

**GERENCIA PARTICIPATIVA:
ENFOQUE INTEGRATIVO EN LAS
DECISIONES COMPARTIDAS**

Autora: Belkis Galindez
galindezbelkis15@gmail.com

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue proponer la gerencia participativa como enfoque integrativo en las decisiones compartidas en la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-Barinas). Para ello, la indagación se enmarcó en el paradigma cuantitativo, modalidad proyecto factible, apoyada en un estudio campo y diseño no experimental. La población estuvo conformada por ocho (08) sujetos, los cuales constituyen el personal directivo de la APUNELLEZ-BARINAS. Sobre la técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario diseñado bajo una escala de medición Likert: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N). La validez del instrumento quedó determinado por la técnica de juicio de expertos uno (01) en metodología y dos (02) en gerencia. La confiabilidad se determinó por la técnica estadística de Alpha de Cronbach (0,86). Los datos obtenidos se ordenaron y procesaron mediante la estadística descriptiva, en cuadros de frecuencias, porcentajes y gráficos. Como conclusión se tiene las acciones estratégicas propuestas constituyen el conjunto de ideas sistematizadas para crear una cultura de aprendizaje colaborativo entre los directivos mediante encuentros de socialización de actividades debidamente formuladas con el objeto de sensibilizar la actitud de los actores en la conformación de equipos de trabajo para el intercambio de conocimiento teórico y práctico de la conciencia personal, capacidad atencional, aprendizaje por asociación, aprendizaje por experiencia e influencia social, que los conduzca a la discusión de la toma de decisiones en consenso.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia participativa,
enfoque integrador,
decisiones compartidas

PARTICIPATIVE MANAGEMENT AS AN INTEGRATIVE APPROACH IN SHARED DECISION

.Author: **Belkis Galindez**
galindezbelkis15@gmail.com

ABSTRACT

The research goal was to propose participative management as an integrative approach in shared decision at Asociación de Profesores de la Universidad de Los Llanos “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ). The study was a quantitative design, a feasible project supported by a non experimental research and a field study. The population was the eight Executive Board members of APUNELLEZ Barinas. Data were gathered by using a five options Likert Scale questionnaire with possible answers: Always, Frequently, Sometimes, Seldom and Never. The instrument validation was performed by an expert judgment: one methodologist, and two management specialists. Reliability was determined by using Cronbach’s alpha (0,86). Data were ordered and processed through descriptive statistics in Frequency Tables, Percentages and Graphics. As a conclusion, it can be said that the proposed strategic actions constitute the set of systematized ideas to create a collaborative learning culture among the members of APUNELLEZ Executive Board through socializing meetings with activities aimed to sensitize the people’s attitude for organizing work teams that facilitate knowledge sharing about the theoretical and practical personal consciousness, attention capability, learning by association, learning by experience and social influence which leads to a consensual decision making discussion.

Keywords: Participatory management, integrative approach, shared decisions.

INTRODUCCIÓN

El éxito de las organizaciones depende en gran medida por la aplicación de modelos gerenciales que permiten visualizar las oportunidades de mejoramiento, así como, los aprendizajes para los cambios necesarios que generen competitividad en el contexto que se desenvuelven. Este enfoque se orienta especialmente hacia la necesidad de realizar conexiones con el talento humano, pues los desempeños de cada miembro del equipo constituyen las acciones concretas administrativas y operativas de la institución, las cuales logran en el tiempo la sustentabilidad de la institución.

En este marco de ideas, las empresas deben enfocarse en una gerencia participativa basada en las formas de comunicación efectiva, liderazgo transformacional y decisiones compartidas. En el caso de las organizaciones para universitarias este asunto reviste un particular acento de relevancia, es destacable abocar esfuerzo para

hacer de la gestión más que un proceso natural, una actividad de altos niveles de utilidad, efectividad, sin desestimar, bajo ninguna circunstancia, el valor inherente del trabajo tomando en cuenta la condición del ser humano, su individualidad y las riquezas de sus opiniones ante su contexto

Desde esta postura, en el quehacer educativo, tiene una preponderancia, ya que, agrega el sentido de liderazgo, organización, orientación, seguimiento y control de los procesos en función de atender las necesidades académicas, administrativas, o de otra índole, que se generen en el debate educativo universitario, el cual se dirige a la ayuda de un mejor desempeño docente, coadyuvando a que éste utilice su máxima potencialidad para ser cada día mejor, favoreciendo con ello la calidad de universitaria y de la sociedad en general.

