



## ÁREA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS

### LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA GERENCIA JUDICIAL EN LOS TRIBUNALES CIVILES DE SAN FERNANDO DE APURE. Interpretaciones y proposiciones teóricas

YsolinaBetsabé Díaz González  
Doctora en Ciencias Gerenciales (ybetsabedg@gmail.com)

#### RESUMEN

La intención general de la investigación fue la generación de proposiciones teóricas acerca de la gestión del conocimiento y la gerencia judicial, en el contexto de los tribunales de San Fernando de Apure, a partir de la interpretación de la actuación de los jueces, sus apreciaciones y significados. El estudio se abordó desde un enfoque interpretativista, valiéndose del método hermenéutico. Los jueces se constituyeron en actores sociales, quienes versionaron sobre la realidad investigada y se utilizó la técnica de la entrevista en profundidad. La información convertida en texto fue sistematizada con técnicas de análisis de la teoría fundamentada, además de la consideración del círculo hermenéutico. Finalmente, emergieron cuatro categorías que sintetizan proposiciones particulares y son ellas: convicciones intervinientes en la actuación de los jueces, visión gerencial del juez, la dinámica de la gestión del conocimiento en el contexto tribunalicio y contextos susceptibles de cambios en la organización judicial, las cuales a su vez se estructuraron para erigir la aproximación teórica sustantiva expresada como “la acción de los jueces: convicciones, visión gerencial y dinámica del conocimiento en contextos susceptibles de cambios”.

**Palabras Clave:** tribunales, jueces, gestión del conocimiento, organización judicial, visión gerencial.



**KNOWLEDGE MANAGEMENT AND JUDICIAL MANAGEMENT IN THE CIVIL  
COURTS OF SAN FERNANDO DE APURE  
Interpretations and Theoretical Proposals  
ABSTRACT**

The general intention of the research was the generation of theoretical propositions about knowledge management and judicial management, in the context of the San Fernando de Apure courts, based on the interpretation of the judges' actions, their appraisals and meanings. The study was approached from an interpretive approach, using the hermeneutical method. The judges became social actors, who covered the reality investigated and the in-depth interview technique was used. The information converted into text was systematized with analysis techniques, in addition to the consideration of the hermeneutical circle. Finally, four categories emerged that synthesize particular propositions and they are: Convictions involved in the performance of the judges, Managerial Vision of the Judge, The Dynamics of Knowledge Management in the court context and Contexts Susceptible to Changes in the Judicial Organization, which in turn, they were structured to erect the substantive theoretical approach expressed as "The action of judges: convictions, managerial vision and dynamics of knowledge in contexts susceptible to change."

**Keywords:** Courts, Judges, Knowledge Management, Judicial Organization. Management Visión.



## INTRODUCCIÓN

La indagación contextualizada en los Tribunales Civiles de San Fernando de Apure, como eco de los juzgados del Poder Judicial en Venezuela, definió el plano ontológico de la investigación, hurgando en el contexto de la realidad planteada surgieron cuatro cuestionamientos científicos, el primero de ellos buscó un conocimiento de la actuación del juez; el segundo cuestionamiento científico, inquiría una comprensión al significado atribuido a la gerencia por aquellos actores involucrados en la actividad para el logro de la administración de justicia. El tercer cuestionamiento científico, planteaba el interés de una comprensión relativa a la percepción que tienen los jueces en el contexto de su actuación sobre la gestión del conocimiento como herramienta gerencial. Surgió un cuarto cuestionamiento científico que respondería, de acuerdo a la realidad, a aspectos gerenciales susceptibles de transformación para que se corresponda con la actuación que se espera del juez.

Los cuestionamientos planteados para la investigación tuvieron su eje en la actuación del juez como gerente y gestor de conocimiento desde su propia perspectiva, lo cual mostró una visión más cercana de esa realidad dada la percepción de los propios protagonistas y el papel que deben desempeñar, tal como infiere Díaz (2018), que quienes dirigen el escenario judicial, como los jueces o quienes regulan y administran la estructura judicial están llamados a ejercer sus prácticas o a actuar conforme con los principios y concepciones de la gerencia. Añade la citada autora, que una adecuada administración de justicia, viene dada en la medida en que se garantice una gestión eficiente y transparente, jueces independientes y capaces, personal judicial calificado y liderazgo del órgano judicial, de manera que no se considera fundamental la gestión en sí del gobierno judicial, sino que se considera necesario las posturas gerenciales asumidas por cada actor en el fenómeno de estudio.

