sector público como en el privado. Desde épocas bíblicas, pasando por los conceptos medioevales sobre las funciones del Estado, hasta las primeras iniciativas tendientes a establecer regímenes de servicio civil alrededor de 1850. Sin embargo, los regímenes de servicio importados por España a América influyeron notablemente en la concepción posterior de la administración pública latinoamericana (Villegas,1999).

En ese contexto Venezuela, el régimen de la administración pública ha tenido diversos momentos. La continuidad que se mantuvo durante la colonia venezolana entre los siglos XVI y XVIII se rompió con la guerra de independencia. La conflagración no acabó con la estructura colonial que se caracterizaba por ser clasista; pero sí pudo lograr debido a la dinámica bélica fue incorporar indios, pardos y negros en los ejércitos libertadores. Para Rodríguez y Parra (1999) ese fue el único cambio radical que se dio en la concepción política del Estado, sin embargo, constituyó la base de futuras transformaciones.

Peña (2002) sostiene que se debe tomar como punto de partida al Congreso de Valencia en 1830 para hablar de la instauración efectiva de un gobierno en Venezuela

que se orienta a una tendencia liberal. Con el surgimiento de diversos partidos políticos, que en sus ansias de poder se ven obligados a pagar a sus adeptos con cargos públicos, originándose así el sistema de Botín, que según Rondón (1974) consistió en la repartición de cargos públicos a adeptos políticos. Surge así la inestable y cambiante categoría de los empleados públicos gubernamentales que son sustituidos en cada gobierno de modo individual o colectivo. En los altos cargos de la Administración Pública, solían estar los cercanos al Caudillo de turno, salvo ciertas excepciones.

En cuanto a la evolución ministerial, Peña (2002) señala que hacia 1857 había tres secretarías de estado: Interior y Justicia, Guerra y Marina y Hacienda. Luego en 1857 se crea el de Relaciones Exteriores; en 1874 el de Obras Públicas; en 1881 el de Instrucción Pública y en 1930 el de Salubridad y Agricultura y Cría, que se divide, a su vez en 1935 en el de Sanidad y Asistencia Social y de Agricultura y Cría. Apartando los señalados ut supra relacionados directamente con el actual Ministerio de Infraestructura (MINFRA), se puede mencionar que en 1950 se crea el Ministerio de Justicia y el de Minas e Hidrocarburos.

Posteriormente, en 1976 se promulga la Ley Orgánica de Administración Central, dividiéndose el de Obras Públicas en tres (3) y creándose el Ministerio de la Juventud, de Información y Turismo, de la Secretaría de la Presidencia y cambiándose el nombre de Minas e Hidrocarburos por el de Energía y Minas. Será en 1999 cuando se reestructure la organización ministerial reduciendo a catorce (14) el número de los ministerios.

Por otra parte, en cuanto al régimen funcional, se irán dando cambios paulatinos, como señala De Pedro (2003), hasta la promulgación de la Ley de Carrera Administrativa de 1970 que fuera derogada con la puesta en vigencia del Decreto Ley del Estatuto de la Función Pública y poco después de la Ley del Estatuto de la Función Pública (2000).

Este último instrumento jurídico del régimen funcional, al igual que todos los que tienen que ver con la Administración Pública deben concordar con lo señalado en el artículo 141 a Constitución de la República Bolivariana de Venezuela respecto a la Administración Pública. Al respecto, Peña (2002) sostiene que la

definición del término adquiere su significado pleno en la Carta Fundamental vigente, pues define a la Administración Pública en su concepción de servicio al ciudadano. Se descubre así el doble sentido de la definición del concepto, a saber, orgánico, pues al nombrar al término Administración Pública se refiere al conjunto de órganos del poder público encargados de ejercer la función pública, es el sentido subjetivo. Pero también está al servicio de los ciudadanos, se enmarca así en el sentido objetivo, o material. Se descubre la importancia del servicio público como característica inmanente de la función pública y que el trabajo del funcionario público, trasciende la mera visión orgánica para ubicarse también en el sentido material, como concreción del servicio que la Administración Pública presta al ciudadano. (Peña, 2002)

### **El Perfil Profesional**

Para Real Academia (2001), profesión es el acto o efecto de profesar y éste término significa ejercer una ciencia, un arte o un oficio. En virtud de la profesión el hombre se articula a la vida social, económica asegurando su haciendo progresar la economía de la sociedad entera. El desempeño del trabajo profesional, al constituir un valor para la sociedad, supone la eficiencia en el desempeño y su contribución al bien común.

El elemento compensatorio de toda esta actividad es el dinero, representado por sueldo, emolumento u honorarios, además de otros beneficios que, aunque no son expresados en metálico, si contienen satisfactores que pueden ser convertibles o equivalentes.

Sin embargo, para que la labor profesional pueda ser ejercida positivamente, es necesaria la formación exhaustiva. La formación profesional es distinta para cada área y nivel de desempeño, y dependiendo de esto mismo, la formación puede ser larga y pesada, o corta y ligera e incluso puede realizarse mientras se desempeña un trabajo ya sea similar o distinto. La formación profesional también puede ser teórica y práctica. Sin embargo, excepto algunas profesiones eminentemente especulativas como la filosofía, todas deben contener cierta dosis de teoría y práctica. Es decir,

auténtica praxis, entendida como la aplicación de un conocimiento o de una teoría que a su vez fue extraída de experiencias concretas.

En consecuencia, las profesiones son el resultado de un proceso de formación en el ámbito superior de calidad universitaria, ya que ésta es la forma en que se puede garantizar a la sociedad que un individuo que ostenta la certificación de sus estudios mediante un título, sabe y puede hacer algo dentro de un marco ético-social y que su actividad es productiva y beneficiosa para la misma sociedad. (Borrego y Díaz, 2000). Por otra parte, los deberes profesionales no comienzan al recibir el Diploma o el Título. Sino desde el mismo momento en que se decide la actividad profesional que se va a ejercer. En ese sentido, el individuo adquiere una responsabilidad moral muy especial. El estudiante de una determinada profesión no puede sustraerse a los deberes que correspondan a la misma, alegando que aún no la ejerce, ya que en el momento en que empieza a estudiar, se obliga a los deberes que la misma profesión ha establecido.

Para garantizar un desempeño profesional competitivo, el profesional no sólo debe aplicar efectivamente conocimientos técnicos, científicos y herramientas instrumentales modernas o ser bilingüe, sino que también deben reunir una serie de competencias adicionales que le permita desempeñarse en las organizaciones.

En ese orden de ideas, Hay Group (1986) señala que la educación debe plenar áreas de vital importancia, que trasciendan el ámbito académico. Entre estas están las motivaciones, la creatividad, la orientación a la eficiencia, la capacidad de soportar impacto, las capacidades de relación, la creación de redes de comunicación interpersonal, las estrategias de influencia, la persuasión, la orientación al logro y muchas más que dependen más de la formación del día al día que de los estudios académicos propiamente dichos.

Por otra parte Vegas (1998), muestra el perfil del egresado del Curso en Comando y Estado Mayor Aéreo, indicando que el oficial al egresar estará en competencia para:

-Demostrar dominio de los fundamentos legales, políticos y metodológicos para la planificación estratégica de la seguridad y defensa del Estado Venezolano en situaciones coyunturales que puedan afectarla.

-Demostrar dominio de la política Internacional y su relación con el Estado Venezolano, en materia de seguridad y defensa.

-Desarrollar los pasos del diseño de investigación aplicado en las Ciencias Sociales a la geopolítica con relación a la problemática interna y/o de la seguridad y defensa del Estado Venezolano.

-Elaborar planes operativos que permitan la planificación y ejecución del método de la negociación.

-Aplicar los principios metodológicos para la comprensión del fenómeno socio-político en el contexto de una sociedad global.

-Actuar responsable y disciplinadamente en concordancia con los valores morales y éticos universales y específicos de la Profesión Militar para el efectivo cumplimiento de las Funciones del Comando.

-Demostrar habilidades y actitudes de liderazgo promovido por el componente Aviación, para el efectivo cumplimiento de las Funciones de Comando.

-Aplicar modelos de Toma de Decisiones en la solución de problemas administrativos de la Organización Militar.

-Elaborar una propuesta de toma de decisiones en la cual se presenten soluciones al problema.

-Diseñar modelos de Control de Gestión de la acción institucional expresada en planes operativos.

-Demostrar capacidad como oficial de estado mayor para las operaciones aéreas aplicables a una situación de conflicto y en operaciones conjuntas e independientes.

-Comprender el desempeño internacional del Estado tanto en el tiempo de paz como de conflicto armado, así como coadyuvar a un mejor desempeño en sus funciones como comandante y/o oficial de Estado Mayor.

-Diseñar y evaluar la planificación de operaciones conjuntas desde el enfoque estratégico militar.

-Conjugar las debilidades y fortalezas de los diferentes elementos que conforman el Poder Aéreo Nacional.

-Demostrar dominio en el Empleo, de la Metodología del T.I.E.M., para la solución de problemas militares operacionales.

-Demostrar dominio en la planificación y conducción de operaciones en el ámbito estratégico y táctico, asumiendo los roles del oficial de estado mayor en las diferentes reparticiones.

-Aplicar los conceptos fundamentales de la Teoría General de Sistemas que permita visualizar soluciones a problemas administrativos y operativos de la institución.

-Evaluar los Planes de Inteligencia y Contrainteligencia Estratégica.

-Diseñar planes operativos que permitan gerenciar los recursos estratégicamente y de manera eficiente y eficaz.

-Mostrar una actitud crítica en la aplicación de una idea de conjunto de la movilización nacional.

-Emitir juicio responsable y crítico con relación a los actores y normas que regulan el sistema socio-político venezolano.

-Interpretar objetivamente los fundamentos básicos en el campo del Derecho Internacional Público y en especial el Derecho del Conflicto.

En consecuencia, para el mismo autor, al egresar el Oficial de la Fuerza Armada Nacional estará en competencia para:

-Aplicar los principios para el desarrollo organizacional de la estructura funcional de la organización.

-Desarrollar los fundamentos de las técnicas de solución de problemas en casos específicos de la organización.

-Cumplir el proceso de planificación sobre la base del enfoque estratégico situacional, de acuerdo con el Nivel del Comando.

-Actuar en concordancia con los valores morales y éticos universales y específicos de la profesión Militar.

-Actuar en concordancia con el concepto de liderazgo promovido por la institución.

-Diseñar procesos que faciliten el clima organizacional de la institución, apoyado en el factor humano.

-Actuar en concordancia con el marco doctrinario institucional.

En ese mismo orden de ideas, Jiménez (1988) manifiesta que la Institución

Militar Venezolana siempre ha desempeñado un papel importante en los procesos históricos de este país y es hoy una de las instituciones primordiales de la Nación, el líder militar esta personificado por el oficial que egresa de las escuelas y academias militares de allí que sean estos institutos el semillero que debe nutrir a la organización de hombres y mujeres, con la preparación básica fundamental para incursionar con éxito en el difícil campo del liderazgo.

Al egresar el oficial debe tener conocimiento acerca de las teorías del liderazgo y su interrelación con las diferentes ciencias de la conducta humana y demostrar su actitud para el mando e interacción con la sociedad. Asimismo debe poseer las siguientes virtudes: Patriotismo, Honor, Prudencia, Justicia, Integridad, Fe, Valor, Humildad y Cualidades: Carácter, Coraje, Disciplina, Decisión, Desinterés, Competencia Profesional, Humanidad, Confianza en sí Mismo, Lealtad, Entrega, Voluntad, Energía, Inteligencia, Probidad y firmeza.

Como se observa, la formación militar del oficial venezolano se orienta más al campo específico de la función que le encomienda la Sociedad Política relativa a la defensa de la Constitución y la Ley. En consecuencia, para el ejercicio profesional en otras áreas distintas a la militar, es necesaria la adquisición de experiencias en el ámbito específico en el que se desarrollará la vida profesional, sin dejar de concordar la misma con la condición militar.

## **Gerencia**

La Gerencia se orienta al logro de los objetivos planteados en el marco de la especificidad organizativa en la que se desenvuelve. En este sentido, la gestión moderna se acomoda al aprovechamiento de las experiencias adquiridas y a la utilización de técnicas adecuadas al marco específico de su competencia. Estos dos elementos se concatenan para el logro de una estructura organizativa acorde con el fin de la institución; la realización de planes cuya ejecución sea viable; la efectiva dirección y control de las operaciones que se realicen en el instituto.

La Real Academia (2001) define al gerente como aquél que se encarga de la gestión administrativa de la empresa. No obstante, el concepto de gerencia es muy

amplio y pleno de significados. Para Rodríguez (1993) la gerencia se puede definir como una parte de la organización que se encarga de organizar, planificar, dirigir y controlar todas las operaciones gerenciales que fluyen dentro de la compañía. Administra los recursos en función del desarrollo de la organización, es decir, los recursos financieros, materiales y humanos.

Por otra parte, la gerencia es proceso. Al verla como tal, puede ser analizada y descrita en términos de las funciones señaladas. No obstante, al estudiar el proceso se descubre como una serie de funciones separadas. En la práctica, como señala Robbins (1997) un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control.

1. Planificación: Reyes (1985) sostiene que la planeación o planificación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse. Por medio de ella se establecen los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones con las que se realizará y la determinación de tiempos y de números necesarias para su realización. La planeación es importante pues determina la eficiencia a partir del orden en la obras evitándose así la improvisación. La planificación favorece la dinámica, pues se orienta a determinar el camino a seguir.

Por otro lado, Stoner, Freeman y Gilbert (1995), definen a la planificación, por un lado, como el proceso para establecer metas y, por el otro, un curso de acción adecuado para alcanzarlas. La planeación implica sustentar los actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Los mismos autores mencionan que los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, puedan tomar medidas correctivas.

La relación y el tiempo son fundamentales en el contexto de las actividades de la planificación, pues produce una imagen de las circunstancias futuras deseables,

dados los recursos actualmente disponibles y las experiencias pasadas.

En otro orden de ideas, Koontz y Weinhrich (1991) sostienen que la planeación incluye la selección de misiones, un aspecto que no mencionan Stoner y otros. En ese sentido, la planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; se requiere la toma de decisiones, es decir, seleccionar cursos de acción futuros entre varias alternativas. Los planes, para los autores precitados oscilan desde propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas que realizar. De allí que no exista un plan real hasta que no se ha tomado una decisión que comprometa recursos humanos o materiales

2. Organización: Chiavenato (1995), sostiene que el hombre, es un ser social. Dadas sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros conformando para ello organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que individualmente no podrían alcanzar. Las organizaciones existen desde la época de la prehistoria. Sin embargo,. las primeras organizaciones rudimentarias surgieron entre los antiguos fenicios, babilonios, asirios, caldeos, hebreos egipcios y más tarde los romanos.

Según el mismo autor, a finales del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, se dio inicio a la organización moderna trayendo consigo profundos cambios económicos, tecnológicos, sociales y políticos en las regiones a donde se extendió. Entonces fue necesario establecer las bases de una gestión científica para trascender la práctica empírica de la administración y la improvisación que tanto daño causó.

En otro orden de ideas, Koontz y Weihrich (1991) señalan que la organización consiste en el establecimiento de una estructura intencional de roles que deben cumplir las personas idóneas en una organización con el fin de alcanzar las metas planteadas en la planificación.

Certo (1987), por su parte, coincide al concebir a la Organización como la asignación de las tareas desarrolladas durante la planeación a diversos individuos, grupos o ambos dentro de la empresa que contribuyen al logro de las metas.

En todo caso, la sociedad moderna, desarrolla la mayor parte del proceso productivo por medio de organizaciones. En ese sentido, Chiavenato (1995), caracteriza a la organización moderna de la siguiente forma:

-División del trabajo basado en la especialización funcional de las personas. Cada persona ocupa una función, un cargo, una actividad específica.

-Jerarquía de autoridad. La burocracia se caracteriza por niveles diferentes de autoridad.

-Conjunto de reglas o normas de conducta que reglamentan el comportamiento de las personas. Las personas no se comportan como quieren sino como mandan los reglamentos.

-Formalización de las comunicaciones. En la burocracia todo se hace por escrito y se documenta debidamente.

-Selección y promoción de las personas con base en criterios de competencia. En la burocracia solamente ingresan personas que tienen los conocimientos técnicos, la experiencia y la competitividad que interesan a la organización.

-Procedimientos técnicos basados en la racionalidad. La burocracia se caracteriza porque previamente establece las formas en que serán ejecutados los trabajos, de acuerdo con los procedimientos técnicos que ella considera correctos.

Estas características no se limitan a la empresa privada, los organismos públicos también las poseen, pues las personas necesitan ajustarse a las exigencias de la organización

3. Dirección: Una vez definida la planeación y establecida la organización, lo que procede es realizar lo planificado y organizado. Éste es el papel de la dirección: accionar y dinamizar las empresas o instituciones, según el caso. Se infiere que la dirección está relacionada con la acción y tiene mucho que ver con las personas. Se relaciona directamente con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

La función de la dirección se relaciona directamente con la manera por la que el objetivo o los objetivos deben alcanzarse. En otras palabras, la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los gerentes en todos los niveles de la organización. Dirigir significa interpretar los planes para los demás y dar las instrucciones sobre cómo ejecutarlos en función de los objetivos a alcanzar. Los directores dirigen a los gerentes, los gerentes dirigen a los supervisores y los supervisores dirigen a los funcionarios u obreros.

