

Gerencia participativa como elemento fundamental en la gestión del talento humano en ASCARDIO

Participative management as a fundamental element in the management of human talent in ASCARDIO

Lcda. Norma Daza¹

¹Contador Público, Gerente en Salud. ASCARDIO.

RESUMEN

La presente investigación es cuantitativa, de campo, descriptivo, la cual tuvo como objetivo general evaluar la gerencia participativa como elemento fundamental en la gestión del talento humano en ASCARDIO. Barquisimeto, Estado Lara. La población fue conformada por 183 trabajadores administrativos, de los cuales se tomó como muestra el 30 % de la población, dando como resultado 55 trabajadores administrativos de los diferentes servicios de ASCARDIO, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta, a través del cuestionario, contenido de 20 ítems en escala de Likert, con

respuestas de cinco alternativas: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca. La validez se realizó a través del juicio de tres expertos. Se determinó la confiabilidad mediante el coeficiente de Alpha Cronbach, dando como resultado 0,85 con un alto nivel. Se concluye que en ASCARDIO la gerencia participativa es muy favorable, ya que los resultados muestran que el personal administrativo de ASCARDIO, se siente comprometido con el logro de los objetivos propuestos por la institución; el gerente delega y estimula la autoridad para llevar a cabo las funciones; se fomenta el trabajo en equipo; existe participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la cual beneficia a la organización; el personal está motivado con los planes de la organización; existe liderazgo en la gerencia para la toma de decisiones; así como una comunicación efectiva que permite el logro de los objetivos de la institución. Por consiguiente, se proponen estrategias gerenciales para fortalecer la gerencia participativa.

CORRESPONDENCIA:

Lcda. Norma Daza

Tel.: +58-424-564 31 01

E-mail: normadz2@gmail.com

Dirección: ASCARDIO. Prolongación de la carrera 17 con calle 12. La Feria. Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela. Código Postal: 3001

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS DE LOS AUTORES:

Sin ningún conflicto de interés

Agradecimiento:

Dr. Bartolomé Finizola Celli y Avances Cardiológicos

Recibido en: Mayo 17, de 2023

Aceptado en: Mayo 18 de 2023

Descriptores: Gerencia participativa, gestión del talento humano.

SUMMARY

This research is quantitative, field, descriptive, its general objective was to evaluate participatory management as a fundamental element in the management of human talent in ASCARDIO. Barquisimeto, Lara State. The population was made up of 183 administrative workers, of which 30 % of the population was taken as a sample, resulting in 55 administrative workers from the different ASCARDIO services, to whom the survey technique was applied, through the Questionnaire,

containing 20 items on a Likert scale, with responses from five alternatives: always, almost always, sometimes, almost never, never. The validity was carried out through the judgment of three experts. Reliability was determined using the Alpha Cronbach coefficient, resulting in 0.85 with a high level. It is concluded that in ASCARDIO the participative management is very favorable, since the results show that the administrative staff of ASCARDIO feel committed to the achievement of the objectives proposed by the institution; the manager delegates and encourages the authority to carry out the functions; teamwork is encouraged; there is worker participation in decision-making, which benefits the organization; the staff is motivated with the organization's plans; there is management leadership for decision making; as well as effective communication that allows the achievement of the objectives of the institution. Therefore, managerial strategies are proposed to strengthen participative management.

Descriptors: Participatory management, human talent management.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de salud deben beneficiar a la población y, por lo tanto, para su éxito deben contar con un talento humano bien organizado, que permita que su estructura y funcionamiento sean adecuados para garantizar el mejor estado de salud de la población. Es por esto, que siendo el talento humano uno de los elementos fundamentales en este tipo de instituciones, no solo para realizar su función, sino también, para liderar el proceso de cambio en la gestión de salud, debe contar con la adecuada participación del talento humano que permita el óptimo desempeño para el logro de los objetivos de dichas instituciones.

Igualmente, son organizaciones complejas por la diversidad de áreas especializadas que las componen; es por eso que se requiere de una gerencia más participativa, con profesionales especializados, altamente calificados y comprometidos, con una visión global que permita la actualización del conocimiento en el uso de instrumentos administrativos, aspectos éticos, económicos, gestión de la información, así como la ética del directivo, a efecto de tener una mejor organización, que sea sostenible en el tiempo ⁽¹⁾. De esta manera, estas instituciones adquieren un alto nivel

competitivo, que les permiten enfrentar retos cada vez mayores para optimizar la prestación de los servicios.

Por otra parte, la gerencia participativa pretende empoderar al talento humano, para que todos los que conforman la institución tengan el mismo grado de responsabilidad y autoridad, que permita lograr un mayor compromiso para el cumplimiento de las metas institucionales. Esto implica una cultura de gerencia participativa que estimule la seguridad psicológica que proporcione la oportunidad de compartir responsabilidades, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas ⁽²⁾. Entonces, el gerente participativo distribuye cierto poder para recibir apoyo, esto genera acciones sincronizadas y produce resultados productivos para la institución.