Para logra este cometido, se considera que la gerencia participativa implica la interpretación de una autoridad cooperada, en la cual se sostiene que los gerentes

pueden compartir su atribución administrativa, procurando involucrar a los mismos en decisiones importantes para la organización y, no sólo en problemas sencillos o de fácil tratamiento. El hecho de aplicar una gerencia participativa puede esta propiciar ciertos beneficios para la institución.

Al respecto, Rubio (2012), refiere que las principales características de la gerencia participativa se orienta a: “(a) Mayor disponibilidad para aceptar cambios; (b) relaciones más pacíficas entre administradores y subordinados, (c) facilidad en la dirección; (d) calidad de las decisiones administrativas; (e) aumento de la productividad y moral más alta en los funcionarios” (p.45). Por consiguiente, las acciones desde la gestión participativa no solo representan un enfoque de intervención efectiva en los problemas administrativos, además, proporcionan ventajas útiles para elevar la eficacia y la eficiencia en el desempeño de las labores en las organizaciones.

Por otra parte, Fuentes (2012) expone que la gerencia participativa es “la capacidad para adaptar las actividades de la institución a un entorno cambiante, a menudo impredecible, es uno de los factores de éxito más importante para los gerentes educativos en la Venezuela de hoy” (p. 14). Interpretando al autor se tiene que las organizaciones educativas deben implementar acciones de cambio que conduzcan a transformaciones gerenciales tanto administrativas como académicas esto facilita la toma de decisiones.

Sobre este aspecto Robbins (2008), especifica que sin la toma de decisiones “el sistema administrativo dejaría de existir, porque permiten lograr los objetivos de la organización. Para ello, propone el modelo de los dos componentes de las decisiones creativas, el cual postula que el gerente requiere de competencias, habilidades” (p. 133). El referido autor acota que las competencias para la toma de decisiones giran en torno a los conocimientos y valores. En cuanto a las habilidades, aclara son rasgos

personales que abarcan el talento y el manejo de conflictos.

En efecto, la toma de decisiones compartidas constituye un proceso que integra elementos cognitivos, emocionales y políticos al momento de optar por la estrategia más adecuada para el logro de un objetivo. Sin embargo, no siempre los gerentes reaccionan con el comportamiento apropiado y con frecuencia pierden control de las situaciones encontradas en la organización.

Ahora bien, en el contexto venezolano, Villalobos (2010) refiere que las asociaciones de docentes algunas veces presentan desavenencias producto de la inoperancia de los estilos gerenciales, pues muchos de ellos se presentan como autocráticos, y otros liberales, toman las decisiones centralizadas, sin consultar al personal, trayendo consigo inoperancia en la solución de problemas pedagógicos y administrativos, al igual que insatisfacción, desmotivación, la generación de conflictos interpersonales, entre otros.

A esta situación no escapan las organizaciones gremiales del estado Barinas, específicamente la Asociación de Profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-BARINAS). Mediante observaciones directas realizadas por la investigadora, se apreció deficiencias en los canales de comunicación afectando la toma de decisiones financiera, técnicas y administrativas. Asimismo, la toma de decisiones se realiza de forma centralizada, sin consultar a los empleados, por tanto, la gerencia a pesar de ser democrática algunas veces solicita la participación de todos para seleccionar la solución más viable ante la problemática colectiva.

Este escenario se origina debido a la carencia de un liderazgo que promueva la discusión en equipo, falta de formación gerencial de los directivos. Esta situación genera descontento en el personal, trayendo consigo situaciones conflictivas, lo que evidentemente atenta contra el buen funcionamiento de la institución.