Koontz y Wehrich (1991) señalan que la dirección es influir en las personas con

la finalidad de que contribuyan a alcanzar las metas de la organización; se relaciona predominantemente con el aspecto interpersonal. De allí que se relacione con conceptos vitales como el liderazgo que implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos. Por ese motivo, la dirección incluya motivación, estilo y enfoque de liderazgo y comunicación.

4. Control: Para Koontz y Weihrich (1991), el control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse que los acontecimientos estén de acuerdo con los planes.

En ese sentido, es conveniente que al momento de realizar el mismo resulte exitoso. Para que tal cuestión sea posible, señala Certo (1987), que:

-El control debe ajustarse a la situación, las diversas facetas del proceso de control deben ser apropiadas para la actividad organizacional específica que se está analizando.

-Uso de los controles para lograr muchos fines. Se requiere del control para lograr que no se pierdan de vista los objetivos que la gerencia se ha propuesto y de esta manera poder ser más eficiente.

-La información usada como base para tomar la medida correctiva debe ser oportuna.

-La mecánica del proceso de control debe ser comprensible para todos los que participen de algún modo en la implantación del proceso específico.

### **La Toma de Decisiones**

Las cuatro fases a saber, planeación, organización, dirección y control se hacen presentes en todos los procesos gerenciales. Se infiere que el gerente debe tomar decisiones delicadas en todo momento. En ese orden de ideas, el desarrollo de habilidades para identificar problemas, estructurarlos, evaluar las posibilidades reales de éxito y el impacto económico de los distintos cursos de acción, es de vital importancia cuando se desea minimizar el costo de cualquier posible error. Por ello, en situaciones de escasez o de incertidumbre es cuando se vuelven más valiosas las

herramientas destinadas a la cuantificación sistematizada de un problema de decisiones. (Ferry y Franklin, 1996).

Una decisión, para los autores precitados, es una asignación irrevocable de recursos tras la realización del análisis de objetivos, opciones y preferencias. Por otra parte la decisión es una acción que exige el empleo de ciertos recursos renunciando a algo para alcanzar los objetivos deseados. Pero la decisión no debe ser confundida con el resultado, si bien tomar una decisión adecuada es la mejor manera de alcanzar un resultado aceptable, no garantiza que se logre un buen resultado, ya que el que decide domina las razones por la que toma las decisiones, pero, no domina el resultado, en consecuencia, los resultados no son algo seguro.

En términos generales puede decirse que el proceso que involucra la toma de decisiones, implica la acción de elegir entre varias alternativas que puedan solucionar determinado problema. Según David (1998) “la toma de decisiones es un proceso de pensamiento que ocupa toda la actividad que tiene por fin solucionar problemas.” (p. 89) La toma de decisiones es necesaria cuando se tienen problemas que resolver o necesidades que satisfacer, y las alternativas que se tengan van a constituir las diferentes estrategias. Cada alternativa conduce a uno o varios resultados y antes de realizar la elección entre las alternativas y sus resultados, es necesario evaluar cada una en términos del grado con el que satisfacen los objetivos. La evaluación consiste en fijar las diferentes alternativas de propuestas, para de determinar el grado en el cual se satisfacen las metas y los objetivos planteados en la fase anterior. La evaluación incluye:

- La identificación de los resultados y consecuencias derivados de cada alternativa

- El acuerdo de que los atributos y criterios elegidos con los cuales se evaluarán los resultados, representan verdaderamente las metas y objetivos preestablecidos a satisfacer

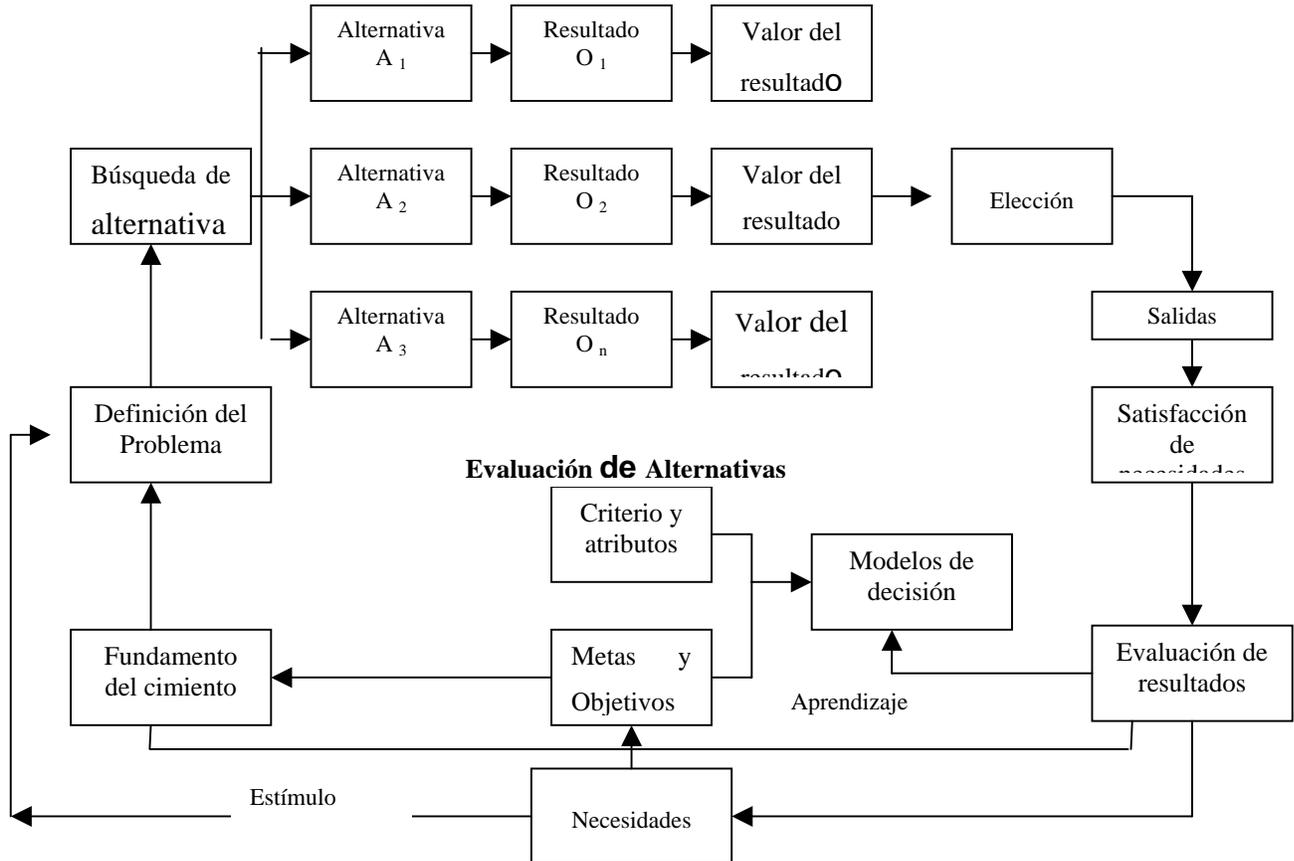
- La elección de la medición y modelos de decisión, los cuales se usarán para evaluar y comparar alternativas

- El acuerdo en torno al método por el cual se hará la elección de una alternativa en particular.

El proceso de elección consiste en elegir la mejor alternativa entre las disponibles. Al ser implementada una alternativa se busca originar una salida o resultado que satisfaga las necesidades originales. La toma de decisiones se activa generalmente por la urgencia de satisfacer necesidades; en el siguiente esquema se señala de manera resumida como se establece el proceso, en el cual convergen los aspectos antes señalados, en los que se destacan la búsqueda de alternativas y posibles resultados, la elección, las posibles salidas, las metas y objetivos perseguidos.

**Cuadro 1**

**Proceso de Decisión Organizacional**



Fuente: Tomado de Ducker (1980). P.145

En ese sentido, para Duker (1980) la toma de decisiones significa básicamente

saber de qué modo se ha de utilizar lo que se sabe para conseguir lo que se quiere. Por lo que debe existir autenticidad en el proceso de toma de decisiones. Lo que significa que se debe comprender el impacto que determinadas acciones causarán en las personas que están involucradas en la puesta en práctica de las mismas. En consecuencia, cuando una persona sea responsable de tomar decisiones, aquellas otras personas que están involucradas en la puesta en práctica de dichas decisiones deben ser comunicadas.

Esta situación exige la presencia de un gerente competente, que conozca las aptitudes y motivaciones de esas personas, siendo imposible que las decisiones las tome un directivo o gerente aislado, ya que la organización es un ente social.

Amstrong (1992) señala que, a la hora de tomar decisiones, una conducta inauténtica puede alejar de la verdad y de la elección de la mejor alternativa, por lo que se afirma, que la mejor forma de protegerse a sí mismo es tomar buenas decisiones. La autenticidad en el contexto de la toma de decisiones significa:

1. Que los individuos y las empresas conozcan los criterios mínimos requeridos para realizar una elección bien documentada y ponderada.

2. Que quien al final toma la decisión, esté dispuesto a compartir abiertamente el razonamiento que motiva la decisión, con aquellos a quien se les pide que la pongan en práctica o con quienes se ven afectados por dicha decisión.

3. Supone tener sensibilidad para predecir con anticipación, el impacto que la decisión va a causar en los demás.

4. Significa tener confianza y capacidad para emprender una acción en momentos críticos.

5. Significa obtener información acerca del desarrollo de la acción emprendida, con el fin de poder efectuar las correcciones necesarias o cuando se adopten nuevas decisiones.

En consecuencia, las decisiones correctas, la confianza y la competencia surgen sólo cuando se ha aprendido a decidir juiciosamente, o sea, que la toma de decisiones se debe entender y considerar como una destreza profesional, que es fundamental adquirir. Por ello, los militares activos en cargos gerenciales y directivos de la

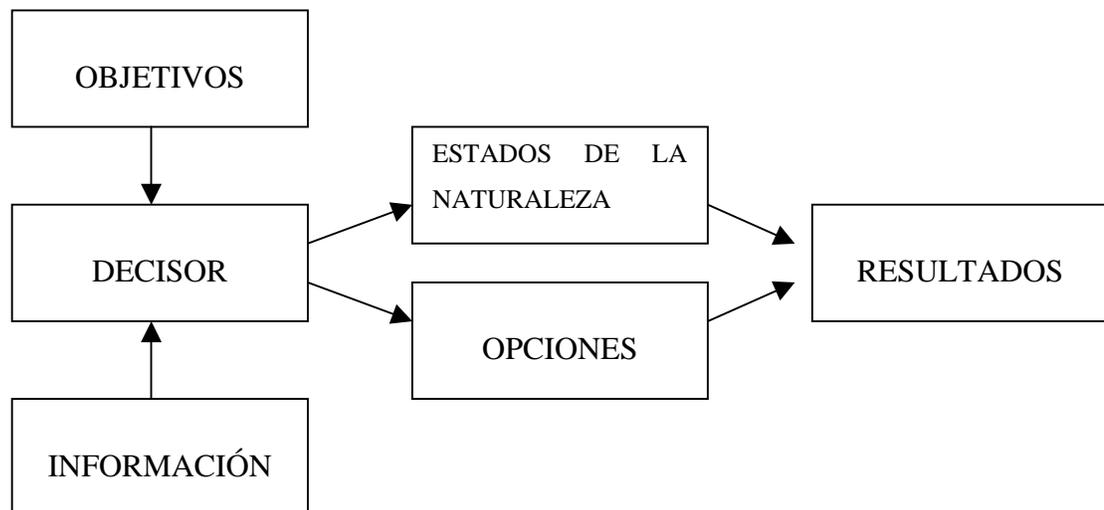
Administración Pública deben constar con la experiencia necesaria, no sólo con la formación académica o la praxis gerencial en el contexto del ámbito castrense.

Esto se comprende aún más si se toma en cuenta que para la toma de decisiones es imprescindible contar con la opinión del conjunto que se ve involucrado.

Por otro lado, Amstrong (1993) señala que los elementos involucrados en un problema de decisión se componen de los siguientes elementos: objetivos que se persiguen, persona que toma la decisión, la información que se tenga sobre la operación a seguir y los elementos que se integran, el entorno en el cual se desarrolla la actividad a realizar, las posibles alternativas de acción; todos estos pasos orientados a la búsqueda de una solución o resultados óptimos. Se puede observar mejor en el siguiente esquema

## Cuadro 2

### Elementos de un Problema de Decisión



Fuente: Amstrong (1993). P. 68

Para el mismo autor, cuando se está en la fase de búsqueda de alternativas a fin de tomar una decisión, es necesario abrir la mente a las diversas posibilidades antes de hacer una selección. De allí que existan algunos pasos específicos para crear el

campo de alternativas capaces de aumentar la libertad de elección:

1. Registrar todas las alternativas que conoce en este momento.
2. Identificar las fuentes y procedimientos para incrementar su conocimiento de la alternativas.
3. Añadir las nuevas alternativas que haya descubierto.
4. Prever lo que ocurriría si se eligiese alguna de las alternativas identificadas.
5. Eliminar las que, claramente, no favorecen los resultados esperados.
6. Recoger información que ayude a hacer una comparación entre las alternativas prometedoras.
7. Efectuar una evaluación final a la luz de las prioridades, los objetivos, los riesgos y el coste.
8. Elegir el mejor curso de acción, la mejor alternativa.

Un ingrediente clave a la hora de descubrir, comparar y seleccionar alternativas, es asegurarse de que no se reduce el abanico de ellas por no dedicarse suficientemente a su búsqueda, ya que un trabajo eficiente en este sentido tendrá una correlación directa y negativa con la calidad de la decisión.

El obstáculo mayor para una acción eficaz, quizás se encuentre en el temor a asumir riesgos, lo cual es natural, ya que prácticamente todas las decisiones se toman dentro de un contexto de cambio e incertidumbre, por lo que quien las toma debe enfrentarse a las expectativas que originen las mismas, de una manera racional, lo cual no es una tarea sencilla.

El miedo a cometer error, fracasar y obtener un resultado deficiente, puede afectar la calidad de la decisión. La persona que toma decisiones trabaja siempre sabiendo que no hay garantía de que las cosas salgan como se desea, no obstante, al tomar una decisión bien documentada y ponderada, quién decide tiene la oportunidad de lograr los mejores resultados.

En este sentido, comprender el riesgo significa usar los conocimientos y la destreza profesional para reducir lo desconocido a una serie de probabilidades desconocidas, por lo que para determinar el riesgo mejor se debe utilizar todos los elementos que entran en el proceso de decisión.

Igualmente se deben identificar los resultados de las diversas alternativas, asignar una probabilidad a cada uno de esos resultados, determinar la deseabilidad de cada uno de ellos, comparar los resultados en función de su probabilidad riesgo, deseabilidad prioridades de los objetivos y valores y coste cantidad de recursos que es necesario poner en juego.

A modo de conclusión, puede decirse que en el proceso de toma de decisiones, es necesario evaluar los riesgos y las estrategias, y cada estrategia supone alguna ponderación del riesgo y de la deseabilidad; y entre las estrategias más comunes que se encuentran están, según el mismo autor:

- El deseo: en este caso el enfoque se dirige a lo más que se desea, prestando poca atención al riesgo, debido a que determinado resultado es sumamente deseable.

- La seguridad: una estrategia corriente de aceptación del riesgo, denominada enfoque sobre lo seguro, hace hincapié en la probabilidad de que ocurra una cosa. En este caso el decisor quiere asegurarse de que algo positivo va a suceder y por ello está dispuesto a optar por una alternativa no tan deseable, pero más segura.

- La evitación: la única finalidad de esta estrategia es evitar el resultado peor, por lo tanto quien decide debe saber lo que ha de evitar y las probabilidades que tiene de elevar al máximo la posibilidad de evitarlo.

- La optimización: exige una aplicación plena del proceso necesario para tomar una decisión adecuada, en la que la acción seleccionada combina la mayor probabilidad con la mayor deseabilidad, con el fin de lograr el más alto valor esperado.

### ***La Gerencia Pública***

Ante lo expuesto, se comprende que se pueda adjetivar al término gerencia con diversos calificativos, tales como gerencia pública, gerencia estratégica, gerencia de cambio, gerencia de personal, gerencia militar y otras más.

En cuanto a la gerencia pública, requiere de agentes que tengan determinadas características. Para la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental (1998), el gerente público debe ser competente para la función que realice; del mismo modo las competencias deben estar

sólidamente establecidas sobre determinados valores de los que se originan comportamientos éticamente correctos. De la misma manera, deben ser personas constantes y responsables.

El perfil del gerente público debe comprender la preparación para manejar diversos enfoques y métodos; la habilidad de generar compromisos en el personal; la pericia en el manejo de estrategias de información en sistemas organizacionales; la capacidad motivadora y de manejo de equipos y grupos interdisciplinarios; el conocimiento del manejo de herramientas y tecnologías; la experiencia en la interpretación de los indicadores financieros para tomar decisiones estratégicas y la transmisión de una imagen pública y corporativa cónsona con los valores y filosofía de la institución.

En cuanto al ejercicio de la gestión pública, ésta tiene dos facetas importantes. Una de ellas es la creación de líneas de responsabilidad que se manifiesta en los organigramas de las instituciones. En este sentido, el Estado, se organiza en líneas de responsabilidad, por lo establecido en la Constitución y las leyes, pero, al mismo tiempo, los organismos que dependen de él tienen sus propias estructuras organizativas. Se descubre que el gerente público requiere de grandes competencias, entre las que sobresale la capacidad de liderazgo.

Las competencias que definen al gerente público deben ser determinantes a la hora de seleccionar personal militar activo para los cargos de dirección y gerencia en la Administración Pública.

