



**CUANDO LA GESTIÓN SE CONSTRUYE EN  
EQUIPO: GERENCIA PARTICIPATIVA EN  
UNIDADES DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA  
DE CONSUMO MASIVO**  
DOI: 10.5281/zenodo.18155906

**Albania M. Bernal**

<https://orcid.org/0009-0009-3426-6193>

Licenciada en Administración (UCLA)  
Magister Scientiarum en Gerencia Mención Empresarial (UCLA)  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado  
Venezuela.

E-mail: [albaniabernal@gmail.com](mailto:albaniabernal@gmail.com)

**Ana C. Bracho**

<https://orcid.org/0000-0003-3350-2181>

Licenciada en Administración Comercial (UCLA)  
Magister Scientiarum en Gerencia Mención Empresarial (UCLA)  
Docente en la categoría Titular de la Universidad Centroccidental  
Lisandro Alvarado (UCLA).  
Venezuela.

E-mail: [abracho@ucla.edu.ve](mailto:abracho@ucla.edu.ve)

**RESUMEN**

La Gerencia Participativa es un estilo gerencial en el cual los líderes de las organizaciones consideran las opiniones e ideas de los subordinados que ayudan a la toma de decisiones, fomenta en ellos el compromiso y motivación para mejorar los procesos y lograr los objetivos; de allí que el propósito de esta investigación sea Analizar el modelo de Gerencia Participativa como herramienta de gestión en las unidades de negocio de una empresa de consumo masivo del estado Lara durante el año 2024. Siendo un estudio de campo de tipo descriptivo bajo un enfoque cuantitativo, se aplicaron dos cuestionarios a escala de Likert a la muestra seleccionada de 82 sujetos entre los niveles estratégico, táctico y operativo de la empresa. Se obtuvo como resultado que en las tres unidades de negocios se desarrollan los elementos y características del modelo participativo, evidenciándose que procuran mayormente un nivel de participación moderada entre sus colaboradores, considerando sus opiniones e ideas para contribuir a la consecución de los objetivos. Se propone contribuir con los programas de capacitación y desarrollo del personal para reforzar la toma de decisiones y mejorar el sistema de recompensa de tipo simbólico social y económico en pro de impulsar la motivación y compromiso del personal para el aporte de nuevas ideas en la búsqueda de la mejora continua.

**Palabras Claves:** gerencia participativa, gestión, toma de decisión

**Recibido:** 12-11-2025

**Aceptado:** 27-12-2025

**WHEN MANAGEMENT IS BUILT AS A  
TEAM: PARTICIPATIVE MANAGEMENT IN  
BUSINESS UNITS OF A MASS CONSUMER  
GOODS COMPANY**  
DOI: 10.5281/zenodo.18155906

**Albania M. Bernal**

<https://orcid.org/0009-0009-3426-6193>

Bachelor of Science in Business Administration (UCLA)  
Master of Science in Management with a specialization in Business  
(UCLA)  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado  
Venezuela.  
E-mail: [albaniabernal@gmail.com](mailto:albaniabernal@gmail.com)

**Ana C. Bracho**

<https://orcid.org/0000-0003-3350-2181>

Bachelor's Degree in Business Administration (UCLA)  
Master of Science in Management with a specialization in Business  
(UCLA)  
Full Professor at Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado  
(UCLA).  
Venezuela.  
E-mail: [abracho@ucla.edu.ve](mailto:abracho@ucla.edu.ve)

**ABSTRACT**

Participative Management is a management style in which organizational leaders consider the opinions and ideas of subordinates to aid in decision-making, fostering commitment and motivation to improve processes and achieve objectives. Therefore, the purpose of this research is to analyze the Participative Management model as a management tool in the business units of a mass consumer goods company in the state of Lara during 2024. This descriptive field study, employing a quantitative approach, involved administering two Likert-scale questionnaires to a selected sample of 82 individuals from the company's strategic, tactical, and operational levels. The results showed that the elements and characteristics of the participative model are present in all three business units, demonstrating a generally moderate level of participation among employees, considering their opinions and ideas to contribute to achieving objectives. The aim is to contribute to staff training and development programs to strengthen decision-making and improve the social and economic symbolic reward system in order to boost staff motivation and commitment to contributing new ideas in the pursuit of continuous improvement.

**Keywords:** participatory management, management, decision making

## **1. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones con el pasar del tiempo se han enfrentado a escenarios que cambian drásticamente como resultado de grandes acontecimientos históricos, siendo el desarrollo tecnológico y científico que derivó de la Revolución Industrial en el siglo XVIII el inicio de una nueva era empresarial caracterizado por la globalización de los mercados, cambios en las estructuras sociales (sociedad en red) y mayor competitividad que los obliga a idear nuevas formas de pensar estratégicamente para lograr sus objetivos. Recientemente, el escenario que presenta Venezuela indudablemente es un reto para cualquier organización. Según estudios publicados por el Observatorio Venezolano de Finanzas (2022), para el cuarto trimestre del año 2022 el país presentó una alta y persistente inflación del 14,5 % mensual, 142,6% acumulada y 173% anualizada. Refiere Briceño (2022), que esta situación mantiene el sistema financiero comprimido, existiendo poco incentivo de financiamiento de la banca pública y privada para nuevos proyectos de inversión, así como el mayor encaje legal del mundo.

Con relación a lo anterior, Guzmán y Palacios (2022) indican que el contexto empresarial en este país se caracteriza por cambios constantes y un alto nivel de incertidumbre, el cual representa un reto para los Empresarios, Gerentes o Directores de organizaciones, los cuales deben ser lo suficientemente ingeniosos para hacer nuevos negocios y mantenerse operativos.