Igualmente influye en el ambiente de trabajo coadyuvante para el logro de los objetivos administrativos. En ese sentido, esta investigación pretende dar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cuál será el estilo de gerencia que prevalece en la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” APUNELLEZ-Barinas? ¿Qué acciones describen la gerencia participativa como enfoque integrativo en las decisiones compartidas? ¿Cuál será la factibilidad técnica, económica, institucional y social de la propuesta? ¿Cuáles estrategias basadas en la gerencia participativa se podrán diseñar como enfoque integrativo para las decisiones compartidas de la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” APUNELLEZ-Barinas?

Ante esta problemática la presente investigación tuvo como objetivo general proponer la gerencia participativa como enfoque integrativo

en las decisiones compartidas en la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-Barinas. Asimismo, como objetivos específicos: - Identificar el estilo de gerencia que prevalece en la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-Barinas.

De igual forma, describir las de gerencia participativa como enfoque integrativo en las decisiones compartidas. Determinar la factibilidad técnica, económica, institucional y social de la propuesta. Diseñar estrategias basadas en la gerencia participativa como enfoque integrativo para las decisiones compartidas de la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” APUNELLEZ-Barinas.

Sobre la base de las afirmaciones expuestas, el presente estudio se justifica desde el punto de vista teórico, ya que sobre el proceso de

gestión participativa los equipos multidisciplinares son capaces de unificar los criterios administrativos para el proceso de toma de decisiones que satisfagan las expectativas de cada uno de los miembros en pro del bienestar colectivo. Asimismo, el estudio presentado tiene un alto significado metodológico al constituir un trabajo de campo que permitió recolectar, procesar, analizar y presentar los resultados del estudio diagnóstico que conllevo al diseño de estrategias basadas en la dirección participativa.

A nivel institucional, la participación activa fortalece las relaciones interpersonales necesarias para intercambiar las experiencias, así como, la comprensión de las diferencias individuales contribuyendo al cumplimiento de las tareas bajo un ambiente de compañerismo, en este sentido, el intercambio cordial de las ideas ayudan a la realización de las actividades de planificación, organización, dirección y toma de decisiones ejercidas por empleados a objetos de cumplir eficazmente con las actividades administrativas,

culturales y académicas, en consecuencia la asociación se convertirá en el medio organizacional que impactará positivamente en la calidad de vida laboral de los socios.

Teoría y Conceptos

Antecedentes de la Investigación

En el contexto nacional está el estudio de Rodríguez (2014), en su trabajo denominado “La gerencia participativa en el Liceo Bolivariano Los Ilustres ubicado en Barquisimeto, estado Lara”, cuyo objetivo fue caracterizar la aplicabilidad de la gerencia participativa en Liceo Bolivariano Los Ilustres de Barquisimeto. El trabajo se apoyó en una investigación de campo de tipo descriptiva. La población objeto de estudio quince (15) docentes y dos (2) directivos de la institución.

Como conclusiones, se procedió a indagar sobre aspectos teóricos relacionados con el tema: definiciones, evaluación de la gerencia participativa, beneficios de la misma, así como las funciones y habilidades gerenciales que permitieron el conocimiento de la realidad organizacional de la

institución, mediante el contacto con una muestra del personal gerencial, ubicado en los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizativa.

Esta investigación genera aportes al presente estudio consolidando los preceptos referidos en el marco teórico detectando una alta tendencia en la necesidad de permitir al docente la participación en elementos importantes del acontecer académico-administrativo de la institución, lo que facilita la aplicación del enfoque de gerencia participativa.

Asimismo, Peña (2017) en su trabajo titulado “Comunicación Gerencial en la Optimización de la Toma de Decisiones del Personal Administrativo de la Asociación de Profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-BARINAS). El estudio tuvo como objetivo describir la comunicación gerencial en la optimización de la toma de decisiones del personal administrativo de la APUNELLEZ-BARINAS. Para ello, el estudio se enmarcó en el paradigma

cuantitativo, tipo de campo y carácter descriptivo, la población estuvo conformada por seis (06) docentes que laboran en la referida organización.

