

Estilo gerencial de las PYMES de la Zona Occidental de El Salvador

Carlos Edmundo Sayes

Máster en Asesoría Educativa

carlos.sayes@catolica.edu.sv

Docente Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad Católica de El Salvador, El Salvador

Resumen

El estudio se realizó con gerentes de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)¹ de la Zona Occidental de El Salvador, a efecto de detectar el estilo de dirección que predomina ante determinadas circunstancias dentro de su ejercicio profesional, y cuatro posibles acciones a seguir, según la problemática de cada caso.

Aquí se propone un concepto de administración donde se involucre a todos los componentes, así como una combinación de estilos de dirección y de ejecución, ya que ambos son necesarios para el cumplimiento de las metas empresariales. Tradicionalmente se ha pensado que los jefes son autócratas, quienes para hacerse obedecer gritan e imponen. Durante esta investigación se encontró un predominio de líderes, con un alto grado de participación en la toma de decisiones compartidas con sus colaboradores.

Palabras claves: Gerencia, dirección, Zona Occidental, PYMES, empresas

Abstract

The study was developed with managers of Small and Medium Enterprises (PYMES)² the western zone of El Salvador in order to detect the predominant management style toward determined circumstances in the professional exercise and four possible actions to follow according each trouble.

It is proposed a style of management in which all the components are involved as well as combination of management styles and executions as both are necessary for the fulfillment of business goals. Traditionally, it has been thought that bosses are autocratic and they shout and imposed to be obeyed; nevertheless, during this research it was found a predominance of leaders with a high level of engagement in decision taking shared with their coworkers.

Key words: Management, Western Zone, PYMES, enterprises

¹ De aquí en adelante el autor se referirá a este a través de sus siglas

² Acronym in spanish

1. Introducción

En El Salvador se tiene una fuerte percepción sobre la figura del gerente: Es muy estricto en todo su accionar, al dar las órdenes; al asignar las tareas y al llamar la atención. No obstante, también existen personas que al realizar este trabajo y conducir a sus equipos generan un ambiente de confianza y respeto. Ambos estilos de gerencia son importantes, ya que de la conducta del colaborador, dependerá el logro de las metas empresariales.

Esta investigación recoge información concerniente a los tipos de conducción que ejercen los encargados de las PYMES al enfrentar la tarea de administrativa en el devenir cotidiano.

El estilo de dirección dentro de una organización es muy importante, pues de él depende la relación que tengan las personas que laboran dentro de ella. Para que esto suceda, los gerentes son los principales encargados de tomar decisiones que motiven a sus subalternos. Algunos equipos de trabajo se motivan solo con apreciar su opinión, por lo que no valorar sus ideas, puede ser un factor desmotivante que podría afectar desde la asistencia puntual hasta el nivel de producción de cada empleado.

En el caso de las PYMES, las preguntas claves para conocer su realidad gerencial pueden ser: ¿Cómo transmitir una orden con eficiencia?, ¿Cuántas veces deberán repetirse las órdenes?, ¿En quién debe apoyarse el gerente para tomar decisiones?

Conocer el estilo de dirección en las jefaturas de las PYMES brinda un aporte a la sociedad, en miras de canalizar asesorías futuras a aquellas empresas que necesiten mejorar sus jefaturas.

Para George R. Terry (2003), la administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas. Este autor resalta la participación de todos los elementos humanos en la consecución de metas,

cada uno con sus propias funciones: Planeación, organización, integración, ejecución y control. Por lo tanto, mientras unos piensan de manera estratégica, otros ejecutan operativamente.

Harold Koontz, en su obra *Administración una Perspectiva Global y Empresarial* (2014) define la función gerencial como el proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Ello deduce que un director empuja al grupo para que la tarea se concluya, e inclusive que él mismo participe en ella. Es decir poner en acción (Terry, 2003). Es evidente que la función administrativa proporciona el estímulo en el ambiente de trabajo para que los miembros puedan desempeñarse mejor, con el fin de conducir a otros, motivar a los miembros y ayudar a desarrollar a los componentes del equipo todo su potencial.