De acuerdo con lo señalado por los autores, se llega a una conceptualización de la gerencia participativa, que destaca como un proceso en el cual, la participación del talento humano se torna más autónoma con la debida pertinencia en la toma de decisiones compartidas y de esta manera, se logra cumplir con los objetivos y metas organizacionales.

Por lo antes expuesto, el objetivo principal es evaluar la Gerencia Participativa como elemento fundamental en la gestión del talento humano en ASCARDIO, ya que como institución de salud, exitosa y competitiva, ha estimulado esta modalidad de gerencia, permitiendo involucrar a su talento humano en la toma de decisiones, de ahí que se consideró una contribución muy importante, cuantificar el nivel de participación del talento humano en la gerencia de los diferentes servicios de esta institución.

Bases teóricas

Gerencia Participativa

La gerencia participativa hace hincapié en la incorporación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, es decir, es una actividad humana, en la que influye el estilo gerencial, la cual se desarrolla en las organizaciones con el objetivo de

fortalecer las relaciones entre los grupos, aumentar la cohesión y estimular el interés de solucionar los problemas que se encuentran en el entorno donde se prestan los servicios ⁽³⁾.

Esta gerencia contribuye en conjunto con los siguientes objetivos ⁽⁴⁾: mejorar la calidad de las decisiones, mejorar la productividad de los empleados, mejorar la moral laboral y permitir que la organización responda a los cambios del entorno. Este estilo de gerencia contiene elementos fundamentales para potenciar las actividades necesarias que permitan alcanzar los objetivos planteados. Los elementos más importantes son: motivación, liderazgo, productividad laboral, toma de decisiones, creatividad y comunicación efectiva.

Elementos de la Gerencia Participativa

Motivación. Siendo el motor interno que lleva a las personas a realizar tareas óptimas, juega un papel muy importante, ya que de ella dependerá el desempeño y la productividad de cualquier institución y por ende posiblemente sea el arma más práctica para cualquier gerente.

Una persona motivada por el trabajo siente la necesidad de desarrollarse personal y profesionalmente, fortalecer sus habilidades, destrezas, capacidades innatas y conocimientos adquiridos mediante el crecimiento de su responsabilidad hacia el logro de los objetivos organizacionales ⁽⁵⁾.

Liderazgo. “Implica el deseo de guiar a los demás” ⁽⁶⁾. Por tanto, el liderazgo en cualquier institución conlleva a orientar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos institucionales, propiciando un ambiente de compromiso organizacional en el que el gerente sea un ejemplo a seguir en la gestión.

Un gerente demuestra su liderazgo cuando “establece metas, asegura que el equipo tenga la información que necesita, impulsa la eficiencia del equipo y se asegura de que tengan los recursos y las personas adecuadas” ⁽⁷⁾.

Productividad Laboral. La productividad es un tema esencial en la gerencia, se puede definir como la medida efectiva del uso de los recursos en

el producto o valor agregado. También es la relación entre los resultados y el tiempo necesario para alcanzarlos: cuanto menor es el tiempo necesario para obtener los resultados deseados, más productivo es el sistema ⁽⁸⁾.

Está claro que mejorar la productividad depende de una serie de factores, no solo de la calificación del trabajador, sino de aspectos como la innovación tecnológica, la producción y los sistemas de gestión laboral que son ciertamente fundamentales.

Toma de Decisiones. “Es el proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas, con la finalidad de lograr un propósito” ⁽⁵⁾.

Los gerentes deben tener una excelente capacidad de discernimiento para decidir ante cualquier situación que se presente. La toma de decisiones dependerá de ciertos factores, como quién decide, si es un individuo, un pequeño grupo o toda una organización, en cualquier caso, el modelo utilizado afectará las finanzas, el impacto de la decisión en sí, así como en el individuo, es decir, quién toma la decisión y quién la afecta ⁽⁹⁾.

En otras palabras, la toma de decisiones es una habilidad que posee el gerente, utilizado como herramienta para resolver un problema o elegir la opción más adecuada de un proceso, para el cual debe tener conocimientos adquiridos, tanto de la experiencia como de la capacitación, como una meta alcanzable.

Creatividad. La creatividad es la capacidad de innovar, de generar nuevas ideas que produzcan fórmulas cuando se habla de plantear soluciones para resolver los problemas con la velocidad que amerite cada situación.

Un gerente creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo, el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas que pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema ⁽⁵⁾.

Comunicación Efectiva. En toda situación laboral la comunicación es indispensable ya sea

para intercambiar o concretar ideas entre los trabajadores de una organización. A través de ella se emite y recopila información, se transmiten patrones de comportamiento, se enseña la metodología de pensamiento, se conocen las necesidades de los integrantes de la empresa y de sus clientes ⁽¹⁰⁾. A través de la comunicación también se puede construir, transmitir y preservar una visión claramente compartida.