### ***La Gerencia Estratégica***

Estrategia viene del griego strategia, que significa generalato. El término fue utilizado originalmente por Sun Tzu en El Arte de la Guerra (500 a.C.). En el siglo XVII el fraile jesuita Baltasar Gracián habla de estrategias como "formas de pensar anticipadamente, de hoy hacia mañana". Durante la revolución francesa los ingleses reincorporaron el término al léxico militar definiéndola como "lo que se hace fuera de la vista del enemigo", para diferenciarla de la táctica, "las acciones inmediatas frente al enemigo".

El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, "Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional" (De Bordeje, s.f, p.34 ) o en el orden interno.

La estrategia se basa primordialmente en cursos de acción que proyecta la empresa para convertirse en lo que quiere ser de acuerdo con las oportunidades y retos externos y sus fuerzas y debilidades internas. Es decir, el enfoque global de una empresa para garantizar la eficacia de su personal para el logro de los objetivos. Se deben tener estrategias para:

1. Estimular la Proactividad más que la Conducta Reactiva: Se debe ser proactivo ya que con esto puede preverse distintas situaciones futuras. El ser proactivo permite proyectar a futuro y tomar las medidas preventivas según sea el caso, ya que se determina como utilizar los recursos humanos para el logro de los objetivos. Por el contrario, el ser reactivo conllevará a perder de vista el rumbo de los objetivos a largo plazo para la organización, ya que responde a los problemas según se van presentando. A diferencia de lo proactivo que adopta las medidas antes de llegar al hecho.

2. Comunicar Explícitamente los Objetivos de la Empresa: Se deben dirigir todos los esfuerzos hacia donde tener que ir, esto se logra con una buena comunicación de los objetivos a alcanzar, que todos estén informados, aprovechando al máximo los conocimientos, habilidades y potencial de los trabajadores, generando así ahorro, maximización de recursos humanos y realizaciones.

3. Estimular el Pensamiento Crítico y Examinar Regularmente los Supuestos: Debe examinarse frecuentemente los supuestos de una nueva crítica, determinando así si se deben modificar o eliminar algunos de los programas ya planteados en la organización, se estimula el pensamiento crítico cuando se supone que establece un proceso continuo y flexible que se puedan estudiar periódicamente.

4. Identificar las Lagunas entre la Situación Actual y la Situación Proyectada:

Cuando una empresa establece donde se esta y dónde se quiere estar, puede identificar los posibles escenarios, las futuras situaciones que pueden presentarse, es por ello que se deben tener planes estratégicos que permitan abordar los inconvenientes que afecten el logro del objetivo y metas de la organización, todo con visión de futuro.

5. Fomentar la Participación de los Directores de Línea: Para que los planes estratégicos dentro de una organización tengan el éxito esperado, es necesario que los directores de línea participen activamente en los procesos, que se sientan parte del mismo, que expresen sus ideas y las compartan y se comparta la responsabilidad del logro de los mismos.

6. Identificar las Limitaciones y Oportunidades de Recurso Humano: Esta ventaja tiene que ver con la visión de conjunto, la cual se refiere a que cuando la estrategia empresarial está en combinación con la planificación estratégica de Recurso Humano, la organización se encuentra en capacidad de identificar problemas de antemano y oportunidades viables relativos a las personas cuyas funciones se encuentran en aplicar el plan estratégico de la empresa.

7. Crear Lazos Comunes: Esta ventaja se refiere al compromiso. Crear compromiso a todos los niveles de la organización de manera que la empresa sostenga una escala de valores y las expectativas sean compartidas. En estudios recientes se ha demostrado que las empresas que tienen un fuerte sentido de quienes son y tienden a estar por delante de las que no lo tienen; todo ello es a lo que se llama, en planificación estratégica, crear lazos comunes.

En cuanto al desarrollo de una estrategia, David (1998), señala que existen tres módulos de formular la estrategia:

1. El Empresarial: un líder por lo general el fundador del negocio o algún descendiente suyo, toma decisiones audaces y arriesgadas, intuitivamente.

2. El adaptivo. Se ha llamado “la ciencia de salir del paso”. El Empresario se enfrenta al ambiente con una fuerza que debe controlarse, mientras que el gerente adaptivo reacciona ante cada situación a medida que se presenta.

3.- El de Planeación: esta es la planeación estratégica formal, que ofrece un marco guía y un fuerte sentido de dirección, de lo que carecen los otros dos modos.

Realmente no hay ningún modo de formulación estratégica que sirva para todas las organizaciones y en todas las situaciones. Una misma organización puede beneficiarse utilizando diversos enfoques, según la circunstancia de su evolución.

Por otra parte, la práctica de la planeación estratégica es "...una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno..." (Vélez, 1987, pág. 19). Para obtener lo mejor de las tecnologías de la Gestión Estratégica, es necesario:

Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.

Convocar a todo el personal para que suministre la información.

Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.

Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).

Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.

En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados . (Londoño, 1995, pág. 58-60)

Para Thompson (1995), los procesos estratégicos imponen a la gerencia la ejecución de cinco tareas:

1. Decidir en qué negocios estar y en concordancia formar la visión estratégica de hacia dónde debe ser conducida la empresa. Infundir sentido de propósito, proponiendo una dirección para el largo plazo y estableciendo una misión clara a conseguir.

2. Convertir la visión y la misión en objetivos medibles y en metas de desempeño. La visión es la proyección hacia el futuro de qué tipo de organización aspiran a construir sus directivos y trabajadores. La misión es la razón de ser, el por qué y para quién existe la organización.

3. Moldear la estrategia para el logro de los resultados deseados. La estrategia es moldeada porque es un proceso que requiere volver una y otra vez a analizar y evaluar varias alternativas, hacer pruebas de factibilidad, de consistencia, de

concordancia y de superioridad; exige se logre una armonía entre planear y ejecutar.

4. Implantar eficaz y eficientemente la estrategia seleccionada.

5. Evaluar el desempeño, revisando los nuevos desarrollos e iniciando ajustes correctivos en la dirección a largo plazo, en los objetivos, la estrategia o la implantación, a la luz de la experiencia, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas o las nuevas oportunidades.

### **La Gerencia del Cambio**

La planificación de las estrategias debe realizarse con una visión de gerencia de cambio. Para Guzmán (1998) la modernización de las organizaciones siempre constituye una necesidad que no se puede dejar de lado si se quiere prestar un servicio de calidad a las personas que recibirán los mismos. En este sentido el precitado autor señala:

El rediseño de las organizaciones es una exigencia. La aplicación del enfoque de procesos emplea una diversidad de nuevos criterios de diseño que generan una organización más flexible y con mayor capacidad para producir con calidad (satisfacción de los clientes) y productividad.(p.9)

Esta exacción nacida de la realidad del cambio debe ser abordada con un enfoque optimista. En este sentido Antonorsi (1998) opina que el entorno cambiante puede ser percibido de diversas maneras: como amenaza, como una situación que ocurre y como fuente de esfuerzos difíciles. En este sentido la visión sería negativa. La contrapartida de la misma es la que ve al cambio como una oportunidad creativa, como algo que se protagoniza.

Por lo tanto, el cambio puede constituirse en un trauma o en una oportunidad de crecimiento. Superando la primera visión, el gerente de cambio es aquel que sabe cambiarse a sí mismo y al entorno de su influencia superándose, asumiendo el control y progresando. En este orden de ideas, el autor precitado da doce (12) pautas a seguir:

1. Mantenerse alerta. Esto implica una actitud despierta para recibir toda la información posible con el fin de detectar las oportunidades y amenazas para actuar rápidamente. El gerente de recursos humanos debe ser un contemplativo que sabe observar la realidad inmanente a la organización, las relaciones que se dan en ella y el

aspecto trascendente de la misma.

2. Ponerse al frente. Hay que asumir la responsabilidad por las propias acciones y sus consecuencias. Por ello, es necesario tomar la iniciativa, disponerse para la acción, anticiparse y actuar. El gerente del cambio en este sentido es un líder que no se amilana ante los retos que se le planteen.

3. Determinar el cambio necesario. Consiste en descubrir que cosas hay que mantener y cuales hay que cambiar. Esta pauta requiere de lo dispuesto en las anteriores. Sólo un observador abierto a las posibilidades puede determinar fehacientemente los cambios que sean necesarios para el crecimiento de la institución.

4. Despertar la necesidad. Este elemento importante es la manifestación de la posibilidad de realizar cambios hacia lo mejor. En este sentido la automotivación y la motivación a los terceros juega un papel fundamental.

5. Plantearse los desafíos. Consiste en proyectar para orientar los esfuerzos hacia la consecución del fin. El cambio implica romper con los paradigmas. Los objetivos planteados requerirán de estrategias definidas para ser abordados.

6. Convencer y entusiasmar. Esto se entiende porque todo proceso se dirige a las personas y a las organizaciones por lo que se deben esgrimir razones y argumentos planteando objetivos y metas. El gerente es un líder que sabe posicionar la idea del cambio entre los que dependen de él.

7. Diseñar operativos. En este sentido, la estrategia como fruto de un proyecto permite la realización de cambios concretos, manejables y factibles. Este diseño es importante, pues mantener el entusiasmo prolongadamente es difícil, en este sentido, el establecimiento de metas determinadas es importante para mantener la sensación del logro.

8. Cambiar, experimentar, innovar. Todo proceso de cambio requiere de innovación, nuevas formas de hacer y comportarse. Todo auténtico proceso de cambio implica romper bloqueos, estimular la creatividad, fomentar la experimentación y aceptar los errores.

9. Reconocer los logros. Es importante enfatizar los logros, el cumplimiento de cada etapa; de la misma forma hay que constatar los fracasos y los errores para poder

aprender de ellos.

10. Aprender y desaprender. Tomar en cuenta los éxitos y fracasos para incorporar los aprendizajes al cúmulo de experiencias exitosas.

11. Consolidar los logros. Para ello, cuando se haya logrado un cambio, hay que reforzarlo como parte del progreso paulatino.

12. Actitud de reinicio. Toda llegada es un nuevo punto de partida, el cambio es un proceso continuo.

Como se observa, la gerencia de cambio es un proceso dinámico, el gerente es un contemplativo de la realidad visible y subyacente de la organización. Como señala el autor precitado

La gerencia del cambio, con su connotación de predicción, previsión, diseño pausado y pensado, implementación y control posterior se dificulta. Sin embargo, hay las organizaciones deben cambiar continuamente para adaptarse a las condiciones altamente dinámicas y mantener su vigencia competitiva. (s.n)

Por eso, los planificadores de estrategias de recursos humanos son unos gerentes del cambio, de allí que deban tener las competencias para el cargo. Más aún, como manifiesta Mejías (1998), el enfoque que los mismos deben tener en cuanto a la implantación de nuevas políticas de recursos humanos debe basarse en la realidad cambiante. Igualmente, manifiesta la autora que “las empresas deben ver que revalorizar el capital humano y enfatizar el trabajo en equipo son las mejores maneras de crear puestos de trabajo capaces de enfrentar los desafíos de la economía global”. (s.n)

Algo determinante para un militar activo que debe trabajar acorde con los retos que se le presentan al ejercer el servicio en la Administración Pública. Para Márquez (1996), el nuevo capital con el que cuenta el gerente de recursos humanos es el intelectual. Al determinar y hacer funcionar las capacidades de los funcionarios se activa con intereses el activo implícito en la capacidad de cada uno de ellos. Esto permite superar las tendencias hacia la incertidumbre que pueda tener la organización.

Son múltiples y variados los retos que las organizaciones tienen ante sí. Vivir en incertidumbre implica estar en continuo movimiento sin perder el equilibrio. Lo único que está realmente claro es que la organización debe ser flexible y capaz de adaptarse. En medio de estas exigencias, la gerencia de recursos humanos tiene un papel crucial: participar cada vez más activamente en el papel estratégico de la organización. Pero ello no es fácil. Implica un cambio profundo y exige compromisos de todos: el resto de la organización debe reconocer, internalizar y apoyar su gestión, pero la gerencia de recursos humanos debe demostrar su capacidad para desempeñar este nuevo papel. (Márquez, 1986, p.36)

El gerente del cambio debe tener en cuenta todos los procesos que se den en la organización. En el caso concreto del presente trabajo, más allá de una visión rígida, el gerente o directivo, en el contexto del cambio, debe tener mente abierta aprovechando al máximo todos los procesos que se realizan en el seno de las instituciones a las que sirve.

### **Gerencia Militar**

Todo lo expuesto denota la importancia de la gerencia militar, que como se observará incluye elementos valiosos que, en el marco de las competencias adecuadas, se orienta al máximo rendimiento del militar en cargos de dirección o gerencia en la Administración Pública.

De allí que la gerencia en el ámbito militar, represente la administración idónea y efectiva de los recursos humanos, materiales y financieros, los principios fundamentales de la gerencia y la aplicación en toda su magnitud del proceso administrativo y gerencial, estableciendo como primordial el capital humano ya que es el recurso más importante.

En la gerencia dentro del contexto militar existen los siguientes tipos, los cuales se mencionan a continuación:

1. La Gerencia Patrimonial, este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción representan una

proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía y que son retenidos por miembros de una familia extensa.

2. La Gerencia Política, la gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base política, en el contexto de la afiliación y lealtades políticas.

3. La Gerencia por Objetivos, se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?.

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio manifiesta el por qué se necesita una gerencia, pero no indica cuándo ella es requerida. Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. De esta manera, la cuestión cuándo se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Al respecto Jiménez (1998) manifiesta que “implica un movimiento a lo largo de la dimensión funcional. Mientras que el movimiento hacia arriba en la jerarquización puede ser considerado como un crecimiento vertical de la institución, el movimiento a lo largo de la dimensión funcional es un tipo de crecimiento horizontal o lateral de carrera” (p. 44), el desarrollo de carrera está directamente

relacionado con el desarrollo potencial del perfil profesional y vocacional del individuo ya que son ellos los que van a indicar a dónde dirigir a la persona, en las diferentes áreas para producir un mayor rendimiento operativo a la organización.

La gerencia puede definirse como el arte de manejar recursos y orientarlos al logro de objetivos. La definición puede descomponerse en, al menos, dos partes: Manejar y orientar, altamente comprometida con hacer cosas. Y lograr objetivos, asociados con los resultados.

La primera es eficiencia, y la segunda, eficacia. La una no tienen sentido de existir, si no se logra la otra. Entonces, es el balance adecuado del método y de los resultados, del logro, de la eficiencia y de la eficacia.

### **Competencias**

Los militares activos que ejerzan cargos de dirección o gerencia en la Administración Pública deben ser competentes para ello. Como se desarrollará en este apartado, las competencias no proceden sólo de la formación académica, la condición militar o civil. En ese orden de ideas, es importante desarrollar la temática relativa a las competencias para comprender mejor la problemática planteada en el presente trabajo.

Según HayGroup (1996) la organización del futuro se centrará en las personas. Es decir, se empezará a poner un mayor interés en las competencias de las personas, las organizaciones estarán formadas en torno a lo que esas personas aportan, en otras palabras, a sus competencias.

Lo que plantea el autor precitado en cuanto a la organización del futuro ya es una tendencia de la organización actual, la cual está dirigida a lograr que su personal exhiba las competencias requeridas para un desempeño superior. Sin embargo, no se puede abordar la definición de Competencias sin antes tener una visión general de cual ha sido el desarrollo de este movimiento a través de la historia.

El estudio de las Competencias no es nada nuevo. Spencer Lyle (citado por HayGroup (1986)), señala que en la psicología industrial y organizacional norteamericana, ha habido un movimiento real hacia las competencias desde finales

de la década de 1960 y principios de 1970.

Por otra parte, McClelland (citado por Gómez, 1993), afirma que el tema de las Competencias no tenía la relevancia que tiene actualmente ya que en aquella época, el interés por los rasgos de la personalidad no estaba de moda en la psicología norteamericana. Se publicaron un creciente número de estudios, en los que se demostraba que los tradicionales test de aptitud y contenido de conocimientos; así como los títulos y méritos académicos no servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida. De la misma manera, Fallows (citado por Gómez, 1993), señala que “...en muchas ocasiones estaban sesgados en contra de las minorías y las personas de los estratos socioeconómicos inferiores”. (p.35).

Esto condujo a McClelland a identificar los principios para llevar a cabo una investigación a fin de descubrir unas variables que sirvieran para predecir la actuación en el trabajo, y que no estuvieran sesgadas por factores de raza, sexo o socioeconómicos.

McClelland trataba de encontrar un método de medición de aptitud para predecir la actuación en el trabajo, debido a que los métodos tradicionales no servían para tal fin. En consecuencia, lo primero que hizo fue establecer muestras representativas: personas con un desempeño superior y una muestra de contraste compuesta por otras personas con desempeño mediano y/o adecuado.

En segundo lugar, según Gómez, 1993 “McClelland y Dayley desarrollaron una técnica denominada Behavioural Event Interview” (p.32). Aquí se combinan dos aspectos: la identificación de los elementos de la tarea de los puestos de trabajo con las conductas de las personas que hacían un trabajo exitoso.

La técnica de entrevista de eventos conductuales, consiste en pedir a la persona que describa detalladamente situaciones de trabajo de un pasado reciente, que resultaron particularmente exitosas o frustrantes para ella. La razón por la cual se trabaja también con situaciones frustrantes es estudiar si los individuos exitosos se enfrentan a ellas de manera diferente a los individuos promedios.