Un ejecutor es una persona que propone, no impone; trabaja en equipo, no en grupo; sugiere, no manda, aconseja; no ordena, da confianza y no impone la autoridad; hace el trabajo placentero y no difícil. Estas y otras características lo diferencian de un director.

La combinación de estilos gerenciales propone el desarrollo de diversas competencias para el ejercicio de este cargo partiendo de un dinamismo en la conducción de su equipo de colaboradores para la ejecución de múltiples tareas de forma creativa, con el fin de obtener el rendimiento esperado.

Luego de todas estas teorías, se hace necesario establecer la definición operativa de la investigación. Para ello se hizo una combinación adaptada de diferentes ideas y se propone que la administración es "lograr los objetivos empresariales mediante el esfuerzo de todos".³

Sibien, cada persona tiene sus propias particularidades al actuar -inclusive recibiendo la misma orden- es

³ Combinación adaptada y propuesta por Carlos Edmundo Sayes, clasificando estilos gerenciales.

posible que el gerente en más de alguna ocasión tenga que ser duro y/o paternalista, pero sin dejar de lado su objetivo. Un excelente gerente es aquel capaz de pensar creativamente, maneja sus impulsos acordes a su función y busca constantemente las combinaciones acertadas; nuevas, mejores y más eficientes metas y métodos de trabajo. Esta persona debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrarles solución; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda e ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y mejor.

Tabla No 1. Combinación de estilos de conducción gerencial

Director (Ordena)		Ejecutor (Realiza)	
Rígido	Flexible	Participativo	Paternalista
Manda duramente	Manda, pero sin herir	Enseña hasta tres veces lo mismo	Enseña pacientemente
Ordena con energía	Ordena tranquilamente	Aconseja frecuentemente	Aconseja todo el tiempo
Depende de la autoridad siempre	Depende de la autoridad algunas veces	Depende de su capacidad y confianza sin exagerar	Depende de la capacidad y confianza
Engendra temor	Difunde temor algunas veces	Frecuentemente ofrece confianza al empleado	Siempre da confianza a los empleados
Dice "yo" siempre	Dice "yo" con regularidad	Dice "nosotros" muchas veces	Dice "nosotros" lo hacemos
Señala culpas y errores duramente	Señala culpas y errores suavemente	Resuelve y corrige cuando lo amerita	Resuelve y corrige todo el tiempo
Dirige el esfuerzo individual	Muchas veces hace que el empleado se esmere individualmente	Por lo general fomenta el trabajo en equipo	Dirige el esfuerzo en equipo
Fija todas las metas	Fija algunas veces las metas empresariales	Frecuentemente hace que los empleados se involucren en las metas	Hace participar a todos siempre en los planes
Dice hagan todo el tiempo	Dice hagan el trabajo muchas veces	Le gusta involucrar discretamente a todos en el trabajo	Dice hagamos entre todos el trabajo
Convierte el trabajo en tarea difícil	Por lo general hace el trabajo difícil	Discretamente hace que el trabajo sea placentero	Convierte el trabajo en una tarea placentera

Fuente: Elaboración Propia.

Según criterios del Ministerio de Economía de El Salvador, se considera a una empresa pequeña a aquella que posee de diez a 49 empleados, incluyendo las llamadas micro empresas.

Si el número de empleados va desde los 50 hasta los 99 se clasifica como mediana empresa.

2. Metodología de la Investigación

El estudio de tipo descriptivo abarcó a 68 jefaturas de las PYMES de la Zona Occidental de El Salvador, con el fin de indagar el estilo de dirección de los gerentes, de acuerdo a la percepción que ellos tienen de sí mismos, y su forma de proceder como gerencia en casos particulares de la vida empresarial.

El instrumento utilizado presentaba situaciones hipotéticas de actuación gerencial, en la que se les planteó a los gerentes cuatro posibles acciones como respuestas a cada caso.

Luego de la recopilación, clasificación, tabulación y análisis de los datos se determinó el estilo de conducción gerencial predominante.

3. Resultados

En el departamento de Santa Ana, un 47% de las empresas visitadas corresponde al rubro comercio, seguido por un 31% de empresas industriales. Ello es debido a que muchas de ellas pertenecen a familias emprendedoras del departamento.

