

Universidad Nacional Experimental De los
Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"
UNELLEZ

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional
Coordinación del Área de Postgrado
Postgrado en Ciencia de la Educación



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

EL PROCESO GERENCIAL EN LOS TRIBUNALES LABORALES DEL ESTADO APURE

Requisito parcial para optar al Grado de
Magíster Scientiarum en Gerencia Administrativa
Mención Gerencia General

TUTOR:
DR. WILSON GALLARDO

AUTORA:
NIRVIS BLANCO
C.I. 12.323.794

MARZO DE 2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **NIRVIS BLANCO**, C.I: N° 12.323.794 para optar al grado de Magíster Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General, cuyo título es: **EL PROCESO GERENCIAL EN LOS TRIBUNALES LABORALES DEL ESTADO APURE**, y certifico que el trabajo ya puede ser consignado a la Coordinación de Post Grado para que le sea designado el Jurado Evaluador y su posterior defensa.

En la ciudad de San Fernando a los 05 días del mes de Marzo de 2015.

Prof. Wilson Gallardo

C.I. 8.631.180

DEDICATORIA

A Dios sobre todas las cosas

A mi madre Carmen Aquila Blanco por su amor y apoyo, por permitirme llegar a cada meta que me trace y otorgarme las oportunidades para ser alguien en la vida.

A mi hermana Noris que desde el cielo me acompaña y mis hermanos: Yalexis, Nisaida, Rafaelito, por toda su entrega

A mi esposo José Córdova, por su amor, por todo el apoyo brindando y por impulsarme a ser cada día mejor.

A mis cuñados, Elizabeth, Gegli y Omar por tanto cariño

AGRADECIMIENTOS

A la UNELLEZ, madre del conocimientos

A mi Tutor...Por inspirarme a dar lo mejor de mí, por su entrega en mi aprendizaje y por compartir su sabiduría.

Mis compañeros de trabajo del Tribunal Laboral del Estado Apure que me apoyaron en todo momento.

A mis sobrinos Elisel, Carlos, David, Escarlis, Yaniris, Josè Alberto, Rachel, Rafael,

Victoria y Patricia, que no consideren el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.

ÍNDICE GENERAL

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	3
1.- Planteamiento del Problema.....	3
2.- Objetivos de la Investigación.....	5
2.1.- Objetivo General.....	5
2.2.- Objetivos Específicos.....	6
3.- Justificación de la Investigación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
1.- Antecedentes de la Investigación.....	8
2.- Teorías que fundamentan el estudio.....	10
2.1.- Teoría General del Estado.....	10
2.2.- Teoría Gerencial.....	12
2.3.- Teorías de la Organización.....	16
2.3.1.- Teorías Clásicas.....	19
2.3.2.- Teorías Modernas.....	23

2.4.- Teoría General de Sistemas.....	27
3.- Bases Teóricas.....	29
3.1.- Elementos teóricos sobre el Proceso Gerencial.....	29
3.2.- La gestión Judicial.....	34
3.3.- Perfil del Poder Judicial Venezolano.....	38
3.4.- El Enfoque Sistémico.....	40
3.5.- Principales Tipos de organización.....	46
CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
1.- Tipo de la Investigación.....	49
2.- Población y Muestra.....	50
3.- Técnicas e Instrumentos de Recopilación de la Información.....	51
4.- Procedimiento Metodológico.....	51
5.- Técnicas de Análisis.....	52
5.1.- Análisis Cuantitativo.....	52
5.2.- Análisis Cualitativo.....	52
5.3.- Validez del Instrumento.....	53
6.- Cuadro de Variables.....	54
CAÍTULO IV.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
1.- Desarrollo del Objetivo 1.....	55
2.- Desarrollo del Objetivo 2.....	64
CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
1.- Conclusiones.....	81
2.- Recomendaciones.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89

ANEXOS.....	90
--------------------	-----------

ÍNDICE DE CUADROS

1.- Teorías de la Organización.....	27
2.- Sistema gerencial y Sistemas de Apoyo.....	38
3.- Operacionalización de Variables.....	54
4.- Propósitos, Objetivos y Metas Institucionales.....	66
5.- Relaciones con diversos actores.....	67
6.- Uso de tecnología.....	69
7.- Funciones del cargo y procedimientos institucionales.....	71
8.- Delegación, selección del personal, entrenamiento y clima.....	72
9.- Proceso de dirección.....	74
10.- Proceso de Control.....	78
11.- Recursos, entorno y aprendizaje organizacional.....	80
12.- Relación entre ítems.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

1- Niveles Gerenciales.....	33
2- Proceso Gerencial en Instituciones Públicas.....	43
3- Enfoque de Sistema y Proceso gerencial.....	64
4- Propósitos, Objetivos y Metas Institucionales.....	66
5- Relación con diversos actores.....	68
6- Uso de tecnología.....	70
7- Funciones del cargo y procedimientos institucionales.....	71
	73
	75
	78

8- Delegación, selección del personal, entrenamiento y clima.....	80
9- Proceso de Dirección.....	
10- Proceso de Control.....	
11- Recursos, entorno y aprendizaje organizacional.....	

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS EZEQUIEL ZAMORA
NÚCLEO - APURE
SAN FERNANDO – ESTADO APURE.



EL PROCESO GERENCIAL EN LOS TRIBUNALES LABORALES DEL ESTADO APURE

AUTORA: NIRVIS BLANCO

C.I. 12.323.794

TUTOR: DR. WILSON GALLARDO

AÑO: 2015

RESUMEN

La presente investigación, cuyo propósito general fue “Estudiar el proceso gerencial en los tribunales laborales del estado Apure”; los objetivos específicos son: 1) Describir los aspectos organizacionales de los Tribunales Laborales en estado Apure; 2) Caracterizar el proceso gerencial que se lleva a cabo en los Tribunales Laborales en el estado Apure; 3) Proponer estrategias para fortalecer el proceso gerencial en los Tribunales Laborales del estado Apure. Las teorías que sustentan la Investigación están comprendidas por la Teoría General del Estado, la Teoría Gerencial, Teoría de la Organización, quien a su vez se divide en Teorías Clásicas y Teorías Modernas; así mismo, se abordó la Teoría General de Sistemas. Dentro de las Teóricas se consideraron los Elementos teóricos sobre el Proceso Gerencial, la gestión judicial, el Perfil del Poder Judicial Venezolano y los Principales Tipos de Organización. Este trabajo de investigación es de carácter descriptivo, y se basó en un estudio de campo; la misma se ubica en el diseño de tipo descriptivo;. La población o universo a estudiar fue la totalidad de empleados profesionales de los Tribunales Laborales del estado Apure, incluyendo Jueces, Alguaciles, Secretarios del Tribunal y empleados administrativos. En total son 37 personas.

Palabras Clave: Proceso gerencial, Tribunales laborales, Enfoque sistémico

INTRODUCCION

La dinámica que los actuales tiempos caracteriza a las organizaciones, exige cambios permanentes así como una constante revisión de los procesos gerenciales que pretenden conducirla por la dirección adecuada. Al respecto, Bracho (2005: 7) sostiene que cada vez más, “el papel de los gerentes cobra relevancia al observar la urgencia por administrar organizaciones inmersas en entornos turbulentos y por lo tanto altamente inciertos, así como crear condiciones valiosas en la lucha constante por alcanzar las metas trazadas”. El éxito de una organización está ineludiblemente asociado al éxito de su gente. Si los miembros de una organización realizan bien su trabajo y logran sus metas es lógico que, en consecuencia, la institución sea igualmente exitosa. En este contexto, comprender la necesidad de dirigir eficientemente las organizaciones, bien sea públicas o privadas, exige analizar variables asociadas al desempeño gerencial de individuos que han asumido responsabilidades de conducción en las organizaciones.

Otro aspecto importante en el estudio del desempeño y de los procesos gerenciales, es aquel que se refiere a las numerosas prácticas gerenciales a las que se acude para optimizar la gestión organizacional, a tal punto de ser calificada esta acción como *cierta propensión hacia el esnobismo*, tal como lo afirma Piñango (2000: 4) al hablar sobre las *modas gerenciales*. En tal sentido expresa: “...la tendencia a la búsqueda de soluciones simples y definitivas para la práctica gerencial tiene su razón de ser en el mismo ejercicio de la gerencia... las modas gerenciales no son fenómenos superficiales y, por lo tanto, intrascendentes. Todo lo contrario, dejan huella...”

Por otra parte, el gerente no solo debe vigilar a los trabajadores y proporcionarles el mejor ambiente, sino también establecer los objetivos de la organización y desarrollar los procesos administrativos como son: la planeación,

organización, ejecución, control y evaluación. En tal sentido, Hodgetts (1999: 5) señala que "la función de dirección busca que la organización funcione bien, que el personal trabaje eficientemente, se sienta motivado con la labor que realiza".

Por esta razón, se destaca que para lograr excelentes resultados los procesos gerenciales deben estar alineados con la filosofía de gestión y con los objetivos y metas organizacionales; el recurso humano debe hacer sus mayores esfuerzos en la consecución de éstos. Auditar los procesos organizaciones es un paso fundamental para avanzar en la solución de esos problemas que pudieran presentarse en los Tribunales Laborales del estado Apure y aprovechar las fortalezas que a lo largo de los años se han venido desarrollando.

En consecuencia, se expone que esta investigación mantiene un orden secuencial. En el Capítulo I, se expone el contexto empírico que contiene el problema, los objetivos generales y específicos y la justificación. El Capítulo II, refleja aspectos referidos al contexto teórico que incluye toda la temática sobre la gerencia que serán ampliados en el trabajo especial de grado, incluye los antecedentes, teorías que sustentan la investigación y el marco conceptual de la misma. El Capítulo III, describe la metodología, procedimientos, técnicas e instrumentos empleados, así como la población y muestra seleccionada.

El Capítulo IV es el espacio para presentar los resultados de la investigación, luego de haber aplicado el instrumento. En el Capítulo V se exponen las Conclusiones y Recomendaciones. Y, finalmente, se proponen estrategias para fortalecer el proceso gerencial en los Tribunales Laborales del estado Apure.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.- Planteamiento del problema

Un proceso es un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos), servicios o información con un valor añadido, para un cliente (interno o externo). Algunos ejemplos de procesos pueden ser los de fabricación de bienes, entrega de productos o servicios, el de atención al cliente, el de desarrollo de nuevos productos o servicios, adquisición de insumos, etc.

En los años 80 la aparición del enfoque sistémico como una concepción aparentemente nueva significó un aporte metodológico importante en el intento de utilizar una visión integral tanto para el trabajo científico como para el gerencial. El desarrollo alcanzado por la tecnología de la información y las comunicaciones a partir de los años 90 aportó la base técnica imprescindible para pasar a una etapa superior en la creación y dirección de sistemas aceptablemente integrados, donde la utilización del enfoque sistémico seguía siendo la base metodológica obligada.

Lamentablemente, algunos suponen que basta la introducción de la tecnología de la información y las comunicaciones para que los sistemas organizativos se vuelvan espontáneamente integrados. Hay dos cosas que evidentemente se omiten en este razonamiento: una es el verdadero significado y contenido del enfoque sistémico (a lo cual nos vamos a referir en este trabajo) y el otro es la capacidad de las personas y sobre todo de los líderes para entender qué cosa es la integración, para aceptarla y para ponerla en práctica (que sería objeto de otro trabajo).

Si examinamos las tendencias, modas, estilos y modos gerenciales de los últimos años, podemos apreciar que aparece un factor común a todas ellas, el cual es la búsqueda de un manejo integrador de los procesos. Según Florit (2013), desde el enfoque por objetivos (que no es tan reciente) hasta el cuadro de mando integral (que es más de ahora), el factor de ver, comprender y actuar sobre los fenómenos considerándolos como un todo aparece siempre de una u otra forma; enfoques gerenciales tales como la planeación estratégica, la gestión de la información, la calidad total, la intranet o la dirección por valores, por sólo poner unos ejemplos se basan en un concepto de integración o se hacen para lograr que la integración se produzca.

Esto no es casual, pues mientras que en la naturaleza los fenómenos, los órganos y los organismos tienen una estructura y contenido sorprendentemente integrado, el hombre al crear sus organizaciones no le resulta tan fácil hacerlo tomando en cuenta todos los elementos implicados tanto en su interrelación interna y externa como en su dinámica.

Los Tribunales del país son los encargados de administrar justicia en nombre de la República; hay diversos tribunales según áreas, los cuales son ambientales, de familia, penales, agrarios, laborales, entre otros. Éste último, en el estado Apure es el objeto de estudio del presente trabajo. En líneas generales, en muchos tribunales, según informe de la Dirección Ejecutiva de Magistratura (2009) la infraestructura operacional presenta las siguientes características que impactan en la calidad del servicio y en cumplimiento del deber que las leyes imponen:

- a) Espacio físico insuficiente para atender a un volumen creciente de solicitudes.
- b) Escasos programas de formación permanente para el personal.
- c) Remuneración muy por debajo del promedio de América Latina
- d) Insuficiencia de equipos tecnológicos.

Hay otras críticas que se le hacen al Poder Judicial como lo es la corrupción, la dilación en la tramitación de los procesos, la politización, entre otros. Las consecuencias de las variables anteriores se expresan en: *a)* retardo procesal, *b)* lesiones a los intereses de la ciudadanía, *c)* descrédito del Poder Judicial, *d)* lesiones al patrimonio de los trabajadores y del patrono, según sea el caso, *e)* costos elevados de la administración de justicia, entre otros.

En tal sentido, las interrogantes que guían la investigación son las siguientes:

- ¿Cuáles son los aspectos organizacionales de los Tribunales Laborales en estado Apure?
- ¿Cómo es el proceso gerencial que se lleva a cabo en los Tribunales Laborales en el estado Apure?
- ¿Cuáles son los resultados del proceso gerencial en los resultados de los Tribunales Laborales del estado Apure?

2.- Objetivos de la Investigación

2.1.- Objetivo General

Estudiar el proceso gerencial en los tribunales laborales del estado Apure.

2.2.- Objetivos Específicos

1. Describir los aspectos organizacionales de los Tribunales Laborales en estado Apure.

2. Caracterizar el proceso gerencial que se lleva a cabo en los Tribunales Laborales en el estado Apure.

3.- Justificación de la Investigación

La responsabilidad de los funcionarios que se desempeñan en el sector público, y en especial quienes laboran en el Poder Judicial, no solamente debe ser ética y moral, es una obligación que está claramente señalada en el Artículo 11 de la Ley Orgánica de la Administración Pública (2008) cuando señala: “Las autoridades, funcionarias y funcionarios de la Administración Pública deberán rendir cuentas de los cargos que desempeñen, en los términos y condiciones que determine la ley”. Por otro lado la comunidad en general requiere estar informada de la gestión realizada por las instituciones públicas, donde ella contribuye con sus impuestos y esperan que se le retribuya en beneficios sociales. Por lo tanto la administración de justicia debe ser eficaz y eficiente, apartando el clientelismo político y ocuparse de cumplir y hacer cumplir con lo que las leyes le exigen y los ciudadanos le demandan, con un gran sentido de honestidad y transparencia. Una de las vías para lograr esa eficiencia, es conocer con precisión el proceso gerencial en las instituciones, como medio para estimular un mejor desempeño y apuntalar la capacidad decisoria y mejorar la cultura organizacional.

La presente investigación está orientada a conocer con detalle el proceso gerencial en los tribunales laborales del estado apure, para entender e interpretar los aspectos que apoya la toma de decisiones en los tribunales laborales. Los aspectos gerenciales en los tribunales no deberían estar al margen de los cambios que se generan, a fin de ofrecer a la colectividad un mejor servicio. En este sentido, se busca enmarcar la investigación en una corriente epistémica que involucre las teorías de la administración y de las organizaciones, así como la teoría de sistemas, como

herramienta estratégica que permita acercarse más a la colectividad con los administradores de justicia, mediante un desempeño gerencial óptimo.

Por lo antes expuesto, se considera que éste es un tema de actualidad cuya investigación generaría aportes teóricos, que sin duda pudieran beneficiar a todos los actores del proceso de gerencia de los tribunales, no sólo laborales, sino extensivos a todos los tribunales del país.

Asimismo, serviría de base a otros estudios de mayor alcance en el campo de la gerencia, dando lugar a una línea de investigación en el área, con base al interés que públicamente ha dado a conocer la UNELLEZ, como centro de enseñanza con estudios de cuarto nivel.

Por otro, lado la comunidad en general se verá beneficiada al poder obtener información en tiempo real y actualizada sobre las causas que corren en el tribunal y que pueden afectar la vida de trabajadores y empresarios y dar información para que cada uno de ellos tome las decisiones que la legislación venezolana permite. En sentido general, constituye un aporte fundamental para el Poder Judicial, el cual requiere de un cambio que mejore la calidad de atención y el perfil de credibilidad de la Magistratura.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.- Antecedentes de la Investigación

Hay antecedentes institucionales, donde la República de Venezuela, firmó en el año 2000 la “Declaración de Caracas”, en el marco de la Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia. Para garantizar la independencia judicial es necesaria la aplicación y creación de normas que aseguren el autogobierno del poder judicial, y que regulen el acceso a la administración de justicia, el respeto a la estabilidad del juez y a la carrera judicial, así como la formación permanente de su personal administrativo y jurisdiccional; así como también un presupuesto ajustado a las necesidades de la administración de justicia. La formulación y ejecución presupuestaria debe hacerse con respeto a la independencia del Poder Judicial, a través de los mecanismos legales de cada país. Otro de los compromisos asumidos por la República es que se debe garantizar el desempeño eficiente de las instancias disciplinarias judiciales y de los tribunales disciplinarios que controlan la profesión de abogado, para fortalecer la independencia de los jueces. Finalmente, es necesario fortalecer la vocación profesional del Juez como garante de la independencia del Poder Judicial.

Rivas Quintero (2011) en un trabajo presentado en un Congreso del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y titulado “Perfil Constitucional y legal del Poder Judicial Venezolano”, hizo una descripción detallada y a su vez hace una críticas a las debilidades del sistema judicial venezolano. Es un trabajo documental donde se revisan los principales postulados del sistema judicial venezolano, se describen detalladamente los problemas que hay en las diversas

instancias y las potencialidades de reforma. Su principal conclusión es la debilidad institucional y la partidización en la constitución de las Cortes.

Yáñez (2011) en su tesis de maestría en gerencia de la Universidad Bicentenario del Estado Aragua, titulada “Sistema gerencial para la optimización de los procesos administrativos de la Alcaldía del Municipio Páez, del Estado Portuguesa. La metodología utilizada fue un proyecto factible, con apoyo de investigación de campo y revisión bibliográfica, además de carácter descriptiva, donde estudió la muestra conformada por 41 personas trabajadoras de esa Institución. La investigación se encaminó a proponer un Sistema de Control de Gestión para la optimización de los procesos administrativos de la Alcaldía del Municipio Páez. El autor evalúa en su trabajo los diferentes enfoques de la Administración Municipal donde concluye que no existe un sistema de control de gestión que permita analizar y evaluar las tareas ejecutadas por la misma. Sin embargo, hay la disponibilidad del personal de la alcaldía para implantar dicho sistema. El presente estudio, se relaciona con la presente investigación, por cuanto hace referencia a un sistema para optimizar los procesos administrativos de la Alcaldía.

Pastor Castell-Florit Serrate (2010) en su trabajo titulado “Enfoque sistémico epidemiológico y el proceso gerencial” sostiene que el proceso gerencial es un avance de las ciencias administrativas que permiten crear categorías de análisis para descomponer la realidad en áreas manejables y funcionales. Su principal aporte fue diseñar un proceso para el área de la vigilancia epidemiológica en México.

