

## Aplicación del liderazgo de las jefaturas de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la Zona Occidental de El Salvador

**Carlos Edmundo Sayes**

Máster en Asesoría Educativa

carlos.sayes@catolica.edu.sv

Docente Investigador, Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad Católica de El Salvador, El Salvador

### Resumen

El éxito empresarial, está estrechamente ligado a la actuación gerencial, así como también, al adecuado equipo de colaboradores; ya que ambos actores deben interactuar mediante: ordenados procesos operativos y administrativos, a la aplicación manual de funciones, a la eficiente reglamentación; y, especialmente a la actitud de los empleados hacia el servicio institucional. No obstante, esa actuación gerencial debe ser acorde a la situación presentada para cada caso en particular, en el que le toque desenvolverse el gerente, sabiendo cómo aprovechar la normativa, procesos y reglamentación, para no generar malestar en los colaboradores, siendo justo y equitativo.

En esta oportunidad, se presenta una investigación referente a la aplicación del estilo gerencial en nuestras jefaturas de la Zona Occidental de El Salvador, pero esta vez, se hace bajo la lupa del colaborador. Es decir, como el empleado cataloga a su jefe, dando la opinión de cómo actúa su superior en determinadas circunstancias del devenir administrativo. Además, se hizo la inspección, seguimiento u observación a cuatro gerentes, a quienes se les evaluó su actitud, usando una rúbrica de cotejo para corroborar su accionar.

En esta investigación se introdujo el elemento de ir a cuatro lugares de trabajo, seleccionados como objeto de estudio, los que se visitaron previamente como un cliente más. Es decir, de manera incógnita, solicitando información de los servicios ofertados por ellos, cotizando precios, comprando en pequeñas cantidades para llegar de manera frecuente y así de forma indiscreta, verificar las actuaciones de los gerentes frente a sus colaboradores sin la presión de que estaban siendo observados.

**Palabras clave:** Administración, gerencia, liderazgo, jefe, mando, tarea, función, colaborador, empleado, actuación, actitud, pequeña y mediana empresa.

### Abstract

The success in businesses is closely bound up to the managerial work, as well as, to the adequate teamwork; because both factors must interact through: neat administrative and operational processes, with the manual application of functions, to the efficient ruling system; and especially to the attitude coming from the workers towards the institutional service. However, this managerial work must be according to the situation presented in each step in particular, in the environment that the manager must work on, knowing how to take advantage of the normative, being fair and equitable.

In this opportunity, this article presents a research referring to the application of the managerial style in our Head offices in the Western Area of El Salvador, but this time, in the collaborator's spotlight. This is, how the employee labels his boss, giving and opinion on how his superior acts in determine circumstances in the administrative environment. Also, there was an inspection, procedure or observation of four managers who were evaluated upon their attitude, using a comparative rubric to evaluate their tasks.

In this research, the element of going to four workplaces was introduced, they were chosen as the object of study and they were previously visited as another customer. This means, in an incognita way, asking for information about the offered services, asking for prices, buying small quantities to arrive in a frequent way in an indiscrete manner, verifying how the managers performed in front of their helpers with no pressure of being observed

**Keywords:** Administration, management, leadership, head, command, task, function, helper, employee, performance, attitude, small and medium-sized enterprise

## 1. Introducción

Una vez más el tema del liderazgo es considerado como punto de investigación. En esta ocasión se aborda desde la perspectiva de los colaboradores, producto de que uno de los más grandes problemas que se perciben en las empresas salvadoreñas es el temor que los empleados les tienen a sus jefes; principalmente por la desconfianza de perder el empleo. Por esta razón, muchos colaboradores no contradicen a sus superiores, solo por ese miedo a que no se les llame la atención, y sean sujetos a una amonestación, suspensión, evitando ser despidos.

El problema principal se da cuando los gerentes presentan diversas conductas frente a sus empleados. Por lo tanto, reconocer el estilo de dirección en las jefaturas de las PYMES, se vuelve complicado, pues se dice que son muy exigentes con sus subalternos, mandan, y hasta obligan. Es decir, ¿Los gerentes están apoyándose en una dirección autócrata, más que democrática o participativa?

Reconocer el estilo de dirección dentro de una organización es muy importante, las personas se pasan el mayor tiempo del día, relacionándose entre sí, y es ahí donde los gerentes son los encargados de llevar a cabo la adecuada toma de decisiones. También, si se cuenta con un equipo de trabajo, se puede motivar con tan solo tomar en cuenta la opinión de los miembros colaboradores, a diferencia de aquel estilo gerencial que no valora las ideas. Siendo éste un factor que no motiva al interior de la empresa, lo que puede llegar a afectar el nivel de producción, operación y rentabilidad.