En tercer lugar, McClelland y sus compañeros una vez grabadas las entrevistas, las transcribieron literalmente y las analizaron por temas a fin de identificar los patrones de conducta recurrentes en ambas muestras, es decir, cuáles conductas

mostraron los individuos de actuación superior y que estaban ausentes en los de actuación media. Normalmente estas diferencias temáticas se traducen a unas codificables objetivas, que se pueden interpretar de forma fiable por diferentes observadores.

Según HayGroup (1996), lo fundamental de la desviación radical del enfoque de McClelland para el análisis de puestos de trabajo consiste en que, mientras el análisis de los puestos de trabajo se centra en los elementos del trabajo, la evaluación de las competencias estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo, y define el puesto en función de las características y conductas de esas personas. En otros términos, el perfil exigencial del puesto es tan importante como el perfil ocupacional de la persona, ya que en verdad se trata del envés y el revés de la misma realidad.

Para ejemplificar lo expresado, el mismo autor plantea que la mayoría de los puestos directivos incluyen la tarea de planificación y organización.

La investigación sobre Competencias señala que existen dos competencias subyacentes relacionadas causalmente con una eficaz planificación y organización: motivación al logro y al éxito, y mentalidad analítica, a fin de determinar cuál es la tarea más importante y lo que se ha de realizar en primer lugar, y lo que habrá de realizar en el momento uno (1) para que pueda realizarse la siguiente tarea en el momento dos (2), a fin de determinar el proyecto en el momento.

Al revisar esta breve historia del movimiento de competencias en el mundo de la Psicología Industrial Organizacional, se puede concluir que éste surgió por el interés que existía de identificar características en las personas que estuviesen asociadas al éxito y que permitiesen predecir la actuación en el trabajo.

Tomando en cuenta lo expuesto, se puede definir a las competencias como “Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo determinado, en una organización específica. Marcan concretamente la diferencia entre un desempeño excelente y uno simplemente bueno”. (HayGroup, 1996, p.28)

Por otra parte, para Hay Group (1986), “las personas poseen cinco tipos de

características personales fundamentales, estas son: motivos, rasgos, concepto de sí mismo, conocimientos y habilidades”(p.46). Estas a su vez conforman las competencias:

1. Motivos. Es una preocupación recurrente por una meta o tema que aparece en la fantasía y que dirige y selecciona la conducta del individuo.

2. Rasgos. Es una forma característica de una persona, que hace que esta reaccione de determinada manera ante un conjunto equivalente de estímulos. Un rasgo es una respuesta generalizada ante un acontecimiento. Tiene como estímulo cualquiera de una serie de indicios relacionados. La conducta ante un estímulo es la típica de la persona frente a una variedad de situaciones similares.

3. Conocimientos. Son los conocimientos técnicos o interpersonales que posee una persona para el desempeño de determinado cargo. Se refiere al caudal de información que posee la persona que le permite comprender hechos o procedimientos tanto técnicos como interpersonales. La efectividad que un individuo puede aportar a la toma de decisiones o a la solución de problemas depende en gran medida de la manera en que éste maneje sus conocimientos.

4. Destrezas. Es la habilidad para demostrar un sistema y una secuencia de conductas que funcionalmente están relacionadas con el alcance de una meta de rendimiento.

Es importante identificar las diferencias entre lo que es una destreza y una función, tarea o actividad que se deben realizar. Una función cualquiera, puede requerir de la persona todo un conjunto de destrezas. La destreza es un aspecto que ocupa el cargo, y la función es un aspecto del cargo en sí.

5. Concepto de sí mismo y rol social. Es la evaluación, actitud y auto imagen que tiene cada persona. La evaluación consiste en la comparación de la persona con otros de su ambiente. La auto imagen, no sólo un concepto de ser, sino de interpretación de la imagen dentro de un contexto de valores. Estos valores pueden provenir de las creencias pasadas, presentes o inculcadas por las personas que viven y trabajan en el mismo ambiente.

El rol social se refiere a la percepción que posee una persona sobre un conjunto de normas sociales que son aceptadas por los grupos sociales a las que pertenece. El

rol social de una persona está en función de las características que ésta posee y de cómo otros esperan que actúe.

Los aspectos de auto imagen y el rol social actúan como mediadores para determinar otras características como: motivos, rasgos y destrezas. Los niveles de auto imagen y el rol social deben ser congruentes con el cargo y el ambiente Organizacional para lograr un eficiente rendimiento. A diferencia de otros tipos de características, la de auto imagen y rol social incluyen la percepción de otro en cuanto al grado de adecuación.

Las competencias que se relacionan en el desarrollo del ego o la madurez, también contribuyen a la auto imagen de la persona, pero no determina la acción social. El ambiente en que se encuentra un individuo promueve ciertos valores con respecto a conductas específicas, estos valores establecen una exigencia normativa de cómo la persona se ve a sí misma, pero no determinan en ésta ninguna exigencia en cuanto a la función social que debe adoptar.

Estas características pueden compararse con un iceberg donde los conocimientos y las habilidades son la parte visible, las cuales son necesarias pero no suficientes. Mientras que los rasgos, motivos, el concepto de sí mismo y el rol social, son la base del iceberg, la que no se ve; y son considerados predictores del éxito a largo plazo.

El tipo o nivel de competencias tiene implicaciones prácticas para la planificación de recursos humanos. El conocimiento y las habilidades tienden a estar visibles y relativamente en la superficie de las características personales del individuo. Los rasgos, los motivos, el concepto de sí mismo y el rol social están más escondidos y profundos en la personalidad.

Actualmente se selecciona al personal basándose en las características más visibles, es decir, el conocimiento y las habilidades, las cuales son relativamente más fáciles de desarrollar por medio del adiestramiento, mientras que las no visibles son las más difíciles. Aunque cambiar los rasgos y motivos de carácter es posible, pero el proceso para lograrlo resulta largo, difícil y costoso. Por tal motivo, menciona HayGroup (1996) que desde el punto de vista costo/eficiencia, la norma será: "...contratar por la motivación fundamental y los rasgos de carácter, posteriormente

desarrollar en cada persona los conocimientos y capacidades”.(p.78)

Más aún, se podrá compensar al personal de acuerdo a esas competencias. La mayoría de las empresas y organizaciones actúan a la inversa: contratan sobre la base de las acreditaciones académicas (graduados proveniente de buenos colegios y universidades), suponiendo que los candidatos aportarán, o se les podrán inculcar, las motivaciones y rasgos de carácter adecuados. De la misma manera se acostumbra a remunerar al personal según las tendencias del mercado sin tomar en cuenta las habilidades y conocimientos que hacen al individuo más eficiente con respecto a otros. Es preferible contratar individuos con una base apropiada (motivos y rasgos de carácter), luego formarles los conocimientos y capacidades, y compensarlos de acuerdo a ello.

En otro orden de ideas, las Competencias pueden ser divididas en diferentes categorías, estas son:

#### Competencias Básicas y Competencias Diferenciadoras.

-Competencias Básicas: Según Márquez (1996), “estas son las características esenciales para ocupar un determinado puesto”. Es decir, es el requisito mínimo que una persona necesita para tener un mínimo de efectividad, pero esto no diferencia un desempeño superior de un promedio. Por ejemplo, una competencia básica para un vendedor es conocer el producto y la habilidad para cerrar un negocio.

-Competencias Diferenciadoras: Estos factores distinguen los desempeños superiores de los promedios.

#### Competencias Naturales y Competencias Desarrollables.

-Competencias Naturales: Son aquellas que tienden a ser de carácter innato y la persona las posee en algún grado antes de ingresar a la organización. Este tipo de competencias se moldean o desarrollan en el trabajo.

-Competencias Desarrollables: Son aquellas susceptibles a ser aprendidas a través del adiestramiento y educación. Son relativamente fáciles de desarrollar.

#### Competencias Genéricas y Competencias Técnicas

-Competencias Genéricas: Según la Industria Petrolera es la sumatoria de un conjunto de conductas observables y aplicadas al trabajo, que están presentes en

personas con desempeño superior y que una organización desea desarrollar en el resto del personal para lograr los objetivos del negocio.

-Competencias Técnicas: Es la sumatoria de un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas asociadas a una tarea en un proceso de trabajo y que son requeridas por las personas para un mejor desempeño.

Si se observa el ejemplo del iceberg, las competencias genéricas están en la base de éste, las cuales no pueden verse, mientras que las competencias técnicas se encuentran en la parte superior. Es necesario para elaborar un modelo de competencias que se tome en cuenta tanto las competencias técnicas como las genéricas.

A continuación se presentan las competencias utilizadas por Hay Mc Ber en los casos en que no se puede realizar una entrevista de incidentes críticos para el estudio de los cargos actuales. Estas están compuestas por seis grupos:

a) Competencias de logro y acción.

Motivación por el Logro: preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.

Preocupación por el orden y la calidad: preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

Iniciativa: predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.

Búsqueda de información: curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

b) Competencias de ayuda y servicio:

Sensibilidad interpersonal: capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender, y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que éstos los hayan expresado o los expresen sólo parcialmente.

Orientación al servicio al cliente: deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes puede incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.

c) Competencias de influencia:

Impacto e influencia: deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que digan un plan o línea de acción.

Conocimiento organizativo: capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.

Construcción de relaciones: capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

d) Competencias gerenciales:

Desarrollo de personas: capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Dirección de personas: capacidad para comunicar a los demás de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

Trabajo en equipo y cooperación: capacidad de trabajar, y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.

Liderazgo: capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo.

e) Competencias cognitivas:

Pensamiento analítico: capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.

Pensamiento conceptual: capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.

Conocimiento y experiencias: capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

f) Competencias de eficacia personal:

Autocontrol: capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provoquen fuertes emociones.

Confianza en sí mismo: creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.

Comportamiento ante fracasos: capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

Compromiso con la organización: capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Se observa la importancia de determinar las competencias de los funcionarios públicos que van a ejercer cargos de dirección o gerencia en la Administración Pública. En el caso concreto del militar activo, se observa que la formación militar no basta, en muchos casos es la punta del Iceberg, hace falta inquirir con el fin de descubrir las competencias.

En ese sentido, la aplicación del modelo por competencia constituye un punto de interés estratégico en cualquier organización, pues, posibilitaría no sólo la selección de un personal con un desempeño superior, sino que, de modo indirecto, le garantizaría a la empresa la consecución de sus metas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Por eso, HayGroup (1996) expone que:

La elaboración del perfil de competencias y un conjunto de aplicaciones interrelacionadas para la selección, planificación de la sucesión, recompensas y evaluación del desempeño pueden ser de gran ayuda para sacar el máximo partido de nuestras nuevas empresas y de nosotros mismos. (p.46)

De la misma forma las competencias laborales son un grupo de expresiones que permiten describir los resultados que deben lograrse en un área de trabajo. Las características, es que son escritas por los sectores económicos y cuentan con el apoyo oficial para validarlas en el ámbito nacional, publicarlas, supervisar su aplicación y revisarlas periódicamente, especifican lo que la persona logra, el estándar de aceptación de ese logro de evidencias requeridas.

## **Liderazgo**

El liderazgo ha llegado a ser conceptualizado de diversas formas por diferentes estudiosos de la materia, como Quinn (1997), destacando que en una organización

pública o privada la ausencia de liderazgo implica que la misma vaya a la deriva, exponiéndose a todo tipo de presión, y a ser afectada por factores sociales, económicos, culturales, éticos, perturbando, de esta forma los valores individuales imperantes en la organización.

En ese sentido, se comprende la importancia de la temática del liderazgo en el contexto del presente trabajo de investigación. Pues, no se trata sólo del mando militar, sino de la capacidad del efectivo castrense que ejerce como director o gerente en un organismo público de ser líder eficiente.

Tannenbaun, Weschler y Massarik, (citados por Petit, 1998) definen en forma general el liderazgo de la siguiente manera:

Definimos el liderazgo como la influencia interpersonal, ejercida en una determinada situación y dirigida a través del proceso de comunicación, al logro de un propósito o propósitos específicos. El liderazgo implica siempre la intención por parte del líder (influenciador) de afectar (influenciar) el comportamiento de un subordinado (influenciado) o subordinados en una situación. (p.244)

En tal sentido, los líderes guían al grupo en su organización a para el logro de los objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades, aceptando, impulsando y estimulando el alcance de las metas organizacionales e individuales. Según esto, el rol de un líder institucional está orientado hacia una gestión del líder interpersonal el cual es denominado por los autores precitados de la siguiente manera “Aquel que es capaz de influir en otros y que posee autoridad gerencial...”(p.52)

Existe una lista de cualidades como inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fortaleza, valor, integridad y confianza en sí mismo. Estas características representan en esencia las teorías de los rasos de liderazgo, las cuales aíslan características que distinguen a los líderes de los que no lo son. Esto es determinante para la organización, pues como señala Johnson (1991): “La imagen global de la empresa y su carácter se derivan del carácter de las cualidades de liderazgo de su fundador. Esto puede durar generaciones. Su propio estilo de dirección tendrá una profunda incidencia en la empresa...”(p.161)

Los investigadores de la materia no han podido identificar una serie de rasgos

que distingan exclusivamente a los líderes de los seguidores y a los líderes efectivos de los que no lo son. Por otra parte, los intentos por tratar de identificar los rasgos que están fuertemente relacionados con el liderazgo han tenido más éxito. Son seis (6) los rasgos en los que los líderes parecen distinguirse a los líderes: deseo de logro, el deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimiento relativo al puesto.

Sin embargo, los rasgos por sí mismos, no son suficientes para explicar el liderazgo. Las explicaciones basadas exclusivamente en los rasgos obvian las interacciones del líder con sus subordinados así como los factores situacionales. El hecho de poseer las características adecuadas es lo que facilita que un líder sea efectivo. Él o ella debe tomar las debidas acciones. Así, lo que es correcto en una situación no necesariamente lo es para otra situación diferente.

Los primeros estudios del liderazgo se concentraron en las cualidades intelectuales, sociales emocionales, físicas y psicológicas del líder. Se creía que aquellos que alcanzaban el éxito poseían cualidades diferentes a las de aquellos que no se destacaban y a las de aquellos a quienes mandaban.

Según exponen, Vroom y Jago (1990), la investigación del liderazgo se ha concentrado, desde fines de la década de los cuarenta hasta mediados de la de los sesenta, en los estilos de comportamiento que demostraban los líderes. Se pretendía que las teorías del comportamiento proporcionaran respuestas más definitivas acerca de la naturaleza del liderazgo, y así como portarán implicaciones prácticas muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si la investigación basada en los rasgos hubiera tenido éxito, habría proporcionado una referencia confiable para la selección de las personas correctas destinadas a asumir el liderazgo formal de las organizaciones. Así mismo, si los estudios del comportamiento encontraran determinantes decisivas del comportamiento de liderazgo, se podría entrenar a las personas para ser líder. Así mismo estos autores comentan que gracias a los primeros estudios del comportamiento de liderazgo se han explorado tres (3) comportamientos o estilos del liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire.

Por su parte, Rodríguez (1993) señala que Bernard Bass formuló una tipología en la que se distinguen dos formas de liderazgo:

-El liderazgo transaccional, que establece reglas claras a los subordinados y se basa en la previsión de objetivos al minuto, los elogios al minuto o las reprimendas al minuto. Para el autor precitado es un buen administrador que no pretende cambiar radicalmente el estado de las cosas, suele ser un liderazgo apropiado en momentos de estabilidad.

-El liderazgo transformador: no acepta el estado de las cosas, sino se esfuerza apasionadamente en cambiarlo y, por ese fin, transforma a sus seguidores. Eso lo logra ayudando a sus seguidores a tomar conciencia de la importancia de ciertos problemas, el valor de ciertas metas y transmitiéndoles una nueva visión de la realidad. También lo consigue haciendo que los seguidores trasciendan sus propias aspiraciones y movilizandolas necesidades de orden superior en ellos. Lo logra mediante tres elementos: carisma, consideración individualizada y estímulo intelectual.

En la Administración Pública, el directivo o gerente que ejerce funciones de liderazgo, ha de lograr los cambios necesarios tomando en cuenta la especificidad del organismo en el que trabaja y sin vulnerar los principios consagrados en la Constitución y las leyes. De allí la importancia de conocer las bases jurídicas que sustentan su actuación en el contexto de la función pública.

### **Bases Legales**

La administración pública ha sido motivo de desarrollos normativos anteriores enmarcados en las disposiciones de las diversas cartas magnas precedentes a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999. De allí que el tema de la función pública sea relevante para el constituyente de 1999 que lo desarrolla desde su propia perspectiva. En ese orden de ideas, Fundación (2003) señala:

Según expresa su Exposición de Motivos, la Constitución de 1999 otorga especial importancia y significación al tema de la función pública y en tal sentido insta al legislador a establecer el Estatuto de la Función Pública a fin de regular 'lo relativo a la política de recursos humanos aplicable a los funcionarios de la Administración Pública'. En desarrollo de esa finalidad, se han contemplado una serie de preceptos que se erigen en

bases constitucionales del régimen estatutario de la función pública...(pp. 11-12)

La noción de función pública, como señala el mismo autor, es vinculada por el Constituyente de 1999, con la de administración pública. Luego, esa función se relaciona intrínsecamente con la función administrativa. En ese sentido, ya no se entiende sólo como carrera administrativa el régimen funcionarial, pues la función pública contiene en sí misma a la carrera como uno de sus elementos.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la administración pública se comprende, principalmente, desde la óptica del servicio a los ciudadanos, sin dejar de lado la dimensión orgánica, como se estipula en el artículo 141 de la Carta Fundamental:

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

En consecuencia, sin detenerse ni negar el sentido orgánico y material de la Administración Pública, no se estanca en consideraciones formales o prácticas de la actividad del aparato estatal; sino que establece como razón fundamental el servicio al ciudadano, es decir, existe para ello.