Características de la Gerencia Participativa

Compromiso. Es el grado en que un empleado conoce la organización y está dispuesto a seguir involucrándose activamente en la misma, así como también es una medida de su voluntad de permanecer en la empresa en el futuro ⁽¹¹⁾. A menudo refleja la creencia de un empleado en la misión de la empresa, la voluntad de invertir el esfuerzo necesario para los logros de la empresa, así como el deseo de seguir trabajando para ella.

El compromiso suele ser más fuerte entre los empleados a largo plazo, que han tenido éxito en la organización, entre las personas que trabajan en un equipo comprometido con el trabajo. También es un indicador de apego emocional, de satisfacción en el trabajo. Es una capacidad que desarrolla el individuo al momento de tomar conciencia de sus funciones.

Autoridad Compartida. Los gerentes pueden compartir su autoridad con los trabajadores, procurando involucrar a los mismos en decisiones importantes para la organización, y no sólo en problemas sencillos. La autoridad es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que el gerente quiere debido a su influencia personal ⁽¹¹⁾. También es una fuente de poder; a través de la autoridad compartida se delega poder a otros para que tomen decisiones, ofrezcan soluciones en el aspecto organizacional.

Participación. La participación representa actualmente un principio donde se sustenta la acción gerencial. Es la inclusión de las personas, que los alientan a contribuir, a crear espíritu de colaboración

que se representa en los logros empresariales y en la satisfacción personal ⁽¹¹⁾.

La participación activa es un elemento motivador en las personas, en la medida que obtienen su fuerza, liberando sus propias aptitudes creativas para destacar en sus labores, y al permitirles que todos participen, dejan de ser simplemente aprobadores de ideas pasando a ser “cocreadores” de un plan, donde cada uno expresa su sentir creativo e innovador como factor de crecimiento de la organización ⁽¹²⁾.

Trabajo en Equipo. Para mantener un desempeño adecuado en cualquier organización, es esencial que todos los miembros de su personal conozcan sus capacidades y habilidades, pero sobre todo reconozcan la importancia de las mismas, tanto propias como las de sus compañeros. En ese sentido, con el trabajo en equipo se busca la cooperación entre los miembros, cuando el trabajo es cooperativo, los esfuerzos se distribuyen de manera racional, en función de las capacidades de cada quien; también los beneficios se dividen de manera racional, en función de los esfuerzos de cada uno ⁽¹³⁾.

Dentro de cualquier institución, el trabajo en equipo permite la posibilidad de crear una relación de interacción y colaboración entre sus miembros, que se traduzca en la aceptación recíproca y en la responsabilidad compartida de sus actos, en un clima de respeto y confianza.

Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es la capacidad de las organizaciones para atraer, motivar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo, dar su capacidad para convertir el talento individual en talento organizativo ⁽¹⁴⁾.

Al respecto, el talento humano se percibe como el potencial a través del cual se logra la eficiencia y eficacia de la organización, por ende se les debe proporcionar los métodos para optimizar su utilización y elevar su compromiso; ello permitirá el aprovechamiento de sus capacidades y sus

potencialidades. En este sentido, la importancia del talento humano no se sustenta solo en la gestión, sino que también abarca las decisiones que toma la empresa, orientándose en la optimización de recursos para mejorar el desempeño laboral, creando valores corporativos con miras a desarrollar el capital humano, y que este sea el objetivo fundamental de la empresa.

Dentro de este marco, lograr una buena gestión de talento humano involucra desarrollar a las personas que integran a la organización, tanto en conocimiento como en competencias; con ello el gerente deja presencia de su capacidad gerencial, logrando mantener el estatus o su continuidad con características de líder con capacidades y competencias reconocidas y legitimadas. Así, la gestión del talento humano debe diseñarse y ejecutarse diariamente en forma coordinada con la aprobación y el compromiso gerencial, y la participación de todos los entes que conforman la empresa, siendo una labor no solo del área de talento humano; también debe ser implementado en todos los niveles de la organización ⁽¹⁵⁾.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se realizó bajo el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, con diseño de campo. La población se conformó por 183 trabajadores administrativos, de la cual se tomó una muestra aleatoria simple del 30 %, quedando conformada por 55 trabajadores administrativos pertenecientes a los diferentes departamentos de ASCARDIO.

Para recolectar la información se utilizó como técnica la Encuesta, tipo cuestionario, contentivo de 20 ítems en escala de Likert, con respuestas de cinco alternativas: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca. La validez se realizó a través del juicio de tres expertos: dos (2) doctores en gerencia avanzada y un (1) especialista en Gerencia en salud. Se determinó la confiabilidad mediante el coeficiente de Alpha Cronbach, dando como resultado 0,85 con un alto nivel.

RESULTADOS

Según el análisis e interpretación de los datos, obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario escrito a los 55 trabajadores administrativos, se pudo observar en la dimensión: *situación actual de la gerencia participativa*, en los indicadores *compromiso* y *autoridad compartida*, medidos a través de los ítems del 1 al 4. Se pudo percibir que, en el Cuadro 1, Figura 1, con el indicador *compromiso*, en el ítem 1 se observó que un 100 % de los encuestados siempre o casi siempre están comprometidos con el logro de los objetivos propuestos por la institución; En el ítem 2, el 64 % siempre o casi siempre tiene un grado de compromiso que les permite asumir riesgos.

