

**ESTUDIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO GERENCIAL SEGÚN LAS
TEORÍAS DE BLAKE - MOUTON Y HERSEY - BLANCHARD EN LAS
EMPRESAS LADRISUR LTDA., HERAMAR LTDA., LÁCTEOS ANDINOS DE
NARIÑO LTDA. E INCAFEN LTDA. PERTENECIENTES AL SECTOR
INDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO 2007**

**EDWIN EFRAIN MONTENEGRO
DIANA MARITZA PAZMIÑO CASTILLO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**ESTUDIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO GERENCIAL SEGÚN LAS
TEORÍAS DE BLAKE - MOUTON Y HERSEY - BLANCHARD EN LAS
EMPRESAS LADRISUR LTDA., HERAMAR LTDA., LÁCTEOS ANDINOS DE
NARIÑO LTDA. E INCAFEN LTDA. PERTENECIENTES AL SECTOR
INDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO 2007**

**EDWIN EFRAIN MONTENEGRO
DIANA MARITZA PAZMIÑO CASTILLO**

**Tesis presentada para optar por el Título de
Administrador de Empresas**

ASESOR:

GABBY NARVÁEZ LOZANO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966 emanado por el honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”.

Nota de aceptación:

Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 28 de Junio de 2007

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo principalmente a Dios, porque sin su infinita ayuda no hubiéramos podido ni siquiera empezar. A mis padres Julio Pazmiño y Cristina Castillo por el apoyo que me brindaron durante toda la carrera y por los valores que me inculcaron y que hacen de mí una mejor persona, a mis hermanos, amigos, profesores por sus valiosas enseñanzas y a Edwin Montenegro por su cariño, apoyo, comprensión y amor, mil gracias.

DIANA MARITZA PAZMIÑO CASTILLO

DEDICATORIA

Hoy quiero dedicar este trabajo y todo el esfuerzo durante la carrera a las personas que han rodeado mi vida, especialmente a mi amado e inolvidable Humberto Vinuesa quien con su ejemplo, inteligencia y sabiduría me enseñó el hombre que debo ser, a Aura y Carmen Montenegro, las Madres que siempre están conmigo brindándome su amor y comprensión, a Diana Pazmiño la mujer que amo, admiro y respeto, finalmente a Dios el ser maravilloso que ha creado mi mundo lleno de felicidad y amor.

EDWIN EFRAÍN MONTENEGRO

AGRADECIMIENTOS

A los profesores Karola López y Rafael Llerena, jurado evaluador de esta investigación.

A la profesora Gaby Narváez, por su acompañamiento durante la realización de este trabajo.

A los señores Roger Martínez, Germán Martínez, Salvador Escobar y Julio César González por habernos dado la oportunidad de llevar a cabo esta investigación en sus empresas.

RESUMEN

Debido al desconocimiento en el ámbito empresarial, acerca de los estilos gerenciales en empresas del sector industrial de la ciudad de Pasto y las circunstancias que se están dando en estas empresas para que los conductores de ellas estén adoptando las diferentes formas de administrarlas, ha llevado a que la presente investigación tenga como objetivo general estudiar los estilos de liderazgo gerencial según las teorías de Blake – Mouton y Hersey - Blanchard en las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda., con el fin de identificar falencias que permitan proponer estrategias para el fortalecimiento de los procesos gerenciales.

Para cumplir con este propósito se desarrolló este proyecto teniendo en cuenta la caracterización de las empresas en mención, lo que permitió a su vez definir las características de dirección que muestran los gerentes en las diferentes circunstancias que se dan dentro de las organizaciones. Posteriormente, basándose en el Grid Gerencial propuesto por Blake y Mouton se identificaron los estilos de liderazgo usados con mayor frecuencia por los gerentes sujetos de ésta investigación y teniendo en cuenta el modelo del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard se determinó el estilo de liderazgo más adecuado para el nivel de madurez actual de los empleados.

Finalmente, partiendo del análisis de toda esta información adquirida a través de entrevistas, charlas informales y encuestas, se destacaron las fortalezas que actualmente poseen los gerentes en su estilo de dirección al igual que sus puntos menos fuertes y que son necesarios mejorar en procura de los objetivos organizacionales, proponiendo para esto diferentes estrategias en los aspectos relacionados a la toma de decisiones, comunicación, solución de conflictos, motivación, control, relaciones personales y actitud ante el cambio.

ABSTRACT

Due to the lack of knowledge in the business world, about managerial styles in business of the industrial sector of Pasto city and the circumstances that are present in these companies for the managers to adopt different ways to run them, has led this research to have as general objective to study the managerial leadership styles according to the theories of Blake – Mouton & Hersey – Blanchard in the companies Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda., with the purpose of identifying weaknesses that allow to propose some strategies to strengthen the managerial processes.