Igualmente, cabe destacar que desde la perspectiva del constituyente de 1999, la organización de la administración pública tiene como fundamento la satisfacción de las solicitudes de ciudadanos atinentes a las funciones que el órgano ejerza, tal como se percibe en la carta de derechos humanos (Combellas, 2001). Por consiguiente, el espíritu de la norma constitucional repudia a la administración pública centrada en sí misma; y promueve a aquella que se realiza desde la vocación de servicio.

Para Brewer (2000), la concreción de los principios de la administración pública, desde la perspectiva de la Carta Fundamental de 1999 tales como la legalidad, la nulidad de actos emanados de autoridades usurpadas, la responsabilidad de los funcionarios y el principio innovador en el texto constitucional, que es la

responsabilidad patrimonial del estado; se constituyen en un desafío para los legisladores; que han de desarrollar normas efectivas orientadas al establecimiento de actitudes y prácticas de comportamiento adecuadas. Igualmente, las reformas legales al respecto, deben tomar en cuenta el cumplimiento de los patrones gerenciales y los códigos de conducta de los funcionarios públicos, haciendo hincapié en las relaciones con los ciudadanos.

De lo anterior se infiere que el ciudadano no es considerado como un súbdito del Estado. Todo lo contrario, a él se sirve. Por ello, ha de ser tratado con diligencia y respeto en lo atinente a la función pública, como cliente, tomando en cuenta que queda abierta la perspectiva de la participación, la exigencia de cuentas claras y el derecho del mismo a exigir buen servicio.

Consecuentemente, se comprende que el modelo que se establece en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela propugne la eliminación una visión jerárquica, desde el punto de vista burocrático tendiente a sostener cualquier obstáculo al derecho de recibir información que tienen los ciudadanos, siempre que no esté en contra de lo establecido en la propia ley.

En otro orden de ideas, para el constituyente de 1999, la aplicación del estatuto corresponde a todo funcionario, sin hacer alusión a la distribución horizontal o vertical de la misma; de igual modo, no distingue a los funcionarios de las administraciones nacional, estatal o municipal y de los órganos centrales y entes descentralizados, lo que se constituye en una diferencia importante en relación con la Constitución del 61 (Fundación, 2003). Todo ello se orienta a la mejor prestación del servicio público por parte de todos los funcionarios.

Para Combellas (2001) la Lex Superior recoge un nuevo derecho, el nuevo reto de transformación de las relaciones de la administración pública con el ciudadano. Luego, sin dejar de lado la verticalidad de la función pública, emerge un sentido de participación, tomando en cuenta que la función pública es una atribución constitucional de los órganos que ejercen el poder público y no un ente funcional separado que se aparte de la obligaciones que el servicio entraña para aquellos que lo prestan.

En ese mismo orden de ideas, en el texto constitucional se señala en el artículo

144 que “La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerá su incorporación a la seguridad social”.

En ese orden de ideas, En el artículo 1 de la Ley del Estatuto de la Función Pública se desarrolla lo relativo al objeto y ámbito de aplicación de la misma. En ese apartado se establece:

La presente Ley regirá las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales lo que comprende:

1. El sistema de dirección y de gestión de la función pública y la articulación de las carreras públicas.
2. El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de los recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro.

Como se colige del texto legal, el objeto de la ley es regular las relaciones de empleo público; y su ámbito de aplicación son relaciones de trabajo señaladas por el instrumento jurídico. Además, en la normativa se especifica que esas relaciones están comprendidas por el sistema de dirección y gestión de la función pública y el modo en el que son articuladas las carreras públicas. De igual forma, se aplica al sistema de administración de personal indicándose sus distintos componentes, excluyéndose de ellos el régimen jurisdiccional (De Pedro, 2003).

En cuanto a la definición de funcionario público, el texto legal establece en el artículo 3: “Funcionario o funcionaria público será toda persona natural que, en virtud de nombramiento expedido por la autoridad competente, se desempeñe en el ejercicio de una función pública remunerada, con carácter permanente.” En ese orden de ideas, tal como señala el autor precitado:

Acertadamente la exigencia del nombramiento correspondiente y al ejercicio de una función pública remunerada exigido por el Decreto-ley y

por la Ley de Reforma, se le agregó, tal como se aprobara en la Mesa Técnica, el de tener carácter permanente... (p. 35)

Así mismo, los funcionarios excluidos de la aplicación de la ley se enuncian en el párrafo único del artículo 1. Los que entran en esa categoría son más que los que se establecían en la derogada Ley de Carrera Administrativa.

En la antigua norma jurídica se determinaban seis (6) categorías de funcionarios que se exceptuaban de su aplicación. Además de los funcionarios al servicio del poder legislativo, del servicio exterior a que se refiere la ley de servicio exterior, los funcionarios del poder judicial, los miembros del personal directivo, académico, docente, administrativo y administrativo de las universidades nacionales y obreros al servicio de la administración pública; se siguen excluyendo a los funcionarios del Ministerio Público y la Contraloría como miembros del Poder Ciudadano al que se le agregan los funcionarios de la Defensoría del Pueblo; el Poder Electoral, continúa excluido al igual que los funcionarios al servicio de la Procuraduría General de la República, como miembros del ejecutivo. Además de los anteriores, se agrega a la lista los funcionarios del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributari (Seniat).

En otro orden de ideas, en la Constitución se establece en el artículo 328 que la Fuerza Armada está llamada a participar activamente en el desarrollo integral del país. En ese sentido, y en concordancia con los postulados de la Ley Orgánica de la Fuerza Armada, el Gobierno Nacional ha optado por llamar a militares a cargos de dirección y coordinación en la Administración Pública.

Así, en la Ley Orgánica de Seguridad de la Nación se presenta a la defensa integral del País como un conjunto de decisiones y acciones políticas formuladas y coordinadas por el poder público nacional con el apoyo de las instituciones públicas y privadas, personas naturales y jurídicas en el ámbito económico, social, político, cultural, geográfico, ambiental y militar, salvaguardando así la independencia, la libertad, la soberanía, la integridad territorial y el desarrollo integral de la Nación.

De lo expuesto se infiere que los militares activos pueden ser llamados a diversos cargos de importancia estratégica para la Nación. Como por ejemplo, la dirección o gerencia en puestos claves para la defensa nacional. De allí que en

organismos públicos como el Ministerio de Infraestructura, se llame a militares activos a ejercer cargos de función pública.

A pesar de ello y a partir de lo señalado en el artículo 4 de la Ley del Estatuto de la Función Pública, es necesario que el ingreso de funcionarios se haga conforme a la ley y si bien, desde el marco de la juridicidad, se ingresa personal de confianza militar activo a altos cargos gubernamentales, también es cierto que no se puede vulnerar lo estipulado, por lo que hace falta más regulación al respecto.

### **Sistema de Variables e Indicadores**

Se entiende como variable a un elemento definitorio que establece la dimensión del objeto de estudio, sus características y factores a considerar en el contexto estudiado. “. . . es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía.” (Balestrini, 2001, p.102). Debido a los aspectos particulares que la conforman, este elemento debe ser sensible a observaciones y mediciones que permitan plantear las características de cada ítem examinado.

El sistema de variables lo constituyen diversos elementos que se encuentran presentes, tanto en el objetivo general como en los objetivos específicos de la investigación. Tamayo y Tamayo (1998) denomina a las variables como “. . . aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente. Es la relación causa-efecto que se da entre uno o más fenómenos estudiados.” (p. 109).

Ahora bien, la definición operacional de las variables se constituye en un sistema que, mediante elementos cada vez más sintetizados de los aspectos contenidos en la investigación, va a permitir que el estudio sea llevado de manera sistemática y manteniendo una visión global de los puntos abordados.

Según Ramírez (1999), la definición operacional busca determinar y analizar los aspectos que integran a la variable, lo que otorga al investigador una mayor precisión al momento de recolectar información. Por lo tanto, es necesario identificar las dimensiones, término que se refiere al área del conocimiento que integra la

variable y de la cual se desprenden los indicadores, entiéndase, los aspectos que van a ser medidos en la investigación. El sistema puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de las variables, se especifican sus dimensiones, indicadores, instrumentos e ítems.

La definición de una variable, según Hernández, Fernández y Baptista (2000) indican que “una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse”. (p. 75). Por lo tanto, pueden adquirir diversos valores.

A Continuación se presenta, en el siguiente cuadro, un apropiado sistema de variables para la presente investigación, denominado **operacionalización de las variables**:

### Cuadro 3

#### Operacionalización de las Variables

<b>OBJETIVO GENERAL: Diagnosticar</b> la participación y competencia de los oficiales activos de la Fuerza Armada Nacional, en cargos gerenciales y directivos de la administración pública						
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN NOMINAL</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>Ítem</b>
Estudiar los elementos relacionados con el desempeño competitivo en la administración pública.	Desempeño competitivo en la administración pública.	Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo determinado en una organización específica.	Organizacional	Administración Pública Gerencia Perfil Profesional Toma de Decisiones Elementos que Integran las Competencias	Fuente Bibliográfica Cuestionario	1

Investigar la presencia del desempeño competitivo en el Perfil Profesional de los Oficiales Militares en el MINFRA .	Desempeño competitivo en el Perfil Profesional de los Oficiales Militares	Aplicación de conocimientos técnicos, científicos y herramientas instrumentales modernas; implica una serie de competencias adicionales que le permita desempeñarse en las organizaciones.	Recurso Humano	Elementos que Moldean la Conducta Profesional Gerencia por Objetivos Elementos del comportamiento Profesional	Cuestionario	2, 3, 4
--	---	--	----------------	---	--------------	---------

**OBJETIVO GENERAL:** Diagnosticar la participación y competencia de los oficiales activos de la Fuerza Armada Nacional, en cargos gerenciales y directivos de la administración pública

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN NOMINAL</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>INSTRUMENTUM</b>	<b>Ítem</b>
Describir los aspectos de la cultura organizacional competitiva en el MINFRA .	Cultura organizacional competitiva	Implica una efectiva proyección cultural de la organización hacia su recurso humano y, por ende, determinará el nivel de competitividad en el que la empresa logrará sus objetivos.	Gerencia Pública	Elementos de la Conducta Directivo Motivación Elementos que Inciden en las Competencias	Cuestionario	5, 6, 7

Determinar el conocimiento sobre competencias que tienen los Oficiales Activos de la Fuerza Armada Nacional en cargos Gerenciales y Directivos de la Administración Pública, de acuerdo a su responsabilidad con el Estado.	Conocimiento sobre competencias que tienen los Oficiales Activos de la Fuerza Armada Nacional en cargos Gerenciales y Directivos	Proceso en que se determina las características esenciales y el potencial de los Oficiales Activos de la Fuerza Armada Nacional en cargos Gerenciales y Directivos.	Gerencia Pública	Imagen Corporativa y Competitividad Organizacional Proceso de Reestructuración Competencia del Recurso Humano	Cuestionario	8, 9, 10
---	--	---	------------------	---	--------------	----------

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Naturaleza del Estudio**

El diseño de la investigación consiste en el modelo metodológico asumido de acuerdo con los objetivos de la investigación. En ese orden de ideas, el trabajo debe estar fundamentado en el tipo de investigación que va a realizarse considerándolo como el esquema que le da coherencia, unidad, secuencia y sentido práctico a la serie de actividades que se realizan para desarrollar el problema planteado.

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación está orientada al tipo denominado de campo. En este sentido, Ramírez (1999) afirma que es aquél con la pauta de investigación por la cual se estudian los fenómenos sociales. Esta labor se realiza en el ambiente natural donde ocurren, por lo tanto, se puede denominar investigación sobre el terreno. En el caso concreto del presente trabajo es el fenómeno del ejercicio de cargos gerenciales y directivos por parte de militares activos en la Administración Pública.

En síntesis, los estudios de campo permiten examinar los efectos de la relación entre las variables en el terreno y como se presentan.

La selección de este tipo de investigación se justifica, pues el tema tratado se manifiesta en la realidad concreta de la administración pública entendida en su dimensión orgánica y objetiva. La determinación sobre la percepción de las competencias existentes y necesarias de los militares activos que prestan sus servicios a la Administración Pública como gerentes y directores se realizará en el terreno.

Asimismo, la exposición de las teorías relacionadas será expuesta a partir de lo señalado por profesionales en áreas del derecho y la gerencia. Para ello se incorporan las técnicas de investigación documental que consiste según Ramírez (1999) en:

Una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden histórico, psicológicos, sociológicos, etc.) de la realidad a través de la indagación exhaustiva,

sistemática y rigurosa, utilizando técnicas muy precisas; de la documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información atinente al fenómeno que estudiamos. (p. 55)

En cuanto al diseño de la investigación pertenece a la clasificación de No Experimental. Hernández, Fernández y Baptista (1998) manifiestan que este diseño corresponde a la que se efectúa sin manipular las variables deliberadamente. Lo que se hace es observar los fenómenos tal y como se dan en el contexto natural, para después analizarlos.

El ejercicio de este tipo de investigación no permite cambios pues "...consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna..." (Arias, 1999, p. 48), por lo tanto se procura mostrar la realidad tal como es, sin cambios intencionados para maniobrar los resultados.

En ese orden de ideas, en este diseño no se construye ninguna situación, porque las que se observan ya existen, por lo que no son provocadas por el investigador. Las variables independientes ya han ocurrido, por lo que no pueden ser manipuladas al no tenerse control directo sobre ellas.

### **Nivel de Investigación**

El nivel de la investigación es descriptivo, es decir, se orienta hacia la identificación de un fenómeno o una situación concreta, haciendo énfasis en las características más resaltantes.

La investigación descriptiva refiere minuciosamente e interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes; prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen; procesos en marcha; efectos que sienten o tendencias que se desarrollan. A veces, la investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente, que haya influido o afectado una condición o hecho presentes. El proceso de la investigación

descriptiva rebasa la mera recogida y tabulación de los datos. Supone un elemento interpretativo del significado o importancia de lo que se describe. Así, la descripción se halla combinada muchas veces con la comparación o el contraste, implicando mensuración, clasificación, análisis e interpretación. (Best, 1994, p. 91)

A partir de los elementos mencionados se dio respuesta a las interrogantes y se alcanzaron los objetivos de la investigación. En cuanto al modelo, el mismo es cualitativo y cuantitativo. Pues se realizó un estudio de las cualidades del fenómeno a partir de la recolección de datos censales por medio de la aplicación de un determinado instrumento.

## **Población y Muestra**

### **Población**

El universo o población, como señala Ramirez (1999), se refiere al conjunto infinito de unidades que pueden ser observadas y cuyas características esenciales los homogenizan como conjunto. Da cuenta entonces de todos los individuos y objetos que pertenecen a una misma clase.

Por otra parte, la población se refiere al conjunto hacia el cual va dirigido el estudio, lo que según Tamayo y Tamayo (1998) entiende: “La totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica en común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación” (p. 114)

Tomando en cuenta lo expuesto, el universo o población de la Investigación son todos los funcionarios públicos con cargos gerenciales o directivos y todos los militares activos que prestan sus servicios en la Administración Pública como directores o gerentes. En ese mismo orden de ideas, la población elegida para el presente trabajo está compuesta por un número de sesenta (60) empleados en niveles de gerencia y directivos adscritos al Ministerio de Infraestructura (MINFRA).

## **Muestra**

Con respecto a la muestra escogida para el estudio, el mismo autor expone que se refiere a:

La selección de algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual serán tomados. Para hacer una generalización exacta de una población es necesario tomar una muestra representativa y por tanto la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra. (p. 118)

Algunos autores consideran que para los estudios descriptivos se deben tomar muestras grandes, Es así como se interpreta lo expuesto al respecto por autores como Ary, Jacobs y Razavich (1989), quienes sostienen que en los estudios descriptivos deben emplearse muestras grandes. Algunas veces se recomienda seleccionar de un 10 a un 20 por 100 de la población accesible” (p. 141). Una muestra grande tiene mayores posibilidades de ser representativa.

En ese orden de ideas, dadas las dimensiones de la población, la muestra elegida para el presente trabajo está integrada por el cien por ciento (100%) de la población, es decir los sesenta (60) gerentes y directivos. Además, es una muestra no probabilística enmarcada en la clase sujeto-tipo.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Determinada la población y la muestra del trabajo, se establece las técnicas concretas de recolección de datos. Como es bien sabido, el hecho social es susceptible de ser medido según la variable que se eligió para su desarrollo.

Las técnicas de recolección de datos comprenden, según Méndez (1999), procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación.

De igual modo Arias (1999) concreta aún más la noción afirmando que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información” (p. 53) Por eso, para estudiar las competencias de los militares activos

para el ejercicio de la función pública como gerentes y directivos en la Administración Pública hay que escoger la mejor manera de buscar esa noción.

La variable escogida para este trabajo de investigación es operable utilizando determinada técnica. A juicio del autor, la encuesta es el modo más indicado para lograr ese fin. Para Tamayo y Tamayo (1998), esta técnica es de uso exclusivo de las ciencias sociales. Parte del presupuesto de que si se quiere conocer algo sobre el conocimiento de las personas, es mejor preguntarle directamente a ellas. Al respecto Mendez (1999) afirma que:

La recolección de información por la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación en aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. (p.106)

Lo expuesto anteriormente indica que no basta con la técnica. Hace falta un instrumento para aplicarla. Por lo que se infiere que el instrumento deriva de la técnica elegida. Arias (1999) considera que los instrumentos son “los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p. 53) Es así que, cuando se ha determinado la técnica, hay que elegir la herramienta indicada para ponerla en práctica.