La citada investigadora concluyó que la comunicación gerencial aplicada de forma asertiva y estratégica desarrolla relaciones de trabajo entre empleados, genera un ambiente de sinceridad, todo ello, vinculado con la misión y visión de una institución, esto supone la convocatoria de equipos de alto desempeño para la discusión de las decisiones compartidas, el adecuado uso de esta práctica gerencial son responsabilidad de los empleados y gerentes.

El estudio referido, sirvió de apoyo al marco teórico de la presente investigación, debido a que le proporcionó elementos relacionados con la comunicación organizacional, toma de decisiones y la gerencia; así mismos aspectos atinentes al diseño y aplicación del instrumento de recolección de información y su escala de medición.

Gerencia Participativa

Desde la perspectiva organizacional, Lugo (2014) precisa que “la gerencia es parte de la administración que se encarga del quehacer organizacional, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas” (p.32). Esta definición implica que el gerente para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo, de tal forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización.

En cuanto a la gerencia participativa ésta se da y solo puede funcionar cuando se trabaja en equipo de manera participativa y colaborativa, contándose con un talento humano altamente competente. Para Cardozo (2013), representa la “Actuación directiva orientada firmemente en la fuerza de grupo, desde su perspectiva holístico no sólo toma en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del

entorno que contribuyan o no con la gestión” (p.55).

De esto se entiende que la gerencia participativa coadyuva a mejorar la calidad de las decisiones, el desempeño de los empleados, la moral laboral y, capacitar a la organización para responder a los cambios del ambiente desde el trabajo de equipo. Por lo cual se destaca que en estas acciones son claras y, definen las funciones del líder y las del grupo dentro de la gestión de la organización.

Toma de Decisiones Compartidas

La toma de decisiones compartidas, según Olivares (2012) representan “una operación de un sistema de razonamiento informal caracterizado por un número de sub-decisiones interrelacionadas que llevan a una elección final en conjunto y compartida entre las partes” (p. 11). Es decir, pueden identificar los rasgos característicos de la decisión y además tienen una sensación de cumplimiento al llevarla a cabo. En lo cual, cada decisión involucra una serie de actividades y elecciones que

contienen o forman parte de otras decisiones.

Afirma Nezu (2004) que la toma de decisiones compartidas “Implica una práctica suspendida en una red de otras prácticas, incluyendo el compartir información, socializar, relacionarse con gente y grupos externos al grupo, educar nuevos miembros, definir roles y status en el grupo” (p. 16). Interpretando al autor, señala que existen funciones de no decisión que influyen, también, el tomar una decisión, tales como: justificar procedimientos, definir la virtud y la verdad; distribuir la gloria o la condena, reafirmar la confianza.

Por otra parte, Nezu (2004) señala algunas características para la toma de decisiones compartidas, entre ellas se tiene: (a) Cohesión: Se refiere a si a los miembros del grupo perciben al grupo como una entidad y son atraídos a ella. (b) Concentración de Poder: Se refiere al grado de centralización del poder en uno o en pocos miembros; (c) Conflicto: Grado en que los miembros del grupo estuvieron previamente involucrados en choques o conflictos. Los rangos

son: ningún conflicto o continuamente en conflicto.

En definitiva, el consenso puede ser un modo más creativo de llegar a una decisión. En teoría, el consenso es el resultado de las mejores ideas de todos y concede prioridad a la cohesión y a la estabilidad del grupo en lugar de buscar respuestas rápidas. Tal vez sea un proceso lento y arduo el reconocer que si un miembro del grupo tiene un problema es como si lo tuvieran todos.

Metodología

Naturaleza de la Investigación

En relación a la naturaleza de la investigación, se enmarcó bajo el paradigma cuantitativo, este enfoque posee una concepción global positivista, hipotético-deductiva, particularista, objetiva, orientada a los resultados. A juicio de Hernández, Fernández y Baptista (2010), se caracteriza porque “ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga el control de los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes de estos” (p.81). Por consiguiente, el estudio reviste un

carácter cuantitativo debido a que se realizó una medición numérica a las variables mediante la estadística descriptiva que permitirá interpretar el comportamiento de la población objeto de estudio.