En una investigación realizada por Bracho (2005) con el propósito de determinar la actuación gerencial de los egresados de la III Cohorte de la Maestría en Gerencia Empresarial, del Decanato de Administración y Contaduría, a partir del análisis de dos variables: las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control) y los roles gerenciales (interpersonal, de información y de decisiones), por considerar pertinente la realización de estudios que permitan conocer la labor directiva de quienes conducen las organizaciones. El universo de estudio estuvo constituido por los profesionales egresados de la Maestría en referencia, que

para el momento de la realización de la investigación ocupaban cargos gerenciales. La metodología utilizada define esta investigación como descriptiva y de campo, y permitió observar un alto cumplimiento de las funciones gerenciales evidenciando importantes fortalezas en su desempeño. No obstante, también pudo constatarse un marcado énfasis hacia procesos gerenciales propios de la administración clásica, en virtud de la ausencia de características vinculadas con las tendencias modernas. Por otra parte, y en relación con los roles, pudo identificarse el predominio de los interpersonales y de información, en contraste con las importantes debilidades encontradas en los roles de decisión.

2.- Teorías que sustentan la Investigación

2.1.- Teoría General del Estado

Dentro de la concepción moderna que gira en torno a que el Poder del Estado es uno e indivisible y de que las actividades primordiales del Estado para el cumplimiento de sus fines se encausen a través de tres actividades esenciales, muy propiamente llamadas "funciones", que en criterio de la Teoría General del Estado, se lleva a cabo a través de las tres ramas de ese mismo poder unitario y que se han clasificado en legislativa, administrativa y judicial y de que el instrumento creado y concebido en el texto constitucional para dar cumplimiento a esa actividad es el Órgano o dispositivo mediante el cual se materializa la misma, analizaremos desde ésta óptica la función jurisdiccional que sirve de soporte al andamiaje donde se asienta el Estado de Derecho.

La Función Judicial analizada a la luz de los grandes conflictos que vive actualmente el hombre en sociedad quien constantemente se ve amenazado por una pluralidad de factores que comprometen la familia, la libertad, la dignidad y la igualdad, la función judicial, como parte de las funciones del Estado, ha de expandir su marco de actuación traspasando quizás aquellas líneas que han demarcado su

tradicional actividad para dirimir las controversias entre los particulares, entre éstos y el Estado, en castigar a transgresores de la ley, a la defensa de los derechos y garantías de los habitantes y naturalmente a la defensa misma de la Constitución Nacional. La función judicial hoy en día debe ir más allá de cumplir aquella actividad que por sus decisiones sobre asuntos concretos sometidos a su consideración, produce actos individualizados. Además su función debe ser real y efectivamente un medio contralor de las actividades de los otros órganos del Estado y una fuente generadora de derecho.

De igual modo la Función Judicial en un Estado Democrático es un canal abierto de esperanza del hombre para alcanzar la libertad. La libertad no es un término que se llena o se cubre por estar declarada y proclamada en un texto constitucional sino que es su vigencia y goce efectivo lo que importa para considerarla como una realidad social y es precisamente a la función judicial a quien corresponde hacer valer los derechos del hombre, garantizados en esa gama de expresión de la libertad.

Con gran propiedad Linares Quintana (2006) afirma que "la libertad constituye la finalidad suprema del Estado constitucional o de derecho, cuya razón de ser es el amparo y la protección de aquella mediante la sumisión o la acomodación al derecho del organismo estatal íntegramente considerado". De ahí entonces resulta lógico concluir que la eficacia de un orden jurídico depende de la eficiencia y calidad moral de las personas físicas encargadas por imperio de la Constitución y de la Ley, de poner en actividad el órgano jurisdiccional para hacer efectivo los derechos y garantías que permitan al hombre el disfrute pleno de su libertad, entendida ésta como el respeto y sumisión de la autoridad estatal al orden jurídico.

2.2.- Teoría Gerencial

En palabras de Borjas (2011), el gerente es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las instituciones o unidades administrativas, por cuanto es el responsable o cuentadante de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento de la misma; significa entonces que los gerentes deben estar capacitados para llevar las riendas de sus instituciones puesto que maneja *i)* normas, *ii)* establece criterios, *iii)* fomenta el trabajo, *iv)* incentiva la cooperación; *v)* optimiza el desempeño, entre otros.

En relación a lo expresado, los objetivos del sistema judicial venezolano serán posibles, si cuenta con el personal gerencial idóneo para atender las distintas políticas y lineamientos que se promueven; pues el personal directivo, entiéndase jueces, secretarios, directivos de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM) son clave importante en la transformación de la administración de justicia, una vez que ha ejecutado efectivamente sus roles de administrador de justicia, así como las funciones administrativas. Es importante señalar que la gestión del gerente debe facilitar al resto del personal las herramientas para desarrollar eficazmente su labor.

En referencia a lo expresado, la gestión del personal directivo incide directamente en la calidad de las decisiones y de la institución, puesto que la categorización de los mismos, tiene pertinencia con la gestión desarrollada por los gerentes, donde tienen que demostrar las competencias, habilidades y disposición de las herramientas necesarias para administrar justicia con equidad.

Lo expresado, sería consecuencia, en algunos casos, por asignación de cargos por méritos, la supervisión efectiva, competencias de los decisores, tanto personales como colectivas; que impulsen un desempeño responsable, eficiente, innovador, motivador, creador; que devienen de una excelente formación, perfeccionamiento y actualización académica, para el fiel cumplimiento de sus funciones, a fin de garantizar la calidad en su gestión.

Según los planteamientos de Chiavenato (2006: 146) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”. En el caso judicial se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad. La afirmación anterior, requiere que el gerente de una organización, oriente sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de las metas de la institución, llevando a cabo el análisis de las actividades consecutivas, frente a situaciones reales, donde la gestión gerenciales una ciencia, con parámetros en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzarlos objetivos de la institución.

Así mismo, es importante destacar lo expresado por Chiavenato (2006: 147), “la gestión del director - gerente sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente. Esto es, al desarrollar las competencias, el director debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las destrezas”. Sin embargo, cuando se ocupan puestos de liderazgo, como es el caso de los decisores del Poder Judicial, para ser operativo tiene que ser eficaz en todas las áreas de los valores competitivos, es decir, la conceptualización no es suficiente, deben ser capaces de actuar.

Dentro del Poder Judicial es importante que el proceso se desarrolle acertadamente; para ello se requiere, según Bateman (2004: 80), “la propuesta de metas y planes de acción, procedimientos flexibles, formación de equipos de trabajo, dar retroalimentación, adecuada comunicación interpersonal, mantener un sistema de recompensa y propiciar mejoras en el medio laboral”; estas cualidades son importantes para el cumplimiento de las funciones gerenciales básicas, universalmente aceptadas en el campo de la administración, como la planificación, la organización, la dirección y el control.

En este contexto, como lo expresa Bracho (2005: 8) “el reconocer la necesidad de disponer de un conocimiento preciso acerca de qué les corresponde hacer a los gerentes, podría significar la diferencia entre el éxito o fracaso de las organizaciones”. En procesos tales como la toma de decisiones, la negociación y la dirección del recurso humano, entre otros, son muchos los retos que enfrenta el gerente y que amenazan su conocimiento sobre cómo actuar. El trabajo gerencial es posible en la medida en que se genere mayor certidumbre sobre las condiciones internas y externas que lo rodean.

En este sentido, no hay duda del rol protagónico de los gerentes en las organizaciones. No obstante, el tener claro su papel no es suficiente para que los gerentes lo realicen; el desempeño de los profesionales de la administración se ve limitado dada la presencia de múltiples factores: constantes e impredecibles cambios a todo nivel, vertiginosos avances tecnológicos, saturación del mercado de profesionales en el área administrativa, libre competencia, competitividad, necesidad de resultados significativos a corto plazo, necesidad de desarrollar mecanismos de control confiables y oportunos, entre otros. En la actualidad cuando los mercados son exigentes y la lucha por la supervivencia de las empresas se ha vuelto despiadada, no es posible competir utilizando las mismas estrategias que, aunque en el pasado pudieran haber dado resultado, ahora pudieran conducir al fracaso empresarial.

En efecto, la estructura organizacional según Barrera (2004) debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia, por lo tanto es importante describir las funciones de cada unidad y que éstas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas. Es decir, se debe dividir la carga de trabajo, con la finalidad de facilitar su ejecución en forma lógica por las personas.

Como complemento, para que una institución logre en forma óptima los objetivos, es necesario que establezca su organización, entendida como la competencia para el ordenamiento de cada uno de los elementos que intervienen en el

proceso gerencial; al efecto es considerada por Koontz y otros (2004: 31) “como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común”. La organización, si tiene buena arquitectura, todos sus componentes funcionan armoniosamente, en correspondencia a la misión y visión de ésta, pero dentro de ciertas exigencias colectivas y productivas.

La dirección es una función de la administración y de la gerencia de una institución, la cual debe estar bien orquestada para alcanzar logros y metas comunes, de acuerdo con las ideas expresadas por Zeus y Skiffington (2012: 91), “se espera que los directivos sean multifuncionales, que dominen múltiples técnicas, que tengan don de gente y sean capaces de formar equipos”. A esta visión holística e integral del rol del gerente se le suman todos los elementos de una gerencia emocional. En efecto, la dirección consiste en motivar a los empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones comunes; de acuerdo con Robbins (2010), es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos humanos en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, como el industrial, comercial, educativo, público o privado.

Por otra parte, es importante acotar en relación a los equipos directivos, según Álvarez (2000: 141) que “el éxito o fracaso en la gestión no depende solamente de la correcta administración de los recursos económicos, ni del buen criterio con que interprete y aplique la legislación, sino que se relaciona con ciertas habilidades y destrezas de tipo personal”. Por lo tanto, es necesario comprender la naturaleza humana en el contexto de las relaciones organizacionales para obtener resultados deseados en la institución. Así mismo es necesario destacar que la dirección, según Chiavenato (2010: 286) “es la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo”. Esto quiere decir que luego de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es llevarlas a la práctica, siendo así, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la orientación y

motivación de esfuerzos del grupo en el logro de los objetivos. En relación a lo expresado, la función de dirección, en la organización judicial es muy importante, pues permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro.

Tiene asimismo, como fin señalar las debilidades, errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función, Chiavenato (2006: 105), plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicarlas debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que serepitan”.

En este contexto, el control se vincula con la planeación, pues las acciones están guiadas por las metas preestablecidas durante el proceso de planeación, en las instituciones del Poder Judicial el gerente debe controlar lo planificado, todo debe llevarse en el tiempo previsto y bajo condiciones determinadas, esto demanda un juicio de valor y retroalimentación.

En ese sentido, Bateman (2004: 349), considera al “control como la función que permite verificar y contrastar lo planificado con su ejecución por medio de la recolección de datos, favoreciendo la evaluación del rendimiento y posibilitando el tratamiento y análisis de la información, de tal manera que se pueda replantear de forma objetiva y científica”.

2.3.- Teoría de la Organización

La influencia de las organizaciones viene de los albores de la humanidad. Había divisiones de tareas ya en las primeras tribus, pero de manera conjunta se lograron objetivos. Dentro de las organizaciones hay objetivos comunes. Nacen con una finalidad concreta. Las personas, dentro de las organizaciones, cumplen una función determinada, la coordinación y unión de estas tareas lleva a los objetivos

comunes. Las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas; visto así, una organización es un grupo humano que trabaja para lograr un propósito común. Por otro lado, se define las organizaciones como instituciones en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos).

Druker (2006) marca la diferencia entre organización y comunidad o sociedad en general, menciona que la organización está hecha a propósito, con un objetivo en particular. Una organización se define por su labor. Comunidad y sociedad se definen por un lazo que mantiene unidos a los seres humanos, sea este lazo su lengua, su cultura, su historia o su geografía. Una organización es eficaz si se concentra en una única labor, por ejemplo una empresa o un emprendimiento se dedica a producir y vender sus productos y no a investigar sobre la problemática de alguna cultura en particular, labor que sí es realizada por el equipo de investigación de una universidad. La función de la organización es hacer que los saberes sean más productivos, o sea que estos saberes le sirvan a la sociedad para elaborar productos o servicios que satisfagan alguna necesidad particular.

Toda organización se crea de manera consiente y deliberada y se estructura en función de metas y objetivos que dan sentido a su funcionamiento. Por ejemplo, un emprendimiento es una organización, tiene un objetivo específico: producir y vender determinados bienes, está creada para que sus miembros se sustenten a través de ella, para lo cual se concentra en esa única labor de producción y venta. Por otra parte un hospital es una organización del sistema de salud, esta creado para curar y cuidar a los enfermos, se concentra en ese cometido y sus miembros, cada uno desde su especialidad, se dedican a cumplir con ese propósito. Un Tribunal, área de esta investigación, es una organización especializada del Estado venezolano para administrar justicia y ser árbitro entre partes en disputa, en este caso específico, los tribunales laborales del estado Apure.

Para que una organización pueda cumplir el cometido que se propuso, es necesario que existan sistemas de actividades, caracterizados por una coordinación consiente y razonable, y que el mismo cree expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales. El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituyen su estructura. La estructura es de carácter relativamente estable en el tiempo, tiende hacia determinados fines. El proceso de fijación de esos fines, y el grado de cooperación que le acuerden sus miembros variarán según el tipo de organización.

Rivas (2009) en un extenso trabajo resume las 18 principales teorías de la organización que registra la literatura en los últimos 100 años; estas son divididas en Teorías Clásicas y Teorías Modernas; a continuación se presenta una síntesis de las mismas.

2.3.1.- Teorías Clásicas

1.- Teoría científica

Se sustenta en 4 aspectos principales: 1) Desarrolla una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplaza a las viejas prácticas empíricas, 2) Un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyera a los antiguos esquemas con los cuales los trabajadores se entrenaban por sí mismos lo mejor que podían, 3) Un esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realizara conforme a los principios de la administración científica, 4) La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador.

2.- Teoría Funcional

Esta teoría transformaría el pensamiento administrativo con la idea de que toda organización estaba basada en cinco funciones básicas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración, además de catorce principios que deberían ser observados para operar con eficiencia. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en sub funciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.

3.- Teoría burocrática

Esta teoría caracteriza la autoridad como carismática, tradicional y racional-legal. La forma organizativa que resulta de aplicar la autoridad legal es nada menos que el modelo de organización burocrático, cuyos rasgos distintivos son: 1) Las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales; cada persona actúa de acuerdo a lo que le exige su puesto y no sobre la base de la amistad, la relación familiar, la pertenencia a una etnia, religión, raza o adscripción política; 2) La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz. Cada puesto tiene definidas sus tareas, y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes a ellas. En resumen: la mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores

4.- Teoría de las relaciones humanas

Plantea que los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos, y que la participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad. En términos históricos administrativos, los experimentos evidenciaron que existen en las organizaciones grupos sociales que tienen una cultura propia. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.

5.- Teoría de los sistemas cooperativos

Concibe a las organizaciones como sistemas cooperativos, no como productos mecánicos de diseños de ingenieros de la eficiencia. Plantea que para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, sino que se relacionan. Las organizaciones surgen mediante la cooperación y la participación de las personas. Cuando las organizaciones son pequeñas, como es el caso de las empresas familiares, los objetivos coinciden con los de las personas y por lo tanto la cooperación está asegurada. A medida que las organizaciones crecen, el conflicto aparece. Para evitar el conflicto hay que dar incentivos, y la tarea del ejecutivo, por tanto, es promover la participación. La mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.

6.- Teoría de los sistemas

Incorpora la idea de que las organizaciones son sistemas abiertos que están constituidos por subsistemas relacionados con el medio ambiente. Encuentra en la naciente informática, la cibernética, la robótica y la teoría de la información, herramientas que le permiten crecer por estos vastos campos del conocimiento. La idea de la aplicación de estas técnicas es optimizar las decisiones, minimizar costos y/o maximizar los beneficios. Para lograr la eficiencia hay que coordinar armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.

7.- Teoría del comportamiento

La toma de las decisiones es el punto fundamental de la administración. Por lo tanto, el estudio del proceso de decisión es básico para explicar la tarea más importante de los directivos. La tarea más importante de un administrador es definir el problema para tomar las decisiones adecuadas. La de clasificación de las decisiones tiene que ver con la programación. Aquí se distinguen dos tipos: decisiones programables y no programables. Las primeras pueden seguir procedimientos

establecidos y las segundas por su complejidad no tienen precedentes útiles. Existe un conjunto de técnicas que tienden a la optimización de las soluciones programadas. Las decisiones no programadas reconocen a la intuición y la experiencia como elementos de decisión. Por lo tanto, la mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad

8.- Teoría política

Las organizaciones son fuentes constantes de intereses de grupo, que se encuentran permanentemente en conflicto. Sin embargo, este conflicto, bien administrado, puede resultar funcional y positivo. Para los promotores de esta teoría, variables como el poder, la administración del conflicto y las tensiones políticas y sociales son elementos del entorno, es por ello que la competencia central de los gestores se concentra en la gestión del conflicto y la negociación. En el modelo político la incertidumbre es una variable del entorno, la información suele ser ambigua y las metas generalmente son inconsistentes; por lo que hay que gestionar de manera positiva el conflicto

9.- Teoría del desarrollo organizacional

Plantea la importancia que tiene el compromiso de la alta dirección para el éxito del desarrollo organizacional. Así mismo, es evidente que la complejidad de las organizaciones requiere que las actividades de mejoramiento que propone el desarrollo organizacional sean aplicadas en varios niveles: individual, interpersonal, por grupos e inter grupos. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible

10.- Teoría de la contingencia

Percibe a la organización como un sistema abierto. Hay dos corrientes de la teoría de la contingencia; la escuela de los sistemas socio-técnicos y la corriente contingencial. Existen cuatro tipos de contextos ambientales que regulan la estructura y el comportamiento organizacional: el entorno estático y aleatorio (tranquilo), el entorno estático y segmentado, el entorno perturbado y reactivo, y el de campos turbulentos. La importancia de esta escuela radica en que plantea la posibilidad de que, dependiendo de la industria y el medio ambiente en el que trabaje una organización, se vea afectada de manera distinta por las influencias externas. La organización debe, por tanto, diseñar estructuras y modelos diferentes, de modo que un área puede estar organizada con los principios burocráticos y otra como un sistema abierto con flexibilidad y autonomía. La mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.

2.3.2.- Teorías Modernas

11.- Teoría de la población ecológica

Los supuestos teóricos de esta teoría pueden ser resumidos en tres ideas centrales: 1) Los recursos del entorno son limitados para todas las organizaciones; 2) Las organizaciones tienen formas organizativas que son escogidas entre diversas opciones; 3) Cuando hay un cambio en el entorno hay dos posibles formas de reorganización: la inercia, que conduce a la desaparición, y la adaptación (flexibilidad organizativa), que conduce a la supervivencia; por lo que la mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia

12.- Teoría institucional

Postula que la organización debe ser estudiada como un todo, y le da importancia a la distinción entre instituciones públicas y organizaciones privadas, en razón de su complejidad y sus fines. Las organizaciones son sistemas sociales, no

solo técnicos, y por lo tanto sus miembros requieren apoyo social y no solo demandas de eficiencia. Un componente clave es el llamado isomorfismo institucional, que distingue tres tipos de efectos: el coercitivo, que son las presiones otras organizaciones de las que se depende; el mimético, que es la imitación de las organizaciones de más éxito; y el normativo, que son las normas compartidas por varias organizaciones (regulación)

13.- Teoría de los recursos y capacidades

Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. En el ámbito actual las organizaciones se empiezan a preguntar cuáles necesidades pueden satisfacer, más que cuáles quieren satisfacer.