La reflexión anterior, es la antítesis de la realidad y en tal sentido se suscriben posturas como la de Sotomayor (2017), quien expresa que los procesos judiciales son más vistos como un trámite burocrático que como un conflicto a resolver, donde el juez estudia el expediente burocrático que ha ido construyéndose, analiza la solución propuesta por alguno de sus funcionarios más cercanos, y finalmente pone su firma. Ese “deber ser” sintetizado por Díaz (ob. Cit) y el “ser” descrito por Sotomayor (ob. Cit.), puede ser revelado o no en el escenario de los tribunales de San Fernando de Apure, el cual forma parte de un contexto más amplio, el nacional, pero que en esencia vive y lidia con experiencias similares en los actos que debe atender y en las acciones para decidir y juzgar.

De esta manera, el estudio se centró en la perspectiva filosófica de la acción humana, desde esta mirada se contempla la dimensión praxiológica, motivo por el cual la investigación sostuvo un enfoque humanista, tomando como referencia teorías que enfatizan el factor humano sociológico y teorías de orientación tradicional o



24303

BA2021000018



administrativa que subrayen la racionalidad y la estructura, elementos estos, en opinión de Chiavenato (2017), presentes en toda organización, destacándose entonces, la teoría científica, la teoría clásica. En cuanto a teorías con perspectiva humanista se destaca la teoría de las relaciones humanas, representada por el aporte de Elton Mayo. El pensamiento de Mayo, resumido por Chiavenato (ob. Cit.), privilegia la cooperación humana, y enfatiza en considerar que las normas del grupo tienen más influencia en el nivel de producción que los incentivos salariales y materiales.

Con el enfoque planteado, las teorías contemporáneas citadas por Chiavenato (ob. Cit.) coadyuvan a brindar una visión organizacional que integra al ser humano con la organización, en tal sentido la teoría del comportamiento, ofrece una perspectiva de la actuación del juez como individuo integrado a un sistema de judicial y social; además, es fundamental las proposiciones que traen consigo los postulados de esta teoría en cuanto a toma de decisiones. Del mismo modo la teoría de sistemas, según Katz y Kanh (2014), otorga el soporte de ubicación para una mejor comprensión del fenómeno de estudio, situados en una organización abierta, como la judicial.

De igual forma se abordaron los constructos de organización judicial, gerencia judicial, y la gestión del conocimiento vinculados a la acción humana del juez en el contexto del tribunal, lo cual implica la gestión de los recursos, además del manejo y la relación del talento humano, con un sentido de relación con todo el sistema organizacional. Desde el planteo anterior, se constituyó la teleología del estudio formulando los propósitos específicos:

- Develar los elementos significativos presentes en la actuación de los Jueces en el contexto de los tribunales civiles de San Fernando de Apure;
- Comprender el significado que los jueces de los tribunales civiles de San Fernando de Apure le asignan a la gerencia en el ámbito judicial;
- Interpretar las apreciaciones que tienen los jueces acerca de la gestión del conocimiento en el ámbito de los tribunales civiles de San Fernando de Apure;
- Evidenciar aspectos gerenciales susceptibles de cambio para concebir la gestión del conocimiento y la gerencia judicial conforme a la dinámica del contexto;
- Integrar las ideas emergentes de la actuación de los jueces, sus apreciaciones y significados, acerca de la gestión del conocimiento y la gerencia judicial para la conformación de proposiciones teóricas.
- Es así como se llegó a un propósito macro que consistió en Generar proposiciones teóricas acerca de la gestión del conocimiento y la gerencia judicial, en el contexto de los tribunales de San Fernando de Apure, a partir de la interpretación de la actuación de los jueces, sus apreciaciones y significados.

### **Abordaje Metodológico**



Se asumió el método hermenéutico, que permitió una comprensión profunda de las evidencias, discusión, diálogos, análisis e interpretación del texto, surgido de la versión, relatos y experiencias de los actores que conforman el fenómeno de estudio. En cuanto a las etapas de la Investigación, se orientaron de acuerdo con Martínez (2013), sintetizadas en las etapas de Planificación de la Investigación, conformada por tres los tres primeros momentos; Operatividad de la investigación, representada por el acceso al escenario; sistematización de la información; y la última etapa referida a Interpretación.