En referencia al método utilizado fue el deductivo, en opinión de Palella y Martins (2010), este método “está basado en la descomposición del todo en sus partes, va de lo general a lo particular” (p.81). Es decir, una vez formulado el problema se planteó la relación de causalidad entre las variables, generando así un análisis del comportamiento del fenómeno.

Tipo de Investigación

El estudio se ubicó en la modalidad de un proyecto factible, que de acuerdo a lo señalado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2006), expresa que el Proyecto factible consiste en la elaboración y desarrollo de “una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o el análisis sistemático de los problemas

de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes (p.21).

En este sentido, el proyecto factible permite la resolución de problemas mediante la presentación de soluciones viables, es decir, es necesario demostrar su factibilidad o posibilidad de realización. Así pues, la presente investigación tuvo como objetivo proponer la gerencia participativa como enfoque integrativo en las decisiones compartidas en la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-Barinas).

Diseño de Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, según Hernández, Fernández y Batista (2010), afirman que “En el diseño no experimental las interferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural” (p.191). Por consiguiente, las

variables son registradas, observadas y procesadas tal y como se presentan en la realidad del contexto organizacional donde laboran los docentes de la APUNELLEZ-Barinas.

Población y Muestra

Desde la óptica de Balestrini (2007), “la población es definida como un conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.122). De allí, que el universo de estudio estuvo conformada por ocho (08) directivos que laboran en la Asociación de Profesores de La Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-BARINAS).

En relación con la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que representa “un subgrupo de la población... es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 240). En función de lo expresado por los

autores la muestra debe ser representativa de conjunto que se estudia. Por el hecho de ser una población pequeña, se toma como muestra de estudio a la totalidad de la población, es decir, el 100% del universo a estudiar, quedó conformada por los ocho (08) directivos de la APUNELLEZ-Barinas.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para llevar a cabo el estudio diagnóstico es necesario utilizar técnicas e instrumentos que faciliten el registro organizado los datos ofrecidos por la población objeto de estudio. En el presente estudio se utilizó la técnica de observación directa y la encuesta, como instrumento de recolección se utilizó el cuestionario. Según Bavaresco (2006), el cuestionario “...es el instrumento que más contiene los detalles de la población que se investiga tales como: variables, dimensiones e indicadores” (p.96). Vale decir, que el cuestionario se diseñó con de una determinada cantidad de preguntas con varias alternativas de respuesta.

En efecto, se estructuró con cinco (05) alternativas de respuesta con escalamiento tipo Likert: (S) Siempre, (CS) Casi Siempre, (AV) Algunas Veces, (CN) Casi Nunca y Nunca. El instrumento estuvo apoyado por una carta de presentación, donde se indicó el objeto y fines de la investigación, las instrucciones para su llenado, formato de evaluación y el acta de validación.

Validez del Instrumento

La determinación de la validez del instrumento, constituye el proceso de evaluación del instrumento diseñado por un panel de expertos, antes de la aplicación para verificar si la construcción y el contenido, se ajusta al estudio planteado. Al respecto, Balestrini (2007) señala que es “grado de precisión en que mide la variable en estudios, mediante el establecimiento de la fidelidad, representativa o adecuación del contenido” (p. 69).

En la presente investigación se aplicó la técnica de validez de expertos, es decir, se le entregó el instrumento a un (01) experto en el área de metodología y dos (02) en

gerencia. El proceso consistió en la consignación de oficio contentivo de la presentación, título, fines académicos del trabajo, formato de instrumento, formato de validación, acta de validación. Una vez realizado la fidelidad, se procedió a corregir el instrumento según las sugerencias de los expertos.

Confiabilidad del Instrumento

En relación con la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2010) la define como “el grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares” (p.242). Es el valor en que las mediciones están libres de la desviación producida por errores causales.