Los gerentes de las Pequeñas y Medianas Empresas conocidas como PYMES, apuestan dentro de ellas a la toma de decisiones. Los puntos claves pueden ser: cómo dar una orden con eficiencia, se deberán repetir las órdenes a los colaboradores, con cuál colaborador tengo la confianza para apoyarme en las decisiones, al gerente le gusta mantener el control en las actividades empresariales. Estos elementos que requieren de

mucha información y contienen mucho peso para ser tomadas por una sola persona.

El presente estudio, es de mucha importancia para los gerentes de estas organizaciones para lograr una mayor competitividad dentro de la rama económica a la que pertenezcan, y ser solventes al momento de enfrentar barreras que impidan el crecimiento y solidez que desean alcanzar.

El beneficio se podrá lograr cuando se descubran los gerentes como son vistos en su actuación por sus colaboradores, ya que con ello podrán tomar acciones en pro de mantener la armonía y por ende el cumplimiento de las metas empresariales.

Para determinar la clasificación de las empresas objeto de estudio, se trabajó con el criterio seguido por el Ministerio de Economía, según su número de personal remunerado.

Clasificación	Personal Remunerado
Microempresa	Hasta 10 empleados
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados
Gran Empresa	Más de 100 empleados

**Figura 1.** Clasificación de las Empresas según su número de personal.

Fuente: Ministerio de Economía de El Salvador (s.f.)

Consultando a Terry (2003), Koontz (2012) se encontró que a la persona que tiene la principal tarea de ordenar en un negocio, con el fin de lograr los resultados esperados, se le dan varios nombres, que algunas veces se usan como sinónimos, pero al profundizar se debe dejar claro que son diferentes. A continuación, el autor hace una interpretación propia de las definiciones de: jefe, director, gerente y facilitador.

- **Jefe:** Es el encargado dentro de una empresa de mandar a los subalternos, su principal característica es que se impone al grupo.
- **Director:** Es la persona que ejerce el acto de conducir y empujar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, mediante el uso de los recursos adecuados.
- **Gerente:** Es el que fomenta que las funciones administrativas (planeación, organización, integración del talento humano, ejecución y control) se apliquen en la empresa, siendo el gran responsable de lograr resultados efectivos para satisfacer sus respectivas demandas empresariales.
- **Facilitador:** El que coordina las ideas de los miembros de un equipo, facilitando la participación en toma de decisiones, motiva sin ejercer presión.

De igual manera, el investigador, indagando en diversos diccionarios como: océano del autor Roserberg (2003), de la Real Academia Española (2001) por mencionar algunos y luego de más de 28 años de docencia y 23 años de experiencia en el área administrativa, se permite hacer su propia concepción de las definiciones sobre las personas que dentro de la estructura organizativa empresarial, cumplen el rol ejecutar las tareas que se le encomiendan. Por lo tanto, se presentan distintas acepciones sobre ellas, las cuales en ciertos lugares se les llama colaboradores, subalternos o empleados, por mencionar algunos términos de esa delicada función dentro de la empresa.

- **Colaborador:** Es la persona quien presta su cooperación a un gerente, ayudando a la realización de las tareas y acciones empresariales, considerándose como la mano derecha de un líder.
- **Subalterno:** Se considera como el individuo que está bajo el mando de otra persona, es el que obedece y acata las ordenes sin presentar objeciones a su superior.
- **Empleado:** El que ha sido contratado formalmente por una empresa para prestar los servicios profesionales a cambio de una remuneración.

Dentro de diario vivir empresarial, se presentan los términos que en el caló gerencial se dan cuando se transmite por parte de la jefatura las órdenes a los colaboradores. Las siguientes definiciones son propias del autor de la presente investigación.

- **Mando:** Potestad de una tarea o indicación de un superior a un subordinado, dentro de una estructura empresarial conformada por personas.
- **Orden:** Es la ordenanza emitida por un jefe a sus empleados, la que no admite discusión por parte del empleado.
- **Obligación:** Deber a cumplir por parte de un empleado, ante la ordenanza de un superior jerárquico.
- **Tarea:** Es el encargo de hacer un trabajo encomendado por la jefatura, el cual debe ser ejecutado con eficiencia para lograr los objetivos empresariales
- **Función:** Es el mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo. Es decir, las distintas acciones que deben realizar los trabajadores para desarrollar su faena encomendada.