El contexto de estudio, estuvo constituido por los cuatro tribunales civiles, ubicados en el Paseo Libertador, edificio de la Magistratura, de San Fernando de Apure, además del juez rector del estado Apure. Con respecto a los actores sociales estuvieron representados por los jueces de los tribunales antes identificados, debido a las condiciones, características y disposición. Encuanto a las técnicas de recolección de información, se utilizó la entrevista en profundidad, la cual consiste en abordar el evento de manera intensiva y profunda, según lo sostiene Schettini y Cortazzo (2015). Los instrumentos de recolección de la información lo conformaron el guión de entrevista, los recursos tecnológicos, y las notas de campo.

Los criterios de calidad y valoración se apoyaron en el rigor científico asumiendo para ello la orientación de Ballesteros, Alatorre, García, González, Luque (2014), y por el proceso de la teoría fundamentada que garantizó la credibilidad mediante la reducción de la información a través de codificaciones, según la perspectiva de Strauss y Corbin (2016), conjugado con el circulo hermenéutico que permitió trascender a la naturaleza de los hallazgos, comprendiendo e interpretando el contenido de éstos mediante un procedimiento riguroso que implicó la comparación constante, el muestreo teórico y la saturación teórica.

### **Análisis e Interpretación de la Información**

El análisis comenzó con la codificación abierta, sintetizado en un microanálisis recursivo que permitió una revisión y comparación continua, en este sentido, se establecieron las unidades básicas de relevancia y de significación extraídas del texto y denominadas conceptos iniciales; en una segunda revisión se establecieron los conceptos, para continuar con una comparación de éstos y develar unas categorías iniciales que al ser comparadas y relacionadas entre sí, surgieron las categorías principales y las subcategorías, permitiendo explorar los atributos de éstas para establecer las dimensiones y propiedades, que permitieron avanzar hacia la codificación axial.

Toda la información sometida a análisis, reveló una categoría central, a través de la codificación selectiva, que consistió en la integración y reducción de las categorías por transformación conceptual en otra categoría de nivel superior, considerado medular



para realizar el proceso de refinación teórica. De tal manera que se procedió a reexaminar la información, revisando el hilo de la narración de los actores sociales, en el cual se percibe que la actuación de los jueces está presente e interviene en distintos fenómenos que configuran el escenario de estudio. En consecuencia, se evidenciaron relaciones y variaciones entre los fenómenos categoriales o razonamientos: convicciones intervinientes en la actuación de los jueces, visión gerencial, gestión del conocimiento y contextos propensos a cambios. Para revelar la correlación o distinción entre ellas se empleó un canon de concordancia y diferencia o de relaciones y variaciones que se desglosan en razonamientos causales.

Entonces los cuatros razonamientos tienen en común la actuación del Juez, pero cada categoría contiene efectos que varían de manera diversa en todo el proceso; en el caso de las convicciones existe variación debido a que ésta en si no constituye una acción, sino que es un factor interno del juez que define la acción, de igual manera la variación en la visión gerencial involucra además del juez factores como las acciones de los entes ínter judiciales que contribuyen a delinear la perspectiva gerencial. En cuanto a la variación en la gestión del conocimiento, radica en que es una dinámica que obedece tanto del juez, como del talento humano y los entes ínter judiciales; en lo referente a los contextos de cambios y transformaciones, dependería del juez y de los entes ínter judiciales.

Realizando una conjugación integral se develó la categoría medular como la acción de los jueces: convicciones, visión gerencial y dinámica del conocimiento en contextos susceptibles de cambios. En este estado de la investigación no emergieron más categorías, propiedades o relaciones nuevas, operando de esta manera la saturación teórica, debido a que toda la información está codificada e integrada en una categoría central.