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto a una porción de la población, cuyos datos luego de tabulados se sometieron a la prueba de coeficiente de Alfa Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento. Cabe destacar, que el coeficiente de Alfa Cronbach, es aplicable a instrumentos con escalas de

estimación, donde cada sujeto marca el valor que mejor representa su respuesta. Luego de aplicar la ecuación, el resultado obtenido fue de 0,84 indicando una confiabilidad muy alta. A continuación, se presenta el

cuadro uno (1), el cual describe el comportamiento de las actividades administrativas del gerente para lograr la gestión directiva orientada a la participación de todo el equipo organizacional.

Resultados

Análisis e Interpretación de los Resultado

Cuadro 1

Distribución de la Frecuencia de la Variable Gestión Directiva, Dimensión Funciones Gerenciales, Indicadores: Planificación y Dirección.

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
01	Durante el proceso de comunicación entre los directivos se respeta la posición propia y la de los demás.	0	0	0	0	08	100	0	0	0	0
02	Discute las decisiones en grupo con el objeto de aplicar la más efectiva	0	0	02	25	06	75	0	0	0	0

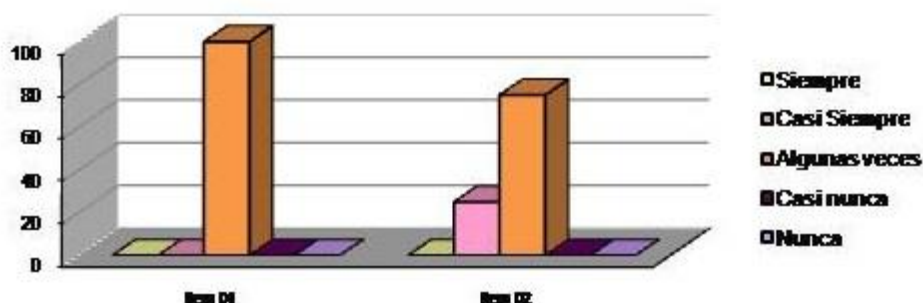


Figura 1. Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario al personal directivo de la APUNELLEZ-Barinas.

Fuente: Galindez (2019)

Los resultados expuestos en el cuadro uno (1) y figura uno (1) indican las opiniones de los

encuestados, en referencia con el ítem uno (1), el cien por ciento (100%) manifestó que Algunas Veces

durante el proceso de comunicación entre los docentes se respeta la posición propia y la de los demás. Por su parte, los datos presentados en el ítem 02 señalan que el setenta y cinco por ciento (75%) consideró Algunas Veces discuten las decisiones en grupo con el objeto de aplicar la más efectiva y un veinte y cinco por ciento (25%) expresó Casi Siempre.

A partir de estos resultados se infiere que los sujetos de estudios algunas veces consideran significativo contar con procesos comunicacionales como estrategia de gerencia efectiva para el intercambio de información. Esto se demuestra con la poca relación interpersonal que tienen durante su jornada laboral. Según Padrino (2012), la estrategia comunicacional debe ser bien analizada y discutida con todos los integrantes de la organización, con el objeto de, promover la comunicación, facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.

Sobre las decisiones, se evidencia que los trabajadores carecen

unificación de criterios para seleccionar una alternativa de solución frente a un conflicto común. Indican Davis y Newstron (2004) que el sistema de las decisiones por consenso se debe utilizar cuando los conocimientos sobre un tema en particular están repartidos entre varias personas; por lo cual es la mejor forma de utilizar los conocimientos combinados. En ese sentido, las decisiones compartidas impactan positivamente no solo la solución al problema si no también las relaciones interpersonales y demuestra que en el equipo existe comunicación gerencial asertiva.

Conclusiones del Diagnóstico: Atendiendo a los planteamientos expuesto y al análisis de las opiniones emitidas por el personal directivo de la APUNELLEZ-Barinas, se deduce que el proceso comunicacional está afectado por barreras personales en términos de creencias sobre cómo deben hacerse las cosas en la oficina, asimismo, carecen de códigos formales que eviten distorsiones en los mensajes durante el acto comunicativo.

En referencia al consenso, se evidencia la carencia de unificación de criterios dirigidos a concertar las alternativas fundamentado en el conocimiento, experiencia o asesoramiento por parte de la gerencia, este escenario desfavorece la eficacia de las soluciones y amerita una continua evaluación para lograr satisfacer las demandas del colectivo.