En el caso del presente trabajo, el instrumento elegido consiste en el cuestionario. Este supone que se aplique a una población bastante homogénea; lo que en el caso del presente trabajo corresponde a la muestra tomada directivos y gerentes del MINFRA.

El instrumento de recolección de datos es flexible y sencillo, siendo contestado en un tiempo disponible. Está compuesto por preguntas abiertas y cerradas y de tipo lickert.

No obstante, la homogeneización de la muestra no es suficiente. Para que el cuestionario sea realmente efectivo, hace falta que la muestra tenga un nivel similar. De igual forma, a juicio de Méndez (1999), el cuestionario debe tener la misma

problemática porque de lo contrario no serviría como aplicación de la técnica. Todos estos detalles fueron tomados en cuenta antes de la aplicación efectiva del instrumento.

### **Validación del Instrumento**

Luego de diseñado el instrumento se realizó su validación, a través de un proceso integrado por dos (2) fases: validez del contenido y validez del criterio. En cuanto a la validez del contenido se refiere a la capacidad de reactivos o preguntas. Se orienta a la representación fidedigna de los datos que se quieren medir. (Tamayo y Tamayo, 1998). Los aspectos considerados para determinar la validez de contenido fueron:

1. Se realizó una planeación sobre el tipo de datos que se deseaba recolectar a partir de la problemática del estudio.

2. Se diseñaron las preguntas abarcando todos los aspectos que se requerían medir, luego se depuró desechando las preguntas ambiguas.

En cuanto a la validez de criterio, se asocia a la predictiva y concurrente. En cuanto a la primera, el criterio que se selecciona permite correlacionar los resultados del instrumento y las vías de validación con aquellos de su misma naturaleza validados previamente. Además, existen dos enfoques para establecer la validez de criterio, uno cuantitativo, basado en el coeficiente de correlación, en el análisis factorial o en la tabla de especificaciones; mientras que el enfoque cualitativo se basa en pedir opinión a los expertos, que en la presente investigación fue validado por un (1) metodólogo, el tutor metodológico y un (1) directivo del MINFRA.

### **Confiabilidad del Instrumento**

Después de aplicado el cuestionario, se procedió a definir la confiabilidad del instrumento; en este sentido, Trujillo (1990) manifiesta que "...la confiabilidad esta referida a los conceptos de estabilidad, consistencia y exactitud de los resultados

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} * \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{total}^2} \right]$$

obtenidos al aplicar el instrumento”. (p. 89). En ese orden de ideas, el procedimiento utilizado para determinar la confiabilidad fue el de coeficiente de correlación, tal como se muestra a continuación, la ecuación estadística es:

Como resultado de la aplicación del instrumento se obtuvieron datos que se muestran en el Cuadro 3.

#### Cuadro 4

##### Calculo de Coeficiente de Correlación

VARIABLE	APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO AL MINFRA										Total
	PERFIL PROFESIONAL			PARTICIPACION				COMPETENCIAS			
INDICADORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SUJETOS											
1	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	45
2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	32
6	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	43
7	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
8	3	4	5	5	5	5	4	5	5	3	44
9	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
10	3	3	3	3	4	3	3	5	3	4	34
<b>Suma (<math>\Sigma X</math>)</b>	40	38	40	39	41	39	36	40	40	40	393
<b>Promedio (X)</b>	4,000	3,800	4,000	3,900	4,100	3,900	3,600	4,000	4,000	4,000	39,300
<b>Desviación (S)</b>	0,667	0,632	0,816	0,738	0,738	0,738	0,516	0,816	0,816	0,816	5,165
<b>Varianza (S<sup>2</sup>)</b>	0,444	0,400	0,667	0,544	0,544	0,544	0,267	0,667	0,667	0,667	26,678

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de MINFRA (Febrero 2003)

$$N=10$$

$$St=5,411$$

$$St=(5,411)=26,678$$

$$A = 10 \cdot 1 - \frac{5,411}{9} = 0,8857$$

$$26,678$$

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{total}^2} \right]$$

De acuerdo con los resultados del cálculo de coeficiente de correlación aplicado al instrumento se determinó que la confiabilidad es de 0,8857. Lo que indica que el instrumento es confiable. Además, los resultados de las últimas cuatro filas de la tabla anterior fueron obtenidos calculando el promedio, la desviación estándar y la varianza. De igual forma Fernández, Hernández y Baptista (1998) señalan que “...existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, todos utilizan fórmulas que predicen coeficientes de confiabilidad, estos coeficientes oscilan entre 0 y 1. Donde el coeficiente 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad.

### **Técnicas de Presentación y Análisis de los Datos**

Una vez recopilados los datos por medio del instrumento de la investigación es necesario procesarlos, es decir, elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permite al investigador llegar a conclusiones en relación con los objetivos planteados.

En referencia a esto Tamayo y Tamayo (1998), explica que: “no basta con recolectar los datos ni cuantificarlos adecuadamente. Una simple colección de datos no constituye una investigación. Es necesario analizarlos, compararlos y presentarlos de manera que realmente lleven a la confirmación o al rechazo de la hipótesis” (p.126).

Según agrega el citado autor, el procesamiento de datos, cualquiera sea la técnica empleada para ello, no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, por medio de una técnica analítica en la cual se

satisfacen las interrogantes de la investigación y en función de esto se obtienen las conclusiones.

La información recopilada a partir de los instrumentos y técnicas de recolección de datos, puede ser presentada de forma organizada mediante la representación escrita y la representación gráfica. Según Balestrini (2001) “la representación escrita, consiste en incorporar los datos estadísticos recolectados, en forma de texto, a partir de una descripción de los mismos” (p.180).

Para el caso de la representación gráfica: “las técnicas gráficas, permiten representar los fenómenos estudiados a través de figuras, que pueden ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí” (ibidem).

Los datos fueron presentados y analizados de manera cualitativa y cuantitativa, con el apoyo de cuadros y gráficos estadísticos, utilizando frecuencias absolutas y relativas, para un análisis más sencillo y fidedigno de los mismos.

El análisis de los datos consistió en ordenar y agrupar toda la información, realizando una comparación de los datos que se refieren a un mismo aspecto y a su vez se evaluó la consistencia de los mismos. En virtud de que el cuestionario estuvo constituido por preguntas cerradas, se realizó un análisis tanto de tipo cualitativo como de tipo cuantitativo. Por su parte, la codificación y tabulación de los resultados constituyó la agrupación de datos por categorías.

Presentar los datos implicó la utilización de medios que permitieran dar a conocer en forma ordenada los mismos y sus especificaciones correspondientes. Existen cuatro (4) técnicas para la presentación de los datos, a saber: (a) Representación escrita, (b) Representación tabular, (c) Representación semitabular, (d) Representación gráfica.

En tal sentido, para la presentación de los datos obtenidos se aplicó la representación tabular, la cual se expresó a través de cuadros que contienen la frecuencia y porcentaje de cada una de las respuestas; de igual manera se utilizó la representación gráfica a través de diagramas circulares. Estas técnicas permitieron realizar el análisis correspondiente.

## **Procedimiento**

Para alcanzar el fin de este trabajo, el autor ha seguido un determinado procedimiento. Seleccionado el tema y titulado el trabajo, se procedió a la revisión del material que proveyera información de interés. En este sentido, se consultaron diversas fuentes, entre éstas, publicaciones periódicas y documentos escritos relacionados con el tema. En este punto fue importante la determinación de las fuentes primarias, secundarias y terciarias con las que contó el autor.

La recopilación de información permitió estructurar el marco teórico; el cual consta de conceptos y desarrollos que facilitaron la realización de un estudio sobre la materia relativa al liderazgo y competencias de los militares activos en la función pública.

Si bien, la recopilación bibliográfica ha sido primordial, el marco referencial y legal también es no menos importante, por lo que se han tenido en cuenta las leyes que rigen la materia tomando en cuenta el ordenamiento jurídico nacional.

Básicamente, la técnica utilizada para la recolección de datos para la constitución del marco teórico fue el fichaje. Específicamente el fichaje bibliográfico y de trabajo. Al respecto, en el manual de la Universidad Nacional Abierta (1999) se dan una serie de lineamientos que permiten observar la importancia de este método. Al respecto, en ese instrumento de trabajo se afirma que las funciones relevantes de estas fichas son:

1. Permiten una recolección lógica ordenada, equilibrada y autónoma de los datos correspondientes a cada una de las dimensiones en que se ha dividido el problema para su estudio.
2. Permite modificaciones en cuanto a la organización y clarificación de las ideas que estructuran el trabajo.
3. Permiten el incremento o disminución de los datos con sólo agregar o retirar tarjetas.
4. Permiten ahorrar tiempo y esfuerzo al facilitar la consulta rápida y funcional.
5. Permiten la independización de las fuentes bibliográficas.
6. Facilitan la comparación de los datos con sus fuentes de procedencia.

7. Sirven de base para la elaboración del borrador del informe de la investigación.

Con base en los conocimientos adquiridos, se desarrolló la perspectiva teórica, tomando en cuenta la realidad amplísima en la que se encuadra la realidad de la gerencia y dirección pública en el contexto actual. De ahí que la perspectiva se orientara al elemento del beneficio

De igual modo se desarrollaron los objetivos de los que se desplegaron los ítems del cuestionario que, al ser aplicado, permitió al autor realizar la recolección de datos en los que se fundamenta este trabajo.

La validez de esta herramienta de información fue medida al ser pasada por el crisol del Juicio de Expertos, de esta forma se corrigieron las deficiencias de la misma. Del mismo modo, la confiabilidad mediante la aplicación de la medida adecuada.

Como se observa, para la realización de la investigación contó con la utilización del método cualicuantitativo. Una vez recabados los resultados, se procedió a la tabulación de los mismos.

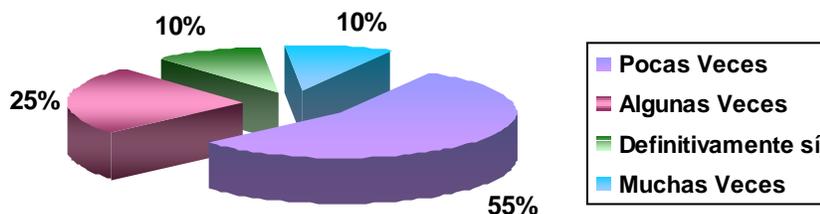
Finalmente, una vez desarrollado el trabajo de investigación y con suficientes elementos para realizarla, se procede a la elaboración de las recomendaciones y las conclusiones.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**  
**Análisis del Cuestionario**

**Cuadro 5**

**Factores que Integran las Competencias**

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Pocas Veces</i>	33	55%
<i>Algunas Veces</i>	15	25%
<i>Definitivamente sí</i>	6	10%
<i>Muchas Veces</i>	6	10%
<i>Total</i>	<b>60</b>	<b>100%</b>



Fuente: El Autor

**Gráfico 1. Factores que Integran las Competencias**

En el gráfico 1 se muestra la opinión de los integrantes de la muestra sobre la temática relativa a los componentes de las competencias. En ese orden de ideas, el cincuenta y cinco por ciento (55%) de los integrantes de la muestra opinan que pocas veces las competencias están integradas por principios, valores, costumbres, tradiciones, creencias y comunicación. Por otra parte, un veinticinco por ciento (25%)

opina algunas veces que los factores que componen las competencias son los mencionados anteriormente. Por otra parte diez por ciento (10%) opina muchas veces que eso es así, finalmente el mismo porcentaje opina que las competencias definitivamente sí están compuestas por esos componentes.

Al preguntárseles sobre las respuestas, los encuestados mostraron más orientación a las competencias como capacidad laboral. No obstante, no rechazaban del todo que esos factores inmanentes deberían estar presentes en la determinación de las competencias de los funcionarios públicos que ejercen su labor en la Administración Pública, pues concuerda con lo señalado en el artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en lo relativo a la Administración Pública.

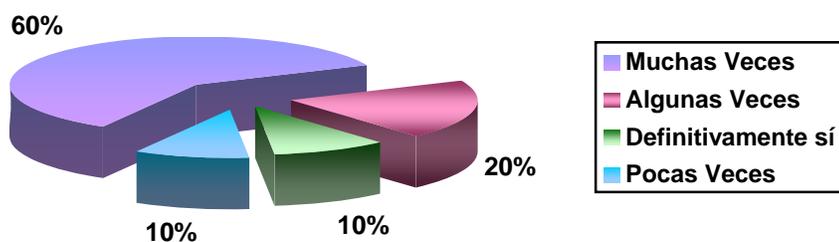
La Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental (1998), señala al respecto que el perfil del gerente público debe comprender la preparación para manejar diversos enfoques y métodos; la habilidad de generar compromisos en el personal; la pericia en el manejo de estrategias de información en sistemas organizacionales; la capacidad motivadora y de manejo de equipos y grupos interdisciplinarios; el conocimiento del manejo de herramientas y tecnologías; la experiencia en la interpretación de los indicadores financieros para tomar decisiones estratégicas y la transmisión de una imagen pública y corporativa cónsona con los valores y filosofía de la institución. En consecuencia, además de apto profesionalmente, el gerente público ha de ser proactivo, con capacidad de motivar a aquellos que están bajo su responsabilidad.

### Cuadro 6

#### Los Mismos Factores Moldean la Conducta de los Directivos del Minfra

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Muchas Veces</i>	36	60%
<i>Algunas Veces</i>	12	20%
<i>Definitivamente sí</i>	6	10%
<i>Pocas Veces</i>	6	10%
<i>Total</i>	<i>55</i>	<i>100%</i>

Fuente: El Autor



#### Gráfico 2. Los Mismos Factores Moldean la Conducta de los Directivos del Minfra

En el gráfico 2 se denota la percepción personal de los integrantes de la muestra sobre la rectoría de los factores mencionados en el gráfico anterior en su labor como directivo. En ese sentido, la mayoría, compuesta por el sesenta por ciento (60%) señaló que muchas veces su conducta se moldeaba a esos factores. Por otro lado, el veinte por ciento (20%) señaló que algunas veces su conducta se modelaba por esos valores, mientras que un diez por ciento (10%) señaló que pocas veces eso era así, en contraposición al otro diez por ciento (10%) que señaló que definitivamente, esos factores siempre moldeaban su conducta.

Cuando se solicitó a los que respondieron mayoritariamente alguna explicación de su opinión, señalaron que siempre procuraban asumir esos factores en sus

actuaciones, pero que no podían moldear del todo sus conductas, no obstante haberlos recibido en sus años de formación castrense. Pues, algunos como la costumbre no compaginaban con los cambios que se están dando en las organizaciones públicas, pues evocan vicios que deben ser superados.

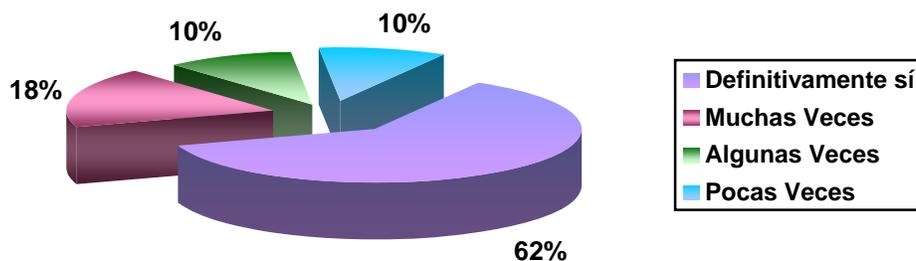
Sin embargo, a partir de lo señalado por Parsons y Talcott (1996) “La organización es una unidad social (o agrupación humana) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos...” (p.55) . Como conglomerado humano, no sólo se orienta a la consecución de los fines propuestos, sino que se orienta a la realización de las personas que la componen. De allí la importancia de asumir elementos subyacentes que nutran el ejercicio de las funciones propias del MINFRA, por lo que hay que adecuar las nociones recibidas en los años de formación y en la experiencia gerencial anterior con la del organismo.

### **Cuadro 7**

#### **Conocimiento Sobre los Valores Organizacionales del Minfra**

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Algunas Veces</i>	37	62%
<i>Pocas Veces</i>	11	18%
<i>Muchas Veces</i>	6	10%
<i>Definitivamente sí</i>	6	10%
<i>Total</i>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: El Autor



**Gráfico 3. Conocimiento Sobre los Valores Organizacionales del Minfra**

Sobre la pregunta acerca del conocimiento de los aspectos organizacionales del MINFRA, tales como los valores, la misión y la visión del organismo, los encuestados señalaron en su mayoría, un sesenta y dos por ciento (62%), que lo conocen pocas veces. Por el contrario, un dieciocho por ciento (18%) sostiene que los conocen pocas veces. Por otra parte, un diez por ciento (10%) los conoce muchas veces e igualmente igual porcentaje definitivamente sí los conoce.

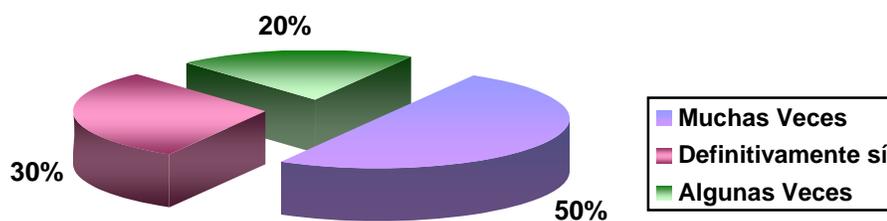
Cuando se les inquirió acerca de la respuesta mayoritaria, los integrantes de ese grupo de la muestra señalaban que, dada su procedencia del medio castrense, los valores, misión y visión asumidos eran los propios del militar que está llamada a defender y servir a la Patria. En ese contexto, se estaban empapando de lo relativo al servicio que prestan a la Nación en la gerencia pública.