Los resultados de este indicador de *compromiso* reflejan un alto nivel de responsabilidad, trayectoria en la institución, reciprocidad con la institución, así como los valores que tiene el talento humano con las metas y objetivos de la organización.

Con respecto al indicador de *autoridad compartida*, en el ítem 3, un 76 % afirmó que siempre o casi siempre el gerente le delega autoridad para llevar a cabo sus funciones; El ítem 4, el 80 % comentó que el gerente siempre o casi siempre estimula al personal para que acepte la autoridad de llevar a cabo sus funciones. Estos resultados demuestran que un considerable porcentaje de gerentes son participativos, ya que comparten autoridad con sus trabajadores para recibir apoyo en las decisiones administrativas importantes, permitiendo resultados productivos para la institución. (Cuadro 1. Figura 1).

Seguidamente, en el Cuadro 2, Figura 2, continuando con la dimensión *situación actual de la gerencia participativa* en los indicadores *trabajo en equipo* y *participación*, representados por los ítems 5 al 8. Se puede visualizar en el ítem 5 con el indicador *trabajo en equipo*, que un 87 % de los encuestados manifiestan que siempre o casi siempre el gerente fomenta el trabajo en equipo de las tareas del departamento. En el ítem 6, un 93 % de los encuestados respondieron que siempre o casi

Cuadro 1. Distribución absoluta y porcentual de las respuestas emitidas por trabajadores administrativos pertenecientes a los diferentes departamentos de ASCARDIO. Respecto a la dimensión: Situación actual de la gerencia participativa, con el indicador compromiso y autoridad compartida, ítems del 1 al 4.

ítem	Enunciado	Alternativas									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Está comprometido con el logro de los objetivos propuestos por la institución	45	82	10	18	0	0	0	0	0	0
2	El grado de compromiso que tiene, le permite correr riesgo	18	33	17	31	11	19	7	13	2	4
3	El gerente le delega autoridad para llevar a cabo los deberes o funciones	22	40	20	36	9	16	2	4	2	4
4	El gerente estimula para que acepte la autoridad de llevar a cabo sus funciones	26	47	18	33	9	16	1	2	1	2

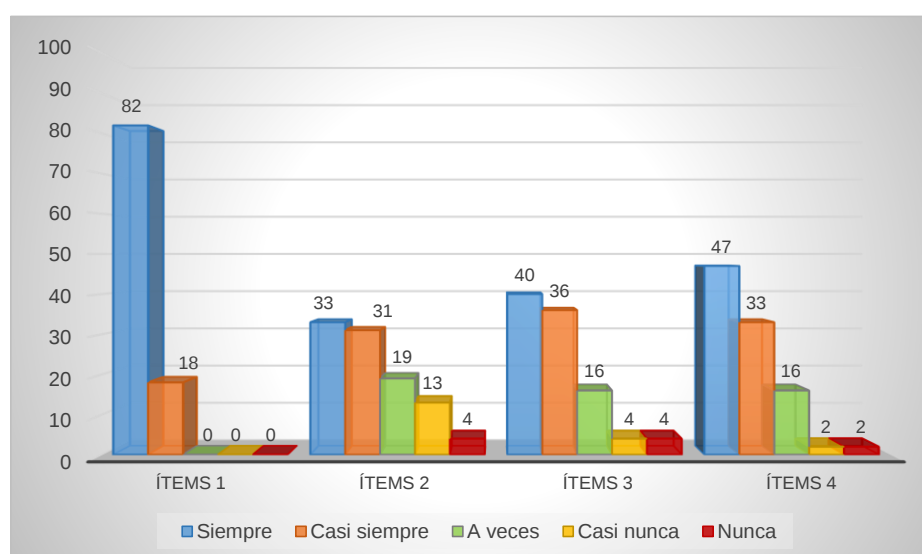


Figura 1. Distribución absoluta y porcentual de las respuestas emitidas por trabajadores administrativos pertenecientes a los diferentes departamentos de ASCARDIO. Respecto a la dimensión: Situación actual de la gerencia participativa, con el indicador compromiso y autoridad compartida, ítems del 1 al 4.

siempre trabajan en forma coordinada para entender los procesos de cambio dentro su unidad. En forma positiva un alto porcentaje de los trabajadores, trabajan en equipo para intercambiar sus ideas en

el logro de las transformaciones que requieren en su sitio de trabajo, de esta manera se puede lograr metas comunes que estén orientadas a los objetivos de la institución.

En relación con el indicador *participación*, medido con el ítem 7, el 91 % de los trabajadores, manifestaron que siempre, casi siempre o a veces participa en las decisiones relevantes para la organización. Mientras que en ítem 8, un 69 % afirma

que siempre o casi siempre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones beneficia a la organización. En este aspecto, se puede visualizar que hay un alto nivel de participación en la toma de decisiones (Cuadro 2, Figura 2).