14.- Teoría de la agencia

La teoría de la agencia estudia las formas óptimas para formalizar contratos entre un agente y el principal. Una relación de agencia surge cada vez que un individuo depende de la acción de otro. El objetivo básico de esta teoría es determinar, dadas ciertas hipótesis relacionadas con las personas, la organización y la información, cuál es el contrato más eficiente para gobernar la relación principal-agente, tomando como referente el control del comportamiento del agente. Para controlar a los agentes se establecen los dos mecanismos de gobierno siguientes: a) El establecimiento de contratos basados en los resultados, más que en el comportamiento, que permiten adaptar las preferencias de los agentes a las de los principales, pues para ambos las compensaciones dependen de unas mismas acciones. b) El desarrollo de sistemas de información, puesto que estos permiten que el principal conozca realmente el comportamiento y actividades del agente. la mejor forma de organización es la que crea los mecanismos que previenen que el agente

actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización.

15.- Teoría del caos determinista

Es una colección de técnicas conceptuales, matemáticas y geométricas que permiten definir a los sistemas complejos como: dinámicos, no lineales y con elementos transaccionales. Las evidencias de los sistemas caóticos son prácticamente universales y se encuentran en el clima, los electroencefalogramas, los mercados de valores y la mayoría de los sistemas sociales, entre ellos los organizacionales. La teoría del caos se ha aplicado a diversos campos del conocimiento, por ejemplo, en medicina, para el estudio del cerebro, el sistema nervioso y el aparato perceptivo.

16.- Teoría de los sistemas alejados del equilibrio

Desarrollada en la ciencia química, rápidamente fue adaptada a la organización por las siguientes razones: 1) Las organizaciones son sistemas abiertos alejados del equilibrio; 2) En el desarrollo de toda organización interviene un doble proceso de adaptación y auto-organización; 3) La complejidad de muchos de los procesos psicosociales que estudiamos dentro de la organización puede obedecer a causas muy sencillas. El tiempo es factor determinante en la complejidad de cualquier sistema, y ha introducido así la idea de sistemas alejados del equilibrio, o también la termodinámica del no-equilibrio. Desde este punto de vista, la complejidad supone la ausencia de equilibrio o, lo que es equivalente, el reconocimiento del carácter inestable o dinámico del equilibrio. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que puede adaptarse y auto-organizarse.

17) Teoría de los sistemas complejos adaptativos

La complejidad es el estudio de los sistemas complejos adaptativos (SCA). Hay dos tipos de sistemas complejos: sistemas de complejidad decreciente y de

complejidad creciente. Los primeros no suponen dificultad; el reto en los sistemas de complejidad creciente consiste en la medición de la complejidad de sistemas dinámicos marcados por el tiempo, puesto que este es factor de la complejidad misma. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno

18.- Teoría de la autocrítica organizada

Esta teoría fue propuesta para estudiar organizaciones de sistemas vivos. Se basa en el concepto de autopoiesis. Poesis significa producción, autopoiesis significa autoproducción. El término expresa la dinámica constitutiva de los sistemas vivientes. Para vivir esa dinámica de forma autónoma, los sistemas vivientes necesitan obtener recursos del entorno en el que viven. En otras palabras, son simultáneamente sistemas autónomos y dependientes. La estructura de un sistema viviente cambia todo el tiempo, lo que demuestra su continua adaptación a los igualmente constantes cambios de ambiente. Aun así, la pérdida de la organización resultaría en la muerte del sistema, por ello se considera que la organización determina la identidad de un sistema, mientras que su estructura determina cómo esas partes son articuladas físicamente. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

Todas estas teorías muestra la evolución a la que ha sido expuestas las organizaciones; pareciera que la creciente complejidad de las teorías no guardan vinculación alguna con las organizaciones fácticas, “del terreno”, pero muchas de estas derivaciones teóricas son usadas por organizaciones de prestigio, que poseen el músculo intelectual para traducir el conocimiento en decisiones y el músculo financiero para pagar bastos sistemas de investigación y divulgación. Las teorías se resumen en el Cuadro 1.

Cuadro 1**Teorías de la Organización**

TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN	
Teorías Clásicas	Teorías Modernas
1.- Teoría científica	11.- Teoría de la población ecológica
2.- Teoría Funcional	12.- Teoría institucional
3.- Teoría burocrática	13.- Teoría de los recursos y capacidades
4.- Teoría de las relaciones humanas	14.- Teoría de la agencia
5.- Teoría de los sistemas cooperativos	15.- Teoría del caos determinista
6.- Teoría de los sistemas	16.- Teoría de los sistemas alejados del equilibrio
7.- Teoría del comportamiento	17.- Teoría de los sistemas complejos adaptativos
8.- Teoría política	18.- Teoría de la autocrítica organizada
9.- Teoría del desarrollo organizacional	
10.- Teoría de la contingencia	

Fuente. Rivas (2009). Diseño propio adaptado.

2.4.- Teoría General de Sistemas

Es una herramienta que permite la explicación de los fenómenos que suceden en la realidad y que permite hacer posible la predicción de la conducta futura de esa realidad, a través del análisis de las totalidades y las interacciones internas de estas y las externas con su medio. Aplica mecanismos interdisciplinarios, que permitan estudiar a los sistemas no solo desde el punto de vista analítico o reduccionista el cuál estudia un fenómeno complejo a través del análisis de sus partes, sino también con un enfoque sintético e integral, que ilustre las interacciones entre las partes (el todo es mayor que la suma de las partes).

Un sistema contiene, al igual que cualquier problema, organización, decisión a tomar, fenómeno u objeto, componentes como los siguientes:

- Elementos. Las partes que lo integran, que pueden ser personas, objetos, dinero, instrumentos, amenazas, oportunidades, piezas, materiales, equipos, medicamentos, etc.
- Relaciones. Los vínculos entre sus elementos y entre grupos de elementos, que pueden ser humanos, informativos, químicos, físicos, biológicos, mecánicos, eléctricos, etc.
- Atributos Las propiedades que caracterizan tanto a sus elementos como a sus relaciones que pueden ser estatura, estado de salud, calidad, nivel de conocimientos, voltaje, equilibrio, etc.
- Medio ambiente Lo que se relaciona con el objeto pero no forma parte de el, que puede estar representado por disposiciones legales, niveles jerárquicos superiores, abastecedores, clientes, instituciones afines, etc.

Sin embargo, lo que distingue a los sistemas, ya sea porque lo sean realmente o porque se desee estudiar el objeto como si lo fuera, son dos conceptos no incluidos entre los anteriores pero que resultan imprescindibles:

- Efecto cinético. Propiedades del sistema que no poseen sus elementos y relaciones por separado, tales como la capacidad de dar la hora en un reloj, la de un equipo de especialistas y técnicos para intervenir exitosamente a un paciente, o la de una plataforma espacial para mantenerse funcionando durante 50 años.
- Relatividad. La definición de sus componentes y del propio conjunto está en dependencia de lo que se desee estudiar o hacer. Una persona, su aparato cardiovascular o una de sus células, cualquiera de ellos, puede estudiarse como un sistema, como un elemento, como parte de uno mayor (subsistema) e incluso como formado por varios sistemas (macro sistema). El sistema puede estudiarse

sin considerar su medio ambiente (sistema cerrado), o considerando sólo este (caja negra).

Se puede intentar un acercamiento al concepto del sistema, pero sin pretender dar definiciones, sino más bien describirlo:

- Está compuesto por elementos relaciones y propiedades
- Pertenece a la realidad objetiva
- Es un todo y como tal posee propiedades o resultados que no se pueden hallar en sus componentes
- Su extensión, fronteras y tamaño está en dependencia de cual parte de la realidad objetiva se desea tomar como objeto de análisis, comprensión o acción. Un mismo sistema puede estudiarse como parte de otro o como compuesto por muchos otros sistemas.
- Todo lo anterior se produce en ciertas condiciones de espacio y tiempo y en relación con un medio ambiente determinado (salvo que se desee considerarlo de forma aislada)

3.- Bases Teóricas

3.1.- Elementos teóricos sobre el Proceso Gerencial

La evolución del pensamiento gerencial presenta diversos enfoques que varían según el autor. A continuación se presenta una recopilación sucinta de las diferentes teorías que abarcan desde el enfoque clásico de la gerencia hasta el pensamiento gerencial moderno, con énfasis en la principal característica de cada una de ellas (Koontz y Weihrich, 2010):

- Enfoque empírico o de casos: estudia experiencias mediante casos. Identifica éxitos y fracasos.
- Enfoque de los papeles gerenciales: el estudio general consistió en observaciones de cinco gerentes. En función de este estudio, se identificaron 10 papeles gerenciales, los cuales se agruparon en tres categorías: 1) interpersonales, 2) de información y 3) de decisión.
- Enfoque de contingencia o situacional: la práctica gerencial depende de las circunstancias. La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional.
- Enfoque matemático: la gerencia se concibe como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Se le entiende como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas.
- Enfoque de la teoría de las decisiones: centra su interés en la toma de decisiones, en las personas o grupos que toman decisiones y en el proceso de toma de decisiones.
- Enfoque de la reingeniería: se basa en el replanteamiento fundamental, el análisis de procesos, el rediseño radical y los resultados drásticos.
- Enfoque de sistemas: la aplicabilidad de los conceptos de sistema es muy amplia. Los sistemas tienen delimitaciones, pero interactúan así mismo con el entorno externo; es decir, las organizaciones son sistemas abiertos. Reconoce la importancia de estudiar las interrelaciones de la planeación, la organización y el control en una organización, así como los numerosos subsistemas.
- Enfoque del comportamiento grupal: hace énfasis en el comportamiento de los individuos en grupos. Se basa en la sociología y la psicología social. Se estudian principalmente los patrones de comportamiento grupal.

- Enfoque de comportamiento interpersonal: muestra interés en el comportamiento interpersonal, en las relaciones humanas, en el liderazgo y en la motivación. Se basa en la psicología individual.
- Marco de 7-S de McKinsey: las 7 S son: 1) estrategia, 2) estructura, 3) sistema, 4) estilo, 5) personal, 6) valores compartidos y 7) habilidades.
- Enfoque de calidad total: permite obtener productos y servicios satisfactorios confiables (enfoque Deming), productos y servicios adecuados para su uso (enfoque Juran) y cumplir con los requerimientos de calidad (enfoque Crosby). Tiene como conceptos generales la mejora continua, la atención a los detalles, el trabajo en equipo y la educación en calidad.
- Enfoque del proceso operacional: reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques gerenciales. La intención es desarrollar recursos científicos y teóricos de aplicación práctica. Distingue entre conocimientos gerenciales y no gerenciales. Desarrolla un sistema de clasificación basado en las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control

Según Cosenza Gonzalo (2004), Peter Drucker, dijo que la gerencia era simplemente “el proceso de convertir recursos en resultados”. El gran mérito de esta síntesis es su capacidad para describir con muy pocas palabras una disciplina realmente complicada. La gerencia es de por sí, una actividad realmente compleja, tanto en su estructura como en su modo de funcionamiento. Genera además numerosas especialidades y ramas, así se puede hablar lo mismo de gerencia en sistemas de servicios de salud, gerencia industrial, gerencia de recursos humanos o gerencia de abastecimientos, de alta gerencia o de gerencia operativa hasta llegar a una lista verdaderamente interminable.

Intentando llegar a una comprensión casi sistémica de la gerencia, el objetivo de esta aproximación es demostrar que la gerencia es verdaderamente compleja en sí

misma, a lo cual se añade la propia complejidad del objeto dirigido. Para ello vamos a verla como un todo y al mismo tiempo como compuesta en numerosas partes y elementos. (Ver figura 1).

- Nivel Conceptual. Aquí se incluyen las bases teóricas fundamentales de la gerencia. Se habla de definiciones relativas a su objeto de estudio, los principios sobre los cuales descansa, las categorías en las cuales está organizada, las teorías acerca de su funcionamiento y las del objeto donde se aplica.
- Nivel de Ejecución. A diferencia del nivel anterior, aquí se agrupan todos los aspectos que tienen que ver con la puesta en práctica de la gerencia. O sea, como se instrumenta, con cuales métodos y técnicas y dentro de que restricciones. Comprende:

- Los procesos. Comprende el denominado “ciclo de la gerencia” que es una manera simplificada de describir dichos procesos utilizando como componentes las funciones de dirección. Cada función es compleja en si misma e incluso se puede estudiar como un subsistema de la gerencia.
- Los factores. Está compuesto de todos aquellos elementos que influyen positiva o negativamente en la conducta del sistema y en consecuencia en la posibilidad de obtener o no determinados resultados. Son de muy diversos tipos (políticas, conciencia social, hábitos, creencias, jerarquías, estructuras, etc.)

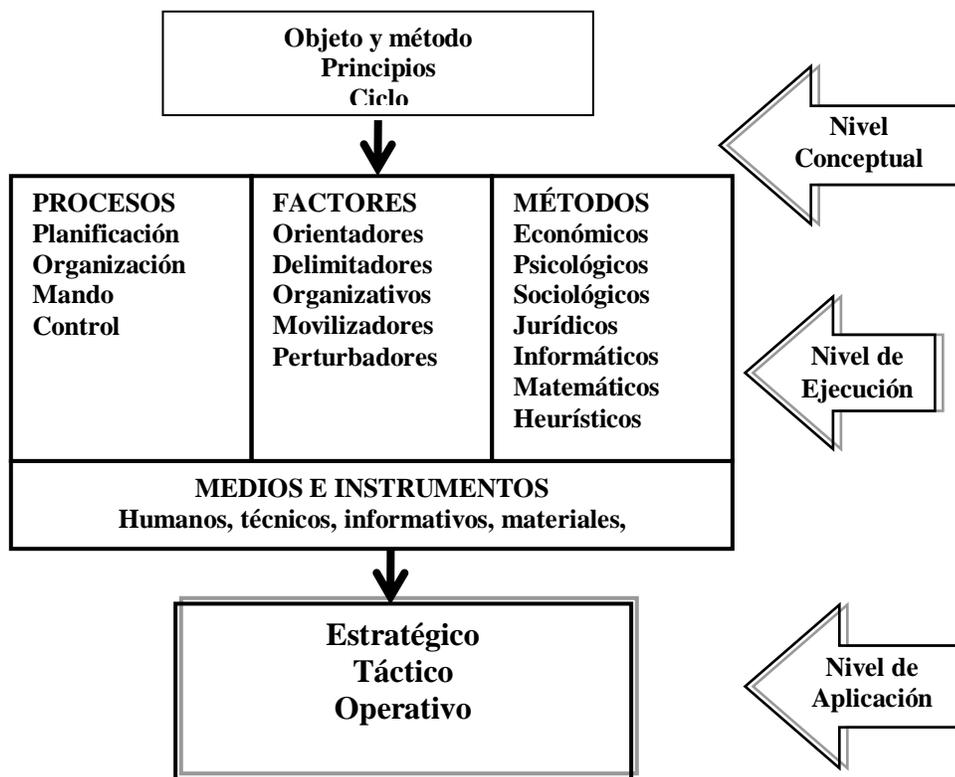


Figura 1. Niveles Gerenciales
Fuente: Gonzalo Consenza (2004)

- Los métodos. Son un reflejo de cómo otras ciencias y técnicas participan de forma activa en la gerencia. En consecuencia, se habla de informática aplicada a la gerencia en salud, de empleo de la dinámica de grupo en el enfoque participativo, de enfoque epidemiológico atendiendo a los aspectos multicausales o de riesgo para la salud o de métodos matemáticos para la toma de decisiones. Muestra el carácter interdisciplinario de la gerencia.
- Los medios. Se refiere en lo fundamental, al amplio campo de recursos humanos, físicos, financieros e intelectuales que sirven para la ejecución de la gerencia y que además constituye el medio dentro del cual esta se lleva a cabo. Son ejemplo de esto las personas, los instrumentos de trabajo, las computadoras, los sistemas de comunicación y otros por el estilo.

- Nivel de Aplicación. Se refiere a las características del objeto dirigido, el cual de hecho define de manera significativa a la propia gerencia. No existe gerencia en abstracto, pero tampoco existen sistemas organizativos sin procesos gerenciales. Dirigir un sistema de administración de justicia, una campaña de vacunación, un sistema integrado de urgencia médica, la operación de descargas de buques en un muelle, el trabajo investigativo en un centro de biotecnología, una batalla orientada a conquistar un territorio, un equipo de baloncesto o el coro de una iglesia, demanda procesos gerenciales diferentes.

3.2.- La gestión judicial

La gestión judicial relaciona la idea de gerencia en el ámbito o escenario judicial y tiene como propósito brindar un servicio cada vez más eficaz y a quienes trabajan en el Poder Judicial un mejor clima laboral y el logro de metas personales; ella comprende toda la actividad organizacional administrativa, que sirve de apoyo a la labor jurisdiccional de los jueces cuya independencia está garantizada por la Constitución. La gerencia judicial puede ser entendida como un conjunto de conocimientos y procesos sistemáticos y estructurados que articulados, forman parte del escenario judicial para garantizar el cumplimiento de la misión otorgada por la Constitución y las leyes.

En palabras de Díaz (2012) “el escenario judicial se activa con funciones jurisdiccionales e involucra al juez, el tribunal, a la organización, como parte integral del sistema de justicia. Es decir, es una organización, con estructura, políticas y fines destinados a un servicio público”. Así, quienes dirigen el escenario judicial, están llamados a ejercer sus prácticas o actuar conforme a los principios y concepciones de la gerencia. Una adecuada organización y un buen funcionamiento del gobierno judicial son esenciales para el éxito la organización judicial y para una adecuada administración de justicia, en la medida en que éstos garanticen una gestión eficiente

y transparente; basada en la independencia de los jueces y en su capacidad, la calificación profesional del personal judicial y en un órgano judicial que inspire confianza y respetado por su liderazgo en la sociedad.

Louza (2011: 14) expone que no parece ser la estructura o el modelo de gobierno judicial lo que determina el óptimo funcionamiento de la justicia, así como tampoco el conjunto normativo que regula el sistema de justicia. Según el autor, la experiencia nacional e internacional muestra que muchas veces los cambios normativos se quedan en papel. Pareciera, según Díaz (2012) que la diferencia lo hace la cultura, los valores y los principios tanto de la organización como de los actores involucrados en ella; en consecuencia, el fortalecimiento de los procesos gerenciales en el poder Judicial venezolano, su cultura, valores democráticos y sistemas de apoyo son vitales para una adecuada administración de justicia.

La gestión judicial tiene entonces como punto de partida el trabajo que cotidianamente cumplen magistrados, funcionarios, empleados, auxiliares y abogados, con el aporte de otras disciplinas y en permanente contacto con la realidad social. En tanto el volumen de la labor judicial crece incesantemente es imprescindible mejorar las condiciones en que ella se cumple, en beneficio de quienes acuden a la Justicia (ciudadanos y litigantes), quienes trabajan en ella (los magistrados, funcionarios, empleados y auxiliares), y quienes trabajan *con* ella (los abogados).

En palabras de Navarro (2010) los países latinoamericanos han incursionado en importantes procesos de reforma judicial, pero continua prevaleciendo un déficit de eficiencia en la operatividad de la justicia, que se refleja en la mora judicial. Y aunque éste sea el mal endémico más generalizado, otros problemas continúan impidiendo la tutela del servicio judicial como servicio público satisfactorio para los ciudadanos. Entre los elementos que muestran avances se pueden mencionar:

- a) Constituido y desarrollado las Escuelas Judiciales;

- b) Procesos de selección y nombramiento de jueves (con un desarrollo a la inversa en el caso venezolano);
- c) Incursión en la fórmula de los denominados Consejos de la Magistratura (en Venezuela se denomina Dirección Ejecutiva de la Magistratura) para resolver algunos de los problemas del gobierno judicial;
- d) Fortalecimiento del Ministerio Público;
- e) Oralidad en los juicios;
- f) Mejoramiento de la infraestructura.