Al ser cuestionado sobre el estilo gerencial predominante, el 85% de la población encuestada se enmarcó bajo el criterio ejecutivo, es decir, con énfasis de trabajo en equipo; involucrándose en las tareas más que solo para dirigir, mandar u obligar a los colaboradores a terminarlas o imponer miedo. (Ver tabla 2)

Tabla No 2. Estilo predominante

Estilo de liderazgo	Porcentaje
Director	15%
Ejecutor	85%
Total	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Cuestionario a gerentes de las PYMES

De la muestra total, el 56% de los gerentes se auto clasificaron como ejecutivos participativos. Es decir, se involucran en la acción, pero no todo el tiempo. Generan confianza en el personal, aconsejan, hacen placentero el trabajo, resuelven cuando se amerita y sin herir los sentimientos de las personas, ya que ayudan a que el seguidor aprenda a tomar decisiones y generarle autoconfianza.

Tabla No 3. Clasificación del estilo primario en los gerentes

Estilo principal	Porcentaje
Director Rigoroso	0%
Director Flexible	15%
Ejecutor Paternalista	29%
Ejecutor Participativo	56%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario a gerentes de las PYMES

El segundo estilo es el ejecutor paternalista, que resalta en un 44% de la población estudiada. Esta figura da confianza a su personal, resuelve y corrige todo el tiempo de buena manera; son aquellos que tienen mucha paciencia para trabajar con los empleados, aconsejando, dando buen trato, no les gusta hacer sentir mal a los colaboradores, todo lo piden de favor y de buena manera; son diplomáticos, hacen cumplir la tarea o si no la hacen por ellos mismos.

Al hacer el cruce de información en la clasificación de las PYMES de la Zona Occidental de El Salvador, las gerencias de empresas industriales, comerciales y de servicios tienden a ser de corte ejecutor participativo, es decir el que enseña hasta tres veces como realizar una tarea.

Es evidente que en la Zona Occidental de El Salvador, específicamente en el departamento de Santa Ana, el estilo de conducción gerencial tendió a ser de tipo participativo; es decir, le gusta que sus subalternos aprendan; brinda apoyo y aconseja a los miembros del equipo bajo su mando. Sin embargo, en el departamento de Ahuachapán, el estilo que sobresalió el director flexible, el que manda sin herir; el que ordena e impone autoridad solo algunas veces.

Cabe señalar que la mayoría de las personas participantes en la muestra fueron gerentes generales; no obstante, también participaron gerentes de producción. En los primeros sobresalió el estilo de ejecutor participativo, mientras que en los segundos no resaltó ningún estilo en particular, ya que fueron desde los directores flexibles hasta los ejecutores paternalista. Finalmente, entre los supervisores entrevistados fue más notable el estilo paternalista.

El 43% de los abordados, en las instituciones comerciales y de servicio tenían menos de cinco empleados bajo su mando, los cuales trabajaban bajo un estilo ejecutor participativo; una situación muy distinta en las empresas industriales quienes preferían el tipo paternalista.

De los gerentes encuestados, el 31% de ellos tenía entre cinco y diez empleados bajo su mando, y prefería el estilo de ejecutor participativo. Este dato se repitió para las industrias y las empresas de servicios, no así con las empresas comerciales, en el que se evidenció a ejecutores paternalistas.

El 26% de la población encuestada tenía más de diez empleados a su cargo, a los cuales dirigía bajo

un modelo ejecutivo paternalista. En el caso de las empresas industriales y en las comerciales, el resultado fue el mismo. Caso contrario, las empresas de servicios en el que se presentó una línea de ejecutor de tipo participativo.

También se hizo una descripción con respecto a la dirección de los gerentes, según el tiempo que llevaban ejerciendo el cargo.

En la población encuestada, el 40% tenía poco tiempo en el cargo, y su estilo gerencial era clasificado como ejecutor participativo. Similares resultados se evidenciaron en las empresas industriales y las comerciales; mientras que en diez de las quince empresas de servicios se impulsaba el modelo de ejecutor participativo.