Asimismo, se deduce la importancia de proponer la gerencia participativa que motiven y orienten el trabajo en equipo, en función de tomar decisiones compartidas orientadas a fortalecer las relaciones interpersonales, elevar la motivación

de grupo y optimizar el desempeño en actividades académicas, deportivas, culturales y el servicio de prevención social.

Propuesta

Gerencia Participativa como Enfoque Integrativo en las Decisiones Compartidas de la Asociación de Profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-Barinas).

Objetivo General: Diseñar estrategias basadas en la gerencia participativa como enfoque integrativo para las decisiones compartidas de la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental.

Cuadro 2 Estrategia N° 1

Estrategia: Visualización estratégica-organizacional que facilita la sinergia del equipo	
Objetivo Específico: Generar espacios informativos fundamentados en la comunicación asertiva para compartir las metas, responsabilidades, programación mensual	
Acción Clave: Reunión de equipos de alto desempeño para la delegación de poder y autonomía en las actividades especiales.	Responsable
	Presidente y/o Vice-presidente

Cuadro 3 Estrategia N° 2

Estrategia: Compromiso Compartido	
Objetivo Específico: Sensibilizar al equipo directivo y administrativo sobre la corresponsabilidad social y ética de la eficacia y eficiencia de la asociación.	
Acción Clave: Solicitar a cada miembro sus actividades estratégica en función de las	Responsable
	Presidente y/o Vice-presidente

metas establecidas. -Develar y desarrollar al máximo el potencial humano, sus conocimientos, y experiencias -Compartir los logros y desaciertos. -Publicar los reconocimientos	Equipo Directivo
---	------------------

Cuadro 4*Estrategia N° 3*

Estrategia: Fusión de Gerencia Humanista y Aprendizaje Organizacional	
Objetivo Específico: Establecer en el seno de la asociación una cultura de gestión humanista fundamentado en la comunicación horizontal para crear y transferir el conocimiento entre cada miembro del equipo directivo.	
Acción Clave: Compartir la selección de alternativas de solución mediante la comunicación horizontal. -Valoración del pensamiento crítico. - Reconocimiento reciproco. - Estimulación intelectual para la toma de decisiones compartidas.	Responsable
	Presidente y/o Vice-presidente Equipo Directivo

CONCLUSIONES

En referencia con identificar el estilo de gestión que prevalece en la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-Barinas), se deduce: Algunas veces motiva al equipo a ejecutar estrategias de integración para la participación activa de las actividades planificadas. Por tanto, está fundamentada en el trabajo en equipo y motivación aplicada al talento humano constituye el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de

la organización, partiendo de la capacitación, recompensas, evaluación del desempeño y salud ocupacional.

Sobre describir las de gerencia participativa como enfoque integrativo en las decisiones compartidas, se concluye: La gestión está fundamentada en la construcción de nuevos métodos didácticos para el trabajo colectivo, por tanto, la comunicación horizontal, el liderazgo y la responsabilidad ética de los líderes constituyen acciones significativas para contar con docentes creativos, innovadores,

capaces de formular actividades académicas, deportivas, culturales y sociales que favorezcan la institución mediante la discusión asertiva de las decisiones gerenciales.

En efecto, la toma de decisiones desde el consenso de los actores, promueve la convivencia y el éxito institucional. Es necesario conocer el proceso decisorio como herramienta gerencial innovadora para la gestión efectiva basada en la comunicación entre directivos y empleados

Con respecto a determinar la factibilidad técnica, económica, institucional y social de la propuesta: Posee una alta factibilidad técnica, ya que APUNELLEZ-Barinas cuenta con el talento humano, equipos tecnológicos, así como, infraestructura necesarios para el desarrollo de las actividades planificadas. En ese sentido, la ejecución de la propuesta no necesita contar con grandes conocimientos gerenciales, ni la utilización de equipos de tecnología de punta, aunado a esto, los directivos tienen suficiente conocimiento, esta condición profesional les permite

desenvolverse de forma adecuada en el encuentro de saberes científicos, además la institución cuenta con los espacios, materiales y equipos para la realización de las discusiones a que dieran lugar durante la socialización de conocimiento.