Se retoma la tabla de los estilos de liderazgo propuestos por Sayes (2013), para proponer las siguientes definiciones:

- **Director Duro:** Se considera un jefe innato, que manda, ordena, autoritario, que cuando da órdenes a los empleados engendra temor, señala culpas, impone las metas, dice hagan repetidamente, haciendo que el ambiente de trabajo sea difícil.
- **Director Flexible:** Este tipo de jefatura se caracteriza por mantener la manija del control de las actividades, pero en ocasiones es flexible en su accionar, manda sin herir, ordena serenamente, señala los errores y culpas suavemente, las metas son algunas veces fijadas por él.
- **Ejecutor paternalista:** El estilo del paternalista es le gusta enseñar pacientemente, genera mucha confianza a los empleados, retoma conjuntamente con el grupo

la resolución de problemas y elaboración de los planes, dejando en la empresa un clima de trabajo agradable

- **Ejecutor Participativo:** La tipología de este gerente, introduce en su gestión la comunicación bilateral. Le gusta enseñar, repitiendo las indicaciones, aconseja frecuentemente, da confianza a los colaboradores, dice hagamos el trabajo, fomenta el trabajo en equipo, haciéndolo placentero.

## 2. Metodología

El tipo de investigación realizada fue combinada entre lo descriptivo y lo explicativo, donde además de cuestionar a los empleados sobre la conducta que presentan sus respectivos jefes, también se entrevistaron a cuatro gerentes, los cuales fueron elegidos por el investigador de manera intencionada, por las características presentadas en el líder, desarrollando el proceso observación sobre su conducta. Todo con el objeto de indagar y describir el estilo de dirección aplicado en las empresas, visto tanto desde la perspectiva del colaborador, como bajo el criterio del investigador principal.

La recopilación de datos se obtuvo a través de encuestas, entrevistas y observación.

En las encuestas, pasadas a los empleados de 98 empresas, donde se plantearon diez situaciones hipotéticas de actuación gerencial, cuestionando al empleado de cómo considera que reaccionaría su jefe ante tal situación. Por tanto, se trata de una investigación de campo, por tener un contacto directo con las fuentes de información.

Las entrevistas fueron suministradas a los cuatro gerentes escogidos.

La observación directa, la que se aplicó en las empresas para verificar “in situ” el accionar de cada uno de los gerentes seleccionados a los que se les visitó de manera incógnita para determinar su operatividad sin la presión de que se estaban siendo vigilados, aunque al final el investigador solicitó el respectivo permiso para que el gerente se autoevaluará sobre la ejecución de

trabajo. Posteriormente, los datos fueron contrastados con la opinión de un empleado y la del investigador. Con ello, se verificó su accionar y se documentaron los resultados para luego establecer la aplicación del estilo de liderazgo más efectivo para cada situación que se le presenta al gerente seleccionado.

Por su enfoque se trató de una investigación cualitativa, donde se estudió bajo la óptica del investigador la aplicación del estilo de liderazgo en las jefaturas de las Pymes en la Zona Occidental de El Salvador.

El análisis de la información recopilada por los cuestionarios se clasificó, tabuló, y se representó por medio de cuadros, para tener un panorama más amplio dándole una interpretación adecuada, concluyendo y recomendando. Así mismo, presentan los resúmenes sobre su estilo de liderazgo detectado en el lugar de trabajo.

## 3. Resultados

A continuación se describen los principales datos generales de los 98 gerentes investigados.

El cargo de los encuestados en este caso fueron abordados los empleados de diversa índole, quienes proveyeron la información acerca de su percepción que tienen de su jefe.

El tiempo de trabajo de los encuestados oscila entre uno y 26 años de servicios, lo que le han permitido tener la percepción de la conducción dirigenal. Sin embargo, se denota que ellos no han querido comprometerse ya que en términos generales manifestaron que sus patronos son paternalistas. Pero cuando se realizó la investigación in situ se detectó otra actitud gerencial, en dos casos flexibles, un participativo y un duro. Estos resultados se describirán más adelante y se consolidan en la tabla 15 del presente artículo científico.

Un 44% de las empresas visitadas, por los encargados de la investigación, corresponde al rubro comercio, seguida por un 37% de servicios y un 19% corresponde a industriales. Datos que se justifican, debido que muchos de las personas de la zona, son familias emprendedoras en esa línea comercial.

**Tabla 1. Tipo de empresa**

Tipo de empresa	Frecuencia	Porcentaje
Industrial	19	19%
Comercial	43	44%
Servicios	36	37%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

La ubicación geográfica de las 98 empresas objeto de estudio determinó que en el departamento de Santa Ana es donde se concentra la mayor parte de las instituciones visitadas con un 77% de las empresas, debido a que los recolectores de información son de ese departamento. Resultando más fácil la obtención de los datos, sin incurrir en riesgos o peligros para los ellos.

**Tabla 2. Ubicación geográfica**

Ubicación geográfica	Frecuencia	Porcentaje
Santa Ana	75	77%
Ahuachapán	17	17%
Sonsonate	6	6%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

De acuerdo al cuestionario suministrado, se hace una descripción del estilo predominante en los gerentes de las Pymes de la Zona Occidental de El Salvador.

El setenta y tres por ciento de la población encuestada se enmarca bajo el criterio de sus jefes son del estilo ejecutivo. Es decir, con énfasis en trabajar en equipo, involucrándose en la tarea más que solo “dirigir”, mandar u obligar a los colaboradores a terminar las tareas o imponer miedo.

**Tabla 3. Estilo de liderazgo predominante**

Estilo de liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Director	26	27%
Ejecutor	72	73%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Al hacer la clasificación de los noventa y ocho empleados encuestados se tienen que 60 de ellos se colocan como ejecutivos paternalista. Es decir, que se involucran en la acción, todo el tiempo, generando la confianza en su personal, aconsejan, hacen placentero el trabajo, resolviendo cuando se amerita sin herir los sentimientos de las personas, ya que ayudan a que el seguidor aprenda a tomar las decisiones y generando la autoconfianza de ellos.

**Tabla 5. Clasificación del estilo primario en los gerentes**

Estilo principal	Frecuencia	Porcentaje
Director Rigoroso	8	8%
Director Flexible	18	18%
Ejecutor Paternalista	60	61%
Ejecutor Participativo	12	12%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Al indagar su estilo en cada uno de los diez casos hipotéticos planteados en el instrumento de investigación, se presentan los resultados siguientes.

Interesante el caso que se plantea si el subalterno está trabajando en una investigación de mercado para la apertura una nueva sucursal. Por lo general, este empleado entrega las tareas a tiempo. Sin embargo, aún no ha finalizado la investigación, ya se le han dado tres prórrogas: Para este caso se destaca que la actuación del entrevistado sería de un estilo de director flexible, ya que exigirían el cumplimiento de buena manera en 36 de los 98 gerentes. Resultado que es coherente, ya que se debe ordenar fijando las metas y si se puede señalar los errores lo hace de manera suave, pero siempre manda.



**Tabla 5. Actitud cuando los colaboradores no entregan la tarea a tiempo**

Actitud cuando los colaboradores no entregan la tarea a tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Amenazarlo con el despido	8	8%
Exigirle amablemente su conclusión	36	37%
Sentarse a trabajar junto a él	21	21%
Animarlo a que termine	33	34%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

En el caso hipotético de un secretario de un organismo que está llegando tarde a las reuniones de trabajo y se debe entregar un trabajo en los próximos tres días, no hay una clara definición entre los estilos de conducción, comportándose de diversas maneras los gerentes, con un 27% como director rígido, flexible y ejecutor participativo.

**Tabla 6. Cuando colaboradores llegan tarde a las sesiones de trabajo**

Colaborador llega tarde a las sesiones	Frecuencia	Porcentaje
Presionar que lo tendrá listo el trabajo	26	27%
Supervisar muy de cerca su trabajo	26	27%
Discutir las razones del retraso y dar prórroga	20	20%
Insistir sobre la importancia de la encomienda.	26	27%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

El 47% de los gerentes manifiestan que si requirieran la entrega de un plan de recuperación de la cartera de mora dentro de ocho días le aconsejarían que sea prioritario que organicen su tiempo para cumplirlo,

comportándose como ejecutivo paternalista. En segundo lugar son directores flexibles diciéndoles que solo disponen de ocho días para el cumplimiento de la tarea.

**Tabla 7. Gerentes que necesitan el plan de recuperación de mora en ocho días**

Gerentes necesitan el plan de recuperación de mora	Frecuencia	Porcentaje
Hacer que lo tengan en 5 días	19	19%
Hacerle ver que no hay más de 8 días	27	28%
Aconsejar la organización de su tiempo	46	47%
Lo deja solo para que el disponga del tiempo	6	6%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

En un 53% de la población investigada se comporta como ejecutor participativo, al tener una situación de un empleado temporal, que por no conocer a los clientes, no tener experiencia y sin iniciativa, manifestando que le indicarían como hacer el trabajo y crear un manual de funciones para ayudarlo en su tarea. Con ello se espera generar la confianza y no infundir miedo al colaborador sin experiencia.