Según comentarios de Beroes (2023), director en Venezuela de PIZZOLANTE (Firma Internacional de Consultoría Gerencial), durante la primera charla online de Inteligencia Contextual 2023 titulado “La Venezuela 2023” ¿Dónde estamos y para dónde vamos?, indicó que el país viene sufriendo una desaceleración con un mercado que sigue siendo restringido, con capacidad de compra limitada, donde se observa la convivencia de economías empresariales disímiles, lo que añade retos a las empresas formales.

Además, enfatiza el autor que se necesita un análisis permanente del entorno, una identificación y ponderación de riesgos, la definición de una agenda estratégica ante asuntos públicos y regulatorios, mantener actualizado el sistema de atención de crisis, desarrollar una línea de acción en el ámbito ESG (Medio Ambiente, Sociedad y Gobierno Corporativo) y mantener al día la estrategia comunicacional con la base argumental para proyectar a la empresa y para defenderla de ser el caso (Beroes, 2023).

Esta dinámica producto de la interacción de los factores externos, afecta directa e indirectamente el desempeño de las empresas de cualquier sector productivo, incluyendo a las de consumo masivo, las cuales tienen un rol protagónico para la sociedad por la alta demanda de sus productos, los cuales se han convertido en primera necesidad para la población (Figuera, 2016).

Para Chiavenato (2006) estos retos “necesitarán nuevas formas y modelos de organización, y será imprescindible el cambio de mentalidad de los administradores en los nuevos tiempos” (p.15). Partiendo de esto, el enfoque de las estrategias empresariales adquiere un nuevo rumbo, se perfilan hacia el desarrollo de su talento humano y los conocimientos que estos puedan aportar en la toma de decisiones, ya que representan un factor determinante para garantizar la supervivencia a estas organizaciones.

En este sentido, las decisiones representan el motor de los negocios y de su adecuada selección depende el éxito o funcionamiento de cualquier organización, siendo ejercido por los gerentes quienes la asumen como su trabajo principal. Para Koontz et al. (2012) se refiere a escoger o seleccionar un rumbo a seguir entre varias alternativas, desde el punto de vista administrativo y gerencial es el núcleo de la planeación.

En contraposición al modelo de gestión centralizada propia de la administración clásica, el modelo de gestión basado en la Gerencia Participativa fue planteado en sus inicios por Mary Parker Follet alrededor de 1930, alegando que es de mayor utilidad para las organizaciones y sus empleados que los mismos formen parte del proceso de planeación y toma de decisión en las empresas (Koontz et al., 2012). Con base en esta premisa, Daza (2023) señala que la Gerencia Participativa hace hincapié en la incorporación de los trabajadores 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 en donde se desenvuelven.

Dicho lo anterior, surge la inquietud acerca de los factores que influyen en el proceso de toma de decisiones en estas Unidades de Negocios, algunos miembros de la organización han manifestado la presencia de centralización en los procesos decisorios, en los que en ocasiones pudiese considerarse los criterios y experiencias de los empleados del nivel táctico y operativo quienes por su cercanía al problema pueden aportar con mayor propiedad y asertividad soluciones alternas a los distintos retos que se susciten, en la búsqueda de optimizar los procesos para el logro de los objetivos de forma más eficiente.

Con base en los argumentos expuestos y con miras al desarrollo investigativo se plantean las siguientes interrogantes: ¿Existen elementos teóricos de la Gerencia Participativa presentes en la gestión organizacional de esta Empresa de Consumo Masivo? ¿Existen aspectos característicos propios de la Gerencia Participativa en las Unidades de Negocio de esta Empresa de Consumo Masivo? y

¿Cuál es el estilo gerencial utilizado en el proceso de toma de decisión en cada Unidad de Negocio?

Para tal efecto, se realizó un estudio de campo de tipo descriptivo cuyo objetivo general fue Analizar el modelo de Gerencia Participativa como herramienta de gestión en las Unidades de Negocio de una Empresa de Consumo Masivo del Estado Lara. Año 2024. Y como objetivos específicos: (a) Identificar la presencia de elementos de la Gerencia Participativa en la gestión de las Unidades de Negocio, de una empresa de consumo masivo (b) Diagnosticar las características del modelo de Gerencia Participativa en una empresa de Consumo Masivo del Estado Lara, y finalmente, (c) Identificar el Estilo de Gerencia presente en la gestión de las Unidades de Negocio de una Empresa de Consumo Masivo del Estado Lara.

Esta información se organiza de acuerdo con la siguiente estructura: una introducción donde se contextualiza el problema y se establece el propósito del estudio, el desarrollo que describe los aspectos teóricos que sustentan el estudio, la metodología como guía procedimental, las conclusiones obtenidas por las autoras y las referencias consultadas.

2. DESARROLLO

2.1. Gerencia participativa en la gestión administrativa

Desde la antigüedad, el hombre para sobrevivir ha dedicado su esfuerzo en administrar los recursos con que cuenta a beneficio de su comunidad, este proceso es conocido como “Gerencia”; concebido por Chiavenato (2006), como un arte, ciencia y técnica. Para Koontz et al. (2012) “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. Este concepto es relevante para que las organizaciones funcionen de forma correcta, direccionando el talento humano y enfocando los recursos disponibles hacia el cumplimiento de sus operaciones y respondiendo eficientemente a las demandas de un entorno dinámico.

En este sentido, la gestión por parte de los gerentes aborda un proceso administrativo que implica planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades dentro de la organización; dichas funciones desde el punto de vista teórico fueron propuestas por varios autores como Fayol (1916), Mintzberg (1973), Katz (1974), y posteriormente consolidadas por Robbins y Coulter (2005). El cumplimiento de estas actividades está supeditado por el estilo gerencial que adopte, los cuales pueden ser de naturaleza participativa, autoritario-coercitivo, autoritario benevolente y consultivo (Chiavenato, 2011).