Cuadro 2. Distribución absoluta y porcentual de las respuestas emitidas por trabajadores administrativos pertenecientes a los diferentes departamentos de ASCARDIO. Respecto a la dimensión: Situación actual de la gerencia participativa, con el indicador trabajo en equipo y la participación, ítems del 5 al 8.

ítem	Enunciado	Alternativas									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	El gerente fomenta el trabajo en equipo de las tareas del departamento	38	69	10	18	4	7	2	4	1	2
6	Trabaja en forma coordinada para entender los procesos de cambio dentro su unidad	34	62	17	31	3	5	1	2	0	0
7	Participa en las decisiones relevantes para la organización	12	22	6	11	26	47	2	4	9	16
8	La participación de los trabajadores en la toma de decisiones beneficia la organización	20	36	18	33	17	31	0	0	0	0

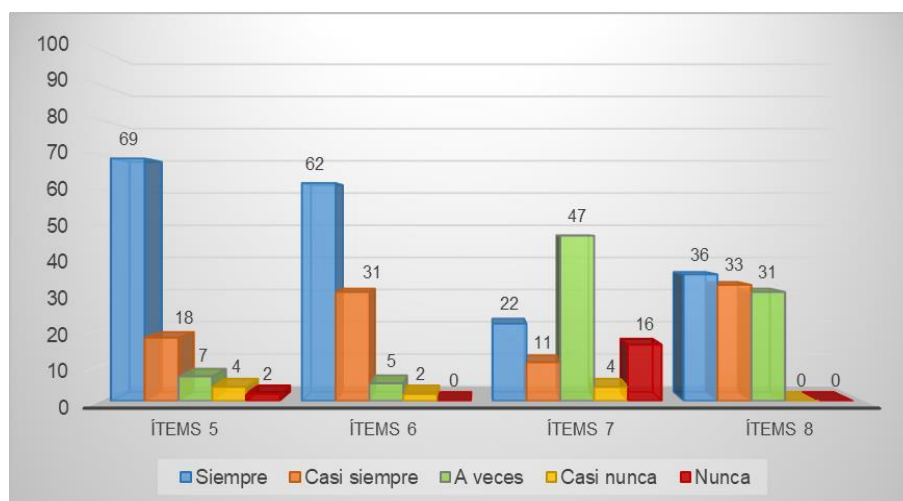


Figura 2. Distribución absoluta y porcentual de las respuestas emitidas por trabajadores administrativos pertenecientes a los diferentes departamentos de ASCARDIO. Respecto a la dimensión: Situación actual de la gerencia participativa, con el indicador trabajo en equipo y la participación, ítems del 5 al 8.

A continuación, en el Cuadro 3, Figura 3 se presentan los resultados en la dimensión: *elementos que inciden en la gerencia participativa* en los indicadores *motivación y liderazgo*, expresados en los ítems del 9 al 12. Con respecto al indicador *motivación*, en el ítem 9, se puede visualizar que un 87 % manifiesta que siempre o casi siempre la motivación al trabajador favorece el desempeño de sus funciones. En el ítem 10, un 87 % de los encuestados afirmaron que siempre o casi siempre están motivados con los planes de la organización. En relación con el indicador *liderazgo*, en el ítem 11, el 85 % expresó que siempre o casi siempre existe liderazgo en la gerencia para la toma de decisiones. En cuanto al ítem 12, el 96 % opinó que siempre

o casi siempre el liderazgo influye en la calidad de las decisiones.

Esta situación demuestra que la motivación juega un papel fundamental, ya que los empleados motivados, buscarán la mejor forma de realizar su trabajo y que no necesariamente necesitan de incentivos organizacionales adicionales para desarrollar su trabajo de manera eficiente. Igualmente el liderazgo al orientar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos institucionales, en el cual el gerente sea un ejemplo a seguir en la gestión, permite que la calidad de liderazgo también influye en la calidad de servicios prestados (Cuadro 3, Figura 3).

Cuadro 3. Distribución absoluta y porcentual de las respuestas emitidas por trabajadores administrativos pertenecientes a los diferentes departamentos de ASCARDIO. Respecto a la dimensión: Elementos que inciden en la gerencia participativa, con el indicador *motivación y liderazgo*, ítems del 9 al 12.

ítem	Enunciado	Alternativas									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	La motivación al trabajador favorece el desempeño de sus funciones	40	72	8	15	6	11	1	2	0	0
10	Está motivado con los planes de la organización	33	60	15	27	4	7	1	2	2	4
11	Existe liderazgo en la gerencia para la toma de decisiones	31	56	16	29	7	13	0	0	1	2
12	El liderazgo influye en la calidad de las decisiones	50	91	3	5	2	4	0	0	0	0

A continuación, en el Cuadro 4 y Figura 4, se presentan los resultados obtenidos en la dimensión *elementos que inciden en la gerencia participativa* en sus indicadores *productividad laboral y toma de decisiones*, medidos a través de los ítems del 13 al 16. En cuanto al indicador *productividad laboral*, en el ítem 13, un 89 % señala que siempre, casi siempre o a veces obtiene recompensa de acuerdo con el esfuerzo. En cuanto al ítem 14, un 100 % respondió que siempre o casi siempre un ambiente de trabajo armónico con los compañeros de trabajo influye en el rendimiento laboral.