De la población encuestada, el 29% de los gerentes del rubro industrial tenían a su mando entre cinco y diez colaboradores a su cargo. La mayoría se caracterizó como ejecutores por excelencia; por otro lado, en las comerciales un estilo puro de gerencia no fue definido, ya que de los encuestados, la mitad se calificaron como paternalistas (6%) y la otra mitad como participativos (6%). La empresa de servicio denominó a su gerencia como participativo.

El 31% de la población investigada tenía más de diez colaboradores a su mando, dándose el estilo de ejecutor participativo como predominante. Pero en las empresas industriales, predominó el estilo flexible y participativo, mientras que en las empresas comerciales y de servicios resaltó el paternalista y el participativo. Esta multiplicidad de estilos es comprensible debido a la diversidad de personas que conducen las empresas, por ello el gerente debe adaptar a las circunstancias particulares tareas, situaciones personales y laborales de cada empleado.

Al analizar las respuestas en los casos hipotéticos se obtuvo la siguiente información:

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

Actitud cuando los colaboradores no entregan la tarea a tiempo	Porcentaje
Director Rigoroso	0%
Director Flexible	43%
Ejecutor Paternalista	22%
Ejecutor Participativo	35%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario a gerentes de las PYMES

Un 43% de los gerentes entrevistados consideró que ante esta situación, el estilo de gerencia más adecuado es el flexible.

Tabla No 6. Cuando colaboradores llegan tarde a las sesiones de trabajo

Cuando colaboradores llegan tarde a las sesiones de trabajo	Porcentaje
Director Rigoroso	0%
Director Flexible	53%
Ejecutor Paternalista	26%
Ejecutor Participativo	21%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario a gerentes de las PYMES

Ante este caso, el estilo de gerencia flexible fue el más señalado (53%), seguido de la tendencia paternalista con un 26%.

Al tratarse de la entrega de un plan de recuperación de mora, los gerentes se inclinaron más por una tendencia de ejecutor paternalista con un 57%.

Tabla no 7. Gerentes que necesitan el plan de recuperación de mora en 8 días

Gerentes que necesitan el plan de recuperación de mora en 8 días	Porcentaje
Director Rigoroso	18%
Director Flexible	19%
Ejecutor Paternalista	57%
Ejecutor Participativo	6%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario a gerentes de las PYMES

El 56% de la población se señaló como ejecutor participativo, al tener un empleado temporal que no conoce a los clientes, no tiene experiencia ni iniciativa, a fin de generar confianza y no infundirle miedo.

Tabla No 8. Caso de empleados sin iniciativa y sin experiencia

Caso de empleados sin iniciativa y sin experiencia	Porcentaje
Director Rigoroso	1%
Director Flexible	1%
Ejecutor Paternalista	41%
Ejecutor Participativo	56%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario a gerentes de las PYMES

Un 63% de los gerentes manifestó tener una actitud de ejecutores participativos al tener un empleado que debe completar una tarea y no la realiza.

Tabla No 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 de desplazar de Santa Ana a Ahuachapán y no lo hizo por no tener viáticos de transporte	Porcentaje
Director Rigoroso	6%
Director Flexible	4%
Ejecutor Paternalista	26%
Ejecutor Participativo	63%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario a gerentes de las PYMES

Ser un ejecutor participativo, al tener una situación de un empleado que vende cualquier insumo sin permiso, es el estilo de gerencia que predomina con un 46%.

Tabla No 10. Actuación con un supervisor que hace ventas fantasmas

Actuación con un supervisor que hace ventas fantasmas	Porcentaje
Director Rigoroso	29%
Director Flexible	15%
Ejecutor Paternalista	10%
Ejecutor Participativo	46%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario a gerentes de las PYMES

El 76% de los encuestados contestaron adoptar un estilo ejecutor participativo ante un empleado que hace mal uso de los fondos concernientes a caja chica.