La gerencia participativa, a diferencia del estilo autoritario donde la toma de decisiones es centralizada, es un proceso generado al interior de la organización por el cual sus miembros (subordinados y directivos) se involucran activamente en la toma de decisiones que puede afectar el devenir de la misma (Robbins y Coulter, 2014). El involucramiento activo implica, por una parte, que los miembros son capaces de generar opciones de decisión, y por otra, un fuerte compromiso afectivo y racional con la decisión tomada.

La gestión que lleven a cabo los gerentes desde la óptica participativa se relaciona con la aplicación de principios éticos mediante “códigos, normas y reglas que sustentan la formación de los colaboradores al momento de tomar decisiones” (Paz y Prieto, 2019). Como parte de la función gerencial de dirigir y tomar decisiones, se incorpora un elemento dentro de la gestión como estrategia “el concepto de participación”, que consiste en aprovechar el conocimiento y experiencia del personal que posee la organización con el propósito de que contribuyan de forma responsable a la generación de alternativas más viables en el cumplimiento de las actividades operativas.

Desde esta perspectiva, es menester conocer los elementos que componen este estilo gerencial, que de acuerdo con los autores Chiavenato (2011), Robbins y Coulter (2014) y Koontz et al. (2012) se describen en el siguiente cuadro (Cuadro 1):

Cuadro 1. Elementos de la gerencia participativa.

Elemento	Descripción
Motivación	La gerencia participativa concede a los subordinados la facultad para influir en las decisiones superiores, lo cual es un elemento que permite aumentar la motivación por tratarse del involucramiento en la toma de decisiones, generando sentido de pertenencia y compromiso.
Comunicación	Una buena comunicación reduce la incertidumbre tanto de trabajadores como de dirigentes con respecto al estado de la organización. En el modelo participativo se requiere del uso de la información de forma recíproca entre líderes y subordinados, por lo que debe ser flexible con un sentido del flujo descendente, ascendente y colateral, siendo indispensable para poder participar en la toma decisiones.
Trabajo en Equipo	Considera la experticia de los participantes para obtener ideas y solucionar problemas. Una adecuada gestión del trabajo en equipo, anima a los trabajadores a agruparse para unir sus conocimientos y experiencias obteniendo con ello soluciones innovadoras y alternas que suponen ventajas para la organización.

*Cuando la gestión se construye en equipo: gerencia participativa en unidades de negocio de una empresa de consumo masivo*

<b>Liderazgo</b>	<i>El líder participativo distribuye cierto poder para recibir apoyo, generando acciones sincronizadas con su equipo y por ende resultados positivos para la empresa, en este punto, es importante que tanto el líder como el personal gestionen de forma correcta la información para tomar las mejores decisiones.</i>
<b>Empoderamiento</b>	<i>Tiene como premisa que los que están más cerca de la tarea pueden tomar decisiones en esta, siempre que tengan los conocimientos o capacidades necesarias al respecto, al mismo tiempo esto genera como elemento fundamental la “delegación de responsabilidades” de las decisiones adoptadas.</i>

Fuente: Tomado de Chiavenato (2011); Robbins y Coulter (2014) y Koontz et al. (2012).

Asumir una postura gerencial participativa, puede promover beneficios que son de gran importancia para la gestión de aquellos que tienen la tarea de tomar decisiones en la organización, Linares (2018) refiere los siguientes:

- Promueve la importancia de la adopción de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, que propicien decisiones acertadas y un liderazgo adecuado en los directivos y gerentes.
- Trae consigo una gerencia más humana, con miras a la productividad, disminución del desperdicio y el ausentismo por parte de los empleados.
- Fortalece el proceso de toma de decisión organizacional.
- Impulsa una mayor disposición y adaptación a los cambios por parte del personal, así como compromiso hacia la organización.
- Aumenta la confianza en la administración, facilidad en cuanto a la dirección, calidad en las decisiones por el aporte de valor agregado y comunicación hacia arriba.
- Fortalece el trabajo en equipo.
- Empodera a los empleados.
- Mejora la calidad de las decisiones administrativas.
- Mejora la productividad de los empleados.
- Mejora la moral y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Capacita a la organización para responder mejor a las demandas del medio en que se desenvuelve a fin de ser más competitiva.

**3. METODOLOGÍA**

El proceso investigativo se asume bajo el paradigma positivista y enfoque cuantitativo, siendo un estudio de campo de tipo descriptivo y transeccional (Palella y Martins, 2012; Arias, 2012), en virtud de que dicha investigación se realiza sin manipular variables sino que se observan los hechos tal como se presentan en la realidad, recolectando los datos mediante la aplicación de dos cuestionarios con respuestas a escala de Likert directamente de las personas que conforman la fuerza laboral de esta empresa, representada por el nivel estratégico, táctico y operativo de tres Unidades de Negocios concernientes a las plantas de producción Avícola, Manufactura, Bebidas y Derivados Lácteos los cuales participan directamente en la producción de alimentos de consumo masivo para abastecer al mercado nacional venezolano. Dicha empresa se ubica en el estado Lara y cuyo estudio se realizó durante el año 2024.

Por otro lado, se aplicó un muestreo probabilístico (Arias, 2012) al grupo del personal Táctico y Operativo en relación con las áreas más relevantes y medulares en dichas unidades de análisis, obteniendo los siguientes resultados (Cuadro 2):

**Cuadro 2.** Identificación de la muestra de estudio.

<b>Unidad de Negocio</b>	<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Muestra</b>
Avícola	Personal Estratégico	4
	Personal Táctico	12
	Personal Operativo	15
Planta de Manufactura	Personal Estratégico	1
	Personal Táctico	9
	Personal Operativo	12
Planta de Bebidas y Derivados Lácteos	Personal Estratégico	2
	Personal Táctico	12
	Personal Operativo	15
<b>Total</b>		<b>82</b>

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos fueron procesados mediante la estadística descriptiva, utilizándose gráficos de barra que permitieron determinar la relación porcentual sobre el comportamiento de las dimensiones e indicadores considerados de acuerdo con los objetivos específicos antes descritos.

**4. RESULTADOS**

**4.1. Identificar la presencia de elementos de la Gerencia Participativa en la gestión de las Unidades de Negocio.**

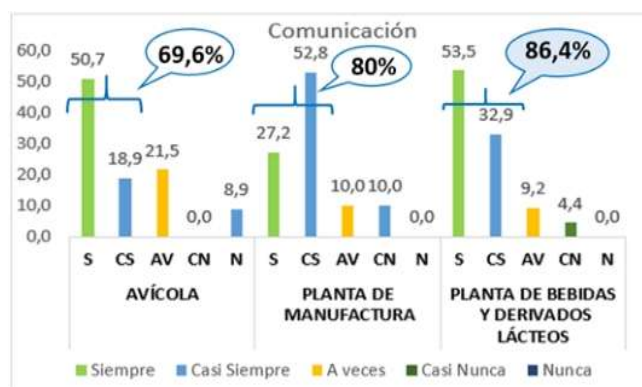
A continuación, se presentan el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las respuestas de los sujetos en estudio de las tres (3) unidades de negocios con relación a la variable específica “Elementos de la Gerencia Participativa”, la misma se desagrega en cinco (5) dimensiones las cuales son: Motivación, Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo y Empoderamiento:



**Gráfico 1.** Promedio de resultados de los Elementos de la Gerencia Participativa. Dimensión: Motivación.

Los resultados en el Gráfico 1 ubican las respuestas con un 93% entre los ítems (Siempre y Casi Siempre), lo cual demuestra que en la Unidad de Negocios (UN) Planta Manufactura tienen en consideración el desarrollo de líneas de trabajos estratégicos para hacer posible la participación del talento humano en cuanto a procesos y actividades para la toma de decisiones que conlleven a la consecución de los objetivos de la organización, aspecto que denota importancia, ya que con ello se promueve el sentido de pertinencia y compromiso como prácticas importantes dentro del modelo de gestión participativo.

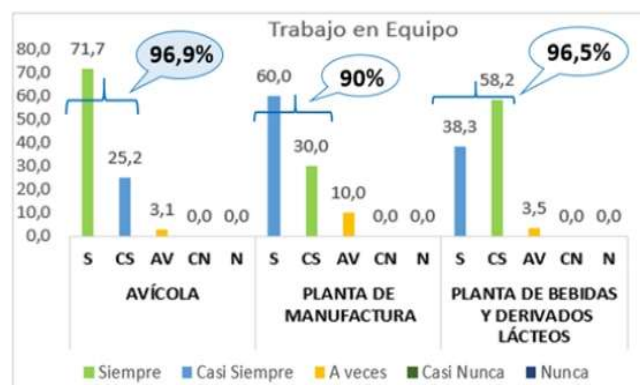
Asimismo, el elemento motivación se encuentra más acentuada ya que se promueve de manera constante capacitaciones como parte del programa de actividades del área de Desarrollo Humano. En este sentido, existen estímulos motivacionales, evidenciando de esta forma el cumplimiento de los roles interpersonales en cuanto a líderes que procuran motivar y dirigir las actividades de su equipo para el logro de las metas (Mintzberg, 1990).



**Gráfico 2.** Promedio de resultados de los Elementos de la Gerencia Participativa. Dimensión: Comunicación.

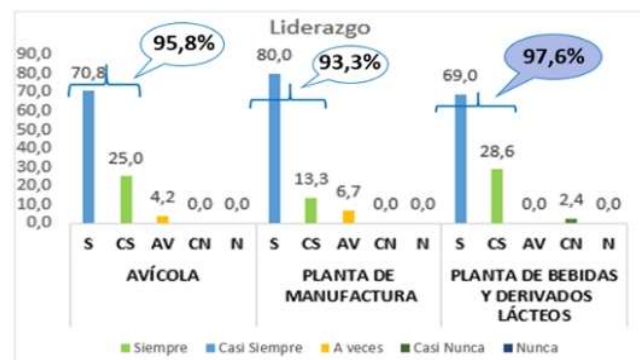
En esta ocasión, el resultado del elemento "Comunicación" representado en el Gráfico 2, se aprecia de manera más notorio en

UN Planta de Bebidas y Derivados Lácteos con un 86,4 % (entre los ítems Siempre y Casi siempre), evidenciándose una comunicación efectiva donde se promueve el respeto al momento de emitir alguna información de interés y libertad de comunicar en todo nivel de la estructura por parte del personal operativo. Se percibe un ambiente de comunicación abierta, directa y confiable entre los gerentes y su personal, debido a la necesidad de permanecer informados y comunicados acerca del desarrollo de los procesos, aspecto o cualidad de la Gerencia Participativa, pues esta requiere que la información sea recíproca entre gerentes y subordinados para que la toma de decisiones sea participativa.



**Gráfico 3.** Promedio de resultados de los Elementos de la Gerencia Participativa. Dimensión: Trabajo en Equipo.

Se puede apreciar en el Gráfico 3, que el "Trabajo en Equipo" está presente con un 96,9% en la UN Avícola y con 96,5% en UN Planta Bebidas y Derivados Lácteos, este resultado se puede interpretar como consecuencia del gran volumen personal que se necesita, dada la naturaleza de los procesos, tareas, funciones y actividades en esta unidad, a la vez, se tiene muy en cuenta las convocatorias, reuniones del personal y la evaluación de estrategias que incentiven a fortalecer lazos e intereses comunes. De igual forma el personal operativo se percibe así mismo como esencial para la integración de los equipos de trabajo.



**Gráfico 4.** Promedio de resultados de los Elementos de la Gerencia Participativa. Dimensión: Liderazgo.

Cuando la gestión se construye en equipo: gerencia participativa en unidades de negocio de una empresa de consumo masivo

Los datos en el Gráfico 4 demuestran la presencia de líderes en la organización que se involucran de manera activa en los procesos con sus colaboradores, obteniendo una respuesta por encima del 90% (entre los ítems Siempre y Casi Siempre) en las tres Unidades de Negocios efectivamente, aunque se observa con mayor presencia (97,6%) en UN Planta de Bebidas y Derivados Lácteos.

Estos procuran la promoción del liderazgo para actuar en pro del beneficio de sus subordinados, en su mayoría estos líderes pertenecen a la generación millenials, caracterizados por un liderazgo con enfoque constructivo, participativo e inspirador, constantemente procuran los procesos de retroalimentación que les permita mantener las metas claras y entendibles para asegurar el logro de los objetivos, aspectos característicos que hacen compatible este tipo de direccionamiento con el modelo gerencial participativo.

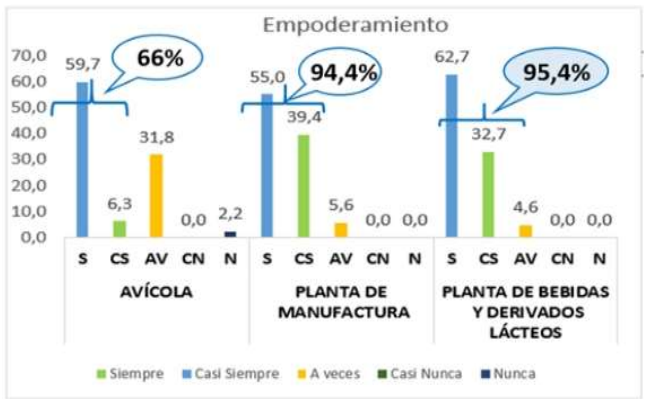


Gráfico 5. Promedio de resultados de los Elementos de la Gerencia Participativa. Dimensión: Empoderamiento

El Gráfico 5 afirma con un 95,4% que los responsables pertenecientes a la UN Planta de bebidas y Derivados Lácteos y con 94,4% en UN Planta Manufactura, tienen muy presente el nivel de compromiso y la pasión de entrega en la orientación de su personal al alcance exitoso de las metas individuales y organizacionales, es decir, los dirigentes reconocen y valoran la importancia de poder contribuir hacia el desarrollo del potencial individual de sus colaboradores, promoviendo la responsabilidad y compromiso para incrementar los niveles de desempeño.

4.2. Diagnosticar las características del modelo de Gerencia Participativa en una empresa de Consumo Masivo del Estado Lara.

Los resultados se presentan de acuerdo con las dimensiones Compromiso, Sistema de Recompensa y Autoridad Compartida:



Gráfico 6. Promedio de resultados de las Características de la Gerencia Participativa: Compromiso

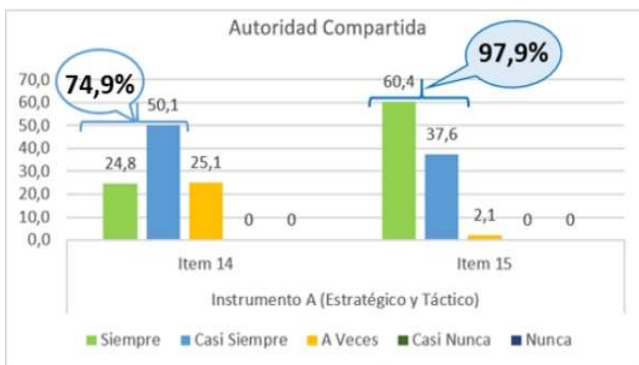
Las respuestas obtenidas en el Gráfico 6 superiores al 90%, evidencian que el personal siempre se siente parte fundamental de la organización y están comprometidos con el logro de las metas, trabajando bajo la premisa de priorizar las actividades que contribuyen al cumplimiento los objetivos. El compromiso es un elemento que de forma positiva se denota en toda la organización, esta particularidad se puede asociar a que es uno de los valores organizacionales que forma parte de la filosofía de gestión actual de esta Empresa de Consumo Masivo, por lo cual es considerado en los procesos de evaluación del personal y como consecuencia de esto, se exige y se ve más acentuado en las respuestas anteriores.



Gráfico 7. Promedio de resultados de las Características de la Gerencia Participativa: Sistema de Recompensa

Se obtuvo como resultado que un 79,4% (entre los ítems Siempre y Casi siempre) son recompensados o retribuido de manera simbólica, económica o social, puesto que, como medida de control interno, constantemente se evalúa el desempeño del personal en periodos de tiempo determinados como parte de la gestión y en algunas áreas no de forma recurrente.

Por otro lado, un 15,6% opina que esto ocurre solo en ocasiones pero no de forma recurrente, sin embargo, reciben su compensación económica conforme a la política salarial establecida y acordada de forma constante, es decir no se omiten las recompensas salariales, a su vez que se imparten sanciones o restricciones salvo incumplimiento de las políticas y procesos normalizados o estandarizados, lo cual limita el desenvolvimiento del sistema de recompensa como factor motivacional en dicha entidad asociada al estilo de Gerencia Participativo.



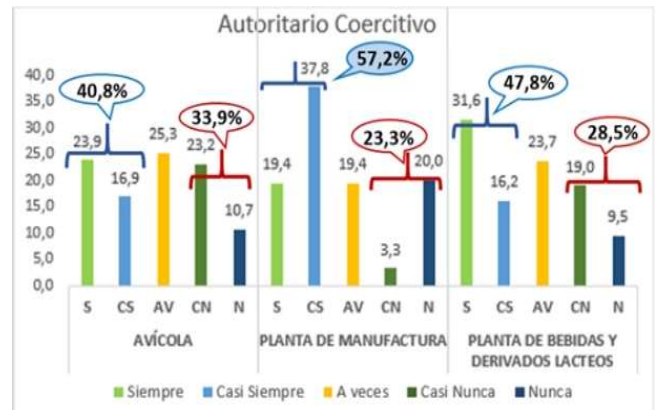
**Gráfico 8.** Promedio de resultados de las Características de la Gerencia Participativa: Autoridad compartida.

Los encuestados afirman con un 97,9% (entre los ítems Siempre y Casi Siempre) en el Gráfico 8, que los líderes de la organización en estudio confieren cierto grado de autoridad para decidir sobre la ejecución de algunas actividades o trabajos específicos, procurando comprometerlos y responsabilizándolos en cuanto a las decisiones que de estos se deriven.

Gracias a la cultura de normalización que existe en la organización, de contar con procesos documentados y estandarizados que contienen información acerca del deber ser de las actividades y operaciones, lo cual sirve de soporte para las decisiones que se adopten en las áreas, denotando de esta manera seguridad y confianza por parte de los líderes al momento de delegar en sus subordinados el que puedan tomar decisiones.

#### 4.3. Identificar el Estilo de Gerencia presente en la gestión de las Unidades de Negocio de una Empresa de Consumo Masivo del Estado Lara.

En los gráficos que siguen a continuación, se presenta el análisis fundamentado en los diferentes estilos gerenciales, lo cuales poseen aspectos filosóficos, culturales y de ciertos métodos para la toma de decisiones, que a su vez determinan las conductas en la organización y el comportamiento de cada gerente, estos pueden ser: Autoritario Coercitivo, Autoritario Benevolente, Consultivo y Participativo.



**Gráfico 9.** Promedio de resultados. Estilo Gerencial: Autoritario Coercitivo.

En el Gráfico 9, se obtuvo como respuesta más alta entre los encuestados a la Unidad "Planta de manufactura" con un 57,2% (entre los ítem Siempre y Casi siempre) que en efecto los líderes, deciden de manera inconsulta con otros colaboradores para tomar decisiones dentro de su alcance, podría esto considerarse como una condición para minimizar la propensión al riesgo de no ser efectivos en la toma de decisión o asertivos en los resultados que se espera obtener si tuviera que someter a consultas las decisiones a tomar con el resto de los colaboradores.

La presencia moderada del estilo coercitivo también pudiese estar asociado a que dicha planta es una de las más nuevas en comparación con el resto de las Unidades de Negocios donde existe mayor control al momento de decidir para lograr encaminar y enmarcar las operaciones de manufactura al modelo estándar de las demás plantas de la entidad.

Por otro lado, el 19,4 % afirma que en ocasiones no de forma recurrente se concentra el poder de decisión y un 23,30% (entre los ítems Nunca y Casi nunca) indica que esta condición es de esta forma, lo que permite inferir que aun y conociendo las características propias de este tipo de estilo de gestión, si existe una participación minoritaria del resto de los colaboradores y subordinados a través de consultas para planificar y programar las actividades y tareas que deben realizarse en las unidades lo cual pudiese provenir del personal que mayor experiencia posee en cuanto al desarrollo de los procesos de producción.

Cuando la gestión se construye en equipo: gerencia participativa en unidades de negocio de una empresa de consumo masivo

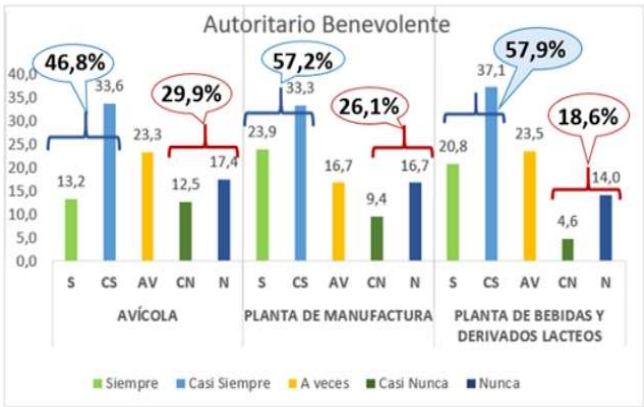


Gráfico 10. Promedio de resultados. Estilo Gerencial: Autoritario Benevolente

Los datos en el Gráfico 10 indican que un 57,9% (entre los ítems Siempre y Casi Siempre) en “Planta de bebidas y derivados lácteos” toman en cuenta las opiniones del personal en relación a líneas planteadas y dirigidas por responsables de unidades, lo cual demuestra que existe un nivel de confianza limitada y condescendiente, la cual pudiese provenir de la presencia de nuevos líderes que requieren robustecer las decisiones a través del personal con mayor tiempo dentro de la organización y que por su experiencia en los procesos pudiesen reforzar las decisiones de carácter rutinario y de menor importancia.

Sin embargo, un 23,5% de los encuestados considera que “A veces” se ha establecido este tipo de estrategia como modelo de gestión con cierta amplitud en delegar decisiones de menor cuantía e importancia, siempre y cuando exista la aprobación de los líderes; y un 18,6% (entre los ítem Casi nunca y Nunca) observan de manera muy marcada el modelo de decisión centralizada en niveles de mayor jerarquía, esta tendencia entre los encuestados pudiese interpretarse producto de las decisiones que se adoptan en el nivel estratégico corporativo de toda la organización.

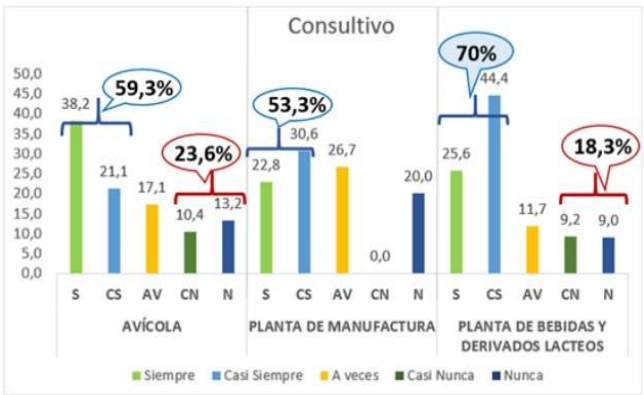


Gráfico 11. Promedio de resultados. Estilo Gerencial: Consultivo

El valor de las ponderaciones en el Gráfico 11 afianzado a la unidad “Planta de bebidas y derivados lácteos” con una ponderación del 70% (entre los ítems Siempre y Casi Siempre) de los encuestados, afirmando la existencia de un proceso de consultas para la definición de políticas y procesos operativos, pero condicionados siempre bajo la aprobación de lineamientos del nivel directivo y gerencial.

Se observa que en la unidad Planta de bebidas y derivados lácteos se da un proceso decisorio moderadamente consultivo, en el cual se facilita la comunicación de forma horizontal y entre los miembros del mismo nivel, con relativa confianza de los líderes hacia los subordinados gracias a los procesos estandarizados, como forma de mantener la sinergia y compromiso en el personal que posee mayor antigüedad inclusive que los líderes en dicha unidad, lo cual refuerza las decisiones que se dan en al interior de la gestión la planta.

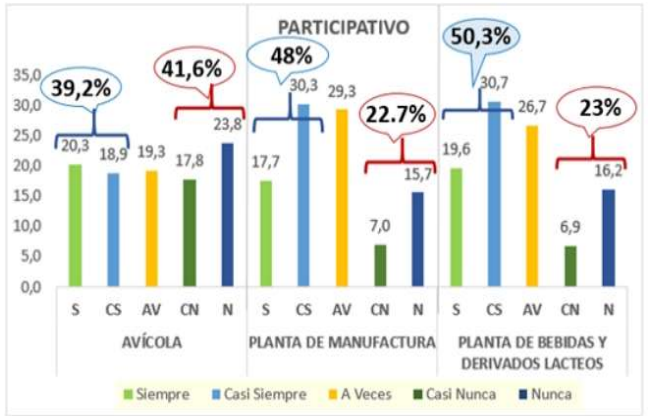


Gráfico 12. Promedio de resultados. Estilo Gerencial Participativo

Del Gráfico 12 se desprende que un 50,3% (entre los descriptores Siempre y Casi siempre) en UN Planta de Bebidas y Derivados Lácteos confirman la existencia de estas cualidades, es decir, existe un modelo de participación moderada que integra a responsables y colaboradores en la consecución de metas efectivas de la entidad, lo cual se puede asociar a características y estilo propio de los nuevos líderes y representantes en su mayoría jóvenes con disposición de empoderar a sus equipos de trabajo, mantener un sistema de comunicación totalmente abierto, fluido y efectivo, permitiéndoles contar con un mejor manejo de información sobre el funcionamiento de la planta y en consecuencia soportar mejor las decisiones con su equipo de trabajo.

Con opinión opuesta, un 26,7% de los encuestados consideran que “A veces” se suele aplicar este tipo de gestión, incorporando mesas de trabajo como herramienta que permitan establecer diferentes líneas estratégicas para la gestión y solución de diversos problemas, lo que da entender que no es de forma recurrente si no ocasional. Finalmente, los resultados arrojaron en forma de negación con un 23% (entre Nunca y Casi nunca) que no se adopta esta filosofía

participativa, lo cual se puede asociar con decisiones de carácter estratégicos - corporativos de índole confidencial, puesto que, según la naturaleza de los cargos de liderazgo no se pueden delegar, así como aquellas decisiones de carácter emergentes que los gerentes se reservan el derecho a consultar.

## 5. CONCLUSIONES

El proceso que involucra a los trabajadores para hacerlos partícipes en la toma de decisiones sobre asuntos, líneas de trabajo y de acción en organizaciones, constituye el fundamento de la Gerencia Participativa. Representa una herramienta alternativa entre varias opciones en el mundo de la administración y la gerencia, cuando se trata de buscar formas seguras y satisfactorias de resultados que han sido planteados estratégicamente y que requiere del apoyo de los colaboradores y directores en la efectiva toma de decisiones.

En el caso de estudio desarrollado, se concluye lo siguiente: al identificar la presencia de elementos de la Gerencia Participativa en la gestión de las Unidades de Negocio de una empresa de consumo masivo, los mismos están presentes en los procesos de desarrollo de las tres Unidades de Negocio, aunque en algunas puntualmente en menor proporción.

A través del elemento "Motivación" se promueve la integración del personal en cuanto a los procesos y actividades de las Unidades para la toma de decisiones. Mediante la "Comunicación" se facilita el flujo de información para el desarrollo de las actividades de manera efectiva, entre los líderes y su personal en los diferentes niveles.

Los procesos y actividades que se dan en las tres Unidades de Negocios se fundamentan de la participación del "Trabajo en equipo" como elemento medular para el desarrollo efectivo de las mismas, contando con la presencia de "líderes" perteneciente al nivel estratégico y táctico que se involucran de manera activa en los procesos con sus colaboradores y promueven el "Empoderamiento" valorando el potencial, capacidades y conocimientos del personal al momento de delegar cierto poder decisorio para actuar en determinadas funciones.