To accomplish this purpose this project was carried out by taking into account the description of the mentioned companies, which allowed at the same time to set up the characteristics of the headship that managers use in the different situations present inside the companies. Then, taking as basis the Managerial Grid set by Blake & Mouton, the most frequent leadership styles used were identified by the subjects of this research and taking into account the situational leadership model of Hersey & Blanchard, the most appropriate leadership style was determined for the current level of maturity of the employees.

Finally, starting from the analysis of acquired data through interviews, informal chats and surveys, strengths that managers have nowadays regarding their styles of managing were highlighted as their most relevant weaknesses which are necessary to improve to seek the organizational objectives, to which some different strategies were proposed in what concerns decision making, communication, conflict solution, motivation, control, personal relationships, and attitude to the change.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	22
1. GENERALIDADES	24
1.1 TEMA	24
1.2 TÍTULO	24
1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO	24
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	25
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	27
3. OBJETIVOS	28
3.1 OBJETIVO GENERAL	28
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
4. JUSTIFICACIÓN	29
5. MARCO DE REFERENCIA	31
5.1 MARCO CONTEXTUAL	31
5.2 MARCO TEÓRICO	32
5.2.1 Antecedentes	32
5.2.2 Liderazgo	34
5.2.3 Estilos de liderazgo	38
5.2.4 Teoría de la situación	42
5.3 MARCO CONCEPTUAL	45
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	48
6.1 ENFOQUE	48
6.2 TIPO DE ESTUDIO	48
6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	48
6.4. FUENTES E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	48
6.4.1 Fuentes primarias	49
6.4.2 Fuentes secundarias	53
6.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	53
6.5.1 Tabulación de datos	53
6.5.2 Presentación de la información	53
7. CARACTERIZACIÓN EMPRESARIAL DE LADRISUR LTDA., HERAMAR LTDA., LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA. E INCAFEN LTDA.	54
7.1 PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL	54
7.1.1 Empresa Industria Ladrillera del Sur LADRISUR Ltda.	54
7.1.2 Empresa HERAMAR Ltda.	59
7.1.3 Empresa Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	63

7.1.4	Empresa Industria Cafetera de Nariño INCAFEN Ltda.	67
7.2	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ACTITUD E INTERÉS DE LA GERENCIA FRENTE A LA PRODUCCIÓN	73
7.2.1	Toma de decisiones	74
7.2.2	Comunicación	79
7.2.3	Participación	84
7.2.4	Delegación	86
7.2.5	Solución de problemas	89
7.2.6	Motivación	92
7.2.7	Control	96
7.2.8	Trabajo en equipo	99
7.2.9	Actitud ante el cambio	103
7.3	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ACTITUD E INTERÉS DE LA GERENCIA FRENTE A LOS COLABORADORES	106
7.3.1	Toma de decisiones	107
7.3.2	Comunicación	111
7.3.3	Participación	113
7.3.4	Delegación	115
7.3.5	Solución de conflictos	119
7.3.6	Motivación	123
7.3.7	Control	125
7.3.8	Relaciones personales	127
7.3.9	Trabajo en equipo	131
7.3.10	Actitud ante el cambio	133
8.	ESTILOS DE LIDERAZGO GERENCIAL EN LAS EMPRESAS LADRISUR LTDA., HERAMAR LTDA., LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA. E INCAFEN LTDA.	135
8.1	LADRISUR LTDA.	135
8.2	HERAMAR LTDA.	136
8.3	LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA.	137
8.4	INCAFEN LTDA.	138
9.	CIRCUNSTANCIAS PARA LA ADOPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN HERSEY Y BLANCHARD	140
9.1	NIVEL DE MADUREZ DE LOS EMPLEADOS Y ESTILO DE LIDERAZGO SUGERIDO EN LADRISUR LTDA.	140
9.2	NIVEL DE MADUREZ DE LOS EMPLEADOS Y ESTILO DE LIDERAZGO SUGERIDO EN HERAMAR LTDA.	142
9.3	NIVEL DE MADUREZ DE LOS EMPLEADOS Y ESTILO DE LIDERAZGO SUGERIDO EN LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA.	145
9.4	NIVEL DE MADUREZ DE LOS EMPLEADOS Y ESTILO DE LIDERAZGO SUGERIDO EN INCAFEN LTDA.	146
10.	ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO GERENCIAL	149

10.1	PRESUPUESTO GENERAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	171
11.	CONCLUSIONES	172
12.	RECOMENDACIONES	175
	BIBLIOGRAFÍA	177
	ANEXOS	179