En efecto, se procedió a avanzar a un nivel superior mediante la sustentación para otorgarle consistencia interna a la teoría emergente, a través de la profundización y desarrollo de cada uno de los elementos que lo componen. A tenor del esquema develado, este sintetizó cuatro proposiciones teóricas importantes, cada una de estas proposiciones tienen una densidad conceptual derivada de las categorías y subcategorías reveladas a través de la lectura del texto suministrado por los actores sociales, las cuales se compararon con la literatura existente y la postura de la intérprete a continuación se ofrece una síntesis de cada una:

### **Convicciones intervinientes en la actuación de los jueces**

Se comprendió del fenómeno estudiado que el juez, ante todo, es un ser humano, con un conjunto de características innatas o adquiridas que definen su temperamento o carácter mediante sus convicciones que a su vez moldean, sustentan e influyen sus



ideas como un dogma arraigado en el carácter del juez, que explicitan lo que es como persona, la estructura de su carácter que lo distingue dentro del contexto social. En este sentido, las convicciones que intervienen en la actuación de los jueces corresponden de inicio con la naturaleza humana, citando a Fromm (2015) se entiende que la finalidad de la vida que corresponde a la naturaleza del hombre en su situación existencial es la de ser capaz de amar, ser capaz de emplear la razón y ser capaz de tener la objetividad y la humildad de estar en contacto con una realidad exterior e interior sin desfigurarla. Entonces, la naturaleza humana del juez, se comprendió desde la perspectiva en que se encuentra el juez ante una serie de circunstancias concretas que lo rodean, que de acuerdo a sus convicciones opta por alternativas, debido a que tiene consciencia de ellas mediante la razón, el entendimiento, el afecto, la objetividad, la humildad, que están presentes en su actuación.

Las convicciones vienen dadas por un nódulo de creencias que se adquieren durante toda la vida de acuerdo al contexto, por ello la acción del juez posee dogmas propios al ámbito jurídico, que los asume por ética, por consciencia, por identidad judicial, en este sentido se entiende la actuación del juez en el contexto estudiado, el énfasis en el apego a la norma, en consecuencia, el juez está llamado a respetar y a actuar conforme a los principios del derecho y a la justicia en tal sentido el artículo 12 del Código del Procedimiento Civil (1987) establece principios como el de legalidad, de veracidad, congruencia, con esta referencia legal, se comprende la realidad pragmática expresada por los actores sociales al subrayar en sus declaraciones el apego a las normas y la búsqueda de la verdad verdadera en su actuación, esta característica deriva de la filosofía del derecho, de la concepción de justicia y equidad, lo cual es un dogma propio de la cultura judicial en que se desenvuelven los actores sociales para llegar a administrar justicia.

Grosso modo, los aspectos propios de la naturaleza y condición humana, como las emociones, la razón, la consciencia y el contexto, rodean el convencimiento que posee el juez de considerarse un servidor público, que se debe al cumplimiento del ordenamiento jurídico, sin separarse del sentido humano que lo identifica en el ejercicio de su actuación, este argumento fortalece la respuesta al primer cuestionamiento de la investigación. Además permite enlazar la idea de que el comportamiento de juez como un ser humano con convicciones trasciende tanto, en su función jurisdiccional como en su función gerencial.

### **Visión gerencial del juez**

Ese ser juez, esa investidura, rol o papel que representa como ser humano, que prima facie es construir una decisión judicial correcta, también implica la representación del despacho, con un equipo de trabajo a su cargo que dirige y gestiona para el funcionamiento del tribunal que representa. En este contexto, Larenz (2017) considera



24303

BA2021000018



que el análisis de cómo los jueces resuelven los casos que se someten a su consideración, lleva a entender que se trata de una actividad compuesta por diversos factores y elementos acompañados de alguna postulación sobre la mejor forma en que se cree que ello puede hacerse, con lo que se intenta reducir los imprevistos y controlar el caos, no obstante, la doctrina tradicional y contemporánea es tangencial al referirse a esa cara del juez, a esa actividad que está a la par de la función jurisdiccional, que permita ver un juez integral en el desarrollo de su faena para llegar a administrar justicia.

En el fenómeno estudiado, la acción del juez se reconoció en dos vertientes principales: la labor jurisdiccional y la labor administrativa. En cuanto a la primera, es la más reconocida por la doctrina jurídica, en este sentido considera Caballero (2019) que la función del juez es emitir sentencias y al dictar una decisión debe tener presente las reglas instauradas con anterioridad por el legislador y tomarlas como alternativas viables para resolver el conflicto, al igual que los principios como el modelo constitutivo de justicia, opción ésta determinante al momento de proferir su sentencia y aplicables a cada sujeto.