Tabla no 11. Actuación con un empleado que hace mal uso del fondo de caja chica

Actuación con un empleado que hace mal uso del fondo de caja chica	Porcentaje
Director Rigoroso	6%
Director Flexible	0%
Ejecutor Paternalista	18%
Ejecutor Participativo	76%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario a gerentes de las PYMES

Al interrogar a los gerentes sobre una situación hipotética en la cual un empleado mantiene una relación extramarital, un 69% de ellos aseguraron que adoptarían una postura de ejecutor participativo, haciéndolo recapacitar para desistir de la relación.

Tabla No 12. Empleado eficiente pero con relaciones amorosas fuera del matrimonio

Empleado eficiente pero con relaciones amorosas fuera del matrimonio	Porcentaje
Director Rigoroso	3%
Director Flexible	19%
Ejecutor Paternalista	9%
Ejecutor Participativo	69%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario a gerentes de las PYMES

En un caso de bajo rendimiento, un 43% de los gerentes se catalogó como estilo participativo.

Tabla No 13. Empleados con bajo rendimiento

Empleados con bajo rendimiento	Porcentaje
Director Rigoroso	0%
Director Flexible	24%
Ejecutor Paternalista	34%
Ejecutor Participativo	43%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario a gerentes de las pymes

En el caso hipotético que el gerente llegara tarde a una reunión y que los empleados tomaran la iniciativa, el 41% aseguró adoptar una postura de director flexible.

Tabla No 14. Gerente llega tarde a reunión y empleados toman iniciativa de trabajo

Gerente llega tarde a reunión y empleados toman iniciativa de trabajo	Porcentaje
Director Rigoroso	22%
Director Flexible	41%
Ejecutor Paternalista	34%
Ejecutor Participativo	3%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario a gerentes de las PYMES

4. Discusión

La concepción de administración que generalmente se tiene es negativa. Por tanto, con esta investigación se pretende eliminar la creencia de que la administración es lograr los objetivos mediante el esfuerzo ajeno, para implementar una idea diferente: "Administración es lograr los objetivos empresariales mediante el esfuerzo de todos". De esta forma se resaltan todos los elementos humanos que participan, en algún modo, en la consecución de las metas.

En el país, los empleados tienen la fuerte percepción de que los gerentes son severos en su accionar, al momento de dar órdenes, asignar tareas y llamar la atención. No obstante, en estas instituciones también

5. Referencias

Terry, G. (2003). *Principios de Administración*. (19ª. Reimpresión). México: CECSA.

Koontz, H (2012) *Administración " Una Perspectiva Global y Empresarial"*. (14ª ed). México: Mc Graw Hill.

Stoner, J. (1996). *Administración*. (6a Ed.). México: Prentice Hall.

Universidad Francisco Gavidia, La Mediana Empresa en la Industria de Alimentos en El Salvador. [en línea], Disponible en: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/647.95-Ch512d/647.95-Ch512d-CapituloI.pdf> [Consulta: 03-09-2013]

existen personas con gran capacidad para conducir los equipos de trabajo, y que además generan confianza y respeto hacia ellos. Ambos estilos de dirección son importantes, ya que dependiendo de la conducta del colaborador, así responderá el superior en función de lograr las metas empresariales.

Durante la investigación se comprobó que no existe un estilo definido de dirección en la Zona Occidental de El Salvador, ya que los gerentes pueden cambiar su actuación según la circunstancia que le presenta. Pueden pasar de ser un director rígido a ser un ejecutor paternalista. Sin embargo, predominó el estilo de ejecutivo participativo, seguido de estilo paternalista. En general, los gerentes de las PYMES de la Zona Occidental de El Salvador se autodenominan como jefes con características de ayuda, es decir, personas que irradian confianza y no infunden temor; que explican lo que esperan de sus colaboradores, teniendo paciencia y participando en el cumplimiento de las labores asignadas.

Los gerentes de las PYMES son más amigos que jefes, haciendo que el trabajo se vuelva una tarea placentera, siempre llamando la atención cuando es necesario, pero de una forma sutil. Es trascendente fomentar en las empresas el desarrollo de charlas, cursos o seminarios sobre coaching, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, entre otros; a efecto de lograr y/o mantener las competencias encontradas por los gerentes.