También, se han ejecutado proyectos para mejorar la gestión judicial, atacando la ineficiencia de la estructura organizacional y de la tramitación de los procesos judiciales, mediante la incorporación de criterios organizacionales y valores de la nueva gestión pública, como el de racionalización y economías de escala, eficiencia y servicio civil. Todo ello con el fin de romper la frontera de producción estructural, que en palabras de North (1993), se encuentra muy por debajo de las capacidades de producción técnica.

Entre los enfoques para guiar los procesos de cambio en la gestión judicial se pueden mencionar:

- a) Énfasis en la introducción de tecnología (instalación de computadoras en los despachos);
- b) Profesionalización de la gestión, incorporando especialistas en administración y gerencia en el quehacer de la administración de justicia;
- c) Surgimiento de los despachos corporativos o mega despachos, que son formas novedosas de organizar la oficina judicial, los cuales incorporan a su vez la profesionalización de los administradores y el soporte de los sistemas de información. Principalmente se encuentran, según Navarro (2010) en países como

Colombia, Ecuador, Costa Rica o Chile; los cuales tomaron como modelos de referencia experiencias de organización judicial de países como Canadá, Alemania o el País Vasco en España;

- d) Proceso de la reforma procesal, propiciándose cambios de cultura, organización y procesos; siendo un caso Venezuela con sus cambios procesales en las áreas penal, civil, laboral, violencia de género y protección de niños y adolescentes;
- e) Incorporación de sistemas de información para la gestión judicial, que posibilitan a los operadores un mejor control de la tramitación y a los ciudadanos el acceso a la información del avance de los procesos judiciales; así como el acceso a otra información jurídica relevante, tal como la jurisprudencia y la legislación vigente.

Pese a estos avances se puede expresar:

- 1) Los cambios no son homogéneos, ni están generalizados en el conjunto de los países de la región;
- 2) existe la percepción de que las reformas han sido muy lentas;
- 3) los resultados no se compaginan con la inversión realizada;
- 4) las reformas se han estancado y tienden a languidecer;
- 5) ha sido harto difícil remover los obstáculos;
- 6) se exageraron promesas y se inflaron expectativas.

El proceso gerencial en los tribunales venezolanos debe asentarse en dos sistemas íntimamente vinculados; el sistema gerencial y los sistemas de apoyo a la toma de decisiones y se reflejan en el Cuadro 2.

Cuadro 2.
Sistema Gerencial y Sistemas de Apoyo

Sistema Gerencial	Sistemas de Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del Juez • Motivación • Trabajo en Equipo • Participación activa del personal • Organización del trabajo • Comunicación interna • Relaciones con los actores del proceso judicial • Análisis permanente del funcionamiento de los tribunales 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de apoyo • Capacitación permanente • Uso de la Tecnología • Manejo de indicadores y estadísticas • Opinión de la Gente

Fuente: Blanco (2013)

3.3.- Perfil del Poder Judicial Venezolano

Es evidente que en los últimos años el país entero trasmite a través de sus voceros de opinión la inconformidad de cómo el poder judicial lleva a cabo la función que por mandato constitucional se le asigna dentro de la concepción clásica de la división de los poderes.

Dentro de un sistema democrático la confiabilidad en el Órgano Jurisdiccional es determinante, ya que debe cumplir la función de árbitro deslastrado de influencias, indicar que sus titulares se mueven en un plano de independencia y libertad con apego a la ley, buscando como norte la justicia, ya que sus decisiones deben entenderse como expresiones de voluntad del Estado. De no ser de esta manera, el Estado como organización jurídica de la Nación mostraría un desfase o desequilibrio que se dio en su Carta Fundamental.

Alfonso Rivas Quintero (2007) sostiene que el país está sumido en una acentuada crisis de su sistema judicial, se cuestiona que la autonomía e independencia

del poder judicial que son valores éticos del Estado de Derecho se desdibujan progresivamente por factores que analizamos más adelante en el texto de este trabajo.

El problema de la administración de justicia y la necesaria reforma del poder judicial para el rescate de la fe perdida en el aparato judicial, es un tema por demás arduo que exige el concurso de voluntades y el empeño de los sectores que son capaces de poner en marcha un nuevo diseño estructural y organizativo. Las fuerzas políticas han de tomar conciencia de la responsabilidad histórica y moral que tienen con el país y adelantar la reforma del poder judicial en una primera fase sobre la base de reformas.

Es cierto que toda reforma que pretenda hacerse debe contar previamente con un diagnóstico de la situación real que presenta el problema. En efecto, sectores calificados del país denuncian que la corrupción, la lentitud y la politización son los factores primordiales que inciden negativamente en la administración de justicia. Entre las críticas más sonadas están las de Duque Corredor (2009) y Ayala Corao (2008), quienes sostienen que el Sistema Judicial venezolana vive una profunda crisis.

Además de los problemas mencionados anteriormente, debe también tomarse en cuenta la infraestructura operacional con que cuentan la mayoría de los Tribunales del país: espacio físico, personal subalterno incapacitado, mal remunerado, sin instrumentos de trabajo necesarios, carentes de los adelantos tecnológicos etc, todo lo cual refleja la enfermedad física del órgano jurisdiccional y la otra, la más grave, producto de la corrupción, de la dilación en la tramitación de los procesos y la politización que infesta y corroe la salud moral de la institución estatal.

3.4.- El Enfoque Sistémico

Aplicar el enfoque sistémico puede explicarse simplemente diciendo que consiste en utilizar el concepto de sistemas para analizar, comprender e incluso

modificar la conducta o los resultados de un fenómeno u objeto, lo cual conduce evidentemente a preguntarse qué cosa es un sistema. Tendríamos entonces que empezar por ahí.

El enfoque sistémico constituye un principio metodológico fundamental para la comprensión y análisis de la gerencia como disciplina y de los objetos sobre los cuales esta se aplica. La gerencia resulta altamente compleja no sólo por el gran número de conceptos, procesos, factores, métodos, medios e instrumentos involucrados en ella sino sobre todo por el hecho de ser una actividad que cae en el campo de las ciencias sociales y por tanto no descansa en verdades absolutas, ni en principios generalizables a todos los casos y situaciones.

Los objetos de dirección constituyen en su totalidad sistemas artificiales auto dirigidos donde su capacidad para actuar como un todo integrado está limitado por la capacidad de aquellos que lo diseñaron, por las posibilidades intelectuales y gerenciales de los que lo dirigen, por los niveles de conocimiento y habilidades de los que lo operan, por las tecnologías en que se apoya y por las circunstancias agresivas o favorecedoras, estables o cambiantes del medio dentro del cual operan.

Sin embargo, el componente que aporta la mayor complejidad a estos sistemas viene dado por el hecho de que los que lo dirigen y lo operan son seres humanos, con su carga de emociones, criterios, sentimientos, aprehensiones y temores. El enfoque sistémico no es una fórmula mágica, pero resulta imprescindible cuando se hace necesario dar un carácter realmente integrador al análisis de un problema, establecer una política, tomar una decisión o introducir cambios fundamentales en un sistema organizativo y, si se piensa bien, esto es necesario siempre.

Así mismo, todos los sistemas están en relación con un medio determinado. El medio está formado por todos aquellos elementos, propiedades y relaciones que estando de alguna forma conectado con el sistema (intercambian productos, energía, informaciones, etc.) no pertenecen a este. Estas conexiones son básicamente de dos tipos:

- a. Desde el medio hacia el sistema. Se les llama magnitudes de entrada (Me) o simplemente entradas. Se identifican también como causa exterior, perturbación, acción, estímulo, etc. Es la manera como el medio actúa o influye sobre el sistema. Es aquello que el sistema importa o recibe de su mundo exterior, y puede estar constituida por uno o más elementos de información, energía y materiales. Pueden ser las materias primas en una industria, los pacientes en un hospital los estudiantes en un politécnico de la salud o la sequía en una región agrícola. En el caso de este trabajo se refiere a los usuarios del sistema de justicia que van en demanda de la aplicación de la ley.
- b. Desde el sistema hacia el medio. Se les llama magnitudes de salida (Ms) o simplemente salidas. Se les identifica también como efecto, resultado de la perturbación, reacción, respuesta, etc. Es la forma como el sistema actúa sobre el medio. Es el resultado final de la operación o procesamiento de un sistema, todo sistema produce una o varias salidas. Pueden ser los productos terminados en una fábrica, los pacientes dados de alta en el servicio de pediatría, los estudiantes promovidos en un politécnico de la salud o los productos agrícolas echados a perder debido al mal estado del tiempo. También pueden ser las sentencias, acuerdos y demás actuaciones que hagan los Tribunales de la república.

Geralis (2010) asume que el sistema posee ciertos mecanismos de transformación (procesos) que le permiten convertir las magnitudes de entrada en magnitudes de salida. Estos procesos pueden ser de naturaleza muy variada y compleja según se trate de sistemas naturales, artificiales, económicos, organizativos, sociales, etc. Se refiere a un sistema cuyo interior no puede ser develado, sus elementos internos son desconocidos, y sólo puede conocerse "por fuera", a través de manipulaciones externas o de observación externa. De igual manera, es un mecanismo mediante el cual una parte de la energía de salida de un sistema o de una máquina vuelve a la entrada, para alterarla de alguna manera. El proceso gerencial en

las organizaciones públicas puede evidenciarse en los siguientes aspectos (ver Figura 2)

- 1- Capacidad de Gestión, que se expresa en la capacidad de los decisores para captar, procesar y transformar la información en decisiones públicas, lo que pudiera denominarse como inteligencia gubernamental; esto implica actuar sobre el núcleo de decisión, el cual está comprendido por las unidades o instancias de decisión más altas en las instituciones.
- 2- La filosofía de gestión de las organizaciones públicas; no puede haber un buen servicio público si no se modifican radicalmente la razón de ser de las instituciones (misión), su proyección futura (visión) y los valores que moldean la conducta organizacional y de sus trabajadores.
- 3- Mecanismos de control público; estos mecanismos comprenden y van más allá de los controles gubernamentales tradicionales como el control fiscal, de gestión, legal y político. Lo público trasciende lo gubernamental y se hace extensivo no sólo a los gobiernos, sino que abarca las posibilidades de que la sociedad intervenga en los asuntos públicos y ausculte su acción; están comprendidos por tres elementos: La responsabilidad gubernamental, que es el grado de compromiso de los decisores por limitar su propio poder y subordinarlo a los ciudadanos, acercando a éstos su acción; una institución pública responsable vela por las necesidades sociales y está atento a los reclamos. El segundo elemento es la rendición de cuentas que se define como al proceso mediante el cual los funcionarios del sector público rinden cuentas de sus actuaciones ante las instituciones del Estado y ante la sociedad (CLAD; 2000). La rendición de cuentas o “accountability”, implica procesos comunicacionales entre los decisores y la sociedad, donde aquéllos están en la obligación de hacer públicas sus aspiraciones, actuaciones y resultados para que las instituciones evalúen el desempeño y los ciudadanos juzguen y tomen sus decisiones en relación con

mantener o retirarles su apoyo. El tercer elemento es la transparencia, asumida como el grado de corrupción con que las instituciones públicas y los gobernantes actúan.

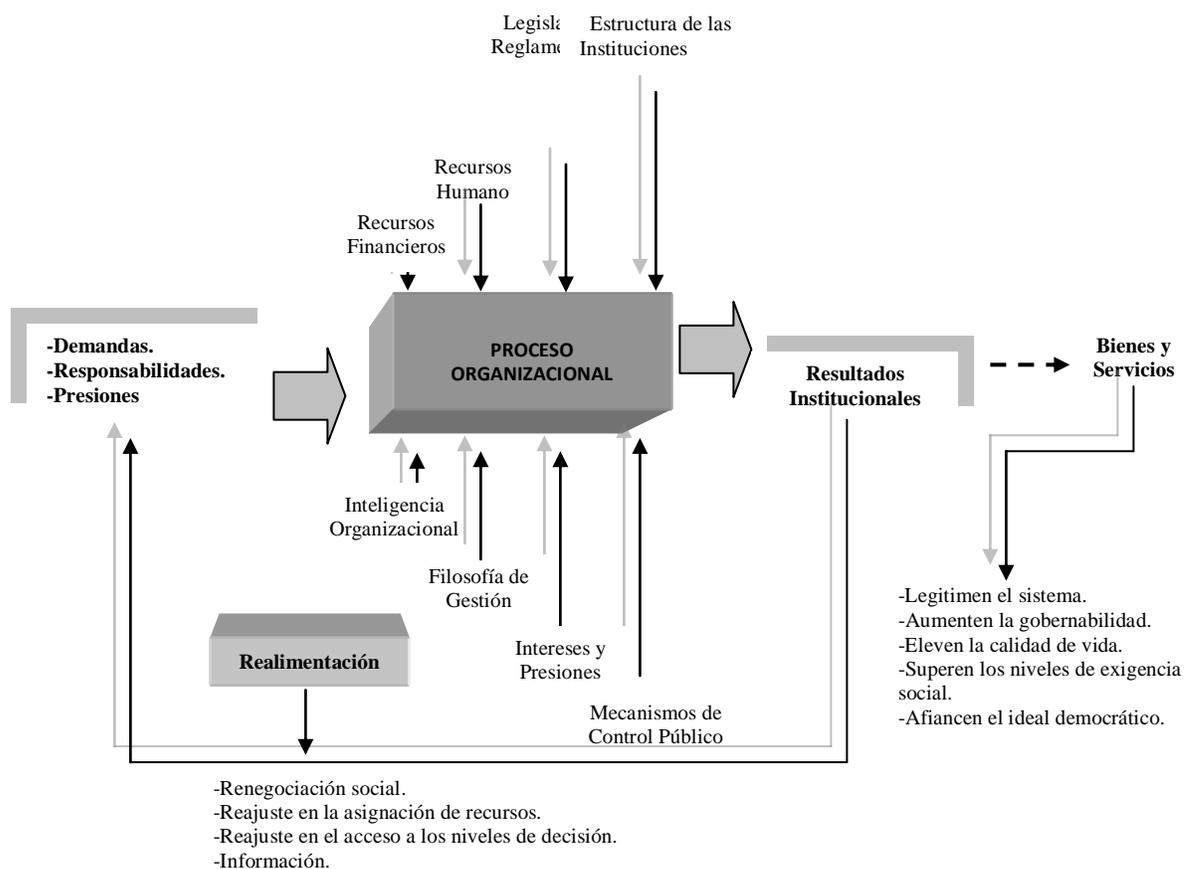


Figura 2. El Proceso Organizacional en Instituciones Públicas
Fuente: Gallardo Wilson (2010)

- 4- Eficiencia en el uso de los recursos financieros; no pueden desvincularse los resultados de gestión de la asignación de recursos; posiblemente no sea aplicable al sector público la estrategia del sector privado de que los recursos financieros van hacia las áreas de negocios más rentables. El hecho que un gobierno no

muestre resultados exitosos en administración de justicia no quiere decir que se le deben restar recursos a este sector, sino que deben existir compromisos de desempeño para hacer que los recursos rindan.

- 5- Recursos humanos en calidad, cantidad y ubicación; cualquier instancia pública la calidad del recurso humano es lo que hará que una gestión de gobierno pueda ser exitosa o no; el recurso humano debe ubicarse de manera extendida en las instituciones del gobierno y en sus diversos niveles; incluiría lo referido a remuneraciones, estabilidad, evaluación del desempeño y ascensos.
- 6- Legislación y Reglamentación: los procesos que se den en las organizaciones públicas deben estar previstas en leyes y/o reglamentos; la discrecionalidad mal administrada puede ser nociva en la prestación de los diversos servicios que brinda el Estado.
- 7- Reducción de la burocratización. Cuando las estructuras son más amplias o hay más tramos de decisión, el ciudadano tiene pocas posibilidades de influir en las decisiones, aparte de que los costos operativos son más elevados; con estructuras más grandes, los niveles de burocratismo aumentan, dejando en manos de demasiadas personas decisiones que pueden ser sencillas.

Los resultados organizacionales van a estar en función de la combinación de los elementos arriba mencionados y de ellos depende la legitimación del sistema, la aceptación por parte de los ciudadanos de las decisiones públicas; así mismo, de la calidad de los resultados depende la calidad de vida de las personas y el imaginario que éstos tengan sobre el sentido e importancia de la democracia.

Otro concepto asociado a los sistemas es la Homeostasis, que es el equilibrio dinámico alcanzado mediante la autorregulación o autocontrol, así mismo, es la capacidad del sistema para mantener las variables dentro de ciertos límites, incluso si los estímulos del medio externo las fuerzan a asumir valores que sobrepasen los

límites normales. Todo mecanismo homeostático es un dispositivo de control para mantener ciertas variables dentro de los límites deseados.

De igual manera, se tiene a la información, la cual es el conocimiento disponible para el uso inmediato, que permite orientar la acción al reducir el margen de incertidumbre que rodea las decisiones cotidianas.

Las magnitudes de entrada, o conocidas también como input, están representadas por las demandas, presiones y responsabilidades que la sociedad le ha delegada a un sistema, en este caso a una organización o Poder Público. Las magnitudes entran a la “caja negra” o en espacio de los procesos; los insumos se combinan con la tecnología con que se trabaja en el sistema, sus recursos humanos y materiales, la estructura institucional y los mecanismos decisionales. Por otro lado, entra en juego el liderazgo organizacional, la manera como se comunican los miembros de la organización y la gestión del conocimiento o capacidad de aprendizaje.

Los resultados de las instituciones públicas deben estar orientados a legitimar el sistema, aumenten la gobernabilidad, elevar la calidad de vida de la población, superarlos niveles de exigencia social y afianzar el ideal democrático. Luego, se realiza lo que se ha denominado la realimentación del sistema, que probará la inteligencia del mismo. Con base en los resultados se realiza una renegociación social que implica una vinculación del sistema con otros y la entrega de legitimidad; un reajuste en la asignación de recursos; un reajuste en el acceso a los niveles de decisión y la posibilidad de intercambio de información.

La interrelación de todos los elementos junto con las propiedades que los caracterizan permite que el sistema actúe como un todo. Esa totalidad posee nuevas propiedades: las del sistema propiamente dicho. El conjunto de propiedades de un sistema dado, se conoce como estado del sistema. Se dice, por ejemplo, que el estado de un sistema es progresivo cuando sus principales propiedades evidencian una mejoría constante.

La capacidad de un sistema para mantenerse en determinado estado, mejorar o empeorar, modificarse dentro de determinado rango o cambiar radicalmente, depende de la existencia de un elemento rector o director que se encargue de ello. Cuando el elemento rector pertenece al propio sistema se dice que es un sistema autodirigido. El ser humano es un ejemplo de esto.

Los sistemas organizativos (empresas, instituciones, entidades, sociedades, departamentos, grupos de trabajo, laboratorios, etc.) se consideran sistemas autodirigidos artificiales, donde el trabajo de rectoría se denomina Gerencia, Administración o Dirección y sus protagonistas son Gerentes, Administradores o Directivos según la convención que se utilice.

3.5.- Principales Tipos de Organización

La literatura (Ramírez: 2011) muestra diversos tipos de organización, entre las cuales se destacan: lineal o militar, funcional, matricial, staff, comité, formal, informal, lineo-funcional, funcional; las cuales se detallan a continuación.