De la labor administrativa muy poco se conoce en la doctrina, y se destaca que son actividades que ameritan la acción gerencial del juez, por lo que constituye un hallazgo significativo el develamiento de esa cara del juez civil multifuncional que responde a la responsabilidad que tiene éste frente al tribunal como representante del mismo, debido a que el juzgado o despacho es una unidad administrativa dotada de personal, con sede estable que ocasiona actividades de mantenimiento, suministro de material, dirección de personal, es decir, existe la necesidad de gestionar actividades operativas para su normal funcionamiento, la cual es ejercida en la realidad develada, por el juez civil.

También se destaca como acción gerencial, la *dirección de personal* ejercida por juez al realizar tareas como supervisión, evaluación y control del talento humano que hace vida en el tribunal, además el juez participa en el ingreso del personal al emitir su opinión al respecto. Es decir la dinámica del talento humano en el tribunal es manejada por el juez y de él depende la eficiencia del personal. Ahora, para cumplir con sus labores administrativas y judiciales, el juez como gerente del juzgado, hace uso de la gerencia, mediante las habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes en el desempeño de sus actividades y la resolución de situaciones que se les presenta en el tribunal. En este sentido se hace referencia a la gerencia judicial, pero con aportes conceptuales derivados de la realidad estudiada que radican en la importancia que se le otorga al talento humano, en el reconocimiento del valor de la gerencia para cumplir con la administración de justicia y en las prácticas gerenciales como el liderazgo, estilo y desarrollo organizacional, que en su conjunto develaron la gerencia sistémica en el sector judicial, por cuanto a juicio de los actores sociales la práctica gerencial del juez





está dada por el trabajo en equipo, el rol que desempeña el juez y demás órganos judiciales involucrados que auxilian la labor éste; se visualiza entonces un proceso sistémico en la gerencia judicial, que responde a la dinámica del sistema referida por Katz y Kanh (2014).

Lo expuesto configura la actuación gerencial del juez, lo cual consolida la respuesta otorgada al segundo cuestionamiento del sistema de propósitos, en tal sentido se comprendió que el sector judicial practica una gerencia sistémica, definida por los actores sociales como el ejercicio responsable de gestionar el tribunal con sentido humano, con capacidad para la delegación y la visión de una eficiente administración de justicia, con acciones que permitan ser organizadas científicamente.

### **La dinámica de la gestión del conocimiento en el contexto tribunalicio**

La gestión del conocimiento *per se* es dinámica, debido a que ésta depende de la realidad en constante movimiento, sin embargo, cada contexto tiene su peculiaridad como es el caso de los tribunales como organización del sector judicial, donde se captura, se construye, se comparte, se adapta y se aplica el conocimiento de acuerdo a las necesidades del contexto. Desde esta perspectiva, en el fenómeno estudiado, se develó que la dinámica del conocimiento está sustentada por todos los que le dan vida al sector judicial. Por su parte, los jueces gestionan el conocimiento cuando indagan los saberes del talento humano como estrategias para que fluya el trabajo, mientras que el talento humano, que labora en los tribunales, el conocimiento lo gestionan cuando aplican conocimientos propios, técnicos y profesionales; la dinámica del tribunal los motiva a prepararse profesionalmente, transmiten sus saberes como producto de la experiencia y aprenden en equipo. De igual manera, la organización judicial tiene un papel activo en la gestión del conocimiento, a través de la Escuela Nacional de la Magistratura (ENM) y la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM), mediante la capacitación y formación especializada del talento humano, incluyendo a los jueces.

Se comprende entonces, que la dinámica de la gestión del conocimiento en los tribunales está dada por una triada que involucra al juez, al talento humano y a la organización judicial, es decir, es una gestión sistémica que depende del juez como gerente, del interés del personal, y de la organización judicial como ente superior, se entiende que existe una práctica que se corresponde con el pensamiento sistémico, al respecto se comparte la opinión de Senge (2012), al considerar que el pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real, caracterizado en postular un todo, con el fin de que la organización se adapte y resuelva las dificultades.

En este contexto, se destacan la transferencia del conocimiento, expuesta por de Bayona, Anzola, y García-Marco. (2018), y el aprendizaje en equipo expresado por Sánchez (2014), como elementos significativos de la dinámica del conocimiento en los



tribunales, de igual modo constituye un aprendizaje el ejercicio de la mentoría, referido por Alles (2017), otro elemento del aprendizaje en los tribunales son los modelos mentales, concebidos de acuerdo a Senge (ob. cit) percibidos en los tribunales mediante las prácticas metódicas para el resguardo de los expediente; no obstante existen otros modelos que se traducen en la resistencia a otros estilos de gerenciar y prácticas arraigadas, ambas circunstancias tienen méritos para ser modificadas.

De modo que tanto la transferencia de conocimiento como el aprendizaje en equipo constituyen la médula de la dinámica de la gestión del conocimiento en los tribunales, cuyo argumento profundiza el sustento de la respuesta del tercer cuestionamiento al interpretar que los actores sociales perciben la influencia de la gestión del conocimiento para la mejor comprensión de las tareas desempeñadas y la fluidez del trabajo mediante una miscelánea omnímoda, fluida y flexible de la experiencia, de la información contextualizada en el área profesional o técnica que se transforma a través de las aplicaciones en procesos, prácticas y normas capaces de resolver un conjunto de problemas en el tribunal con una eficacia determinada.

### **Contextos susceptibles de cambios en la organización judicial**

Se asume la organización judicial, como la plataforma de actuación del juez, que desde su mirada permitió vislumbrar un plano ontológico relativo a aspectos modificables en el contexto en el cual se desenvuelve, denominados cambios y transformaciones, en este sentido, es oportuno precisar lo expresado por Maturana (2016), al referirse que el dinamismo extremo y las fuertes transformaciones que configuran el escenario de vida contemporánea, se ha denotado desde diversos términos entre los cuales se pueden mencionar la sociedad del conocimiento y las revoluciones tecnológicas.

Para distinguir entre cambio y transformación se suscribe la opinión de Ulrich (2018), quien infiere que el cambio se centra en los resultados, mientras que la transformación se centra en la actitud mental; los cambios se centran en las actividades a corto plazo que afectan el balance mientras que la transformación se centra en las conductas de largo plazo que afectan los procesos mentales acerca de la forma como se aborda el trabajo; los cambios pueden ser episodios singulares, las transformaciones suelen ser procesos continuos. Desde la perspectiva de los actores sociales, se percibió un repensar de algunos aspectos en el ámbito de su actuación que pueden ser proclive a la generación de cambios pudiendo convertirse en transformaciones a posteriori, es decir, para los efectos de la investigación la transformación está vinculada al cambio, una es consecuencia de la otra. En este sentido, se constató de las apreciaciones derivadas del fenómeno de estudio que existe un sentir para que se generen cambios y transformaciones de carácter epistémico, de índole tecnológico, así como estructurales y funcionales.



Con respecto a los cambios y transformaciones de carácter epistémico, se develaron dos aspectos tales como el cognoscitivo circunscrito a la necesidad de un apoyo constante, permanente, reiterado y sistemático de la ENM en la formación y capacitación del talento humano; y el cambio de esquema mental que debe poseer el juez revelado por la necesidad de un juez humano y social, un juez cercano a las personas cónsono con la realidad al grado de un cambio en el esquema mental de juez, lo cual constituiría una transformación en el sistema judicial. En cuanto a los cambios de índole tecnológicos, los mismos se interpretaron de acuerdo a la necesidad e importancia develada en el fenómeno de estudio, al concebir la tecnología como un avance en el desempeño del trabajo y eficiencia en las respuestas a los usuarios, se percibió la necesidad de que estos cambios tecnológicos puedan generar transformación, que no es solamente la dotación de equipos, sino que ese cambio paulatino genere una transformación que se traduzca en un mejor servicio de justicia.

Otro cambio requerido gira en torno a la idea de modificar las formas estructurales y funcionales de los tribunales, la primera referida tanto a la infraestructura física como a la estructura organizacional, y la segunda trata sobre las funciones como consecuencia de los cambios estructurales. Se detectó la necesidad de adaptar la planta física de los tribunales acorde a factores como el flujo de trabajo, atención a los usuarios, espacios de audiencias públicas; los actores sociales tienen como referencia otras organizaciones judiciales, como las laborales y penales; en este contexto se destaca la estructura de los tribunales laborales, la cual responde a los llamados circuitos judiciales, de acuerdo con la DEM (2003).

Ahora bien, este planteamiento de cambio de estructura en los tribunales civiles, generaría de inmediato un cambio en las funciones tanto del juez como del resto del talento humano, así como también conllevaría a una transformación, por cuanto parte del trabajo administrativo descansaría sobre los secretarios, asistentes y alguaciles, quienes junto al resto de los trabajadores de los servicios comunes apoyan como equipo, no a un juez, sino a todos los jueces que integran el circuito. Al materializarse en cualquiera de los contextos planteados las ideas de cambios y transformaciones derivadas del fenómeno estudiado, la gestión del conocimiento sería un aval importante para el logro de esos cambios. Esta argumentación robustece el sustento que responde al cuarto cuestionamiento de la investigación referida a la existencia de aspectos gerenciales propensos de cambio y transformación aunada a la manera como se concibe la gestión del conocimiento y la gerencia judicial conforme a la dinámica del contexto. Para una mejor apreciación de lo argumentado se representa gráficamente en la figura 1.

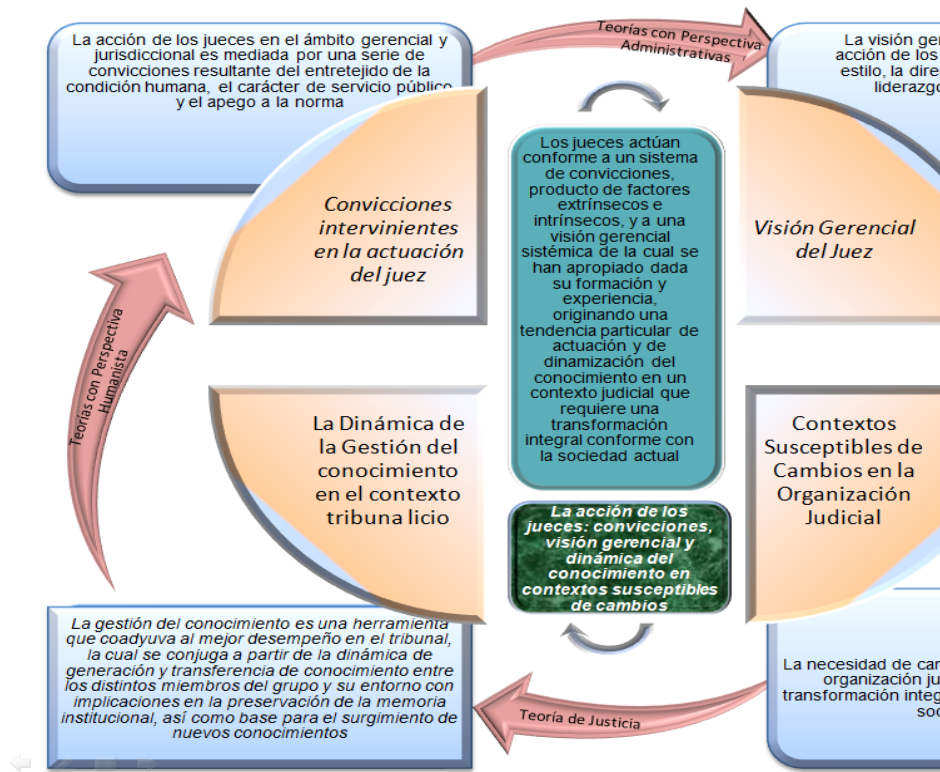


Figura 1. Proposiciones teóricas integradas: Aproximación teórica sustantiva  
Fuente: Elaboración propia (2014).

### Conclusiones

Entonces, las proposiciones teóricas expuestas constituyen un corpus, que muestran la realidad en la actuación del juez, las convicciones que éste posee y que de manera simultánea le otorgan una visión gerencial sistémica, que también le permite gestionar la dinámica del conocimiento con la variación de una organización judicial susceptible al cambio. Asimismo el enfoque filosófico estuvo sustentando en la perspectiva de la acción humana, en virtud de ello se descubrió una visión antropológica compuesta por la razón y la cultura del juez, apoyada además por la escuela filosófica del derecho y la teoría de justicia que le otorgan una axiología particular a la actuación de éste en el ámbito judicial. De esta manera, la teleología de la investigación respondió al sistema de propósitos planteado en el primer momento, traducidos en la comprensión e interpretación que resulta de la importancia y trascendencia de la actuación del juez, el significado y significativo de la práctica de éstos en el escenario judicial, cuya comprensión está avalada en el plano gnoseológico por los postulados implícitos en la perspectiva filosófica de la acción humana, y las teorías relativas a las organizaciones.