No obstante, la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental (1998), señala que el gerente público debe ser competente para la función que realice; su competencia debe estar sólidamente establecida en determinados valores de los que se originan comportamientos éticamente correctos y acordes con el cargo asumido. En consecuencia, las competencias trascienden criterios de responsabilidad, para ubicarse en el compromiso con la organización a la que se sirve. De allí la importancia de sentirse parte del organismo al que se presta el servicio, por lo que es importante compaginar la formación militar con el ejercicio de la función pública en el cargo directivo.

**Cuadro 8****Factores que Inciden en el Comportamiento del Individuo**

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Muchas Veces</i>	30	50%
<i>Definitivamente sí</i>	18	30%
<i>Algunas Veces</i>	12	20%
<i>Total</i>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: El Autor

**Gráfico 4. Factores que Inciden en el Comportamiento del Individuo**

En el gráfico 4 se exponen las opiniones de los encuestados acerca de su creencia sobre el comportamiento del individuo como resultado del aprendizaje, la experiencia, el conocimiento, el lenguaje, la formación, las creencias, las motivaciones, las costumbres y los principios. La mayoría, compuesta por un cincuenta por ciento (50%) opina que el comportamiento del individuo es resultado de los elementos señalados. Por otra parte, un treinta por ciento (30%) opinó que algunas veces esos factores son la causa del comportamiento señalado. Finalmente,

un veinte por ciento (20%) opinó que definitivamente sí es el resultado de los mismos.

De lo señalado se infiere que la gran mayoría, relativa al setenta por ciento (70%) opina que el comportamiento sí depende de esos factores. Eso es importante, pues se reconoce que, si bien un profesional puede estar formado académicamente para el ejercicio de determinado cargo, hacen falta ciertos elementos que, concatenadamente, constituyen la competencia. En ese orden de ideas, se observa que los militares en cargos públicos con la debida formación, experiencia y criterio basado en las competencias pueden realizar funciones públicas de dirección eficientemente, pero hacen falta esos elementos.

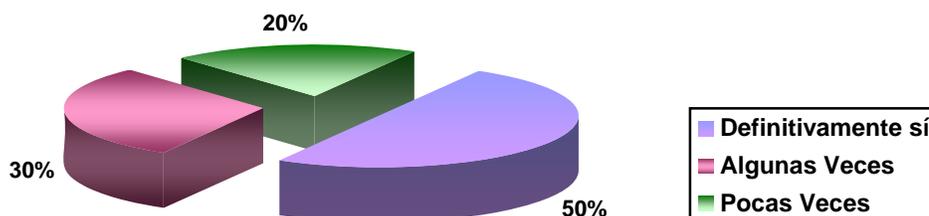
En ese sentido, según Chiavenato (1997) la selección de recursos humanos puede definirse como “...la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado...” (p.185). De allí que el recurso humano reclutado para los cargos de directivo, deba reunir toda una serie de cualidades atinentes al cargo. En consecuencia, la asignación de un determinado profesional a un cargo, debe obedecer a criterios de competencia que, en el caso concreto de la Administración Pública están señalados en la Ley del Estatuto de la Función Pública.

### **Cuadro 9**

#### **Los Directivos del MINFRA Modelan una Conducta Conectada al Perfil Profesional y una Gerencia Eficaz**

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Definitivamente sí</i>	30	50%
<i>Algunas Veces</i>	18	30%
<i>Pocas Veces</i>	12	20%
<i>Total</i>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: El Autor



**Gráfico 5. Los Directivos del MINFRA Modelan una Conducta Conectada al Perfil Profesional y una Gerencia Eficaz**

En el gráfico 5 se muestra la opinión de los encuestados sobre la opinión de si existe en el MINFRA una cultura organizacional, un perfil profesional definido y una gerencia eficaz que modele la conducta como directivo. A esto, un cincuenta por ciento (50%) de los encuestados opinó que ocurre pocas veces, mientras que un treinta por ciento manifestó que ocurre muchas veces. Finalmente, un treinta por ciento señaló que ocurre algunas veces.

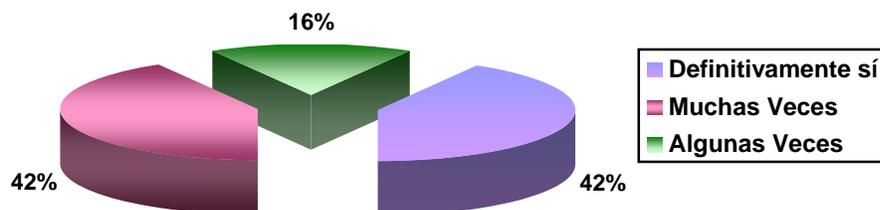
Como se infiere, las tendencias se agrupan en calificaciones que van del intermedio al rango bajo, por lo que se observa que los integrantes de la muestra mayoritariamente opinan que esa cultura no existe, o si existe esta poco desarrollada.

En ese contexto, Rodríguez y Burgazzi (1996) señalan que la gerencia de recursos humanos está superando la orientación a la organización para enfocarse a las personas, haciendo hincapié en aspectos importantes para poder determinar la competencia del empleado que ha de asumir cargos directivos. Por ello, es perentorio que organismos como el MINFRA tengan bien definido el perfil de los funcionarios que han de ocupar altos cargos, tomando en cuenta los criterios modernos de la gerencia, en ese sentido, se deben unificar criterios y evitar soluciones que respondan a medidas coyunturales.

**Cuadro 10****Los Directivos del Minfra están Motivados y Mantienen una Actitud Compartida**

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Definitivamente sí</i>	25	42%
<i>Muchas Veces</i>	25	42%
<i>Algunas Veces</i>	10	16%
<i>Total</i>	60	100%

Fuente: El Autor

**Gráfico 6. Los Directivos del Minfra están Motivados y Mantienen una Actitud Compartida**

En el gráfico 6 se exponen las categorías de respuestas a la pregunta acerca de si los directivos del MINFRA se encuentran motivados y mantienen una actitud compartida. Al respecto, un cuarenta y dos por ciento (42%) de sostiene que

definitivamente sí existe esa actitud y motivación. El mismo porcentaje a aquellos que opinaron que eso ocurría muchas veces; mientras que un dieciséis por ciento sostuvo que la ello se daba algunas veces.

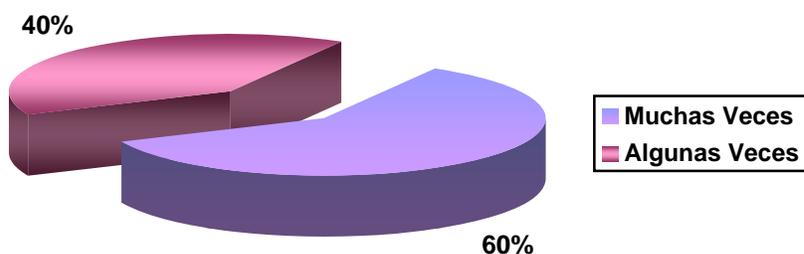
Se infiere que la gran mayoría, compuesta por un ochenta y cuatro por ciento (84%) opinó positivamente y un dieciséis por ciento (16%) no opinó taxativamente en forma negativa. Cuando se les preguntó acerca de las respuestas, los integrantes de la muestra señalaron que la motivación y actitud compartida responde al trabajo que realizan, en la mayoría de los casos como militares activos, que cumplen con su deber al asumir los cargos que se les asignan, no obstante, los que señalaban que ocurría algunas veces, reconocían que si bien eran capaces académicamente, la experiencia de trabajar con funcionarios públicos era nueva, por lo que si bien estaban motivados, no dejaban sus estilos de gestión.

En ese orden de ideas, Haygroup (1996) habla de ciertas competencias que se repiten frecuentemente en diversos puestos, pero que hay que. Hay competencias de logro y acción entre las que se encuentra la motivación, la preocupación por el orden y la calidad, la iniciativa y la búsqueda de información. Competencias de ayuda y servicio tales como la sensibilidad interpersonal y la orientación al servicio al cliente. Competencias de influencia, tales como la de impacto e influencia, la de conocimiento organizativo y la de construcción de relaciones. Competencias gerenciales como el desarrollo personal, las capacidades de dirección, de trabajo en equipo y liderazgo. Competencias cognitivas como el pensamiento analítico, el pensamiento conceptual, la experiencia. Finalmente, las competencias de eficacia personal como el autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante fracasos y el compromiso con la organización.

**Cuadro 11****Los Factores Inciden en las Competencias de los Directivos y Gerentes del Minfra**

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Muchas Veces</i>	36	60%
<i>Algunas Veces</i>	24	40%
<i>Total</i>	<i>60</i>	<i>100%</i>

Fuente: El Autor

**Gráfico 7. Los Factores Inciden en las Competencias de los Directivos y Gerentes del Minfra**

En el gráfico 7 se expone la opinión de los encuestados sobre la incidencia en las competencias de los directivos y gerentes del MINFRA de las políticas, normas, objetivos, las funciones, la experiencia, la motivación y el salario. En ese sentido, un sesenta por ciento de los integrantes de la muestra señalaron que muchas veces ocurría eso, mientras que un cuarenta por ciento (40%) señaló que ocurría algunas veces.

Cuando se les pidió a los encuestados que explicaran la respuesta, señalaron

que algunos de los elementos señalados influyen más que otros. Eso explica el que los rangos de respuesta se ubiquen en la mitad de la escala. En consecuencia, os factores que influyen no responden a un único criterio, sino que depende de cada uno de los directivos y gerentes que responden a diversas motivaciones sin dejar de lado su origen castrense.

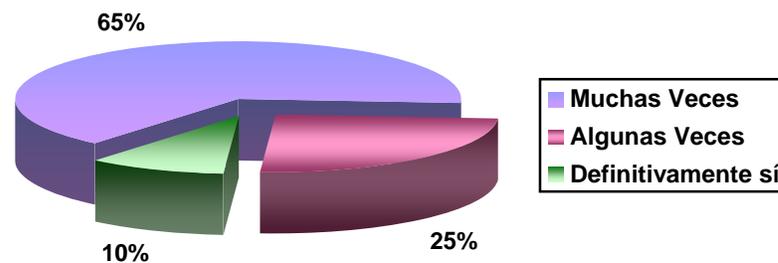
En ese contexto, Haygroup (1996) señala que las competencias son “Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo determinado en una organización específica. Las competencias marcan concretamente la diferencia entre un desempeño excelente y uno simplemente bueno”. (p.28). En ese orden de ideas, los directivos y gerentes del MINFRA, deberían ser reclutados tomando todos los criterios señalados, por lo que no sólo hace falta formación académica sino la confluencia de todos los elementos mencionados.

## Cuadro 12

### Cambios a Nivel Directivo Favorecerán al Minfra

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Muchas Veces</i>	39	65%
<i>Algunas Veces</i>	15	25%
<i>Definitivamente sí</i>	6	10%
<i>Total</i>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: El Autor



### **Gráfico 8. Cambios a Nivel Directivo Favorecerán al Minfra**

En el gráfico 8 se muestran las respuestas de los encuestados en cuanto a su creencia de si los cambios a nivel directivo y gerencial que se están haciendo en el MINFRA se orientan a lograr una nueva imagen e incrementar la productividad, competitividad y calidad de servicio en la institución. Ante esto, el sesenta y cinco por ciento (65%) eligió la opción de muchas veces. Por otra parte, un veinticinco por ciento (25%) expresó que eso ocurría algunas veces, mientras que un diez por ciento (10%) señaló que definitivamente esos cambios si son para lograr una nueva imagen e incrementar los factores señalados.

Como se observa, la tendencia de las respuestas tiende a una calificación positiva de los cambios que se están dando en el Ministerio. No obstante, las respuestas no son contundentes, por lo que se observa que, a pesar de las características específicas de los integrantes de la muestra, no se han mostrado totalmente convencidos de los cambios. Cuando se les hizo notar ese detalle, algunos respondieron que los procesos de reestructuración siempre dejan un margen de error y la posibilidad de evaluar erróneamente a algunos miembros del personal que salen del staff directivo o que ingresan en él. Como se ha mencionado, hay que clarificar y unificar los criterios de selección, para que el reclutamiento sea lo más positivo posible.

De lo señalado se infiere que hace falta un elemento al que Chiavenato (1997) apunta directamente, la experiencia. Ella juega un papel determinante, pues como

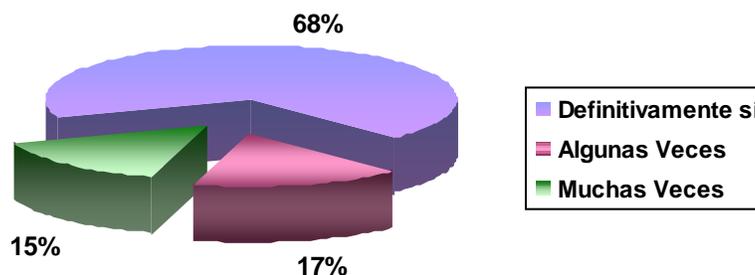
conocimiento adquirido reiteradamente a partir de percepciones y vivencias propias es necesario para comprender la dinámica de la organización específica, por lo que más allá de cualquier tendencia para calificar al directivo como apto para el cargo, hace falta tomar en cuenta a la experiencia como una de las competencias más importantes. En consecuencia, la condición militar no basta, hace falta formación y aptitudes eficientes para el cargo.

### Cuadro 13

#### La Reestructuración del Minfra se Orienta a Prestar un Mejor Servicio que Incida en las Competencias y Productividad

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Definitivamente sí</i>	41	68%
<i>Algunas Veces</i>	10	17%
<i>Muchas Veces</i>	9	15%
<i>Total</i>	<i>60</i>	<i>100%</i>

Fuente: El Autor



#### Gráfico 9. La Reestructuración del Minfra se Orienta a Prestar un Mejor Servicio que Incida en las Competencias y Productividad

En cuanto a la consideración acerca de si el proceso de reestructuración es para brindar un mejor servicio al cliente interno que incida en las competencias y la productividad de los directivos, gerentes y el personal del MINFRA, en el gráfico 9 se muestran las diversas tendencias de respuesta. Para un sesenta y ocho por ciento (68%) ese es el fin del proceso, mientras que es algunas veces así para un diecisiete

por ciento (17%) y finalmente para un quince por ciento, definitivamente eso es así.

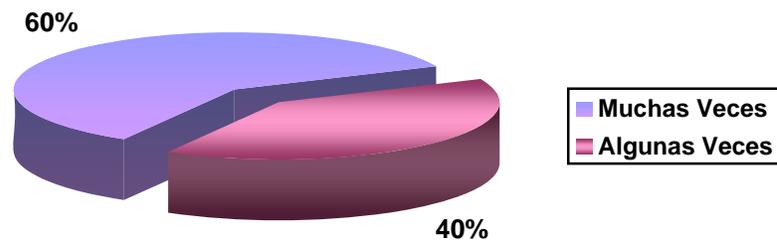
Se puede observar que para la mayoría, compuesta por un ochenta y tres por ciento (83%) la respuesta tiene tendencia positiva. Quiere decir que el proceso de reestructuración está posicionado en los integrantes de la muestra. Cuando se les preguntó acerca de la respuesta señalaron que las mejoras en la producción son un incentivo a la aplicación de los elementos que les definen como competentes para el cargo.

Haygroup (1996) señala que toda empresa debe adoptar decisiones referentes a la contratación, promoción desarrollo y destitución de personal directivo. La evaluación que hacen se basa en la apreciación del desempeño y la determinación del potencial futuro. Responde a lo que, parafraseando al mismo autor, se conoce como el logro de una mayor coherencia entre la personalidad del director y el entorno específico en el que realiza sus funciones, orientándose a facilitar el logro de los fines del organismo, en este caso concreto del Ministerio de Infraestructura (MINFRA).

#### **Cuadro 14**

#### **Los Cambios en el Minfra Mejoran las Competencias y el Mejor Ambiente Laboral**

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Muchas Veces</i>	36	60%
<i>Algunas Veces</i>	24	40%
<i>Total</i>	<i>60</i>	<i>100%</i>



Fuente: El Autor

**Gráfico 10. La Reestructuración del Minfra se Orienta a Prestar un Mejor Servicio que Incida en las Competencias y Productividad**

En el gráfico 10 se muestra la opinión de los encuestados acerca de si los cambios que se están haciendo en la actualidad en el MINFRA son para que el recurso humano desarrolle nuevas competencias y se genere un mejor ambiente laboral. Para un sesenta por ciento (60%), eso es así muchas veces, mientras que para un cuarenta por ciento (40%) algunas veces.

Estas respuestas denotan las dinámicas que se generan en ambiente de cambio, pues la reestructuración implica tomar en cuenta diversas dimensiones. No se puede olvidar la incidencia que esos procesos pueden tener en el personal.