Desde el punto de vista económico, la propuesta tiene una inversión monetaria baja, es decir, se puede ejecutar mediante recursos ordinarios de la asociación o con la colaboración de los participantes. Debido al impacto profesional de los objetivos formulados, los directivos están en disposición de colaborar para llevar a cabo las acciones estratégicas propuestas. En síntesis, la propuesta es económicamente factible.

En cuanto a diseñar estrategias basadas en la gerencia participativa como enfoque integrativo para las decisiones compartidas de la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (APUNELLEZ-Barinas, se concluye que las acciones estratégicas planteadas constituyen

el conjunto de ideas sistematizadas para crear una cultura de aprendizaje colaborativo entre los directivos mediante encuentros de socialización de actividades debidamente formuladas con el objeto de sensibilizar la actitud de los actores en la conformación de equipos de trabajo para el intercambio de conocimiento teórico y práctico de la conciencia personal, capacidad atencional, aprendizaje por asociación, aprendizaje por experiencia e influencia social, que los conduzca a la discusión de la toma de decisiones en consenso.

En definitiva, la gerencia participativa aplicada de forma asertiva y estratégica desarrolla relaciones de trabajo entre empleados, genera un ambiente de sinceridad, basada en los valores establecidos en la organización de manera colectiva y bajo una realimentación constante, todo ello, vinculado con la misión y visión de una institución. Esto supone la convocatoria de equipos de alto desempeño para la discusión de las decisiones compartidas.

Por tanto, se recomienda considerar el fortalecimiento del proceso de identificación de un problema, la implementación y evaluación para guiar la mejor solución en la toma de decisiones, mediante comunicación efectiva horizontal con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara. Asimismo, se sigue aplicando la propuesta antes descrita con el objeto de optimizar las metas programadas por la asociación. Se invita a generar una investigación sobre la gerencia participativa desde el pensamiento complejo, con el objeto de tomar en cuenta todas las aristas que infieren en la problemática gerencial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balestrini, M. (2007). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. (7ma. ed.). Caracas: Textos, C.A.
- Bavaresco, A. (2006). **Proceso Metodológico de la Investigación** (5a. ed.). Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Cardozo, M. (2013). **El educador nato**. Buenos Aires. Kapeluz.

- Davis, K. y Newstron, J. (2004). **Comportamiento Humano en las Organizaciones.** México: Mc Graw Hill.
- Fuentes, E. (2012). **Sea un líder actual.** Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Hernández S, Fernández C y Batista P. (2010). **Metodología de la Investigación.** (5ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Lugo, J. (2014). **Tendencias organizacionales educativas.** Caracas. Revista de gerencia Madrid.
- Nezu, J. (2004). **Condiciones de la Toma de Decisiones.** (2da. ed.). Colombia: Norma.
- Olivares, L. (2014). **Estrategias Gerenciales Dirigidas a los Directores para Orientar un Proceso de Toma de Decisiones Efectivas”, Escuelas Estadales Del Distrito Escolar N° 1, Sector 1 del municipio San Cristóbal.** Trabajo de posgrado no publicado. Universidad nacional experimental del Táchira. San Cristóbal.
- Paella, A y Martins, C. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa** (3a.ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Peña, A. (2017). **Comunicación Gerencial en la Optimización de la Toma de Decisiones del Personal Administrativo de la Asociación de Profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-BARINAS.** Trabajo de grado de maestría, no publicado. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
- Robbins, S. (2008). **Comportamiento Organizacional.** 3ª edición. México. Pearson.
- Rubio P. (2006). **Introducción a la Gestión Empresarial.** España: EUMED.
- Rodríguez, S. (2014). **La gerencia participativa en el Liceo Bolivariano Los Ilustres ubicado en Barquisimeto, estado Lara.** Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. UPEL-Barquisimeto.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales.** Caracas: Autor.
- Villalobos, M. (2010). **Estilo Gerencial de los Profesores y su Influencia en el Desempeño Laboral.** Trabajo de grado de Maestría. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo