

Condiciones gerenciales para causar impacto en la productividad de las instituciones prestadoras de servicios de salud¹

Management conditions to generate impact on the productivity of health care institutions

Hugo Gaspar Hernández Palma
bugobernandezpalma@gmail.com

Ingeniero Industrial, Magister en Sistemas de Gestión. Docente Programa de Administración de Empresas Universidad del Atlántico-Colombia. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3873-0530>

Remedios Pitre Redondo
rpitre@uniguajira.edu.co

Economista, Magister empresas Sociales, Doctora en Ciencia Gerenciales. Docente de la Facultad Ciencia Sociales y Humanas, Universidad de la guajira, Colombia, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7373-1101>

Santander de la Ossa Guerra
Santander.delaossa@unisuce.edu.co

Administrador de empresas. Magister en Administración de empresas. Docente de universidad de sucre. Programa de administración de empresas.

Resumen

¹ Artículo de avance del proyecto “Gestión de proyecto estratégico de calidad en las IPS del departamento del Atlántico, La Guajira y Sucre para la generación de competitividad (2017)”, en conjunto con Universidad del Atlántico, la Universidad de La Guajira y la Universidad de Sucre.

Identificar las condiciones gerenciales que permitan generar impacto en la productividad de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS). se centró en la recolección de información en torno a los diversos estilos gerenciales, para de este modo, determinar cómo estos se articulan a la productividad de las IPS, para ello, se identificaron los sistemas administrativos bajo el cual las IPS direccionan sus acciones, además, se determinó la concepción que estas entidades tienen acerca de la productividad y como la manejan.

De acuerdo con los resultados, los estilos gerenciales están aunados a la productividad empresarial en la medida que estos afecten positiva o negativamente a sus colaboradores, por lo anterior, se concluye que es importante estructurar estrategias pertinentes que les permitan a las IPS hacer frente a los retos del mercado, a partir de una gestión integral.

Palabras Clave: *estilo gerencial, productividad, competitividad, impacto, mercado.*



Abstract

Identifique las condiciones gerenciales que pueden generar impacto en la productividad de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS). se centró en la recolección de información en torno a los diversos estilos gerenciales, para de este modo, determinar cómo se articulan a la productividad de las IPS, para ello, se identificaron los sistemas administrativos bajo el cual las IPS direccionan sus acciones, además, se determinó la concepción que estas entidades tienen acerca de la productividad y como la manejan.

According to the results, management styles are linked to business productivity to the extent that they positively or negatively affect their collaborators, therefore, it is concluded that it is important to structure relevant strategies that affect IPS to face the market challenges, based on comprehensive management.

Key Words: *management style, productivity, competitiveness, impact, market.*

1. INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios en el mercado, caracterizados por el rápido crecimiento de la competencia, la transformación de las necesidades y las expectativas de los clientes, acompañados del desequilibrio de la economía y demás fenómenos propios del mundo globalizado, han incrementado de manera significativa los retos para que las empresas puedan ingresar y posicionarse de manera sostenible en el mercado (Parejo, Palma, Nuñez, Nuñez & Acosta, 2018; Castro, 2011).

Lo anterior, de acuerdo con Jiménez y Villanueva (2018), ha llevado a algunas organizaciones a modificar drásticamente sus estilos de gestión; por un lado, algunas empresas deciden aumentar su producción a toda costa, incluso en detrimento de la salud de sus colaboradores, pues los conciben como un recurso que se agota y que fácilmente se puede reemplazar; otras, por el contrario, son conscientes de que producir más no significa ser productivas y que su activo más importante es capital humano, por tanto, desarrollan prácticas de gestión que, según Mora-Pisco, Durán-Vasco y Zambrano-Loor (2016), se centran en producir resultados, administrar funciones, innovar e integrar a los colaboradores en la cultura organizacional.

En el caso de las instituciones prestadoras salud (IPS), la gerencia debe hacer un esfuerzo no solo por mantener la calidad en sus procesos, sino por establecer un clima organizacional afable, que permita a los colaboradores sentirse empoderados y, de este modo, dar lo mejor de sí desde el punto de vista de la ejecución efectiva de sus funciones y de la atención que brinden a los usuarios; tal situación podrá repercutir de forma positiva en la productividad de las IPS y en su competitividad al generarse ventajas comparativas y competitivas que serán identificadas por los usuarios de los servicios de salud como acciones diferenciales, claves para entablar relaciones redituales con la entidad, tal como mencionan Palma, Rojas, & Parejo (2017).

Para que esto sea posible, es indispensable que desde la gerencia se desarrollen estilos de gestión con sentido de lo humano, pero, al mismo tiempo, se integre un enfoque por procesos riguroso, el cual, en palabras de Hernández, Martínez y Cardona (2016, p. 144), permita a las empresas integrar las actividades de

sus distintas áreas y definir las responsabilidades, y así lograr la eficacia de los procesos y evitar que los empleados desvirtúen el buen trato de la organización y lleguen a concebirla como una empresa flexible y permisiva.

De ahí la importancia de que las IPS conozcan los diversos estilos gerenciales existentes y seleccionen de manera estratégica al gerente que tenga las características precisas para direccionar la entidad a alcanzar una mayor productividad (Quiroga-Parra, Murcia-Zorrilla y Ramírez-Bolaños, 2016; Redondo, Velázquez & Hernández, 2018). Además, a la generación de valor, no solo desde la perspectiva economicista, sino desde un enfoque integral, centrado en “crecimiento y desarrollo compartido” (Landazury-Villalba, Jaafar-Orfale, Cristofani y Canales-Cuba, 2017, p. 3).

Este artículo tiene como objetivo identificar los diversos estilos gerenciales existentes en la literatura, para establecer cómo a través de estos las IPS pueden aumentar su productividad.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Este artículo es un estudio de tipo cualitativo que usa la metodología de metasíntesis, la cual, según Gálvez (2003), citado por Carrillo-González, Gómez-Ramírez y Vargas-Rosero (2007), “constituye una metodología novedosa de gran utilidad que brinda a través de sus métodos y tipos elementos para construir, describir o explicar teorías en relación a los fenómenos de interés para las disciplinas” (p. 610).

La metasíntesis implica la síntesis de resultados y hallazgos cualitativos en un análisis más extensivo del fenómeno, por tanto, no se centra en un solo concepto, sino que trata de investigar diversos referentes, articularlos y describirlos ampliamente. En este caso, se realizó una revisión de fuentes documentales a partir de la cual se contrastó información encontrada, para posteriormente describirla de manera analítica y poder generar condiciones gerenciales que impacten la productividad de las IPS.

3. RESULTADOS

3.1 Estilos gerenciales desde el enfoque de administración científica de las organizaciones

De acuerdo con Liévano y Londoño (2012), antes de la teoría general de sistemas el método aceptado de hacer ciencia se enfocaba en separar “el todo” en partes y analizar cada una de estas. Desde esta perspectiva, la empresa busca dividir sus procesos de manera aislada, sin interrelacionarlos entre sí, y centralizar la toma de decisiones, por lo que deja a un lado las opiniones de su personal. Este tipo de empresa es equiparable con la visión de la administración científica, la cual está inmersa en las teorías clásicas de la administración; según Hernández (2011), esta visión “no aprecia las necesidades de los empleados, y los concibe como personas desinformadas” (p. 43), por tanto, no acogen sugerencias e ideas.

Este tipo de empresas se direccionan a la búsqueda de la eficiencia, la productividad y el aumento de las ganancias, de acuerdo con Carro y Caló (2012), “a partir de maquinaria con alta capacidad productiva manejada eficientemente por una masa de obreros normados” (p. 4), lo que supone que los dueños de los medios de producción tengan la verdad absoluta, utilicen, exploten y desechen su recurso humano, e impongan sus ideales desde una supuesta razón y racionalidad propias, dada su posición económica y social. Las empresas que actúan bajo el enfoque de la administración científica se reconocen por acelerar los movimientos en los puestos de trabajo y la disminución del tiempo muerto de la jornada de trabajo (Barba, 2010, p. 26); esto último con la restricción de la autonomía de los empleados y con la aplicación de una rígida vigilancia y control de estos. En la tabla 1, se muestran las principales características de este tipo de empresa.

Tabla 1. Características de empresas con enfoque de administración científica

Funciones	Descripción
Enfoque general	Diseño método estándar para cada función Selección de empleados con actitudes idóneas Se direcciona a la planeación del trabajo para evitar interrupciones
Contribuciones	Estudio riguroso de las tareas puestas Importancia de selección de personal Ignora las necesidades superiores de los empleados
Críticas	No reconoce la diversidad de los individuos Considera a los empleados como desinformados

Fuente: Hernández (2011).

Esta clase de empresas llevan consigo un estilo gerencial autoritario-coercitivo, en el cual, según Likert (1961), citado por Valencia (2008), “la administración no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones” (p. 50). Bajo este estilo gerencial el establecimiento de los objetivos de la empresa se “hace desde arriba y se imponen hasta abajo” de manera vertical, además, los empleados en general trabajan condicionados, subordinados, con bajos niveles de seguridad y salud laboral (Valencia, 2014), y rara vez tienen la posibilidad de ascender o de ser recompensados por la empresa.

En el estilo gerencial autoritario-coercitivo, se busca que la productividad emerja de la sobreexplotación de los recursos (Herrera, 2015), incluidos los humanos; así pues, la productividad se define como el volumen de producción por trabajador/hora, por tanto, si el personal trabaja más horas, la producción puede aumentar de manera significativa.

Sin embargo, este estilo de gestión no solo va en detrimento de la calidad de vida de la fuerza laboral, sino que pasado determinado tiempo la empresa va a tener que afrontar pérdidas de la capacidad productiva a partir del aumento de las tasas de rotación y ausentismo laboral, a causa de deserción e incapacidades, respectivamente.

3.2 Estilos gerenciales en las organizaciones funcionales

Según Minsal y Pérez (2007), “la organización por funciones es la forma más lógica y básica de división por departamentos” (p. 2), por lo que en este tipo de empresas se propende a la máxima especialización en cada una de las funciones que la componen, lo cual, de acuerdo con Henríquez y Narváez (2018), permite una mejor supervisión, puesto que el jefe de área debe especializarse en un área limitada de conocimiento. No obstante, al carecer la empresa de una visión en conjunto, y centrarse en una visión específica de cada uno de sus departamentos sin articularlos entre sí, se dificulta la coordinación, aspecto clave para el crecimiento de la organización. En la tabla 2, se muestran las principales funciones de este sistema organizativo.

Tabla 2. Principales funciones del sistema funcional

Funciones	Descripción
Administrativas	Se ocupa de regular, integrar, controlar y hacer seguimiento a las funciones técnicas comerciales, técnicas, de seguridad, financieras y contables.
Comerciales	Relacionadas con las actividades de compra, venta e intercambio.
Técnicas	Vinculadas a la producción de bienes y servicios.
De seguridad	Se ocupa del bienestar de los colaboradores de la empresa.
Financieras	Implican manejo de capital. El administrador financiero planea y controla la economía empresa.
Contables	Se enfoca en los costos, inventarios, registros, balances y estadísticas de la empresa.

Fuente: Mendoza (2013).

De acuerdo con Lucas (2014), “a este tipo de organizaciones, se hace difícil llegar a decisiones rápidas, dado que el poder de decisión reside solo en la cúspide directiva” (p. 15). Es decir, los empleados, si bien son valorados por sus actitudes, aptitudes y nivel de conocimiento y habilidades en determinada área, no se constituyen en un elemento fundamental para la empresa, ni mucho menos para la toma de decisiones; la empresa, desde los distintos departamentos, le exige a su personal obediencia y le impone disciplina, lo que genera, al tiempo, problemas de autoridad dada la subordinación múltiple.

Un aspecto a resaltar de organización funcional es su característica de comunicación directa, lo cual es equiparable con el estilo gerencial autoritario benevolente, en el que, según Valencia (2008), “la administración obsequia una confianza a sus empleados, como la del amo con sus servidores” (p. 101). En este estilo gerencial, tanto las decisiones como los objetivos organizacionales se establecen desde arriba, sin embargo, los niveles inferiores toman también decisiones relacionadas con la ejecución de sus funciones.

La productividad desde el punto de vista del estilo gerencial autoritario benevolente, de acuerdo con Wang & Guan (2018), se enfoca en que el empleado debe seguir las normas de la organización, pero, asimismo, puede tomar decisiones con las cuales crea que puede mejorar su gestión, disminuir reprocesos y optimizar el tiempo de trabajo, todas ellas, según Fiaz, Ikram & Su (2017), bajo la supervisión y el acompañamiento de mandos medios y superiores. Es decir, el empleado no se sentirá lo suficientemente empoderado para tomar decisiones, puesto que los ojos de varios supervisores están sobre sus acciones, los cuales podrán, incluso, desarrollar posiciones contrariadas respecto de la actuación del empleado, y así generar conflictos internos que afectan el clima organizacional de la empresa.

3.3 Estilos gerenciales desde el enfoque burocrático de las organizaciones

En palabras de Petrella (2007), “la empresa burócrata se caracteriza por la racionalidad de las decisiones, la impersonalidad de su gestión, su tendencia a encarar lo rutinario y la centralización muy fuerte de su autoridad” (p. 10). Este tipo de empresas ofrece estabilidad en el cargo y, asimismo, la posibilidad de ascensos; sin embargo, todos los procesos de talento humano son impersonales, es decir, el empleado realiza su tarea según las normas establecidas, y si bien puede dar su opinión e, incluso, opciones de mejora para su cargo, este proceso debe efectuarlo de una maneja formal y con los argumentos suficientes para convencer a la organización. A continuación, en la tabla 3, se exponen los elementos y las características del sistema organizativo burócrata.

Tabla 3. Principales funciones del sistema funcional

Funciones	Descripción
Administrativas	Se ocupa de regular, integrar, controlar y hacer seguimiento a las funciones técnicas comerciales, técnicas, de seguridad, financieras y contables.
Comerciales	Relacionadas con las actividades de compra, venta e intercambio.
Técnicas	Vinculadas a la producción de bienes y servicios.
De seguridad	Se ocupa del bienestar de los colaboradores de la empresa.
Financieras	Implican manejo de capital. El administrador financiero planea y controla la economía empresa.
Contables	Se enfoca en los costos, inventarios, registros, balances y estadísticas de la empresa.

Fuente: Mendoza (2013).

Al relacionar este tipo de organizaciones con los estilos gerenciales de Likert (1961), puede encontrarse que, en cierto modo, se corresponde con la gestión consultiva, en la medida en que, si bien la dirección es la que toma en último las decisiones, se permite a los empleados dar sus opiniones e ideas de mejoramiento a los mandos medios. Además, cuando la compañía desea hacer algún cambio significativo, puede optar por consultar a su fuerza laboral su perspectiva para recolectar información que le permita elegir el camino a seguir.

Para autores como Oszlak (2006), la productividad en este tipo de empresas depende de la asignación adecuada del personal, los bienes materiales y los servicios, alineados con los fines perseguidos, los cuales están vinculados con las políticas de la organización. Así pues, estas empresas, aunque pueden consultar y permitir de manera parcial la participación de sus empleados, suelen limitar su creatividad, dadas las rígidas normas y políticas transversales a su gestión; por tanto, cuando el empleado no se siente empoderado sino que, por el contrario, se ve sujeto a “no salirse de la línea”, tiende a evitar participar en lo que concierne al mejoramiento de su área de trabajo, y así evitar disputas o conflictos de interés interno.

Estilos gerenciales desde el enfoque humano de las organizaciones

Parafraseando a Hernández (2011), la necesidad de contrapesar la fuerte tendencia de deshumanización en el desarrollo del trabajo llevó a diversos pensadores a impulsar distintos postulados para el beneficio tanto de la organización como de sus empleados. Desde este enfoque, las compañías tienen un especial respeto por la dignidad humana, además, reconocen el potencial, la autonomía, las habilidades y los conocimientos de sus empleados permitiéndoles actuar con libertad y participar de manera abierta en la toma de decisiones de la empresa.

Este tipo de empresa, según González (2007), sienta sus postulados en la teoría de las necesidades de Maslow, la cual reconoce que los seres humanos poseen necesidades básicas y deseos elevados, que, una vez satisfechos, permiten su realización personal y profesional, lo que incide de manera directa en la ejecución de sus funciones, el clima organizacional de la empresa y, por tanto, en su productividad. Las empresas humanistas tienen cinco particularidades, las cuales se exponen en la tabla 4.

Tabla 4. Carasterísticas empresas humanistas

Carasterísticas
Participación activa de todas las personas involucradas.
Preocupación trascendental por la dignidad, el valor y el desarrollo del individuo.
La solución del conflicto entre las necesidades individuales, a través de relaciones interpersonales efectivas entre superiores y subordinados.
Concepto de influencia basado en la apertura, en la confrontación y en el proceso de “ventilar” las diferencias.
Creencia de que el desarrollo humano es auto-generado y avanza en un ambiente de confianza, de retroalimentación y de relaciones humanas auténticas.

Fuente: elaboración propia basado en González (2007).

A partir de lo anterior, puede vincularse a la empresa humanista con el estilo gerencial participativo, en el cual, según Valencia (2008), “la administración tiene una confianza plena en sus empleados y la comunicación

no solo fluye en sentido vertical, sino también horizontal” (p. 101). Bajo este estilo gerencial, la toma de decisiones está repartida en toda la organización y esta se encuentra motivada por el compromiso de todos los empleados, quienes en general son incentivados por la empresa a partir de premios económicos, como bonificaciones extras y emocionales, por ejemplo reconocimientos públicos y días libres.

El estilo gerencial participativo, de acuerdo con Rolková & Farkašová (2015), permite a los empleados trabajar en pro de la consecución de las metas de la empresa, porque son conscientes de que, contribuyendo a esta causa, lo estarán haciendo a la vez a su propio desarrollo profesional y el de sus compañeros.

3.4 La productividad tradicional versus la productividad contemporánea

Tradicionalmente se ha definido la productividad como la relación entre la cantidad de bienes producidos o servicios prestados, y la cantidad de trabajo y capital que se emplean en este proceso (Carro y González, 2012). Por tanto, cuando se trata de incrementar la productividad, desde esta perspectiva la empresa puede tomar dos caminos: uno, aprovechar mejor el factor capital invirtiendo de manera estratégica en maquinaria, infraestructura y tecnología, o dos, tener un menor número de trabajadores para producir lo mismo e, incluso, más (Simancas, Silvera, Garcés & Hernández, 2018).

Sin embargo, lo anterior trae consigo efectos colaterales que pueden llegar a afectar inconmensurablemente a las compañías, puesto que producir más basados en la sobreexplotación de los recursos no significa producir mejor (Ramírez y Antero, 2014); mucho menos si se tratan de los, mal llamados, recursos humanos. Si un empleado se ve obligado a trabajar por más tiempo, de manera continua y con una carga laboral elevada, puede verse afectado física y mentalmente, lo que, por consiguiente, incentiva la ocurrencia de accidentes de trabajo y el desarrollo de enfermedades laborales, entre las más comunes, el estrés (Rojas, Orellano & Palma, 2018).

En contraste con esta forma de productividad tradicional, en la actualidad se plantea una productividad con una variable “oculta”, la cual es la clave

del éxito de las grandes multinacionales y empresas que han decidido emprender un camino de la mano del bienestar de su personal. Esta variable oculta se basa en el saber hacer, por tanto, no se trata ya de incrementar un factor a costa de otro o de aumentar los dos simultáneamente, sino de que la empresa organice sus recursos de manera estratégica, teniendo como premisa la integridad de su personal.

La productividad contemporánea es sinónimo de eficacia y esta, a su vez, puede desarrollarse siempre y cuando la compañía facilite el desempeño de un trabajo específico para que el empleado lo acabe cuanto antes con el mínimo coste posible sin sentirse explotado (Hernández, 2011). La gestión empresarial es un enfoque del siglo XX desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Cabe resaltar que la eficacia no se centra en el volumen, sino en la aplicación de la inteligencia a las acciones de la fuerza laboral.

A partir de esta lógica, para que la empresa pueda ser realmente productiva, debe, en primer lugar, reducir los recursos sin que ello haga referencia a bajar la calidad de los insumos o despedir personal, sino a eliminar los desperdicios y controlar los inventarios mediante la organización del trabajo. En segundo lugar, la empresa debe administrar sus problemas desde una visión global, de la mano de sus empleados. En tercer lugar, la empresa ha de “caminar” hacia la productividad total y conseguir que toda la organización, desde el empleado menos remunerado hasta el director general, estén orientados hacia la organización del trabajo y la optimización del tiempo y los recursos.

3.5 Retos del gerente actual en las IPS

En palabras de Hoffmann (2012), “el gerente actual se enfrenta a una diversidad de retos en su área de gestión: retos en la organización, retos consigo mismo, retos en el mercado, frente a los clientes y a sus colaboradores, pues cada vez demandan mayor atención” (p. 11). Estos retos sugieren que el gerente desarrolle una serie de habilidades que faciliten la realización de sus responsabilidades en su vida profesional, técnica, social e, incluso, familiar. A continuación, se citan los retos más significativos que lleva consigo el gerente contemporáneo, más aún quien desarrolla su gestión en empresas prestadoras de servicios como las IPS:

- *Reto 1: Generar productividad.* Para que el gerente pueda generar calidad y cantidad usando de manera racional los recursos y el tiempo, es decir, para que genere productividad, debe conocer muy bien el negocio, establecer metas claras y garantizar la efectiva gestión de los recursos (Ibarra, González y Demuner, 2017). Pero, de igual modo, debe tener la capacidad de convencer y persuadir a sus empleados (Preciado-Ortiz, Sánchez Gutiérrez y Vargas Barraza, 2017), por ejemplo, de que siendo más productivos pueden alcanzar su éxito, y a partir de esto comenzar a desarrollar las potencialidades de su personal, alinearlos y motivarlos a marcar la diferencia.
- *Reto 2. Generar compromiso.* Uno de los mayores retos del gerente es generar a través de su gestión un mayor nivel de compromiso de sus empleados para con la organización. El compromiso, de acuerdo con Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), se concibe como un aspecto que influye directamente en el desempeño de los colaboradores e incide de manera definitiva en su productividad; de ahí la importancia de que el gerente resalte de manera continua la importancia de su fuerza laboral y la motiva a través de estrategias de empoderamiento, que lleven a los empleados a adquirir sentido de pertenencia por la organización.
- *Reto 3. Generar aprendizaje continuo.* En este proceso, la empresa se direcciona a crear conocimiento que sentará la base para la puesta en marcha de los procesos productivos y la prestación del servicio de una mejor manera; asimismo, este conocimiento se podrá ver reflejado en el desarrollo de la eficiencia de la organización y de las habilidades de sus empleados (Boom, García y Molina , 2017).

De acuerdo con Garzón y Fisher (2008), “la capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por establecer qué es lo que se conoce, dónde está ese conocimiento y cómo se puede utilizar para mejorar la productividad” (p. 198), lo cual sugiere a la empresa la modificación de normas y procesos, así como el cambio en las dinámicas de mediación del desempeño de sus empleados y el perfeccionamiento de sus capacidades.

4. DISCUSIÓN

El estudio demuestra que los estilos gerenciales tradicionalmente reconocidos (autoritario- coercitivo, autoritario-benevolente, consultivo y participativo) se pueden articular a los distintos sistemas organizativos clásicos.

cos y contemporáneos (administración científica, funcional, burocrático y humanístico). Esta interrelación surgió a partir de la comparación de los aspectos y de las características propios de cada teoría, lo cual dio como resultado la identificación de diversas semejanzas estructurales.

Algunas teorías que se constituyen en clásicas pueden observarse en cierta medida en las empresas contemporáneas. Hoy por hoy, los gerentes siguen desarrollando estilos de gestión autoritarios que reprimen y restringen la acción de sus colaboradores, y les impiden, además, avanzar personal y profesionalmente; dadas las limitaciones en tiempo y espacio que tienen para cualificarse y departir con sus compañeros, el clima organizacional en este tipo de empresas es casi imperceptible, de hecho, puede afirmarse que llega a ser nocivo, puesto que el sobretrabajo y la sumisión de la fuerza laboral no solo afecta la productividad de la entidad, sino que puede incentivar el desarrollo de conflictos interpersonales (Niebles, 2018).

Algunas empresas, por el contrario, están optando por desarrollar estilos gerenciales centrados en la participación de su personal, bajo un enfoque humanista, teniendo como base fundamental que la productividad no sea en producir más con menos recursos, sino en optimizar el tiempo y los recursos de una manera organizada, que salvaguarde el bienestar de su capital humano (Serna y Serna, 2016).

Este último se sugiere sea el “deber ser” de las IPS, las cuales, al ofrecer productos intangibles en que influyen directamente la acción de los colaboradores, mediada a su vez por su motivación laboral y clima organizacional, deben direccionar su estilo gerencial a la generación de valor para sus empleados, mediante el empoderamiento de sus funciones, la motivación constante y el posicionamiento de estrategias para fortalecer tanto la cultura como el clima organizacional.

La definición de los estilos gerenciales permite a las IPS establecer qué tipo de estructura organizacional tienen y según esto guiar sus actuaciones. El estilo de un gerente está directamente relacionado con el tipo de empresa que lidera, por ejemplo, no se puede pretender que un directivo con sentido de lo humano y bajo un estilo gerencial “participativo” llegue a modificar de manera significativa y repentina toda la escritura de una organización

burocrática. Lo que debe efectuarse es una convergencia paulatina de estos estilos gerenciales a las diversas y complejas realidades empresariales.

Uno de los hallazgos del estudio es que los estilos gerenciales están aunados a la productividad empresarial en la medida en que estos afecten positiva o negativamente a los colaboradores; así pues, en el estilo gerencial autoritario-coercitivo, no puede esperarse un aumento significativo y mucho menos sostenido de la productividad, puesto que, en general, los colaboradores están desmotivados a causa de la presión y la rigidez con los que son tratados; sin embargo, en el estilo gerencial participativo, al estar los empleados motivados y empoderados en la toma de decisiones, pueden adquirir sentido de pertenencia por la empresa, lo cual se verá reflejado en el aumento de su productividad.

Finalmente, se indica que la concepción de productividad ha cambiado con la evolución del pensamiento de los directivos. Antes esta se entendía como la relación entre la cantidad de bienes producidos, lo cual llevaba a la reducción de recursos y a la sobreexplotación del personal; pero, en la actualidad, se considera que la productividad es el resultado de la eficiencia y que esta última se consigue toda vez la empresa haga un uso racional y ordenado de sus recursos.

REFERENCIAS

- Barba Álvarez, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategia*, 38, 17-29. Recuperado de <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2955>
- Boom Cárcamo, E., García Payares, F. J. y Molina Romero, S. J. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del César, Colombia. *Visión de Futuro*, 21(2), 1-21. Recuperado de <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/178>
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C. y Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-41.ghcc>
- Carrillo-González, G. M., Gómez-Ramírez, O. J. y Vargas-Rosero, E. (2007). La metasíntesis: una metodología de investigación. *Revista de Salud Pública*

- ca, 9, 609-617. Recuperado de <https://www.scielo.org/article/rsap/2007.v9n4/609-617/>
- Carro, F. y Caló, A. (2012). *La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada*. Ponencia presentada en VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/30887>
- Carro, R. y González Gómez, D. A. (2012). Productividad y competitividad. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/1607/>
- Castro García, R. A. (2011). Reflexiones sobre la relación entre proyectos de desarrollo social, cultura local e intervención comunitaria. *Entramado*, 7(1), 90-103. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420116006.pdf>
- Fiaz, M., Su, Q. & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156. Recuperado de <https://muse.jhu.edu/article/662834/summary>
- Garzón Castrillón, M. A. y Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 24, 195-224. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000100008&script=sci_arttext&tlng=en
- González López, L. (2007). Humanismo y gestión humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Eleuthera*, 1, 42-63. Recuperado de http://eleuthera.ucaldas.edu.co/downloads/Revista1_4.pdf
- Henríquez Barráez, A. T. y Narváez Castro, M. L. (2018). Aproximación al estudio evolutivo de las formas organizacionales. *INNOVA Research Journal*, 9, 87-101. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n9.2018.647>
- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial: un enfoque del siglo XX desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51. Recuperado de <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/1628>
- Hernández Palma, H., Martínez Sierra, D. y Cardona Arbeláez, D. (2016). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 141-15. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2016v11n1.499>
- Herrera Ruiz, L. M. (2015). Roles y estilos gerenciales en la cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales. *Summa Iuris*, 3(2), 405-440. <https://doi.org/10.21501/23394536.1832>
- Hoffmann, W. (2012). *Gerente, devuelve la pelota*. Madrid, España: Bubok.

- Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L. A. y Demuner Flores, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Jiménez Collante, A. y Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven: Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 18, 183-195. Recuperado de http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf
- Landazury-Villalba, L. F., Jaafar-Orfale, H., Cristofani, M. A. y Canales-Cuba, R. (2018). Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento. *Espacios*, 39(13), 20- 39. Recuperado de <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/1972>
- Liévano Martínez, F. y Londoño, J. E. (2013). El pensamiento sistémico como herramienta metodológica para la resolución de problemas. *Revista Soluciones de Postgrado*, 4(8), 43-65. Recuperado de <https://revistas.eia.edu.co/index.php/SDP/article/view/354>
- Lucas Alonso, P. (2014). *Gestión de las empresas por procesos* (Tesis de grado, Escola Técnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona, España). Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/23486>
- Minsal Pérez, D. y Pérez Rodríguez, Y. (2007). Organización funcional, matricial...: en busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*, 16(4). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010
- Mora-Pisco, L. L., Durán-Vasco, M. E. y Zambrano-Loor, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520. <https://doi.org/10.23857/pocaip>
- Oszlak, O. (2006). Burocracia estatal: política y políticas públicas. *POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, 11, 11-56. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/522/52235599001.pdf>
- Palma, H. H., Rojas, D. M. y Parejo, I. B. (2017). Estilos gerenciales y su influencia en la generación de valor de las Instituciones Prestadoras de Salud de la Región Caribe. *Económicas CUC*, 38(1), 133-146. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.06>
- Petrella, C. (2007). *Análisis de la teoría burocrática: aportes para la comprensión del modelo burocrático*. Recuperado de <https://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Analisisdelateoriaburocratica.pdf>
- Preciado-Ortiz, C. L., Sánchez Gutiérrez, J. y Vargas Barraza, J. A. (2017). Líder o gerente, ¿qué los hace diferentes? *Innovaciones de Negocios*, 14(27), 91-106.

- Recuperado de <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/262>
- Quiroga-Parra, D., Murcia-Zorrilla, C. P. y Ramírez-Bolaños, J. F. (2016). Internet y su potencial en el marketing estratégico de precios: Una aproximación teórica y empírica. *Entramado*, 12(1), 122-135. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23114>
- Ramírez Hernández, V. y Antero Arango, J. (2014). Evolución de las teorías de explotación de recursos naturales: hacia la creación de una nueva ética mundial. *Revista Luna Azul*, 39, 291-313. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3217/321732142017.pdf>
- Rolková, M. & Farkašová, V. (2015). The features of participative management style. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1383-1387. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00391-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00391-3)
- Serna, M. y Serna, A. (2016). Ciencia y disciplinabilidad. *Entramado*, 12(1), 152-162. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23111>
- Valencia Pomareda, P. H. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral* (Tesis de grado, Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú).
- Valencia Pomareda, P. H. (2014). Estilos gerenciales y satisfacción laboral. *Gestión en el Tercer Milenio*, 17(34), 61-71. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11695>
- Wang, H. & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00357>
- Parejo, I. B., Palma, H. G. H., Nuñez, L. N., Nuñez, W. N., & Acosta, A. R. (2018). The Organizational Climate and its Impact on Business Competitiveness: Perception of Colombian SMEs. *Contemporary Engineering Sciences*, 11(54).
- Simancas, R. A., Silvera, A., Garcés, L. F., & Hernández, H. G. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82).
- Rojas, D. M., Orellano, N., & Palma, H. H. (2018). Riesgo psicosocial: tendencias y nuevas orientaciones laborales. *Psicogente*, 21(40), 532-544.
- Niebles, L. (2018). *Capacidad asociativa como elemento impulsor de la gerencia exitosa. Caso: MIPYMES Agrícolas en el Departamento del Atlántico, Colombia*. Barranquilla: Editorial Corporación Universitaria Latinoamericana. Colombia.