En lo referente al indicador *toma de decisiones*, medido por el ítem 15, referido a que actúa con libertad en la toma de decisiones que le competen para el logro de los objetivos organizacionales, el 67 % señaló que siempre o casi siempre actúa con libertad. Continuando con el mismo indicador, el ítem 16, relacionado con que su opinión es importante en la selección de alternativas para el proceso de toma de decisiones, el 85 % indicó que siempre, casi siempre o a veces su opinión es importante.

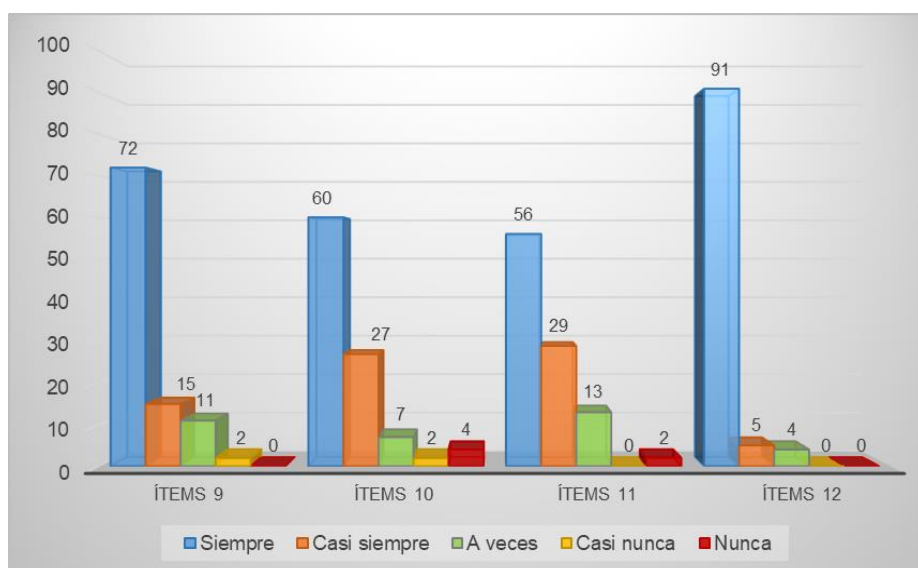


Figura 3. Distribución absoluta y porcentual de las respuestas emitidas por trabajadores administrativos pertenecientes a los diferentes departamentos de ASCARDIO. Respecto a la dimensión: Elementos que inciden en la gerencia participativa, con el indicador motivación y liderazgo, ítems del 9 al 12.

De acuerdo a los resultados de estos indicadores la mayoría de las respuestas son con tendencia positiva, esto evidencia que la productividad dependerá de las capacidades de los trabajadores. De igual forma, la toma de decisiones, dependen de

factores que al usarlos correctamente, mejoran las habilidades para tomar decisiones que logren los objetivos establecidos por la organización (Cuadro 4, Figura 4).

Cuadro 4. Distribución absoluta y porcentual de las respuestas emitidas por trabajadores administrativos pertenecientes a los diferentes departamentos de ASCARDIO. Respecto a la dimensión: Elementos que inciden en la gerencia participativa, con el indicador productividad laboral y toma de decisiones, ítems del 13 al 16.

ítem	Enunciado	Alternativas									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	Obtiene recompensa de acuerdo con el esfuerzo que realiza	14	25	21	39	14	25	2	4	4	7
14	Un ambiente de trabajo armónico con los compañeros de trabajo influye en el rendimiento laboral	49	89	6	11	0	0	0	0	0	0
15	Actúa con libertad en la toma de decisiones que le competen para el logro de los objetivos organizacionales	16	29	21	38	9	17	6	11	3	5
16	Su opinión es importante en la selección de alternativas para el proceso de toma de decisiones	9	16	15	27	23	42	2	4	6	11