- *Organización Lineal o Militar:* Es una organización simple y de conformación piramidal, en la que cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área. Se caracteriza porque las decisiones se concentran en una sola persona, quien tiene la responsabilidad básica del mando, es una sola persona quien asigna y distribuye el trabajo a los colaboradores. Generalmente da en las pequeñas empresas y en la milicia.
- *Funcional:* Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea

- *Matricial*: Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto a un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo. Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.
- *Staff*: Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.
- *Comité*: El comité es un grupo de personas con autoridad de línea y staff, a las cuales se les entrega un asunto para su estudio. Esta característica diferencia el comité de otros órganos de la administración. Existen diferentes clases de comités los que hacen funciones administrativas, los que realizan funciones técnicas, y los que realizan el estudio de problemas y aquellos que proveen recomendaciones.
- *Formal*: Mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente. Cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la conservación del objetivo primordial.
- *Informal*: Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal. Este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes: i) Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí; ii) Constituida en grupos

mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa; iii) Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente; iv) Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente; v) Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

- *Lineo-Funcional*: Es una combinación de Organización Lineal y Funcional. Lineal: La responsabilidad y autoridad se transmite a través de un sólo jefe para cada función especial. Funcional: La especialización de cada actividad en una función, es más aplicable en las empresas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.- Tipo de Investigación

En referencia a la problemática planteada relacionada con el proceso gerencial en los Tribunales Laborales, y en atención a los objetivos, este trabajo de investigación es de carácter descriptivo, debido a que trabaja sobre hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, se midieron variables con el fin de especificar sus propiedades más importantes. Se basó en un estudio de campo, entendiéndose este, según el Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2003: 5):

El análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

La investigación de campo, tiene su sustento en la necesidad de obtener información, mediante la aplicación de instrumentos a la población objeto de estudios, en forma directa por la investigadora. Por otra parte, se debe tener en consideración que la investigación de campo dará origen al análisis sistemático de la información obtenida sobre el problema, con el propósito de realizar su análisis para explicar sus causas y efectos, así como también para entender su naturaleza y factores constituyentes.

Teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen con la investigación de campo, la misma se ubica en el diseño de tipo descriptivo, destacándose, según lo expresa Hernández, (2000: 87) como: “aquel que tiene por objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta uno o más variables”.

En consecuencia, el desarrollo del trabajo de campo permitió recolectar información de manera directa de la población en lo concerniente al proceso gerencial en los tribunales laborales del estado Apure.

2.- Población y Muestra

Es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Para Balestrini (2007: 138), La muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”. Para Hurtado (2008: 77), consiste: “en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados”.

En vista de que la población es pequeña se tomó toda para el estudio y esta se denomina muestreo censal. López (2008: 123). Así mismo, (Hayes 2009) opina que la muestra censal es aquella porción que representa toda la población, comprende a todo el universo; en otras palabras, la muestra es del tamaño del universo.

La población o universo a estudiar fue la totalidad de empleados profesionales de los Tribunales Laborales del estado Apure, incluyendo Jueces, Alguaciles, Secretarios del Tribunal y empleados administrativos. En total son 37 personas.

3.- La técnica e Instrumento de Recopilación de la Información.

En relación con la naturaleza y los objetivos de la investigación se aplicó la técnica de la Encuesta para recopilar los datos, mediante un cuestionario. La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. Como la encuesta fue escrita se usó el cuestionario, el cual consiste en un documento con un listado de preguntas, las cuales se le hizo a las personas encuestadas, siendo ésta una encuesta estructurada, ya que está compuesta de listas formales de preguntas que se le formularán a todos por igual; las preguntas fueron tomas del Cuadro de Variables

4.- Procedimiento Metodológico.

Considerando el tipo de investigación, se efectuaron cuatro (4) fases de estudio, con el propósito de lograr los objetivos establecidos en esta investigación.

Fase I: Investigación Bibliográfica. Implica la revisión de la bibliografía pertinente.

Fase II: Investigación de Campo. Se seleccionó la población y la muestra a estudiar, se elaboró el instrumento a aplicar en los Tribunales Laborales.

Fase III: Análisis e Interpretación de los Resultados. Se realizó un análisis descriptivo mediante la estadística descriptiva e inferencial y se agruparon en cuadros de distribución de frecuencias con porcentajes simples.

Fase IV: Para finalizar, se plasmaron las conclusiones y las recomendaciones para analizar el proceso gerencial en los Tribunales Laborales del estado Apure.

5- Técnicas de Análisis

Para el análisis de la información proveniente de la aplicación de los

instrumentos, se emplearon las técnicas de tipo cuantitativas y cualitativas, discriminadas en la forma siguiente.

5.1- Análisis Cuantitativo

Esta técnica consiste en la organización de la información, cuantificarla y jerarquizarla, con el propósito de presentarla en cuadros distributivos de frecuencias e índices porcentuales, dando en tal sentido una visión detallada de los resultados de la investigación, sin hacer uso de la descripción, concentrándose solamente en números y procedimientos porcentuales.

5.2- Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo se hizo necesario para darle la debida interpretación a los resultados de la investigación. El mismo permitió, describir la información contenida en los cuadros distributivos de frecuencias, propiciando en consecuencia, los hallazgos del trabajo de campo, a fin de formular las conclusiones y recomendaciones pertinentes a los supuestos implícitos planteados a través de las variables y los objetivos perseguidos.

Validez del Instrumento.

El instrumento se validó antes de que fuera aplicado a la muestra de empleados (as) de los Tribunales Laborales del estado Apure, mediante el juicio de 2 expertos, los cuales certificaron si los ítems se relacionan con las variables e

indicadores investigados, poseen precisión y coherencia, asimismo, observaron la pertinencia y correspondencia con el marco teórico de esta investigación.

Objetivos Específicos	Variable real	Indicadores	Item	Instrumento
1- Caracterizar el proceso gerencial que se lleva a cabo en los Tribunales Laborales en el estado Apure para el año 2013.	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito institucional • Objetivos y metas de la institución • Relación con el entorno • Uso de la tecnología 	1, 2, 3, 4	C U E S T I O N A R I O
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las funciones • Conocimiento de los procedimientos • Delegación de funciones • La Selección del personal • Entrenamiento y capacitación • Clima organizacional 	5, 6, 7, 8, 9, 10	
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Motivación • Incentivos • Toma de decisiones • Liderazgo • Trabajo en equipo 	11, 12, 13, 14, 15, 16	
	Control	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de indicadores de desempeño • Evaluación de desempeño • Opinión de los usuarios 	17, 18, 19	
	Sistemas de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de recurso humano • Recursos financieros y materiales • Monitoreo del entorno • Capacidad de aprendizaje 	20, 21, 22, 23	

Cuadro 3.- Cuadro de Variables

CAPÍTULO IV

LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Desarrollo del Objetivo 1

La modernización del Poder Judicial surgió desde el año 1993 en el marco del Convenio 3514 Venezuela y Banco Mundial (CSJ: 1993), incluyendo los aspectos de asistencia técnica financiera, reorganización, modernización de los Tribunales, formación y capacitación e infraestructura física del sistema judicial. Los cambios operativos en cuanto a la modernización del Poder Judicial tienen su raíz en el año 1995 con la creación de la Unidad Coordinadora del proyecto de infraestructura y apoyo al Poder Judicial e inicio del proyecto de modernización.

Ahora bien, fue en el año 1998 cuando se inició el desarrollo del modelo de Gestión, decisión y documentación para los Tribunales Juris 2000 para la empresa SEINTEX. En el año 1999 fue la implementación de este Sistema Juris 2000 en la ciudad de Barquisimeto y Barcelona, programada su implementación en los Tribunales del Trabajo para el año 2003. Fue en el año 2007 cuando correspondió su instalación en los Tribunales Laborales de San Fernando estado Apure. Con ello, se busca y se ha obtenido la satisfacción de usuarios en la forma más práctica de verificar sus expedientes, mejorando los servicios en cuanto a su calidad, eficiencia y eficacia. No sólo a los usuarios, sino también a los trabajadores que conforman la jurisdicción laboral, generándose métodos de trabajos ordenados, eficientes y homogéneos.

En el presente trabajo se da a conocer en primer lugar, el personal responsable dentro de la actividad administrativa-jurisdiccional y sus funciones, así

como el procedimiento a seguir en la ejecución de las acciones de los procesos manuales tales como recepción de asuntos nuevos, recepción de documentos de asuntos en trámite, recepción de asuntos itinerados o distribuidos, recepción de correspondencias, clasificación de documentos de asuntos en trámite y distribución de asuntos. Además de ello, las funciones que deben cumplir las unidades administrativas que integran a los tribunales laborales.

Antes de caracterizar el proceso gerencial de los tribunales laborales y de describir los aspectos organizacionales de los mismos, es necesario destacar que los funcionarios que laboran en los Tribunales Laborales del estado Apure están obligados a cumplir ciertas reglas y normas en pro del acceso a la justicia. Entre ellas destacan:

- Acatar la Constitución y las leyes de la República
- Lograr que la administración de justicia sea rápida y escrupulosa
- Ser mesurado, atento, paciente e imparcial
- Ser puntual y obrar con prontitud en el desempeño de sus funciones
- Combatir la inclinación a abusar por razones de amistad o por nexos familiares
- Evitar la corrupción en todas sus formas, actuando en todo momento con honestidad y decoro.
- Recordar que como funcionario público se debe a la ciudadanía

Conforme lo establecido en el artículo 26 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la justicia debe ser gratuita, accesible, imparcial, idónea, transparente, autónoma, independiente, responsable, equitativa y expedita, sin dilaciones indebidas, sin formalismos o reposiciones inútiles. Esta concepción

constituye un avance en la forma de organizar y en definitiva de modernizar el Poder Judicial.

A tales fines, la República firmó un Convenio N° 3514-VE, con el Banco Mundial, para el mejoramiento y modernización del Poder Judicial; fue diseñado para los Tribunales de la República, el Modelo Organizacional y Sistema Integral de Gestión, Decisión y Documentación JURIS 2000, el cual permite que se tramiten de forma automatizada los asuntos que ingresan a los Tribunales. Los componentes de este convenio, el Modelo Organizacional y Sistema Integral de Gestión, Decisión y Documentación JURIS 2000, apuntan a mejorar la calidad de los Tribunales, priorizando la satisfacción de los usuarios a través de la prestación de un servicio eficaz y eficiente que aumente la transparencia de las gestiones de los asuntos y la mayor dedicación del juez a su actividad jurisdiccional, consolidando así la noción de los Circuitos Judiciales, previsto en el artículo 269 de la Constitución.

En el caso del Circuito Judicial del Trabajo, que es el objeto de estudio de la presente investigación, existen Oficinas de Apoyo Judicial, las cuales asumen las labores centralizadas de gestión y apoyo a la actividad jurisdiccional de los jueces. En atención a sus funciones éstas oficinas se dividen en Oficinas de Apoyo Directo a la Actividad Jurisdiccional y Oficinas de Servicios Comunes Procesales.

La Resolución N° 2003-00017 del Tribunal Supremo de Justicia en su Sala Plena establece que las Oficinas de Apoyo Directo a la Actividad Jurisdiccional, estarán dirigidas por un Coordinador Judicial, quien será el responsable del funcionamiento de las mismas. Al Coordinador Judicial le reportarán los coordinadores de área de cada una de estas Oficinas. Las Oficinas de Servicios Comunes Procesales estarán dirigidas por un Coordinador de Secretaría. Así las cosas, son Oficinas de Apoyo Directo a la Actividad Jurisdiccional, las siguientes:

a) *La Unidad de Recepción y Distribución de Documentos (URDD)*: será la encargada de recibir cualquier escrito, libelo de demanda, solicitud, diligencia u otro tipo de documento o correspondencia dirigidos a los Tribunales que conforman el Circuito y las Coordinaciones. El coordinador de área de esta Oficina, es un Secretario de Tribunal, con amplia experiencia en el Poder Judicial, el cual supervisa al personal adscrito a la misma y es el responsable de los documentos y demás recaudos consignados en los expedientes o con los escritos, libelo de demandas, solicitudes y diligencias, que por su naturaleza deban permanecer en resguardo y custodia, hasta que sean entregados a la Oficina de Secretarios Judiciales. Para la recepción de las demandas orales, las Coordinaciones Laborales establecen turnos para que los Jueces reciban personalmente las mismas y las reduzcan a escrito en forma de acta. Todos los escritos o diligencias de asuntos en trámite, para su ingreso deben ser identificados manualmente, por computadora o cualquier otro medio legible por el usuario con los datos básicos como el número de expediente, tipo de escrito, el Tribunal y número de folios que consigna. En el caso de las solicitudes para la devolución de documentos o entrega de copias certificadas, la URDD debe informar al usuario que consigne la solicitud y retirarla por la Oficina de Atención al Público (OAP) el día que se le indique, previo pago del costo de las fotocopias correspondientes.

Los asuntos o documentos por itinerar por el Sistema Juris 2000, son aquellos que deban enviarse para el conocimiento de los Tribunales de la sede judicial. La distribución es la asignación aleatoria de un asunto para el conocimiento de un determinado Tribunal dentro de la sede judicial. En materia de amparo y demandas por intereses colectivos o difusos, los asuntos son clasificados y distribuidos de manera rápida y específica y enviados a los Jueces de juicio a los fines de su tramitación. En caso de interponerse una acción contra una decisión

judicial ésta es enviada al Juez Superior que corresponda, de acuerdo al mecanismo de distribución correspondiente de Amparo.

En materia de amparo los asuntos serán clasificados y distribuidos de manera rápida y específica y enviados a los jueces de juicio a los fines de su tramitación. En caso de interponerse una acción contra una decisión judicial ésta será enviada al Juez Superior que corresponda, de acuerdo al mecanismo de distribución correspondiente de Amparo. En caso de demandas por intereses colectivos difusos, los asuntos serán distribuidos de manera rápida y específica y enviados a los jueces de juicio a los fines de su tramitación, de acuerdo al mecanismo de distribución correspondiente.

La distribución de asuntos par a la celebración de audiencias preliminares, se realizará en los siguientes horarios: 9:00 am, 10.00 am; 11:00 am y 3: 00 pm. Los demás asuntos tendrán el horario de distribución de las 11:00 am y 2: 00 pm.

- b) *La Unidad de Correo Interno (UCI):*** entrega en la sede del Tribunal correspondiente, el mismo día de su presentación ante la Unidad de Recepción y Distribución de Documentos, cualquier escrito, libelo de demanda, solicitud, diligencia u otro tipo de documento o correspondencia dirigidos a los Tribunales que conforman el Circuito. Los escritos, libelos de demanda, solicitudes, diligencias u otro tipo de documentos que entregue la Unidad de Correo Interno (UCI), en la sede del Tribunal correspondiente, son suscritos por el Juez o el Secretario.

- c) La Unidad de Actos de Comunicación (UAC):** es la encargada de practicar las citaciones y notificaciones y enviar oficios, comisiones u otro tipo de comunicación hacia entes externos a la sede judicial. Las citaciones, comisiones, notificaciones y órdenes de comparecencia son suscritas por el juez o secretario correspondiente, según el caso.

- d)** La Unidad de Seguridad y Orden (USO): Tiene a su cargo la seguridad y el orden dentro de la sede judicial.

- e)** La Oficina de Atención al Público (OAP): Tiene como función atender a los usuarios de la sede judicial y suministrar información acerca de la tramitación de los expedientes y las actuaciones realizadas en éstos, datos generales de la sede judicial y entregar copias simples o certificadas de documentos emitidos por los Tribunales. Las copias certificadas son expedidas por el Secretario del Tribunal respectivo.

- f)** La Oficina de Depósito de Bienes (ODB): Tiene a su cargo el almacenamiento físico y custodia de los medios probatorios; llevar el registro y control de los bienes embargados que se encuentren en depósitos externos y gestionar ante los depósitos externos el traslado de los bienes embargados.

- g)** La Oficina de Control de Consignaciones de Tribunales (OCC): Es la encargada del control contable de los movimientos de dinero que se derivan de los asuntos que llevan los Tribunales.

- h)** Archivo de la Sede (AS): Cumple con la responsabilidad de custodia de los expedientes, el almacenamiento físico y control del traslado, préstamo y remisión de éstos entre los tribunales que conforman el Circuito y las Coordinaciones.

Por otro lado, existen dos unidades adicionales que complementan la estructura de los Tribunales Laborales:

- a) Las Oficinas de Servicios Comunes Procesales la Oficina de Tramitación Laboral (OTL): Está encargada de apoyar a los jueces y secretarios de una misma instancia, en la elaboración de actuaciones necesarias para el desarrollo de los procesos judiciales, la cual está conformada por los asistentes asignados a cada instancia.
- b) Oficina de Secretarios Judiciales (OSJ): Está conformada por todos los Secretarios previstos en la Ley Orgánica Procesal del Trabajo. Esta Oficina está organizada en pool y será dirigida por el Coordinador de Secretaría.

Funciones del Coordinador de Secretaría

- Prestar apoyo a los jueces en cuanto a la tramitación y sustanciación de los expedientes en la Sede Judicial del Trabajo.
- Dirigir, supervisar y controlar las actividades que realizan los Secretarios y Asistentes de Tribunales.
- Supervisar y controlar el correcto manejo de los libros que se llevan en los Tribunales del Trabajo de la sede judicial.
- Llevar el control de la agenda de las audiencias preliminares de juicio orales, prolongaciones, entre otros a celebrarse.
- Llevar el control de la agenda de la disponibilidad de los Jueces de Sustanciación, Mediación y Ejecución, a los efectos de la celebración de las audiencias preliminares.
- Elaborar y presentar mensualmente la estadística al Presidente del Circuito Judicial.

- Llevar un control efectivo del cumplimiento del horario por parte de los funcionarios judiciales adscritos a las Oficinas de Servicios Comunes Procesales.
- Coordinar las rotaciones y asignaciones del personal, en caso de alta congestión y necesidades de servicio.
- Velar por la correcta foliatura de los expedientes.
- Realizar formal inventario que cursan en cada Tribunal, señalando la fase y el estado.
- Mantener canales de comunicación constantes y reuniones periódicas con el Coordinador Judicial con el objeto de facilitar la ejecución de los procesos y lograr un clima de cordialidad en el Circuito.
- Ejecutar conjuntamente con el Coordinador Judicial las medidas necesarias en beneficio del funcionamiento del Circuito Judicial o de la Coordinación del Trabajo, de acuerdo a las instrucciones impartidas por el Presidente del Circuito Judicial o por el Juez Coordinador del Trabajo según sea el caso.

Así mismo, el Tribunal Laboral pone a la orden de los usuarios y trabajadores del mismo, el sistema automatizado de Gestión, Decisión y Documentación JURIS 2000. La fecha y hora en que se registre en el sistema JURIS 2000, cualquier escrito, libelo de demanda, solicitud, diligencia u otro tipo de documento, se entiende es la que corresponde a su ingreso en el Tribunal.

Este Modelo Organizacional pone al servicio de los justiciables un mayor número de funcionarios quienes deben brindar una mejor atención. Asimismo, ordena y unifica la forma de acceder a la justicia, además de contribuir a que se cumpla con el mandato constitucional de brindar a los usuarios una justicia oportuna y sin dilaciones. Una de las fortalezas del Modelo es su adaptación a las particularidades de

cada materia. Por ejemplo, en materia laboral la ley incorpora la mediación, por lo que el Modelo, en su diseño arquitectónico, se adecua a este aspecto.