Seguidamente al diagnosticar las características del modelo de Gerencia Participativo en esta empresa, se puede evidenciar el reconocimiento del aspecto "Compromiso" ya que el personal tiene muy arraigado como valor organizacional el compartir de manera responsable y comprometida los esquemas de trabajos para la consecución de los objetivos. En relación con el "Sistema de recompensa", no se cumple de manera expresa según el modelo de Gerencia Participativo, ya que en ocasiones algunos líderes optan por recompensar al personal de forma simbólica, material y social, pero no recurrente. Además, se reconoce la presencia del aspecto de "Autoridad compartida", ya que los líderes, comparten con sus

colaboradores, cierto grado de autoridad y toma de decisiones afianzados en sus conocimientos, sobre asuntos específicos, fomentando el compromiso y la responsabilidad de las decisiones que de estos se deriven.

Por otro lado, al identificar el Estilo de Gerencial presente en la gestión de las Unidades de Negocio de esta organización, se aprecia el estilo "Autoritario coercitivo" presente en la Unidad Planta de manufactura, ya que los líderes de forma inconsulta toman las decisiones dentro de su alcance, lo cual pudiese considerarse como una condición para minimizar la propensión al riesgo de no ser efectivos en las decisiones, que al hacerlo de forma consulta, también puede estar asociado a que es una de las Unidades de negocio más nuevas que requiere mayor control para encaminar las operaciones al estándar de las demás Unidades de Negocios.

En la Planta de Bebidas y Derivados Lácteos confluyen la presencia de dos estilos; el estilo "Benevolente", en donde se toma en cuenta la opinión del personal en relación con líneas planteadas y dirigidas por los líderes responsables y el estilo "Consultivo", se aprecia la existencia de un proceso de consultas para la definición de políticas y procesos operativos, pero condicionados por la aprobación del nivel estratégico.

En relación al estilo "Participativo", se aprecia de forma moderada en Planta de Bebidas y derivados lácteos, donde se integra y consideran las opiniones de los colaboradores que ayuden a la toma de decisiones para el alcance de los objetivos, fomentando así el compromiso y motivación para lograrlos, sin embargo, este estilo no se da de forma recurrente y en su totalidad, debido a aquellas decisiones provenientes de lineamientos de carácter estratégico y de índole confidencial que por la naturaleza de los cargos del nivel estratégico no pueden delegarse.

Finalmente, se recomienda mejorar el sistema de recompensa y reforzar la motivación que impulse el interés de los trabajadores para realizar aportes de ideas que contribuyan al mejor desempeño, reconociendo sus esfuerzos de manera simbólica, social y económica, a fin de consolidar el sentido de pertinencia y mejorar la toma de decisiones en los diferentes niveles para alcanzar los objetivos.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Sexta Edición. Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.
- Beroes, A. (2023). La Venezuela 2023: ¿Dónde estamos y para dónde vamos?. Pizzolante. Fuente: <https://pizzolante.com/la-venezuela-2023-donde-estamos-y-para-donde-vamos/> (consultado: 15 - 03 - 2024).

Briceño, A. (2022). Créditos bancarios en Venezuela: ¿revive el financiamiento o es un espejismo más? Fuente: <https://elestimulo.com/economia/2022-11-18/creditos-bancarios-en-venezuela-revive-el-financiamiento-o-es-otro-espejismo-mas/> (consultado: 26 - 11 - 2022).

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. Novena Edición. McGraw-Hill. México

Daza, N. (2023). Gerencia participativa en la gestión del talento humano. *Revista Avances Cardiol*, 43(2), pp. 77-89. Fuente: <https://cidcardiologiavenezolana.com/svcobtenerpdfavancecardiologico.php?id=0000000093&tipo=normal&fila=2&na=ICDmaNGALjcNAcNMEncFelHaEkKEKjeebhcmjmJilDLaFBlic> (consultado: 15 - 03 - 2024).

Figuera, K. (2016). Indicadores de gestión para los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del Estado Aragua. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Fuente: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4927/1/kfiguera.pdf> (consultado: 02 - 09 - 2024)

Guzmán, A. Palacios, J. (2022). El clima de negocios en Venezuela: claves para competir en un entorno cambiante. *Debates IESA*. <http://www.debatesiesa.com/el-clima-de-negocios-en-venezuela-claves-para-competir-en-un-entorno-cambiante-> (Consultado: 04 - 12 - 2023).

Koontz, H., Heinz W., Cannice M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Editorial McGraw-Hill. México.

Linares, V. (2018). *Gerencia participativa para la optimización de la toma de decisiones dirigida al personal directivo y Administrativo de la UNELLEZ Tinaquillo*. Universidad Nacional Experimental de los

Llanos occidentales "Ezequiel Zamora". Fuente: [http://opac.unellez.edu.ve/doc\\_num.php?explnum\\_id=632](http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=632) (consultado: 04 - 12 - 2023).

Mintzberg, H. (1990). The manager's job: folklore and fact. En: *Harvard Business Reviews*. March-April. Fuente: <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact> (consultado: 26 - 11 - 2022).

Observatorio Venezolano de Finanzas. (2022). La inflación de octubre se ubicó en 14.5% mientras que la interanual alcanza 173%. Fuente: <https://observatoriodef Finanzas.com/la-inflacion-de-octubre-se-ubica-en-145-mientras-que-la-interanual-alcanza-> (consultado: 26 - 11 - 2022).

Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. FEDEUPEL. Caracas.

Paz, A. y Prieto R. (2019). Principios éticos de la gerencia Participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas. *Revista Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Fuente: [https://www.researchgate.net/publication/331608209\\_Principios\\_eticos\\_de\\_la\\_gerencia\\_Participativa\\_en\\_las\\_empresas\\_mixtas\\_petroieras\\_venezolanas](https://www.researchgate.net/publication/331608209_Principios_eticos_de_la_gerencia_Participativa_en_las_empresas_mixtas_petroieras_venezolanas) (consultado: 26 - 11 - 2022).

Robbins y Coulter (2005). *Administración*. Octava edición. Pearson Prentice Hall. México.

Robbins, y Coulter. (2014). *Administración*. Decimosegunda edición. Pearson Educación. México.