En ese sentido, como señala Pérez (2001), la escogencia y clasificación del personal debe basarse en parámetros reales. En el caso concreto del Ministerio de Infraestructura (MINFRA), los lineamientos que se han de seguir son los señalados en la Ley del Estatuto de la Función Pública en la que se estipula el sistema de administración de personal que se ha de seguir en los diversos órganos y entidades de la Administración Pública. En ese contexto, los gerentes públicos, a pesar de su formación castrense, que ejercen su función en MINFRA, deben tener en cuenta que el régimen funcional contenido en el instrumento jurídico debe ser respetado, de lo contrario se contraviene lo que se consagra al respecto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **Conclusiones**

El Ministerio de Infraestructura (MINFRA) cumple con una misión de gran relevancia para la Nación y por ese motivo, tiene importancia estratégica. En la concepción actual del funcionamiento del Estado Venezolano y aunado a los postulados constitucionales respecto a la participación de la Fuerza Armada en el desarrollo del país, el Gobierno Nacional ha optado por colocar a militares activos en cargos gerenciales y directivos en el organismo. No obstante, a pesar de que la situación no es nueva en el país, han surgido diversos cuestionamientos, ya que los efectivos militares tienen características propias que generan, a veces, un trato difícil con los funcionarios públicos civiles.

Además, como se ha constatado a lo largo de la investigación, la cualidad de militar activo no es garantía de posesión de las competencias requeridas para cargos gerenciales y directivos en la Administración Pública. De allí que muchas veces, funcionarios públicos con años de experiencia y formación académica no sean tomados en cuenta para ocupar dichos puestos, perdiéndose un recurso humano valioso.

En ese orden de ideas, en la presente investigación se ha diagnosticado el nivel de competencias de los Oficiales Activos de la Fuerza Armada Nacional en cargos gerenciales y directivos de la Administración Pública, en función a su responsabilidad al desarrollo socioeconómico del País, a partir del caso concreto del Ministerio de Infraestructura (MINFRA).

Con ese fin se estudiaron los elementos relacionados con el desempeño competitivo en la administración pública. Y se ha descubierto que, a pesar de los postulados jurídicos contenidos en la Ley del Estatuto de la Función Pública, los cargos de confianza pueden ser desempeñados por funcionarios elegidos para tal fin. Sin embargo, más allá de consideraciones coyunturales, el personal militar activo, tiene un modo peculiar de asumir los valores institucionales y en consecuencia a veces no posee todas las competencias para el mismo.

En otro orden de ideas, los militares activos que tienen cargos de dirección y gerencia en el Ministerio de Infraestructura presentan un perfil competitivo marcado por la formación específica en el ambiente castrense, faltando en algunos casos la experiencia necesaria en el trabajo con civiles, tanto como subalternos como superiores, faltándoles a veces la necesaria autonomía de acción dadas las órdenes que reciben, de allí que no se de en toda su amplitud, en algunos casos, el uso de las competencias que puedan tener.

Asimismo, como se ha determinado en la investigación de campo, los militares activos que ejercen cargos de dirección y gerencia en el MINFRA, si bien manifiestan adecuar sus actuaciones a factores que determinan las competencias, no lo hacen con pleno conocimiento, pues enfatizan el elemento funcional por sobre otros aspectos importantes que no obvian pero no resaltan, para que la organización alcance la excelencia.

Esto es determinante, pues el MINFRA, como organismo del Estado, tiene características propias que, como se ha demostrado al aplicar el cuestionario, no es conocida por la mayoría de los mismos. En ese sentido, el ejercicio de la gerencia y la dirección se ejerce sin el debido conocimiento de los valores, la misión y la visión del organismo. En consecuencia, la mayoría de los militares activos que ejercen ese tipo de cargo, no tienen un buen posicionamiento sobre la institución.

De allí que, como se ha demostrado en el trabajo de campo, para los militares activos que ejercen su labor en el Ministerio de Infraestructura como directores o gerentes, sean necesarias las reestructuraciones y cambios que se están haciendo. En consecuencia, se presenta una actitud de ruptura con esquemas anteriores para asumir nuevos esquemas en el organismo.

Como se observa, a lo largo del trabajo de investigación se han resueltos las interrogantes planteadas y alcanzado los objetivos fijados. De allí que se deduzca que si bien los militares activos presentan grandes ventajas de cara a la labor del Ministerio, contengan también ciertas deficiencias que son de necesaria resolución. Pues no basta la formación académica, ni la voluntad de servir a la Patria, hace falta la experiencia y la actitud propia para el ejercicio de funciones en los organismos

públicos.

En consecuencia, se concluye que los militares activos deben recibir una formación especial para asumir cargos de dirección y gerencia en la Administración Pública, a partir de las características específicas de cada organismo. Sin olvidar que ese género de cargos, tan delicados, requieren de ciertas competencias que se adquieren con la experiencia.

El autor del presente trabajo de investigación opina al respecto que, si bien la situación coyuntural debe ser resuelta, es imperativo que los efectivos militares activos que sean llamados a asumir cargos de dirección en la Administración Pública deben contar con las herramientas necesarias para ello, por lo que deja tenerse el perfil determinado para cada caso. Además, como se evidencia en el caso del MINFRA, deben conocer al organismo que prestarán sus servicios, pues no pueden escindir de la cultura organizacional concreta.

De allí que el autor de la presente investigación sostiene que hace falta un necesario equilibrio en la Administración Pública, tomando en cuenta la valía del militar activo para determinados cargos y las capacidades del funcionario público civil, que tiene una visión de la vida adecuada para determinadas situaciones.

### **Recomendaciones**

Una de las enseñanzas que dejó a la humanidad la República Romana que los magistrados que optaran por los cargos más prominentes, debían haber hecho un periplo por las diversas escalas inferiores. De allí que cuando se llegaba al cargo mayor en la escala, ya existía la necesaria experiencia previa, de ese modo el magistrado había demostrado que tenía las competencias necesarias para el cargo. En ese sentido, es recomendable que los militares activos que deban asumir cargos de dirección o gerencia en la Administración Pública Venezolana hayan demostrado ser competentes para ello. En ese sentido, se recomienda que la selección de militares activos para un cargo de dirección o gerencia sea hecha tomando en cuenta las competencias demostradas en cargos anteriores. De ese modo tendrá la experiencia

requerida que es un factor importante para el buen desempeño en el ejercicio del cargo.

En otro orden de ideas, se ha señalado que los militares activos tienen formación en diversas áreas del conocimiento. Sin embargo, el énfasis de esa preparación es a la defensa de la Patria. De hecho, todo el mundo castrense está imbuido en la disciplina militar con la que se quiere preparar hombres y mujeres de temple que sirvan a la Nación. Así, la formación gerencial se impregna de esa visión, por lo que suele suceder que al ejercer cargos en la Administración Pública se generen ciertos conflictos con los funcionarios públicos civiles, que no han optado por la vida militar. En ese sentido, se recomienda que los militares activos que sean seleccionados para cargos de dirección o gerencia en organismos públicos tengan en la proactividad una de las competencias requeridas, ya que el manejo de personal civil en la Administración Pública tiene connotaciones propias que no pueden ser obviadas.

En concordancia con lo anterior, se sugiere que en los institutos de formación superior militar se forme a los alumnos para que, si han de asumir cargos en la Administración Pública puedan, sin perder los elementos característicos que definen al militar, actuar en conjunto con los civiles. Para ello, hará falta una cátedra especial sobre el ejercicio de la función pública y materias relativas a la gerencia. Sin embargo, se recomienda que ya desde los años de formación académica de pregrado se vaya seleccionando a los alumnos que tengan aptitudes para ejercer los cargos públicos para que adquieran las competencias necesarias. Sin olvidar que muchas de ellas se adquieren a lo largo de la vida y otras son inherentes a la persona.

Otro elemento importante tiene que ver con el organismo al que pertenecerá el militar activo. Pues, como se demostró en la investigación, a veces no se hace énfasis en un elemento determinante que es el conocimiento profundo sobre la visión y misión del organismo. Eso ha generado cambios de estructura extemporáneos, con la subsiguiente molestia para los que forman parte del mismo. En ese sentido, es recomendable que el candidato al cargo directivo o gerencial tenga conocimiento profundo sobre esos elementos, de ese modo al asumir el cargo podrá ejercitar la

adecuación de los valores militares con los requeridos en el instituto específico.

Dentro de las consideraciones finales, se recomienda, en primer lugar, que se estudie en diversas carreras que tengan relación con ella. Pues, los aportes de profesionales en el campo del derecho, la administración, la psicología, la economía, la filosofía y la sociología aportarán elementos de juicio que pueden ser contribuir a la solución de la problemática aportando nuevos elementos de juicio.

Se recomienda la realización de diversos eventos informativos para que el público en general, que a veces no comprende la participación de militares activos en cargos públicos, pueda comprender la temática específica. De ese modo se cumplirá el mandato constitucional acerca del fin de la Administración Pública, que no es otro que el servicio al ciudadano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amstrong, M. (1992). **Cómo Aumentar la Eficacia del Directivo**. Bilbao: Ediciones Deusto
- Antonorsi, M.(Conferencista). (Abril 1998). “La Gerencia del Cambio: Para Navegar el Cambio”. **Resumen de las Charlas del Congreso Mundial de Recursos Humanos 1998**. Material Fotocopiado. (s.n)
- Arias, F. (1999). **El Proyecto de Investigación**. Caracas: Editorial Episteme
- Ary, D., Jacobs, L. y Razavich, A. (1989). **Introducción a la investigación pedagógica**. (2a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Balestrini, M. (2001). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas: Editorial Hvmaniitas.
- Best, J. (1994). **Cómo Investigar en Educación**. Madrid:Ediciones Morata
- Borges, A. (2000). **Modelo Representativo de Gobierno y la Participación Política Institucional en Venezuela, a partir del Proceso de Descentralización**, Trabajo de Maestría No Publicado. Caracas.
- Borrego, M y Díaz, J. (2000). **Orientación Vocacional y Profesional**. Madrid: CCS.
- Brewer A. (2000) **Constitución de 1999**. Caracas: Editorial
- Cardozo, H. (2002) **Tesis de Derecho Constitucional**. Caracas: Universidad Central de Venezuela
- Certo, S. C. (1987) **Administración Moderna**. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Chiavenato, I. (1995) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. (4<sup>a</sup> ed.) México: Editorial McGraw-Hill.
- Combellas, R. (2003). **Derecho Constitucional**. Caracas: McGrawHill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**. 2635, Diciembre 30, 1999
- David, F.( 1988).. **La Gerencia Estratégica**., Bogotá: Legis Editores S.A
- De Bordeje, F. (s.f) **Diccionario militar estratégico y político**. Madrid: Editorial San Martín.

- De Pedro, A. (2003). **Comentarios a la Ley del Estatuto de la Función Pública**. Caracas: Vadell Hermanos.
- Dowling, W., Sayles, L. (1979). **Mando y Motivación Efectiva del Personal**. Barcelona: Editorial Hispano Europea
- Drucker, P.(1980) **Dirección Dinámica De Empresas**. New Jersey: International Business Institute Inc.
- Fundación Estudios de Derecho Administrativo (2003). **El Régimen Jurídico de la Función Pública en Venezuela**. Caracas: FUNEDA
- Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental. (1998). **El Gerente Público**. Barquisimeto: FUDECO.
- Gómez-Pallete, F. (1993). **Estrategia Empresarial Ante El Caos**. Madrid: Editorial Rialp S.A.
- Guzmán J. (1998, Julio 29 ). “Innovación en la Empresa”. **Calidad Empresarial** N° 9. 8-10. Venezuela
- HayGroup. (1996).**Las Competencias: Clave para la Gestión Integrada de los Recursos Humanos**. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Hernández , R., Fernández, C.,Baptista, P.(1998) **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill
- Jiménez, O. (1988). **El Militar como Líder**. Ed. MINDEFENSA, Caracas.
- Johnson, R. (1991). **La Dirección de Personal**. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Lares, E. (2000). **Manual de Derecho Administrativo**. (9ª ed.) Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Ley del Estatuto de la Función Pública. **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**. N° 37.552. Septiembre 06, 2002
- Márquez, L. (1996). “Gerencia de Recursos Humanos en Tiempos de Cambio”. **Gerente**, Febrero, 1996, 33-36. Venezuela.
- Martínez , A., Parra, M. (2000) **La Huelga en la Administración Pública Venezolana en el período 1989-1962**. Caracas: UCAB.
- Martínez, C (1999). **Adiestramiento como Estrategia del Desarrollo del Perfil Profesional**. Trabajo de Grado No Publicado. Universidad de Carabobo,

Valencia.

- Méndez, C. (1999). **Metodología**. (3ª. Ed). Bogotá: McGraw Hill
- Osorio, F (2003). **Impacto de la Implantación del Sistema de Identificación Nacional y Control Ciudadano (SINACOC) en las Estrategias de Planificación del Recurso Humano de la Oficina Nacional de Identificación y Extranjería (Onidex)**. Trabajo de Maestría No Publicado. Universidad José María Vargas, Caracas.
- Peña, A. (2002). **Manual de Derecho Administrativo**. Caracas: Tribunal Supremo de Justicia
- Pérez, L(2000). **El Perfil del Líder Estratégico del Ejército**. Trabajo de Maestría No Publicado. Instituto de Altos Estudios de la Defensa Nacional. Caracas
- Petit, T. (1998). **Fundamentos de Coordinación Administrativa**. (3 ed.). México: Editorial Limusa
- Quinn, R. (1997). **Sabiduría Para el Cambio**. (2da ed). . México: Prentice Hall Hispanoamérica, s.a.
- Ramírez, T. (1999) **Cómo Hacer un Proyecto de Investigación**. Caracas: Editorial Carhel, C.A
- Real Academia de la Lengua Española (1992). **Diccionario de la Lengua Española**. (21 ed.), Madrid: Editorial Espasa-Calpe.
- Robbins, P. (1987). **Administración teoría y práctica**, México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.,
- Rodríguez, J. (1993). **El Factor Humano en la Empresa**. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Rondón, H. (1974). **El Sistema contencioso Administrativo de la Carrera Administrativa**. Caracas: Ediciones Magon.
- Sainz, C. (2002). **Derechos y Deberes de los Funcionarios Públicos**. Caracas: Editorial Cedil.
- Tamayo y Tamayo, M. (1998). **El Proceso de la Investigación Científica**. (3ª. Ed) México: Editorial Limusa.
- Terry, G. y Franklin, S. (1996). **Principios de Administración**. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

- Universidad Nacional Abierta (1999). **Técnicas de Documentación e Investigación I**. Caracas: UNA
- Vásquez, M. (1997). **El Liderazgo y su Impacto en la Gerencia**. Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas.
- Vegas, J. (1998). **Perfil del egresado del Curso en Comando y Estado Mayor Aéreo**. Caracas: ESFAV
- Villegas, J. (1999). **Introducción a la Administración de Personal**. (2ª. Ed.). Caracas: Ediciones Los Heraldos Negros.
- Vroom, V. y Jago, A (1990). **El Nuevo Liderazgo**. Madrid: Ediciones Días Santos.

**ANEXOS**  
**ANEXO A**  
**CUESTIONARIO**

Este instrumento fue construido con la finalidad de elaborar un Trabajo de Grado de Maestría dirigido a Diagnosticar la participación y competencia de los oficiales activos de la Fuerza Armada Nacional, en cargos gerenciales y directivos de la administración pública. (Caso MINFRA).

Se le recuerda que los datos aquí suministrados son estrictamente confidenciales, por lo cual no se requiere su identificación, y cuyos resultados serán de uso único y exclusivo para la construcción de la tesis.

Agradecido de antemano por su colaboración.

A continuación, se presenta una serie de preguntas cerradas, en función de obtener respuestas objetivas y concisas. Los datos obtenidos serán de carácter anónimo. Para responder los ítems, marque con una x la opción que usted considere la adecuada.

DS. Definitivamente Sí

MV. Muchas Veces

AV. Algunas Veces

PV. Pocas Veces

<b>Preguntas \ Alternativas</b>	<b>DS</b>	<b>MV</b>	<b>AV</b>	<b>PV</b>
1. Según su opinión, cree que las competencias están integradas por: Principios, Valores, Costumbres, Tradiuciones, Creencias y Comunicación				
2. ¿Los factores: Principios, Valores, Costumbres, Tradiciones, Creencias y perfil profesional moldean su conducta como directivo, aquí en el MINFRA?				
3. ¿Conoce los aspectos organizacionales: Valores, Misión, Visión del MINFRA, que le permitan gerenciar de acuerdo con los objetivos planeados?				
4. ¿Usted cree que el comportamiento del individuo es el resultado de: el aprendizaje, la experiencia, el conocimiento, el lenguaje, la formación, creencias, motivaciones, costumbres y principios?				

5. ¿Usted cree que aquí en el MINFRA existe una cultura organizacional, un perfil profesional definido y una gerencia eficaz, que modele la conducta como directivo?				
6. ¿Considera que los directivos del MINFRA, se encuentran motivados y mantienen una actitud compartida?				
7. ¿De acuerdo con su opinión: las políticas, normas, objetivos, las funciones, la experiencia, el conocimiento, la motivación y el salario inciden en las competencias de los directivos y gerentes del MINFRA?				
8. ¿Cree Usted que los cambios a nivel directivo y gerencial que se están haciendo en el MINFRA. son para lograr una nueva imagen e incrementar la productividad, competitividad y calidad de servicio de la Institución?				
9. Considera que el proceso de reestructuración que se lleva acabo en la Institución es para brindar un mejor servicio al cliente interno que incida en las competencias y la productividad de los directivos, gerentes y el personal de MINFRA?				
10. Cree Usted que los cambios que se están haciendo en la actualidad en el MINFRA son para que el recurso humano desarrolle nuevas competencias y se genere un mejor ambiente laboral?				