Con la reforma de la Ley Orgánica Procesal del Trabajo se implementó un nuevo Modelo Organizacional que deslustra al juez de la gerencia de personal. El Modelo permite que el juez puede avocarse a los casos que le corresponden previa distribución y decidirlos en tiempo oportuno, y dar una respuesta de conformidad con lo que previsto en la Constitución relacionado con la celeridad; es decir, de manera rápida, eficaz y transparente”.

Esta organización del trabajo permite una mayor eficiencia, porque cada quien está dedicado a la actividad que le corresponde, a su función específica. De igual manera, con la implementación del Modelo Organizacional y del Sistema Juris 2000, se tiene todo informáticamente al día, lo que para el usuario representa una ventaja, pues no tiene que acudir al Archivo para consultar su expediente; con solo ir a la Oficina de Atención al Público podrá conocer sobre las últimas actuaciones.

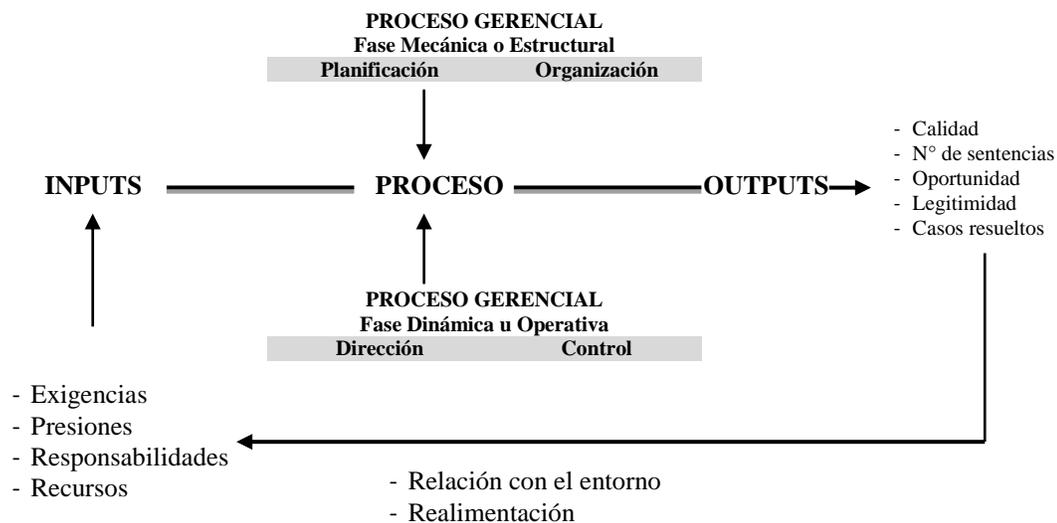
En lo que respecta a la estructuración del Circuito laboral en el estado, el mismo está integrado por los siguientes tribunales:

- Tribunales Primero Superior del Trabajo.
- Tribunales de Primera Instancia: Tribunal Primero de Juicio del Trabajo.
- Tribunal Primero de Sustanciación, Mediación y Ejecución del Trabajo.
- Tribunal Segundo de Sustanciación, Mediación y Ejecución del Trabajo.
- Tribunal Tercero de Sustanciación, Mediación y Ejecución del Trabajo.

Desarrollo del Objetivo 2

A estas alturas de la investigación se procede a desarrollar el Objetivo Específico 2 que consiste en caracterizar el proceso gerencial que se lleva a cabo en los Tribunales Laborales en el estado Apure para el año 2013. Para ello se tomó como referencia el enfoque de sistemas, que se caracteriza por tres procesos básicos. Ver Figura 3.

Figura 3.
Enfoque de sistema y proceso gerencial



Fuente: Diseño propio

El primero, Input (entradas), que comprende la recepción de exigencias que se le hacen a la institución, presiones, responsabilidades, así como los recursos que recibe; el segundo, conocido también como la *Caja Negra*, que es el espacio donde combinan los recursos y se procesan las demandas del entorno; aquí es donde sucede el proceso gerencial, con sus cuatro procesos básicos: planificación, organización (que corresponde a la Fase Mecánica o Estructural), dirección y control (que se ubican en la Fase Dinámica u Operativa. El tercer proceso son los Output (salida) que comprende los resultados del proceso expresado en el número de sentencias del tribunal, la calidad de las mismas y de la atención, la celeridad con que las sentencias son dictadas, casos resueltos. Finalmente, se consideran los sistemas de apoyo que comprenden el los recursos humano, financieros y materiales, el monitoreo permanente del entorno para ajustar el desempeño y la capacidad de aprendizaje organizacional.

Planificación

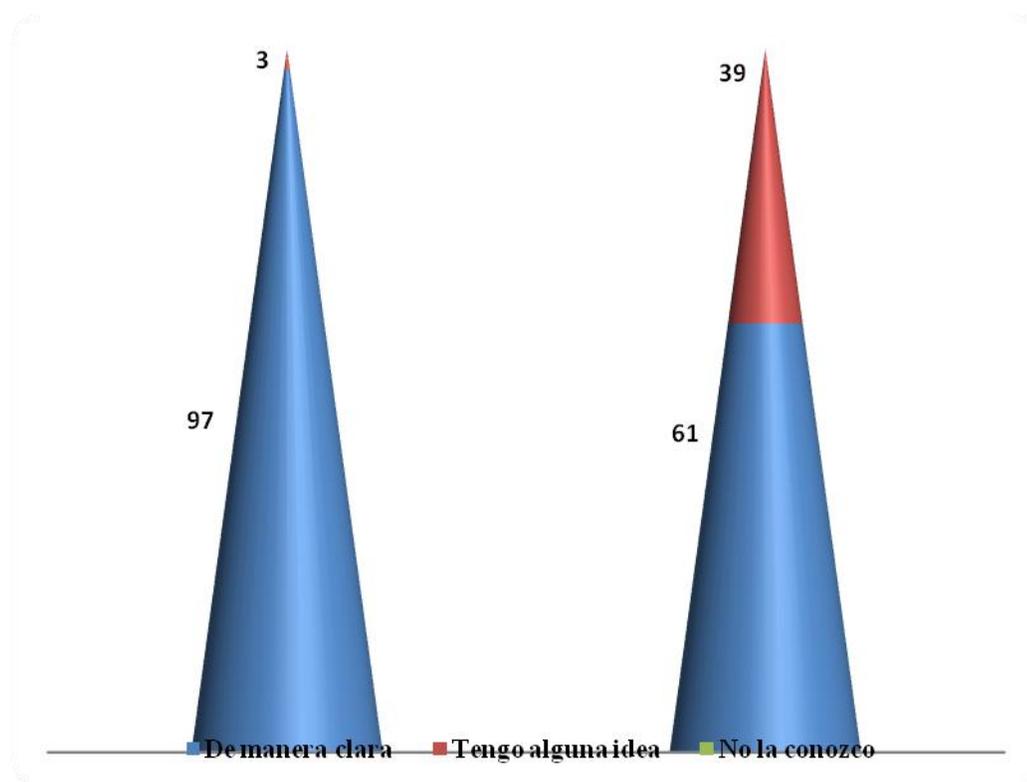
Se inició preguntándole, ítem 1 del Cuadro 4, a los encuestados si conocen el propósito de los Tribunales Laborales del estado Apure; el 97% respondió que los conoce de *manera clara*, demostrando con ello los trabajadores tienen una idea precisa de la misión institucional. El ítem 2 ausculta si los encuestados conocen los objetivos y metas; aquí el 61% respondió que los conoce de *manera clara* y el 39% que *tienen alguna idea*; este último porcentaje puede deberse a que no todos los trabajadores pudieran tener acceso a esta información. No todos los trabajadores administrativos son informados de cuáles son los objetivos y metas, lo que demuestra que hay que hacer un mayor esfuerzo para divulgar esta información y que los trabajadores dediquen todos sus esfuerzos a alcanzarlos. (Observar Figura 4).

Cuadro 4.
Propósitos, Objetivos y Metas Institucionales

	<i>De manera clara</i>		<i>Tengo alguna idea</i>		<i>No la conozco</i>	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1.- ¿Conoce usted el propósito de la institución donde labora?	36	97	1	3		
2.- ¿Conoce usted los objetivos y metas de la institución donde labora?	23	61	14	39		

Fuente: Blanco 2014

Figura 4.
Propósitos, Objetivos y Metas Institucionales



Fuente: Blanco 2014

Una de las funciones de la planificación es precisar las relaciones que una institución debe tener con su entorno y más específicamente con los diversos actores que se desenvuelven en su entorno pertinente; los valores más altos se ubican en la relación otros poderes del Estado y Gremios de Trabajadores, con 92% y 89% respectivamente, quienes reciben puntuaciones en la opción *de manera fluida*. Muchos de los casos que se llevan en los tribunales laborales involucran a instituciones del Estado venezolano; ello obliga a vincularse con la Procuraduría General del estado Apure, Consultorías Jurídicas; asistencia a reuniones, conferencias, sesiones de trabajo con los demás Poderes Públicos; como parte de las causas involucran a los trabajadores, los sindicatos y demás gremios que agrupan, permanentemente están en contacto con los tribunales en sus diversas instancias.

Cuadro 5
Relaciones con diversos actores

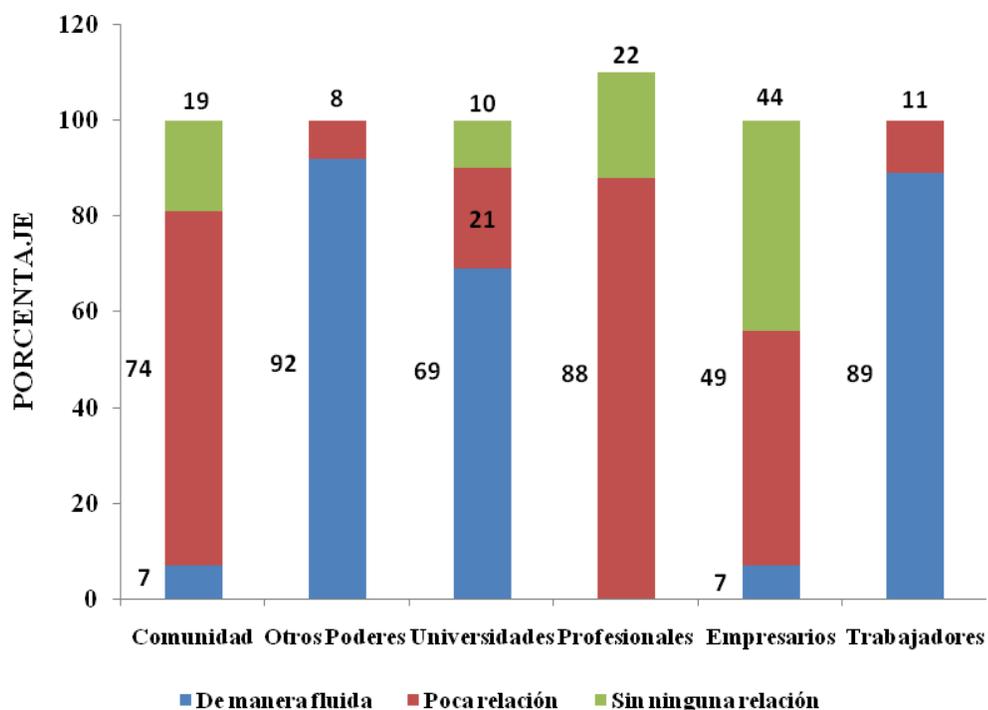
3.- ¿Cómo es la relación de los Tribunales laborales del estado Apure con los siguientes actores	<i>De manera fluida</i>		<i>Poca relación</i>		<i>Sin ninguna relación</i>	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
a.- Comunidad organizada	3	7	27	74	7	19
b.- Otros Poderes del Estado	34	92	3	8		
c.- Universidades	26	69	7	21	3	10
d.- Gremios Profesionales			33	88	4	22
e.- Gremios de Empresarios	3	7	18	49	16	44
f.- Gremios de Trabajadores	33	89	4	11		

Fuente: Blanco 2014

Con la comunidad hay *poca relación*, con 74% en esta opción de respuesta y un 19% que expresa que con este actor no hay ninguna relación. Con las

Universidades hay una *relación fluida*, al recibir el 69% de las opiniones; los estudiantes asisten al tribunal a buscar información, realizar prácticas y algunos funcionarios y jueces son docentes. Los gremios de empresarios son los actores con los cuales hay menos vinculaciones; el 49% opina que hay *poca relación* con ellos y el 44% que no hay *ninguna relación*. Con los gremios profesionales, el 88% de los encuestados expresan que hay *poca relación*.

Figura 5
Relaciones con diversos actores



Fuente: Blanco 2014

En el Cuadro 6 aparece el ítem 4 referido al uso de tecnología en las labores del tribunal; para el trabajo diario, para el uso de los sistemas de información y para consulta de los casos en curso reciben el 100% de las opiniones; hay que recordar que el tribunal cuenta con el sistema Juris, por donde se manejan las causas que se cursan en los tribunales laborales.

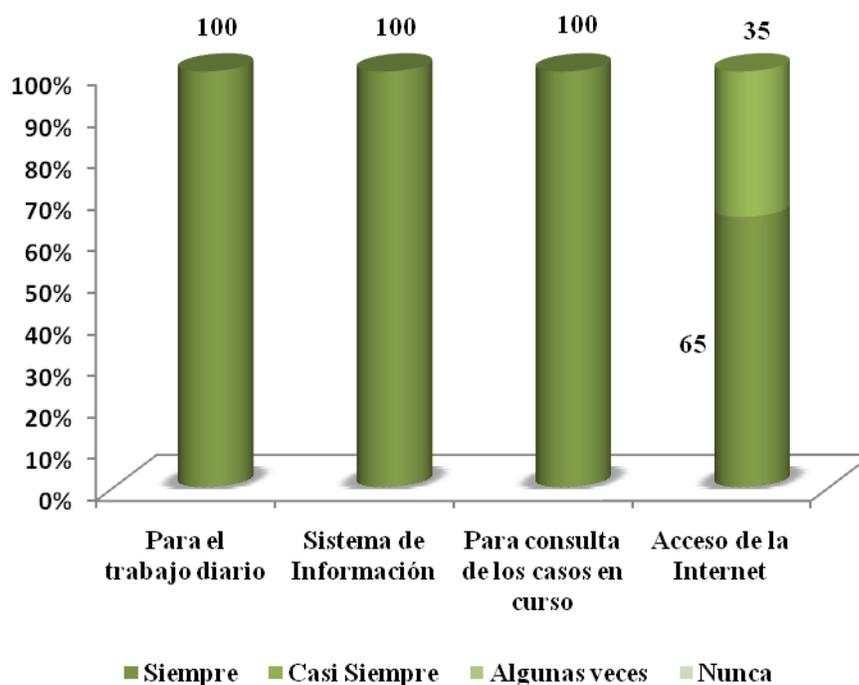
Por supuesto, no todos los funcionarios tienen una computadora en su escritorio, conectada a Internet; esta es la razón por la que el 35% de los encuestados expresa que casi siempre tiene acceso a la Internet.

Cuadro 6
Uso de tecnología

	<i>Siempre</i>		<i>Casi Siempre</i>		<i>Algunas veces</i>		<i>Nunca</i>	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
4.- ¿Cómo es el uso de la tecnología en los Tribunales laborales del estado Apure?								
Para el trabajo diario	37	100						
Sistema de Información	37	100						
Para consulta de los casos en curso	37	100						
Acceso de la Internet	24	65	13	35				

Fuente: Blanco 2014

Figura 6
Uso de tecnología



Fuente: Blanco 2014

Organización

Seguidamente, se avanza hacia otro componente del proceso gerencial, como lo es la organización. En el Cuadro 7 aparecen los ítem 5 y 6. El primero de ellos se refiere al conocimiento de las funciones inherentes al cargo que desempeñan los encuestados. El 100% de los encuestados expresa que conoce sus funciones *de manera clara*. El ítem 6 busca conocer si las autoridades le han mostrado a los trabajadores los procedimientos aplicados en la organización para los diversos

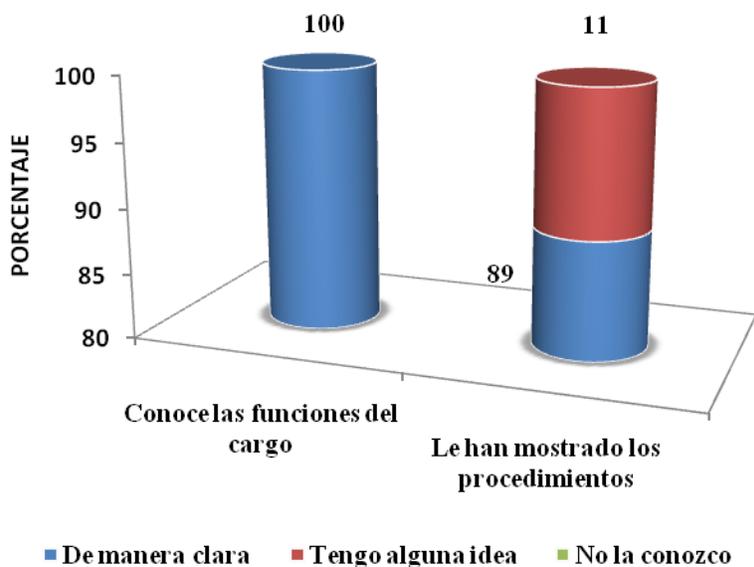
asuntos; el 89% expresa que *de manera clara* ha recibido instrucciones y el 11% *tiene alguna idea* al respecto. (Observar Figura 7).

Cuadro 7
Funciones del cargo y procedimientos institucionales

	<i>De manera clara</i>		<i>Tengo alguna idea</i>		<i>No la conozco</i>	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
5.-¿Conoce usted las funciones inherentes al cargo que desempeña?	37	100				
6.- ¿Las autoridades le han mostrado los procedimientos aplicados en la organización para los diversos asuntos?	33	89	4	11		

Fuente: Blanco 2014

Figura 6
Funciones del cargo y procedimientos institucionales



Fuente: Blanco 2014

En el Cuadro 8 y Figura 8 se ubican 4 ítems; en el número 7 el mayor porcentaje referido a la delegación de funciones en las actividades diarias se ubica en la opción *algunas veces*, con un 63%; este porcentaje no es extraño, debido a que un juez no puede delegar el dictado de la sentencia a otro funcionario, ni un Secretario del Tribunal transferir sus responsabilidades a otro; hay funciones que no se pueden delegar, sencillamente.