**Tabla 8. Caso de empleados sin iniciativa y sin experiencia**

Empleados sin iniciativa y sin experiencia	Frecuencia	Porcentaje
Acusarlo de inútil	4	4%
Llamarle la atención en frente de los demás	13	13%
Pedirle a otro empleado que le ayude	29	30%
Indicarle como se puede hacer el trabajo	52	53%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Un 47% de los gerentes abordados, presentan una actitud de ejecutores paternalistas al tener que actuar en el caso de hacerle ver a al empleado que para su desplazamiento entre los departamentos se debe de coordinar y pedir ayuda cuando lo necesite. Es decir, que no acusaría de negligente al no cumplir con la tarea programada.

**Tabla 9. Empleado que se debe de desplazar de Santa Ana a Ahuachapán y no lo hizo por no tener viáticos de transporte**

Empleado que se debe desplazar de Santa Ana a Ahuachapán	Frecuencia	Porcentaje
Llevarle la atención por no comunicarse	19	19%
Decirle que usted no tiene por qué hacerle su trabajo	3	3%
Aclararle que tiene derecho a viáticos	46	47%
Hacerle ver que necesita coordinarse	30	31%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

En un 52% de la población investigada se comporta como ejecutor paternalista, al tener una situación de un empleado que vende sin permiso, no le dice nada y solo hace que conozca a quien le da el crédito.

**Tabla 10. Actuación con un supervisor que hace ventas fantasmas**

Actuación con un supervisor que hace ventas fantasmas	Frecuencia	Porcentaje
Le cobra y lo demanda judicialmente	14	14%
Despedirlo	20	20%

Que conozca a quien le da el crédito y no lo regaña.	51	52%
Lo confronta y le quita el permiso de vender	13	13%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

El 68% de los encuestados cuando se tiene un caso hipotético de mal uso de caja chica contestaron que le levantarían una nota administrativa y no lo despiden dejando las cosas como están, ya que lo repondrá con el sueldo, siendo entonces paternalista, pues dialoga con él.

**Tabla 11. Actuación con un empleado que hace mal uso del fondo de caja chica**

Si un empleado con una emergencia familiar hace mal uso del fondo de caja chica	Frecuencia	Porcentaje
Despedirlo y publicar la foto	9	9%
Lo amenaza con despedirlo y lo humilla	3	3%
Levanta una nota administrativa	67	68%
Le pide que ponga la renuncia	19	19%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Se refleja en la investigación que el 60% de la población son ejecutores paternalistas, haciéndole que recapacite por sí mismo, para que desista la relación extramarital.

**Tabla 12. Empleado eficiente pero con relaciones amorosas fuera del matrimonio**

Empleado con relaciones amorosas fuera del matrimonio	Frecuencia	Porcentaje
Despedirlo sin mayor discusión	10	10%
Lo despide le hace ver las consecuencias de su relación	19	19%
No decirle nada	59	60%
Pedirle su renuncia	10	10%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

El 41% de la población se cataloga como participativo. Cuando se le cuestiona el rendimiento. Es decir, se les informa al grupo lo que se espera de ellos y se motiva a tomar las medidas necesarias para lograr un mayor rendimiento.

**Tabla 13. Empleados con bajo rendimiento**

Bajo rendimiento	Frecuencia	Porcentaje
Dejar que el grupo resuelva por su mismo	3	3%
Asegurarse de respetar los compromisos	21	21%
Ayudar al grupo y motivarlo	34	35%
Informar lo que se espera de ellos	40	41%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

El 39% de la población se tienen los dos estilos antagónicos con este caso hipotético, cuando se enfrentan en una situación en que los empleados retoman la conducción de una sesión de trabajo, manifestando que los jefes se comportan como ejecutor paternalista y director riguroso.

**Tabla 14. Gerentes llega tarde a reunión y empleados toman iniciativa de trabajo**

Empleados con iniciativa en la conducción de reuniones	Frecuencia	Porcentaje
Tomar la rienda de la sesión	38	39%
Motivar la discusión y orientarlos	21	21%
Dejarlos trabajar y aportar la ayuda necesaria	38	39%
Dejarlos trabajar solos	1	1%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

En la segunda etapa de la investigación que fue la in situ, la que se realizó visitando cuatro establecimientos comerciales elegidos a conveniencia del investigador: una institución financiera, una taquería, una ferretería y una empresa de serigrafía. Lo que resultó muy valioso, ya que verificó la realidad del comportamiento gerencial, ya en la encuesta que llenaron 98 empleados, se evidencia que en su mayoría opinan que sus líderes son paternalistas, por lo que para ratificarlo o contradecirlo era mejor realizar una observación haciéndolo las veces de un cliente más. Es decir, se actuó de “incognito”, llegando al local objeto de estudio, a preguntar por los servicios, cotizando o comprando, resultando que en algunos casos, en número de visitas fue variable necesitándose entre 3 a 15 veces, durante el periodo de la investigación, con el objetivo de constatar en el lugar de trabajo, como es el real comportamiento del líder, intentando que la actuación gerencial no fuera fingida al sentirse investigados.

Una vez, se tenía la percepción del estilo gerencial, se les pidió a los dueños o encargados, si colaboraban en una entrevista de autoevaluación y además que un empleado fuera entrevistado, para cruzar la información. Llegándose a los siguientes hallazgos.



### **Conducción en cuanto al control de la eficacia**

Para el gerente de una empresa de servicios financieros la investigación determinó el estilo director flexible, coincidiendo tanto el empleado como el gerente. En cuanto al dueño de la taquería se observó en él, una conducta directiva flexible, pero la autoevaluación del gerente y el empleado lo colocan como un director duro.

En el caso de la ferretería, si se coincide con todos en que la actitud del líder es como un director flexible, cuando repetidamente controla la eficacia y trabaja para que el grupo sea más efectivo. Unánimemente se presenta que la conducta en el propietario de la serigrafía es de un director rígido. Por lo tanto, tres de los cuatro gerentes observados son flexibles en el caso del control de la eficacia.

### **Conducta en la exigencia de la calidad del trabajo**

Con las visitas realizadas a la empresa financiera, se concluyó que la acción del gerente en cuanto a la calidad del trabajo es de un director duro, coincidiendo con la autoevaluación realizada por dicho funcionario, siendo exigente con el trabajo.

La taquería, presenta a un director rígido, cuando se trata de la calidad del trabajo, por ser una venta de alimentos, los cuales son servidos al cliente sin demostrar demoras en la atención hacia ellos.

Para la ferretería no se coincidió en la percepción del estilo de conducción en el rubro de la calidad, ya que se observó una conducta directiva flexible, pero el dueño manifestó ser ejecutor participativo, al proporcionar los lineamientos e indicaciones ocasionalmente.

En la serigrafía, también se llegó al consenso de que el gerente es exigente en la calidad del trabajo, ya que los diseños artísticos que se venden en el establecimiento comercial deben ser el 100% para la satisfacción del cliente.

En general, se evidencia que en este aspecto de la calidad la mayoría son directores rígidos, lo cual es lo más normal en cualquier venta.

### **Conducta del gerente cuando trabaja en grupo**

En tres de los casos objeto de estudio, se pudo constatar que el gerente se comporta como un ejecutor participativo, cuando se trata de trabajar en grupo con sus colaboradores, pero solo se coincidió con el gerente y el empleado en la empresa financiera. El resto arrojó resultados divergentes con la percepción, tanto con el gerente como con la del empleado.

Por lo demostrado en la acción gerencial, se determina que cuando se trata de trabajar en grupo, la mayoría se comporta como un buen escuchador y genera la confianza a los empleados.

### **Contribuciones del gerente**

En la institución financiera, todos los participantes de la investigación concuerdan en que el estilo ejercido es participativo, aportando ideas para la realización del trabajo, discutiendo con el grupo los detalles necesarios.

En la taquería solo hubo consenso con la opinión del empleado en relación al estilo gerencial de director flexible, ya que el propietario manifestó ser paternalista, al estar atento a las ideas útiles de cuando participa en la discusión grupal.

La persona encargada de la ferretería, se autoevalúa como flexible, lo cual si fue verificado en la investigación, observándose que algunas veces es exigente al proporcionar ideas al grupo. Por su parte, el dueño de la empresa de serigrafía se comporta como líder rígido, en la contribución de ideas, ya que da órdenes todo el tiempo. Por lo tanto, en esta línea de investigación dos de los cuatro son flexibles con sus colaboradores.

### **Manejo del tiempo del gerente**

Para este rubro, se obtuvo diversas respuestas. Mientras el financiero se ve como participativo, el propietario de la taquería es flexible, en la ferretería y la serigrafía como director duro. Solo se coincide con el estilo de director rígido demostrado en la serigrafía, quien en casi todos los aspectos evaluados se comporta como tal.

Alternativa	Financieros			Taquería			Gerente
	Gerente	Empleado	Investigador	Gerente	Empleado	Investigador	
Control de eficacia	2	2	2	1	1	2	2
Calidad del trabajo	1	2	1	1	1	1	1
Trabajo en grupo	4	4	4	3	4	2	2
Contribuciones	4	4	4	3	2	2	2
Manejo del tiempo	4	1	2	2	1	1	1
Actitud	4	4	4	3	2	2	4
Resolución de problemas	1	4	4	2	2	2	2
Orden y aseo	1	1	1	1	1	1	2
Enfoque trabajo	1	1	2	1	1	1	4
Tipo de dirección	4	2	4	2	2	2	4
Según gerente	Participativo			Duro			
Empleado	Participativo			Duro			
Investigador	Participativo			Flexible			

\*Indicadores: (1) Director duro; (2) Director flexible; (3) Ejecutor paternalista; (4) Ejecutor participativo

### Actitud del gerente

En dos empresas visitadas (financiera y ferretería), se concuerda con el estilo de participativo entre jefe empleado, se constató que rara vez hacen crítica en público sobre el trabajo.

Para la taquería, hubo coincidencia con el empleado donde el dueño se comporta como director flexible, ya que si se observó que ocasionalmente crítica en público el trabajo de otros, lo cual, se justifica, pues el movimiento del negocio es muy dinámico y no hay tiempo de dejar de atender a los comensales.

En el estudio observó la conducta participativa en el encargado de la serigrafía, pero el empleado y el gerente manifiestan que se es paternalista. En general, se presenta una actitud paternalista en las jefaturas observadas.

### Actuación en la resolución de problemas

El tipo participativo es el estilo observado en el gerente financiero, en materia de resolución de problemas, dando sugerencias, refinando soluciones. Denotándose que se está dispuesto a considerar las sugerencias de los miembros del equipo de trabajo.

En las empresas de la taquería y la ferretería, se encontró con estilos directivos flexibles en este tópico, coincidiendo con gerente, empleado, destacándose que se refina las soluciones, pues es el líder el que toma la última decisión.

Solo en el caso del serigrafista, no hubo concordancia observándose características de un director flexible, el empleado como paternalista y el jefe se autocalifica como duro. Entonces, en este tema de resolución de problemas, se presenta en su mayoría con estilos

Ferretería		Serigrafía			Estilo por opción
Empleado	Investigador	Gerente	Empleado	Investigador	
2	2	1	1	1	Flexible
4	2	1	1	1	Duro
4	4	1	3	4	Participativo
4	2	1	2	1	Flexible
1	2	1	4	1	Duro
4	4	3	3	4	Participativo
2	2	1	3	2	Flexible
2	2	1	1	1	Duro
2	2	1	1	1	Duro
2	4	2	2	2	Flexible
Flexible			Duro		
Flexible			Duro		
Flexible			Duro		

flexibles, a quienes les gusta mantener la manija de la resolución de las dificultades.

### Conducta con relación al orden y aseo

Dentro de orden y aseo en la oficina se puede apreciar que la mayoría de los gerentes observados son directores rígidos, coincidiendo en tres de los cuatro, tanto con el gerente, como con el colaborador. Solo en el caso de la ferretería, se encontró con un estilo flexible.

### Enfoque del gerente en el trabajo

En cuanto al enfoque del trabajo, en los encargados de la taquería y la serigrafía, se concuerda que son del tipo duros en su accionar, cuando se trata de mantener el enfoque del trabajo. En los otros dos observados, son flexibles, denotándose que la mayor parte del tiempo, se mantienen enfocados en el trabajo, sin llegar a alzar

la voz, para encaminarse a la tarea que se debe hacer dentro de la empresa.

En la ferretería, el propietario se autoevalúa como participativo, pero se pudo verificar que es más director flexible, que ejecutor. Conducta que fue confirmada por el empleado.

### Tipo de dirección gerencial

En este rubro, dos jefes son catalogados como líderes flexibles, y dos como participativos, sobre la investigación en el lugar de trabajo, se observa que el tipo de dirección no es de la línea rígida, a ninguno se le vio gritar, lanzar improperios para dar las órdenes. Solo hubo un caso en que el jefe le llamó la atención a un empleado frente a los clientes, por un error clasificado como muy grave, lo que malogró la venta de un producto. En este caso, se pudo verificar que el líder le hizo ver que tuviera más cuidado y que esperaba que mejorará su actitud.

#### 4. Discusión

Luego del estudio sobre la percepción del estilo de dirección, realizado con la encuesta referente a los diez casos hipotéticos, se pone a discusión que la investigación se determina que los empleados opinan que sus jefes son paternalistas. Pero este resultado puede ser por el motivo de no comprometerse o tener algún problema posterior con su patrono. Sin embargo, con la investigación insitu, usando una lista cotejo, se determinó que el comportamiento de la jefatura observada, fue más del talante de director que de ejecutor, con elementos de rigidez en el mando.

La investigación se concentró en el departamento de Santa Ana, por la facilidad de abordar a los personeros objeto de estudio, en donde el estilo predominante en la población estudiada determinó ser del tipo ejecutivo, con características de ayudar a los colaboradores a cumplir las tareas encomendadas.

Dentro de la clasificación abordada en la investigación se tiene que el ejecutivo paternalista fue la tipología principal percibida por los empleados hacia sus jefes, siendo personas que irradian confianza y no infunden temor, explican lo que esperan de los colaboradores.

El ejecutivo participativo fue el estilo secundario encontrado en la investigación, caracterizadas por ser personas pacientes, amigos más que jefes, hacen que el trabajo se vuelva una tarea placentera. Raras veces llama la atención y si lo hace, es de una manera muy sutil para no herir susceptibilidades.

En los tres tipos de empresas visitadas, comerciales, industriales y de servicios, se tienen ejecutivos participativos. En el departamento de Santa Ana, el que prevalece es un ejecutivo participativo. Pero en Ahuachapán, se encontraron del tipo director flexible, que son los que ordenan, mandan e imponen pero de buena manera.

Cuando el empleado no entrega las tareas en el tiempo fijado, se vuelven directores flexibles, exigen pero de buena manera. Si un colaborador llega tarde a las reuniones los gerentes se comportan de diversas maneras entre rígidos, flexibles y participativo. Se tienen paternalistas cuando deben entregar un plan en un tiempo específico; sin embargo, también se comportan como directores flexibles en un segundo plano.

Cuando se plantea el caso de un colaborador sin experiencia y con poca iniciativa son en su mayoría participativos. Les gusta dar confianza a sus empleados en el caso de que no se posee experiencia, explicando las órdenes e indicaciones. Siendo entonces participativos.

En una situación de ventas fuera de lo programado se catalogan como paternalistas.

En el supuesto de que el empleado haría mal uso del fondo de caja chica, no lo despedirían, pero si les pedirían la renuncia, comportándose como participativos.

En el caso delicado de tener a un empleado que cumple sus tareas, metas y obligaciones; pero se sabe que tiene relaciones extramaritales, no se lo hacen ver sino que dejarían que él mismo, recapacite de su mal proceder. Por lo tanto, son del tipo paternalista según los empleados.

Si fuera un empleado que reporta un bajo rendimiento, se comportarían como participativos, enseñándoles, a cómo definir las metas y motivándoles a tomar decisiones para recuperar el rendimiento. Se vuelven directores rígidos, cuando los empleados toman las riendas de una reunión.

Las conclusiones con relación a la observación practicada en los cuatro establecimientos comerciales seleccionados, para la investigación “in situ”, se resume: en que el control de la eficacia por los gerentes es del estilo flexible. En tanto, los jefes evaluados se compor-

tan como rígidos en el manejo de la calidad del trabajo, el estilo participativo es demostrado por los líderes, cuando trabajan en grupo. En cuanto a la contribución se denota mucha flexibilidad en relación con el control del tiempo hay múltiples situaciones observados por los gerentes, unos son duros y otros flexibles. Se coincide en que la actitud del gerente en general es paternalista. La mayoría de jefaturas son flexibles para la resolución de los problemas. Respecto al orden y aseo dentro de la empresa se maneja con rigidez. El enfoque hacia el trabajo se presenta con mucha exactitud; y finalmente, en general, el tipo de dirección manifestada es flexible en la población en estudio.

Como institución académica la Universidad Católica de El Salvador, luego de realizada la investigación, recomienda fomentar en las empresas la permanente actualización de su personal, no solo en los operativos, sino también, para los ejecutivos o administrativos, mediante el desarrollo de charlas, cursos o seminarios, sobre planeación estratégica, el arte de dar una orden, coaching, liderazgos, toma de decisiones, trabajo en equipo, entre otros tópicos; con el fin de lograr las competencias deseadas por los gerentes y por ende la consecución de los resultados económicos, financieros, mercadológicos, sociales, pero ante todo éticos.

## 5. Referencias

- Cardona, J. (2006). Liderazgo y Gestión por 8 hábitos. España. Díaz De Santos. Segunda edición.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. México. Pearson Education.
- Guaddagni, D. (2011). Diccionario de Administración y Ciencias afines. México. Limusa. Décimo novena reimpresión.
- Koontz, H. (2012). Administración “ Una Perspectiva Global y Empresarial”. México. Mc Graw Hill. 14ª edición.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Madrid España. Espasa Calpe. Vigésima segunda edición.
- Reyes Ponce, A. (2004). Administración Moderna. México. LIMUSA.
- Robbins, S. (2005). Administración. México. Pearson Education.
- Rosembra J.M (1996). Dirección de Administración y Finanzas. México. Océano. Primera edición.
- Terry, G. (2003). Principios de Administración. México. CECSA. Décimo novena. Reimpresión.
- Stoner, J. (1996). Administración. México. Prentice Hall. Sexta edición.
- Suarez, A. (1992). Diccionario de la Economía y Administración. España. McGraw Hill. Primera impresión.