En este sentido, de acuerdo a la metáfora gadameriana, la fusión de horizontes que resultó como rasgo distintivo de la comprensión se refleja en un bosquejo teórico,



apoyado mediante las proposiciones, contentivas de las apreciaciones y significados acerca de la actuación, gestión del conocimiento y la gerencia judicial, caracterizando al juez como ser humano y protagonista de su organización, la cual está llamada a la transformación para ajustarla a las realidades que demanda los actores sociales. En fin, las proposiciones que emergieron, integradas entre sí, con sustentación interna, constituyen un aporte al conocimiento que expone la aproximación teórica sustantiva sintetizada como: *La acción de los jueces: convicciones, visión gerencial y dinámica del conocimiento en contextos susceptibles de cambios.*

### Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2017). *Construyendo talento*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.
- Ballesteros B, Alatorre, F y otros. (2014). *Taller de Investigación Cualitativa*. Colección: Ciencias Soc y Jurídicas. Editorial Uned. Madrid
- Bayona, C., Anzola P, y García-Marco T. (2018). *La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores*. Revista Universia Business Review, N°. 46, 2015, págs. 70-93
- Caballero, P (2019) *Las decisiones judiciales: justificación y racionalidad*. Anuario de Filosofía y Teoría del Derecho, p. 67-98, ISSN 2448-7937. Disponible en: <https://revistas.juridicas.unam.mx>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Ediciones Mac Graw Hill. Décima Edición. México.
- Código de Procedimiento Civil. (1987). *Gaceta Oficial* de la República Bolivariana de Venezuela, Extraordinario 4.209. Septiembre 18.
- Díaz, Y. (2018). *Aspectos susceptibles de cambios en la gerencia judicial desde la concepción del juez*. Revista Arbitrada del C.I.E.G. Issn: 2244-8330. Número 32 Abril-Junio. Barquisimeto.
- Fromm, E. (2015). *La Patología de la Normalidad*. Editorial Paídos Ibérica. Isbn: 9788449308659. España.
- Katz D. y Kahn R. (2014). *Psicología Social de las Organizaciones*. Paperback Trillas. México.
- Larenz, K. (2017) *La Filosofía Contemporánea del Derecho y del Estado*. Ediciones Jurídicas. Isbn: 9789567799985. Santiago de Chile.
- Martínez, M. (2013). *Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias Sociales*. Editorial Trillas. México.
- Maturana, H (2016). *El Árbol del vivir. Universidad*. Formato: Epub-Drm. Editorial: MVP Editores. Isbn: 9789569133077
- Resolución N° 1.475, *Dirección Ejecutiva de la Magistratura* (organización de los tribunales laborales). 3 de octubre de 2003.



Sánchez, A. (Comp). (2014). *Administración del Conocimiento y Desarrollo Basado en el Conocimiento*. CengageLearning Editores. México.

Schettini Y yCortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social: procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa*. 1a ed. Universidad Nacional de La Plata.

Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina*. Ediciones Granica S.A. Argentina

Sotomayor J. (2017). *Emoción, racionalidad y argumentación en la decisión judicial*. Revista de Derecho PUCP, N° 79, Issn 0251-3420, No. 19. Perú

Strauss y Corbin (2016). *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia. Ibsn: 978958714513. Colombia.

Ulrich, D. (2018). *champions Recursos humanos: ¿cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados?*. Editorial Granica. Buenos Aires.

## SEMBLANZA DE LOS AUTORES

### **Ysolina Betsabé Díaz González**

Doctora en Ciencias Gerenciales (UNEFA), Magister en Gerencia y Planificación Institucional (UNELLEZ), Especialista en Derecho Administrativo (USM), Abogado (USM). Investigador del grupo de creación intelectual gerencia, innovación y desarrollo sustentable de la UNELLEZ, Profesor Asociado a dedicación exclusiva UNELLEZ.

ORCID: <https://orcid.org/00000000-7770-3044>

Correo: [ybetsabedg@gmail.com](mailto:ybetsabedg@gmail.com)