Cuadro 8.
Delegación, selección del personal, entrenamiento y clima organizacional

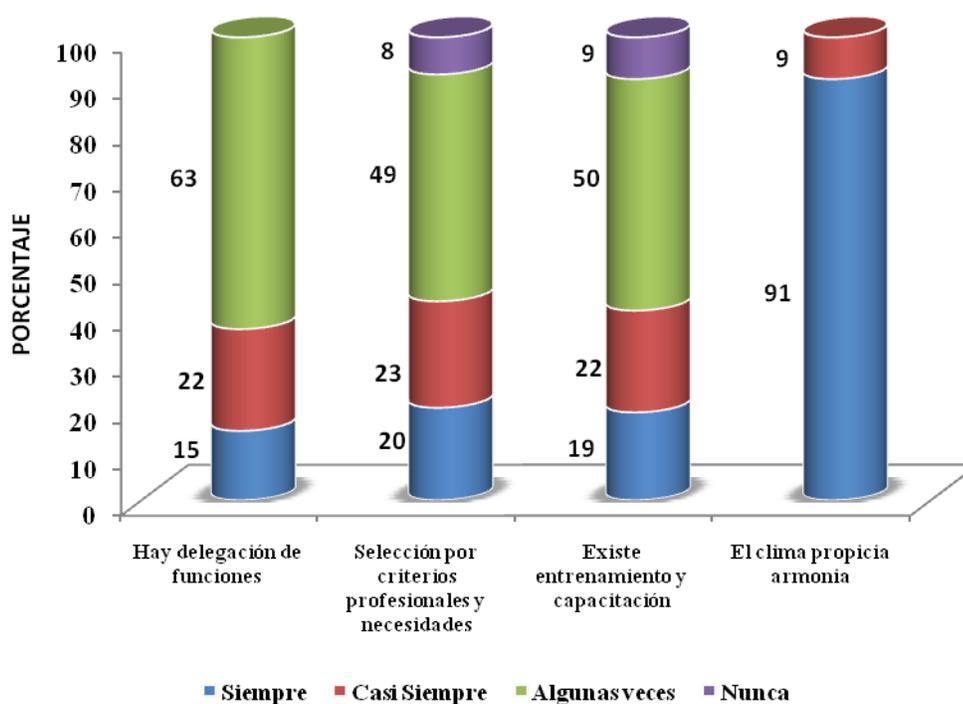
	<i>Siempre</i>		<i>Casi Siempre</i>		<i>Algunas veces</i>		<i>Nunca</i>	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
7.- ¿Hay delegación de funciones en las actividades diarias de los Tribunales laborales?	6	15	8	22	23	63		
8.- La Selección del personal se hace por criterios profesionales, meritocráticos y en función de las necesidades organizacionales	7	20	9	23	18	49	3	8
9.- Existe entrenamiento y capacitación permanente en función de las necesidades organizacionales	7	19	8	22	19	50	3	9
10.- El clima organizacional propicia un trabajo armónico y productivo	34	91	3	9				

Fuente: Blanco 2014

El ítem 8 se refiere a si la selección del personal se hace por criterio profesionales, meritocráticos y en función de las necesidades organizacionales; el mayor porcentaje se ubica en la opción *algunas veces*, con un 49%; un 23% en la opción *casi siempre*; un 8% opina que *nunca*. El ítem 9 consulta la opinión de los encuestados sobre el entrenamiento y capacitación permanente en función de las necesidades de los tribunales; el 50% opina que *algunas veces*, el 22% que *casi siempre* y el 19% que *siempre*. El derecho Laboral venezolano ha cambiado desde la

reciente aprobación de la Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras; razón por la cual se deben aumentar los esfuerzos en la capacitación en esta área y en las áreas de apoyo gerencial que proporcionan el soporte del día a día de la institución y en la gestión de los asuntos propios del tribunal. El 91% de los encuestados opina que el clima organizacional siempre propicia un trabajo armónico y productivo.

Figura 8.
Delegación, selección del personal, entrenamiento y clima organizacional



Fuente: Blanco 2014

Dirección

La dirección es el proceso que consiste en orientar las acciones de una organización hacia un determinado fin. El director debe fijar metas, tomar decisiones y guiar a sus subordinados. Igualmente, Buchele (2013) sostiene que la dirección comprende la influencia interpersonal del gerente a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la comunicación, la motivación, toma de decisiones, un liderazgo efectivo y trabajo en equipo. En el Cuadro 6 se presentan 6 ítems, del 11 al 16, que intentan abordar la opinión de los encuestados sobre el proceso de dirección en los tribunales laborales del estado Apure.

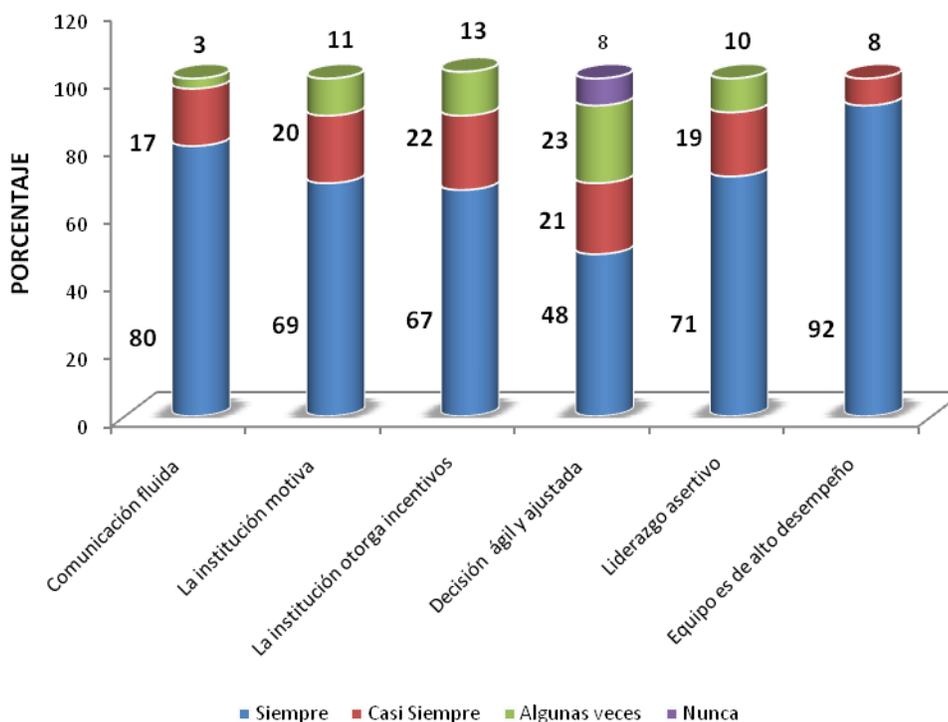
Cuadro 9
Proceso de Dirección

	<i>Siempre</i>		<i>Casi Siempre</i>		<i>Algunas veces</i>		<i>Nunca</i>	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
11.- La comunicación es fluida y de manera ascendiente y descendiente	30	80	6	17	1	3		
12.- La institución genera la Motivación necesaria para estimular al personal	26	69	7	20	4	11		
13.- La institución otorga los incentivos adecuados	25	67	8	22	4	13		
14.- La toma de decisiones es ágil y ajustada a misión institucional	18	48	8	21	8	23	3	8
15.- El liderazgo es asertivo, de buena conducción	26	71	7	19	4	10		
16.- El trabajo en equipo es de alto desempeño, productivo y profesional	34	92	3	8				

Fuente: Blanco 2014

Todos los ítems ubican su mayor valor en la opción *siempre*; en relación con la comunicación, el 80% respondió que siempre ésta es fluida en sus vertientes ascendente y descendente; el ítem 12, sobre la motivación que genera la institución, el 69% considera que esto sucede *siempre*; un 20% opina que *casi siempre* y un 11% que *algunas veces*; estos porcentajes deben llamar la atención porque un número importante de trabajadores opinan que deben tener mayor motivación. Para una mejor visualización de estos ítems y los siguientes ver Figura 9.

Figura 9
Proceso de Dirección



Fuente: Blanco 2014

El ítem 13 se complementa con el anterior ya que el 13% considera que no reciben los incentivos suficientes, así como un 22% expresa que casi siempre los recibe y un 67% que siempre. Cuando se observa el ítem 14 se observa que en la toma de decisiones el 8% de los encuestados opina que nunca es ágil y ajustada a la misión institucional; de seguida, el 23% opina que *algunas veces* es ágil; 21% que *casi siempre* y un 48% que *siempre* es ágil y se ajusta a la misión; estos datos no deben sorprender; son muchas las voces que se quejan del retardo procesal, aun cuando los tribunales laborales son de los que muestran un mayor porcentaje de causas resueltas.

En lo que respecta al liderazgo, 71% considera que el liderazgo es asertivo y muestra buena conducción. Ello implica que quienes dirigen la organización son bien percibidos como conductores; si se le suma la opción *casi siempre*, se llega a un alto 90% de valores positivos.

El ítem 16, último del proceso de dirección trata del trabajo en equipo; el 92% considera que *siempre* el trabajo en equipo es de alto desempeño, productivo y profesional; los encuestados tienen un alto concepto de sus compañeros de trabajo, valoran sus capacidades y opinan que juntos obtienen logros de alto impacto. Por otro lado, ello implica que los trabajadores están involucrados con las aspiraciones de la institución. Para reafirmar el valor del equipo de los tribunales laborales se debe hacer énfasis en el conocimiento de todos los trabajadores de los objetivos y metas trazados, comunicarlos efectivamente a todos los involucrados, que éstos aporten en la solución de los problemas y que haya una búsqueda de la excelencia en todas las labores. Como el liderazgo organizacional recibió un buen valor, se cumple uno de los principios de los equipos de alto desempeño, que es el de contar que esté al mando un buen líder, que tenga muy claras la visión y misión de la institución y sepa cómo guiar al equipo de trabajo hacia la consecución de las metas; así mismo, este ítem se puede vincular con el ítem 5, referido a que todos los miembros de la organización conocen sus funciones. Conformar la estructura de trabajo implica la

definición de los roles de cada miembro del equipo, donde todos estén motivados y existe una buena motivación.

Control

El objetivo del control es conocer si se están realizando las actividades planificadas o se están cumpliendo las órdenes impartidas; cuando ello no ocurre, según Mendoza (2013) el control tiene como objetivo introducir los correctivos y ajustes adecuados; a su vez ello permite a los directivos estar informados de cómo marchan las actividades, se vigila la calidad y el cumplimiento de las labores por parte del personal. El propósito último y fundamental del control es identificar las fallas y los errores, corregirlos y evitar que vuelvan a repetirse.

En tal sentido, y siguiendo con el análisis de los resultados, se le pregunta a los encuestados en el ítem 17 del Cuadro 10, si se utilizan indicadores para medir el desempeño; el 100% de los encuestados expresaron que *siempre se utilizan*; es de destacar que el Circuito Laboral está conectado al Sistema Juris y a través de él las instancias superiores pueden evaluar el rendimiento; claro está, las metas son fijadas por la instancia superior.

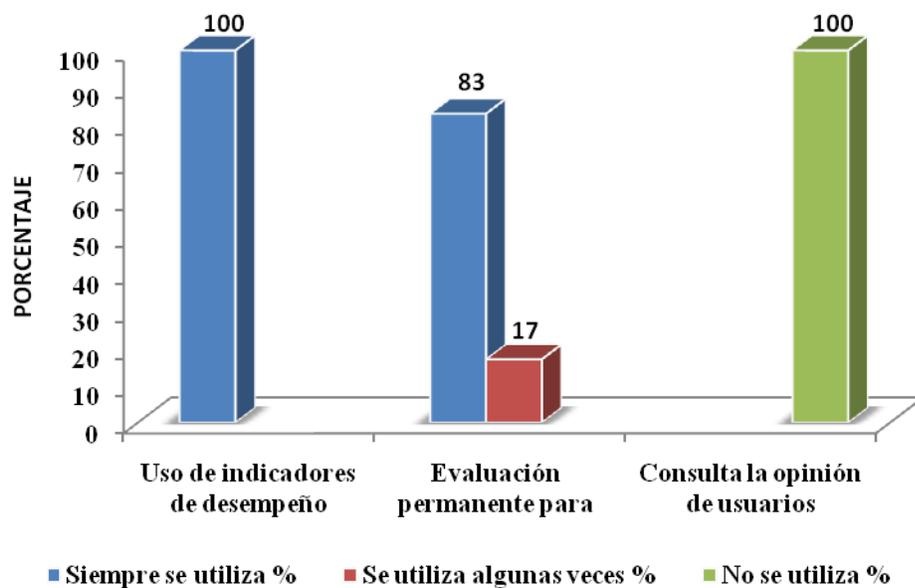
En cuanto a si se realiza evaluación permanente para correcciones y ajustes, ítem 18, el 83% expresa que *siempre se utiliza*, mientras que un 17% que *algunas veces se utiliza*; posiblemente, los encuestados intentan decir que aun cuando siempre se utilizan los indicadores y se hacen las mediciones, las correcciones no siempre van de la mano y hay un margen en el cual hay que trabajar para corregir las desviaciones o errores.

Cuadro 10
Proceso de Control

	<i>Siempre se utiliza</i>		<i>Se utiliza algunas veces</i>		<i>No se utiliza</i>	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%
17.- Se utilizan indicadores para medir el desempeño	37	100				
18.- Se realiza evaluación permanente para correcciones y ajustes	31	83	6	17		
19.- La institución consulta la opinión de los usuarios para medir su nivel de satisfacción y mejorar el desempeño					37	100

Fuente: Blanco 2014

Figura 10
Proceso de Control



Fuente: Blanco 2014

El ítem 19, que pregunta si la institución consulta la opinión de los usuarios para medir su nivel de satisfacción y mejorar el desempeño, el 100% expresó que *no se utiliza*. Sería interesante agregar al Sistema Juris un módulo para recoger las opiniones de los usuarios, donde ellos introduzcan sus quejas, exigencias y opiniones sobre la calidad, transparencia y celeridad de los casos que se ventilan en los tribunales laborales. Así los usuarios pueden tener la seguridad que sus quejas como ciudadanos son escuchadas y atendidas.

En el ítem 20, los encuestados opinan si la institución cuenta con el recurso humano suficiente y preparado para atender la demanda de servicios que se le hace; en tal sentido, el 21% opina que *casi siempre*, el 41% que *algunas veces* y un 38% que *nunca*; estas respuestas pudieran expresar que la suficiencia de recursos humanos va a estar en función del volumen de trabajo; cuando el volumen es alto el personal de planta es insuficiente y viceversa; sólo que es poco probable hacer los ajustes de personal en función de ésta variable debido a que se procura la estabilidad del trabajador y evitar la alta rotación del recurso.

Sobre si la institución cuenta con los recursos financieros y materiales para ejecutar el trabajo de manera eficiente, ítem 21, el 19% opinó que *casi siempre*; el 49% que *casi siempre* y un 32% que *nunca*; dichos porcentajes son típicos de las instituciones públicas; aún más, se evidencia que dependiendo del volumen de trabajo los recursos financieros y materiales pudieran alcanzar para cubrir la carga de trabajo.

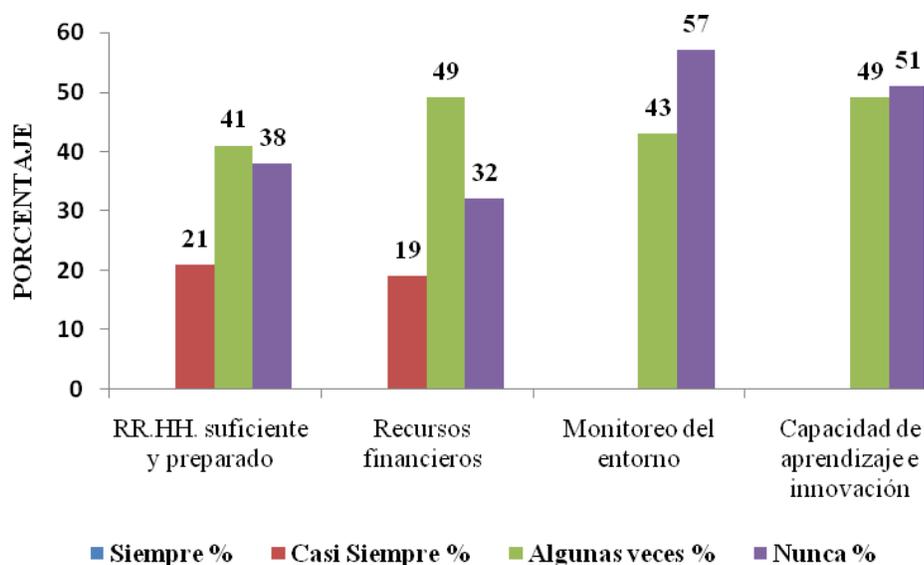
Sobre la capacidad de aprendizaje para innovar y ajustar su acción a la demanda de los usuarios y a las presiones del entorno, el 51% expresó que *nunca* y un 49% que *algunas veces*. Estos datos tan ajustados pudieran tener varias lecturas; la primera, que los tribunales tienden a ser cerrados y su responsabilidad se limita a arbitrar casos y dictar sentencias. Una segunda lectura es que el ajuste se hace cuando hay modificaciones en la legislación laboral, lo cual se realiza cuando hay reforma en la Ley Orgánica del Trabajo, en sus Reglamentos, las demás leyes que tienen vinculación con los trabajadores y sus ambientes de trabajo y mediante sentencias del Tribunal Supremo de Justicia que comprenden la jurisprudencia laboral del país.

Cuadro 11.
Recursos, entorno y aprendizaje organizacional

	<i>Siempre</i>		<i>Casi Siempre</i>		<i>Algunas veces</i>		<i>Nunca</i>	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
20.- La institución cuenta con el recurso humano suficiente y preparado para atender la demanda de servicios que se le hace			8	21	15	41	14	38
21.- La institución cuenta con los recursos financieros y materiales para ejecutar el trabajo de manera eficiente			7	19	18	49	12	32
22.- El entorno es monitoreado permanentemente para ajustar el desempeño					16	43	21	57
23.- La institución tiene capacidad de aprendizaje para innovar y ajustar su acción a la demanda de los usuarios y a las presiones del entorno					18	49	19	51

Fuente: Blanco 2014

Figura 11.
Recursos, entorno y aprendizaje organizacional



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.- CONCLUSIONES

- ✚ Existen en los Tribunales laborales del estado Apure las Oficinas de Apoyo Directo a la Actividad Jurisdiccional y las Oficinas de Servicios Comunes Procesales. Las Oficinas de Apoyo Directo a la Actividad Jurisdiccional son las siguientes: Unidad de Recepción y Distribución de Documentos, Unidad de Correo Interno, Unidad de Actos de Comunicación, Unidad de Seguridad y Orden, Oficina de Atención al Público, Oficina de Depósito de Bienes, Oficina de Control de Consignaciones de Tribunales y Archivo de la Sede.
- ✚ Con el modelo organizacional se descarga al juez de la gerencia de personal, abocándose éste a los casos que le corresponden, apoyándose en un sistema automatizado de Gestión, Decisión y Documentación JURIS 2000.
- ✚ El Circuito laboral en el estado Apure está integrado por los siguientes tribunales: Tribunales Primero Superior del Trabajo, Tribunales de Primera Instancia: Tribunal Primero de Juicio del Trabajo, Tribunal Primero de Sustanciación, Mediación y Ejecución del Trabajo, Tribunal Segundo de Sustanciación, Mediación y Ejecución del Trabajo, Tribunal Tercero de Sustanciación, Mediación y Ejecución del Trabajo.
- ✚ Los trabajadores tienen una idea precisa de la misión institucional. La mayoría de los trabajadores encuestados conoce los objetivos y metas organizacionales, pero

no todos los trabajadores pudieran tener acceso a esta información, por lo que hay que hacer un mayor esfuerzo para divulgarla y que los funcionarios dediquen todos sus esfuerzos en alcanzarlos. Así mismo, Todos los trabajadores encuestados tienen conocimiento de las funciones inherentes al cargo que desempeñan, razón por la cual conocen los procedimientos aplicados en la organización para los diversos asuntos.

- ✚ Los tribunales laborales mantienen relaciones fluidas con los otros poderes del Estado y Gremios de Trabajadores; así mismo, con la comunidad hay poca relación; caso contrario ocurre con las Universidades debido a que los estudiantes asisten al tribunal a buscar información, realizar prácticas y algunos funcionarios y jueces son docentes. Los gremios de empresarios son los actores con los cuales hay menos vinculaciones, así como con los gremios profesionales.
- ✚ El uso de tecnología se aplica al trabajo diario, para el uso de los sistemas de información y para consulta de los casos en curso.
- ✚ No es común que los jueces deleguen sus funciones, que primordialmente son el dictado de la sentencia.
- ✚ La selección del personal no siempre se hace por criterio profesionales, meritocráticos y en función de las necesidades organizacionales. Por otro lado, el entrenamiento y capacitación permanente en función de las necesidades de los tribunales requiere de atención ya que más de la mitad de los encuestados opina que no se hace con la regularidad que la dinámica demanda.
- ✚ El clima organizacional del circuito laboral propicia un trabajo armónico y productivo; además, la comunicación es fluida en sus vertientes ascendiente y descendiente y mayoritariamente los encuestados consideran que existe

motivación para el trabajo, aun cuando un número importante de trabajadores opinan que deben tener mayores incentivos.

- ✚ La toma de decisiones debe recibir atención ya que la dispersión porcentual es significativa entre las opciones. Por ejemplo, más de un tercio la señala de manera negativa, quizá debido al retardo procesal.
- ✚ El liderazgo de la institución es asertivo y muestra buena conducción y se considera que el trabajo en equipo es de alto desempeño, productivo y profesional; los encuestados tienen un alto concepto de sus compañeros de trabajo, valoran sus capacidades y opinan que juntos obtienen logros de alto impacto. Por otro lado, ello implica que los trabajadores están involucrados con las aspiraciones de la institución. De igual manera, se cumple uno de los principios de los equipos de alto desempeño, que es el de contar que esté al mando un buen líder, que tenga muy claras la visión y misión de la institución y sepa cómo guiar al equipo de trabajo hacia la consecución de las metas.
- ✚ El uso de indicadores para medir el desempeño es permanente, ya que las funciones, desempeño y rendimiento son medidos a través del Sistema Juris, mediante metas fijadas por la instancia superior. También, la evaluación es permanente y lleva a correcciones y ajustes, aun cuando hay un margen en el cual hay que trabajar para corregir las desviaciones o errores.
- ✚ No se utiliza la consulta la opinión de los usuarios para medir su nivel de satisfacción y mejorar el desempeño, razón por la cual hay que agregar al Sistema Juris un módulo para recoger las opiniones de los usuarios, donde ellos introduzcan sus quejas, exigencias y opiniones sobre la calidad, transparencia y celeridad de los casos que se ventilan en los tribunales laborales.

- ✚ Sobre si la institución cuenta con el recurso humano suficiente y preparado para atender la demanda de servicios que se le hace, las respuestas pudieran expresar que la suficiencia de recursos humanos va a estar en función del volumen de trabajo; cuando el volumen es alto el personal de planta es insuficiente y viceversa; sólo que es poco probable hacer los ajustes de personal en función de ésta variable debido a que se procura la estabilidad del trabajador y evitar la alta rotación del recurso.
- ✚ Sobre los recursos financieros y materiales para ejecutar el trabajo de manera eficiente, los porcentajes son típicos de las instituciones públicas; evidencia que dependiendo del volumen de trabajo los recursos financieros y materiales pudieran alcanzar para cubrir la carga de trabajo.
- ✚ El relación con la capacidad de aprendizaje para innovar y ajustar su acción a la demanda de los usuarios y a las presiones del entorno, los datos son muy ajustados y pudieran tener varias lecturas; la primera, que los tribunales tienden a ser cerrados y su responsabilidad se limita a arbitrar casos y dictar sentencias. Una segunda lectura es que el ajuste se hace cuando hay modificaciones en la legislación laboral, lo cual se realiza cuando hay reforma en la Ley Orgánica del Trabajo, en sus Reglamentos, las demás leyes que tienen vinculación con los trabajadores y sus ambientes de trabajo y mediante sentencias del Tribunal Supremo de Justicia que comprenden la jurisprudencia laboral del país.

2.- RECOMENDACIONES

Mejorar los procesos organizacionales es y será siempre tema obligado de reflexión dada la necesidad no sólo por saber *qué hace* un gerente, sino también por conocer *cómo debe hacerse*. La operatividad de las organizaciones elevará su nivel de eficiencia, en la medida en que la labor gerencial genere las condiciones que se requieren para su desarrollo. En este sentido, del análisis efectuado en la presente investigación es posible ofrecer una serie de recomendaciones que tienen como propósito mejorar los procesos gerenciales en los Tribunales laborales del estado Apure.

- ✚ Difundir entre todos los trabajadores información sobre la filosofía institucional (misión, visión, valores), así como los objetivos y metas organizacionales. De igual manera, afianzar el conocimiento sobre las funciones inherentes al cargo que desempeñan y los procedimientos aplicados para los diversos asuntos.

- ✚ Estimular relaciones más fluidas con la comunidad, gremios de empresarios y gremios profesionales. Además, hay que afianzar las relaciones con las Universidades donde se imparte la carrera de Derecho como mecanismo para familiarizar a los estudiantes con las áreas de atención de los Tribunales Laborales.

- ✚ Realizar la selección del personal bajo estrictos criterios profesionales, meritocráticos y en función de las necesidades organizacionales.

- ✚ Fortalecer el clima organizacional del circuito laboral, reforzando la comunicación, la motivación para el trabajo y la toma de decisiones como estrategias para evitar los retardos procesales.
- ✚ Utilizar la consulta la opinión de los usuarios para medir su nivel de satisfacción y mejorar el desempeño, ya sea mediante encuestas, buzón de sugerencias, etc. Hay que escuchar la opinión de los usuarios sobre la calidad, transparencia y celeridad de los casos que se ventilan en los tribunales laborales.
- ✚ Realizar un estudio, que abarque varios años, para determinar los meses donde hay mayor volumen de trabajo y demanda de servicios para la contratación de personal adicional en ese lapso de tiempo.
- ✚ Diseñar una programación de uso de los recursos financieros y materiales como vía para realizar el aprovisionamiento y evitar escasez en los meses de mayor demanda.
- ✚ Es imprescindible el monitoreo de la labor de los empleados. En este orden de ideas, se considera prioritario la revisión permanente del desempeño del personal, así como su retroalimentación con el fin de detectar debilidades y proceder a su oportuna corrección.
- ✚ Promover el uso de incentivos al personal que estimulen la satisfacción de las necesidades más altas de sus subordinados, así como su crecimiento personal. Dado que los incentivos económicos son centralizados desde Caracas, se pueden utilizar otros como días libres, horarios flexibles para el estudio de postgrados, cursos en las áreas de interés, entre otros.

✚ Sería conveniente incorporar programas de capacitación que comprendan actividades de crecimiento personal, motivación, liderazgo, equipos de alto desempeño, programación neurolingüística, para propiciar el logro de metas individuales y organizacionales.

Toda organización debe manejarse a través de estrategias que le permitan el logro de sus objetivos, a corto, mediano o largo plazo, según su magnitud. Para obtener buenos resultados, la institución debe precisar con exactitud la misión que va a regir, pues representará el servicio que va a prestar en el mercado y que suministrará a los usuarios.

Así, la planificación tiene un rol importante, permitirá fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que lo orientarán, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo para su realización; mientras que la dirección organizacional trata de asegurar el cumplimiento de los objetivos fijados a las diferentes unidades organizativas (departamentos, divisiones, secciones, etc.), así como de la correcta utilización de los recursos asignados.

En la actualidad las organizaciones sean éstas lucrativas o no lucrativas deben contar con estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos, de ésta manera podrán cumplir sus actividades guiados por un plan estratégico, lo cual ayudará a que la organización se desarrolle de una manera armoniosa y consistente. La Estrategia es la materia unificadora que da coherencia a las decisiones individuales, es decir todas las elecciones que la organización realice deben estar concebidas en términos de la estrategia fijada por la entidad.

La estrategia asume la función de un plan global para desplegar los recursos de alcanzar una posición favorable. Una estrategia sea ésta a nivel corporativo, de negocio o funcional supone la intervención del talento humano, como parte fundamental en la toma de decisiones estratégicas.

Toda organización posee recursos ya sean, materiales, humanos, financieros, etc. La estrategia, supone la utilización de dichos recursos de manera objetiva. Una decisión tomada en términos estratégicos implica la participación de varios recursos, esto hace que sea difícil revertirla, básicamente está en juego la parte financiera.

La utilización de estrategias por parte de las organizaciones, no sólo están encaminadas a proporcionar utilidades, como que en el caso de la presente investigación no aplica, las estrategias también pueden ser usadas para el logro de objetivos y metas; como los Tribunales Laborales no tienen como finalidad obtener rentabilidad, pueden hacer uso de las estrategias necesarias que les permitan alcanzar los resultados deseados, para lo cuales muy importante partir de estrategias, ya que éste define los objetivos y metas fijados por la organización.

A tales fines, a continuación se definen un conjunto de estrategias que tienen como propósito potencial el desempeño de los tribunales laborales del estado Apure y mejorar el servicio que brindan a los usuarios y al resto del colectivo.

Estrategia 1: Fortalecer los niveles de responsabilidad gerencial:

- Involucrar a los jueces en la supervisión y motivación del personal con el fin de estrechar lazos de apoyo profesional.
- Dar mayor difusión al sistema automatizado Juris entre los usuarios y demandantes de servicios de los Tribunales Laborales.

Estrategia 2: Fortalecimiento de la filosofía de gestión institucional:

- Realizar jornadas de actualización y formación en los asuntos relacionados con la filosofía institucional (visión, misión y valores), procedimientos, así como los objetivos y metas.
- Divulgar entre el personal los objetivos, metas y demás información relacionadas con los propósitos organizacionales con el fin de que todos los trabajadores tengan un conocimiento claro de lo que la institución espera de cada uno.

Estrategia 3: Establecer canales expeditos de comunicación con actores de referencia.

- Agendar reuniones periódicas con Gremios de Trabajadores, así como también con instituciones representativas de la comunidad.
- Profundizar las relaciones con las Universidades del estado que imparten la carrera de Derecho como mecanismo para familiarizar a los estudiantes con las áreas de atención de los Tribunales Laborales.

Estrategias 4: Fortalecimiento del clima organizacional del circuito laboral

- Reforzar la comunicación, a través de boletines impresos o electrónicos con las diversas actividades y decisiones del tribunal. , la motivación para el trabajo y la toma de decisiones como estrategias para evitar los retardos procesales.
- Selección del talento humano mediante estrictos criterios profesionales y meritocráticos.
- Incentivar al personal utilizando medidas tales como días libres, horarios flexibles para el estudio de postgrados y cursos en las áreas de interés.
- Implementar un programa de capacitación en áreas tales como crecimiento personal, motivación, liderazgo, equipos de alto desempeño, programación

neurolingüística, propiciando con ello el logro de metas individuales y organizacionales.

Estrategias 5: Monitoreo permanente de la opinión de los usuarios y el desempeño de los trabajadores.

- Medir el nivel de satisfacción de los usuarios mediante encuestas y buzón de sugerencias, para auscultar sus opiniones sobre la calidad, transparencia y celeridad de los casos que se ventilan en los tribunales laborales.
- Determinar los meses donde hay mayor volumen de trabajo y demanda de servicios para la contratación de personal adicional en ese lapso de tiempo.
- Revisar permanentemente el desempeño del personal, así como su retroalimentación con el fin de detectar debilidades y proceder a su oportuna corrección.

Estrategia 6: Intensificar el uso de las tecnologías de información y racionalizar los recursos materiales

- Promocionar el uso de las herramientas tecnológicas para la comunicación interna y para poner a disposición de los usuarios El uso de tecnología se aplica al trabajo diario, para el uso de los sistemas de información y para consulta de los casos en curso.
- Programar el uso de los recursos financieros y materiales como vía para realizar el aprovisionamiento y evitar escasez en los meses de mayor demanda.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2000) El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión. Editorial Laboratorio Educativo, Venezuela.
- Ayala Corao Carlos (2008) El Tribunal Supremo de Justicia está de espaldas al país. Entrevista publicada en el diario El Nacional, Cuerpo Nación, página 6. Caracas.
- Balestrini A., M. (2006) Cómo se elabora el proyecto de investigación (7a. e.). Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.
- Barrera (2004) Comportamiento organizacional. Editorial Ariel. España.
- Bastardo Franmelys y Pedrosa María (2012) Las buenas estrategias pueden mejorar el proceso administrativo contable de las empresas. Universidad José Antonio Páez. Facultad de Ciencias Sociales. Valencia
- Bateman (2004) Administración. Un nuevo panorama competitivo. Editorial Trillas. México.
- Borjas F. (2011) Perfil del gerente ante las innovaciones Tecnológicas. Tesis Doctoral. URBE Maracaibo Venezuela
- Bracho Ana (2005) Desempeño Gerencial: funciones y roles en la práctica. Revista Compendium, Julio. Barquisimeto.
- Buchele Robert (2013) La Dirección como parte del proceso gerencial. www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/direccion/
- Castell-FloritSerrate Pastor (2010) Enfoque sistémico epidemiológico y el proceso gerencial. Revista de Desarrollo Gerencial. Año 5, Volumen 3, Trimestre Abril – Junio. México Distrito Federal.
- Chiavenato, I. (2006) Administración. Proceso administrativo. Editorial Mc Graw Hill. España.

- Chiavenato, I. (2010) Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Corte Suprema de Justicia y Banco Mundial (1993) Convenio de fortalecimiento al sistema de justicia venezolano. Caracas – Washington.
- Cosenza Gonzalo (2004) El Proceso de Gestión en la Práctica. Fondo de Cultura Económica. México. Distrito Federal.
- Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes y Tribunales Supremos de Justicia (2000). Declaración de Caracas, 4 al 6 de marzo. Caracas
- Díaz Ysolina (2012) La gerencia en el escenario judicial. Una relación conceptual. <http://www.slideshare.net/YsolinaDiaz/la-gerencia-en-el-escenario-judicial-una-relacin-conceptual>
- Duque Corredor Román (2009) El Sistema Judicial está en crisis. Entrevista publicada en el diario El Nacional, Cuerpo Nación, página 4. Caracas.
- Escudero Escorza, T. (2003). Desde los tests hasta la investigación evaluativa actual. Un siglo, el XX, de intenso desarrollo de la evaluación en educación. RELIEVE:, v. 9, n. 1, p. 11-43.
- Geralis Armando C. (2010) La revolución de la Teoría de Sistemas. Editorial Trillas. México.
- Haro Jesus Armando (2009) Investigación Evaluativa. <http://www.slideshare.net/jesusarmandoharo/investigacion-evaluativa>
- Hayes S. (2009) Tipos de muestreo en las ciencias sociales. Revista Iberoamericana de Educación, año 13, N° 47, 4to trimestre. Argentina.
- Hernández, R; 0(2000)0. Metodología de la Investigación. México:Ediciones Hill Interamericana.

- Hurtado, I y Toro, J. (2008). Paradigmas, Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio. Segunda Edición. Caracas: Editeme Consultores Asociados, C. A.
- Koontz H, y Wehrich H. (2004). Administración. Una perspectiva global. Décima segunda edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz Harold y Wehrich F. (2010) El Proceso Administrativo. 6ta Edición. Editorial Prentice Hall. New York.
- Linares Quintana S.V (2006) Tratado de la Ciencia del Derecho Constitucional Argentino y Comparado. Tomo III. Pag. 208. Editorial Alfa. Buenos Aires.
- Louza L (2011). La Revolución Judicial en Venezuela. Editorial Funeda. Caracas Venezuela.
- Mendoza William (2013) El Control como fase del proceso administrativo. Universidad Nacional Experimental Del Yaracuy.
- México. Rivas Quintero Alfonso (2010) Perfil Constitucional y legal del Poder Judicial Venezolano. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Isla de Margarita, Venezuela.
- Navarro Sonia (2011) La gestión judicial: sus límites y posibilidades en la reforma judicial. Universidad Nacional de Heredia, Costa Rica
- North, Douglas (1993) Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Fondo de Cultura Económica, México D.F.
- Ramírez José (2011) La Organización como proceso gerencial. Editorial Trillas. México
- Rivas Luis Arturo (2009) Evolución de la teoría de la organización. Revista Universidad & Empresa. Colombia. <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>
- Robbins, S. (2000) Administración, Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall México.

Tribunal Supremo de Justicia (2003) Resolución N° 2003-00017. Sala Plena. Caracas

Yáñez, H. (2011) “Sistema gerencial para la optimización de los procesos administrativos de la Alcaldía del Municipio Páez, del Estado Portuguesa, tesis de maestría de la Universidad Bicentennial del Estado Aragua, Maracay-

Zeus y Skiffington (2012). Guía completa de Coaching en el trabajo. Editorial McGraw-Hill. España.

ANEXOS

San Fernando, Marzo de 2014

Distinguido Ciudadano(a)

Presente

Me dirijo muy respetuosamente a usted con el fin de solicitar su valiosa cooperación en el sentido de responder la encuesta que se le hace llegar; la cual es con fines estrictamente académicos, relacionados con la presentación de una Tesis de Maestría titulada **EL PROCESO GERENCIAL EN LOS TRIBUNALES LABORALES DEL ESTADO APURE**

Agradeciendo su atención y colaboración, me despido de usted.

Atentamente

Nirvis Blanco

Planificación

	<i>De manera clara</i>	<i>Tengo alguna idea</i>	<i>No la conozco</i>
1.- ¿Conoce usted el propósito de la institución donde labora?			
2.- ¿Conoce usted los objetivos y metas de la institución donde labora?			

3.- ¿Cómo es la relación de los Tribunales laborales del estado Apure con los siguientes actores	<i>De manera fluida</i>	<i>Poca relación</i>	<i>Sin ninguna relación</i>
Comunidad			
Otros Poderes del Estado			
Universidades			
Gremios Profesionales			
Gremios de Empresarios			
Gremios de Trabajadores			

4.- ¿Cómo es el uso de la tecnología en los Tribunales laborales del estado Apure?	<i>Siempre</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Nunca</i>
Para el trabajo diario				
Sistema de Información				
Para consulta de los casos en curso				
Acceso de la Internet				

Organización

	<i>De manera clara</i>	<i>Tengo alguna idea</i>	<i>No la conozco</i>
5.- ¿Conoce usted las funciones inherentes al cargo que desempeña?			
6.- ¿Las autoridades le han mostrado los procedimientos aplicados en la organización para los diversos asuntos?			

	<i>Siempre</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Nunca</i>
7.- ¿Hay delegación de funciones en las actividades diarias de los Tribunales laborales?				
8.- La Selección del personal se hace por criterios profesionales, meritocráticos y en función de las necesidades organizacionales				
9.- Existe entrenamiento y capacitación permanente en función de las necesidades organizacionales				
10.- El clima organizacional propicia un trabajo armónico y productivo				

Dirección

	<i>Siempre</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Nunca</i>
11.- La comunicación es fluida y de manera ascendente y descendiente				
12.- La institución genera la motivación necesaria para estimular al personal				
13.- La institución otorga los incentivos adecuados				
14.- La toma de decisiones es ágil y ajustada a misión institucional				
15.- El liderazgo es asertivo, de buena conducción				
16.- El trabajo en equipo es de alto desempeño, productivo y profesional				

Control

	<i>Siempre se utiliza</i>	<i>Se utiliza algunas veces</i>	<i>No se utiliza</i>
17.- Se utilizan indicadores para medir el desempeño			
18.- Se realiza evaluación permanente para correcciones y ajustes			
19.- La institución consulta la opinión de los usuarios para medir su nivel de satisfacción y mejorar el desempeño			

	<i>Siempre</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Nunca</i>
20.- La institución cuenta con el recurso humano suficiente y preparado para atender la demanda de servicios que se le hace				
21.- La institución cuenta con los recursos financieros y materiales para ejecutar el trabajo de manera eficiente				
22.- El entorno es monitoreado permanentemente para ajustar el desempeño				
23.- La institución tiene capacidad de aprendizaje para innovar y ajustar su acción a la demanda de los usuarios y a las presiones del entorno				