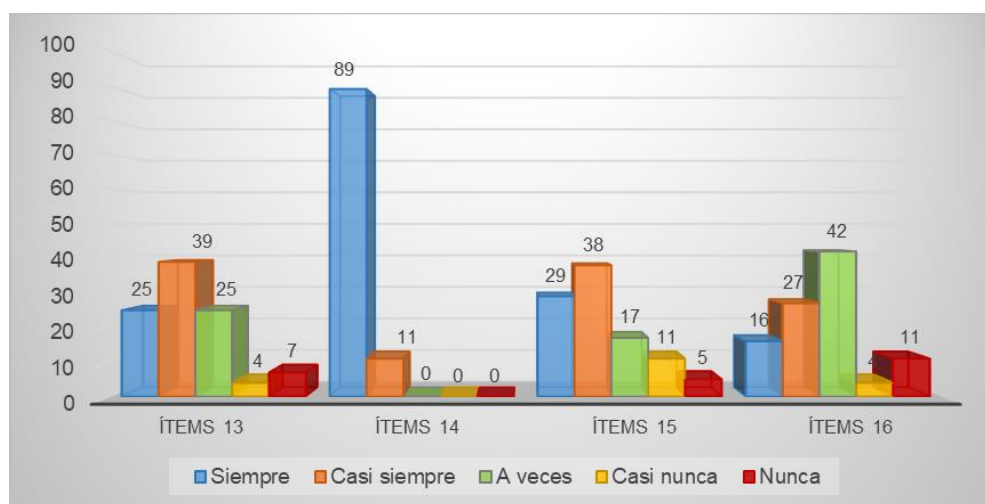


Figura 4. Distribución absoluta y porcentual de las respuestas emitidas por trabajadores administrativos pertenecientes a los diferentes departamentos de ASCARDIO. Respecto a la dimensión: Elementos que inciden en la gerencia participativa, con el indicador productividad laboral y toma de decisiones, ítems del 13 al 16.

Seguidamente, en el Cuadro 5 y Figura 5 con los indicadores *creatividad* y *comunicación efectiva*, medidos por los ítems 17 al 20; el indicador *creatividad* expresado por el ítem 17, el 91 % indica que siempre, casi siempre o a veces la gerencia fomenta la acción creativa para llevar a cabo las metas propuestas en un momento determinado. En cuanto al ítem 18, el 98 % respondió que siempre, casi siempre o a veces el aporte de ideas innovadoras facilitan las decisiones. El indicador *comunicación efectiva*, reflejado con el ítem 19, se muestran las respuestas referidas a la comunicación entre gerentes y empleados permite realizar las funciones con eficiencia, el 98 % de la muestra opina que siempre, casi siempre o a veces la comunicación permite realizar las funciones con eficiencia. En cuanto al ítem 20, el 96 % expresó que siempre, casi siempre o a veces la comunicación efectiva permite el logro de objetivos organizacionales.

Con estos resultados, se evidencia una tendencia positiva, en cuanto que la mayoría opina que se fomenta la acción creativa, por eso, es importante que las organizaciones, sobre todo las del sector salud, fomenten la creatividad, de tal manera

que ayuden a mejorar los procesos internos de la organización.

En relación con la comunicación efectiva, los resultados demuestran que a través de la comunicación, también se puede construir, transmitir y preservar una visión clara en el mensaje y, por lo tanto, crea mejores relaciones laborales y personales. (Cuadro 5, Figura 5).

CONCLUSIÓN

En consideración a los objetivos de estudio y el análisis e interpretación de los resultados, se describen a continuación las siguientes conclusiones. En cuanto al objetivo específico N° 1 Diagnosticar la situación actual de la gerencia participativa como elemento fundamental en la Gestión del Talento humano en ASCARDIO Barquisimeto, Estado Lara.

Se concluye que, con base a los resultados obtenidos, se evidenció que el personal administrativo de ASCARDIO, se siente comprometido con el logro de los objetivos propuestos por la institución,

Cuadro 5. Distribución absoluta y porcentual de las respuestas emitidas por trabajadores administrativos pertenecientes a los diferentes departamentos de ASCARDIO. Respecto a la dimensión: Elementos que inciden en la gerencia participativa, con el indicador creatividad y comunicación efectiva, ítems del 17 al 20.

ítem	Enunciado	Alternativas									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	La gerencia fomenta la acción creativa para llevar a cabo las metas propuestas en un momento determinado	22	40	19	35	9	16	4	7	1	2
18	El aporte de ideas innovadoras facilita las decisiones	28	50	13	24	13	24	1	2	0	0
19	La comunicación entre gerentes y empleados permite realizar las funciones con eficiencia	38	68	8	15	8	15	0	0	1	2
20	La comunicación efectiva permite el logro de objetivos organizacionales	45	82	5	9	3	5	1	2	1	2

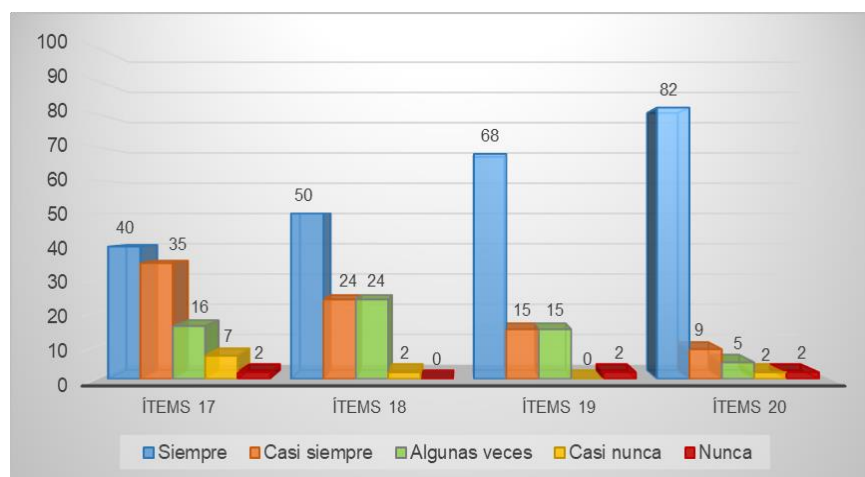


Figura 5. Distribución absoluta y porcentual de las respuestas emitidas por trabajadores administrativos pertenecientes a los diferentes departamentos de ASCARDIO. Respecto a la dimensión: Elementos que inciden en la gerencia participativa, con el indicador creatividad y comunicación efectiva, ítems del 17 al 20.

hay una tendencia positiva, ya que la mayoría opina que el gerente delega y estimula la autoridad para llevar a cabo las funciones; se fomenta el trabajo en equipo y la coordinación para entender los procesos de cambio dentro de la unidad; así como

la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que benefician a la organización.

En lo que respecta al objetivo específico N° 2 identificar los elementos que inciden en la

Gerencia Participativa como elemento fundamental en la Gestión del Talento humano en ASCARDIO. Barquisimeto, Estado Lara. Se tiene que hay una tendencia positiva en cuanto a que el personal está motivado con los planes de la organización y aducen que la motivación siempre favorece el desempeño de sus funciones; existe un liderazgo en la gerencia para la toma de decisiones y que este influye en la calidad de las mismas; la mayoría expresa que siempre un ambiente de trabajo armónico con los compañeros de trabajo influye en el rendimiento laboral; que obtienen recompensa de acuerdo con el esfuerzo que realiza, además que actúan con libertad en la toma de decisiones que le competen.

Asimismo, existe una tendencia positiva en que la gerencia fomenta la acción creativa para llevar a cabo las metas propuestas, facilitando la toma de decisiones; la comunicación efectiva permite el logro de los objetivos, además permite realizar las funciones con eficiencia. Con estos hallazgos, se evidencian la presencia de los elementos que inciden en la Gerencia Participativa, tales como motivación, liderazgo, productividad laboral, toma de decisiones, creatividad y comunicación efectiva.

Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos, se procede a enunciar algunas recomendaciones:

1. Mantener el liderazgo que predomina en la gerencia de ASCARDIO, abocarse a la integración de esfuerzos, el beneficio compartido y al trabajo en equipo, donde se promueva un mejoramiento continuo que les permita alcanzar los estándares deseados.
2. Incentivar continuamente a los trabajadores para estimular su desempeño laboral, tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.
3. Continuar fortaleciendo la participación y la comunicación de los trabajadores a través de reuniones, ya sean reuniones generales o reuniones de cada unidad de ASCARDIO.
4. Seguir involucrando a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, así como también en la resolución de problemas, ya que el incluir a todo el personal incrementa el nivel de compromiso de los trabajadores con la institución.
5. Incentivar a la planificación con la participación de los trabajadores de ASCARDIO, a fin de conocer y compartir las normas y políticas institucionales, y de esta manera, ayudar a reforzarlas.
6. Es importante que cada trabajador conozca con claridad cuáles son los objetivos a cumplir para que generen en ellos un grado de autonomía, que les permita la toma de decisiones dentro de su área de trabajo.
7. Aunque los resultados son muy positivos es muy importante destacar que siempre se puede mejorar.

REFERENCIAS

1. Quesada L. El poder de la motivación. 2001. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.arearh>. [Consulta: 022, marzo, 15].
2. Ramírez, C. Gestión Participativa y modernización de la gestión pública. Revista ChilAdmin Púb. 2000 Disponible en: file:///C:/Users/ngdazai/Downloads/Modernizacion_de_la_Gestion_Publica_El_c.pdf. [Consulta: 2022, mayo 9].
3. Velázquez, G. Liderazgo Empático, México: CIECAS-IPN. Revista del Centro de Investigaciones Económicas Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional. 2008;1:71-86.
4. Amorós E. Comportamiento organizacional. USAT. 2007.
5. Oviedo S. Estrategias gerenciales para la toma de decisiones participativas en la dirección regional de salud del Estado Portuguesa. Tesis presentada para optar al grado de Magíster Scientiarum. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". 2011.
6. Alles M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Nueva Edición. Buenos Aires: Granica; 2012.

7. Dirube J. Un Modelo de Gestión Por Competencias. Barcelona España: Gestión 2000; 2008.
8. Casanova F. Formación profesional y relaciones laborales. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo; 2003.
9. Madrigal J. Habilidades Directivas. México: Mc Graw-Hill; 2009.
10. Robbins S. Comportamiento Organizacional. 15ª edición. México: Pearson - Prentice Hall; 2013.
11. Davis N. Comportamiento Humano en el trabajo. México: Mc GrawHill; 2007.
12. Ivancevich J. Talento Humano. San Francisco: Mc Graw Hill; 2006.
13. Chiavenato I. Administración en los Nuevos Tiempos. México: Mc-Graw-Hill; 2011.
14. Abril M. Diseño De Procesos De Gestión Del Talento Humano. Universidad Técnica De Ambato. Chile. 2018.
15. Alles M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Nueva Edición. Buenos Aires: Granica; 2012.