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 01. Resumen características empresariales.	72
Cuadro 02. Actitud gerencial para la toma de decisiones en aspectos relacionados con la producción.	74
Cuadro 03. Actitud gerencial para la comunicación en aspectos relacionados con la producción.	79
Cuadro 04. Actitud gerencial para la participación en aspectos relacionados con la producción.	84
Cuadro 05. Actitud gerencial para la delegación en aspectos relacionados con la producción.	86
Cuadro 06. Actitud gerencial para la solución de problemas en aspectos relacionados con la producción.	89
Cuadro 07. Actitud gerencial para la motivación en aspectos relacionados con la producción.	92
Cuadro 08. Actitud gerencial para el control en aspectos relacionados con la producción.	96
Cuadro 09. Actitud gerencial para el trabajo en equipo en aspectos relacionados con la producción.	99
Cuadro 10. Actitud gerencial para el cambio en aspectos relacionados con la producción.	103
Cuadro 11. Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación a la Toma de decisiones.	107
Cuadro 12. Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación a la Comunicación.	111
Cuadro 13. Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación a la Participación.	113

Cuadro 14.	Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación a la Delegación.	115
Cuadro 15.	Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación a la Solución de Conflictos.	119
Cuadro 16.	Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación a la Motivación.	123
Cuadro 17.	Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación al Control.	125
Cuadro 18.	Actitud gerencial frente a las Relaciones Personales.	127
Cuadro 19.	Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación al Trabajo en Equipo.	131
Cuadro 20.	Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación al Cambio.	133
Cuadro 21.	Frecuencia en el uso del estilo de liderazgo.	139
Cuadro 22.	Promedio del total de empleados en LADRISUR respecto a la capacidad y disposición hacia la tarea.	141
Cuadro 23.	Promedio del total de empleados en HERAMAR respecto a la capacidad y disposición hacia la tarea.	143
Cuadro 24.	Promedio del total de empleados en Lácteos Andinos Respecto a la capacidad y disposición hacia la tarea.	145
Cuadro 25.	Promedio del total de empleados en INCAFEN respecto a la capacidad y disposición hacia la tarea.	147
Cuadro 26.	Fortalezas y aspectos por fortalecer en los estilos de liderazgo.	149
Cuadro 27.	Plan de acción para el mejoramiento de la comunicación.	153
Cuadro 28.	Plan de acción para la motivación.	163

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 01. Proceso de negociación	36
Figura 02. Cuadro gerencial grid propuesto por Blake y Mouton	40
Figura 03. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	44
Figura 04. Organigrama LADRISUR Ltda.	56
Figura 05. Maquinaria utilizada en LADRISUR Ltda.	58
Figura 06. Maquinaria utilizada en LADRISUR Ltda.	58
Figura 07. Maquinaria utilizada en HERAMAR Ltda.	62
Figura 08. Maquinaria utilizada en HERAMAR Ltda.	62
Figura 09. Organigrama Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	65
Figura 10. Organigrama INCAFEN Ltda.	69
Figura 11. Maquinaria utilizada en INCAFEN Ltda.	71
Figura 12. Maquinaria utilizada en INCAFEN Ltda.	72
Figura 13. Estilo gerencial sugerido para el nivel de madurez de los empleados en LADRISUR.	142
Figura 14. Estilo gerencial sugerido para el nivel de madurez de los empleados en HERAMAR.	144
Figura 15. Estilo gerencial sugerido para el nivel de madurez de los empleados en Lácteos Andinos.	146
Figura 16. Estilo gerencial sugerido para el nivel de madurez de los empleados en INCAFEN.	148

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 01. Opinión del personal operativo de INCAFEN acerca de la posición asumida por la gerencia a la hora de tomar una decisión.	75
Gráfica 02. Opinión del personal operativo de Lácteos Andinos acerca de la posición asumida por la gerencia a la hora de tomar una decisión.	75
Gráfica 03. Opinión del personal operativo de HERAMAR acerca de la posición asumida por la gerencia a la hora de tomar una decisión.	76
Gráfica 04. Nivel educativo del personal operativo de LADRISUR.	78
Gráfica 05. Nivel educativo del personal operativo de HERAMAR.	78
Gráfica 06. Opinión del personal operativo acerca de la comunicación en LADRISUR.	80
Gráfica 07. Opinión del personal operativo acerca de la comunicación en HERAMAR.	81
Gráfica 08. Opinión del personal operativo acerca de la comunicación en INCAFEN.	81
Gráfica 09. Opinión del personal operativo acerca de la comunicación en Lácteos Andinos.	82
Gráfica 10. Opinión del personal operativo acerca de la posición que asume la gerencia cuando conoce de algún problema en LADRISUR.	90
Gráfica 11. Opinión del personal operativo acerca de la posición que asume la gerencia cuando conoce de algún problema en HERAMAR.	90
Gráfica 12. Opinión del personal operativo acerca de la posición que asume la gerencia cuando conoce de algún problema en Lácteos Andinos.	91

Gráfica 13.	Opinión del personal operativo acerca de la posición que asume la gerencia cuando conoce de algún problema en INCAFEN.	91
Gráfica 14.	Opinión del personal operativo acerca de la motivación en LADRISUR.	93
Gráfica 15.	Opinión del personal operativo acerca de la motivación en HERAMAR.	94
Gráfica 16.	Opinión del personal operativo acerca de la motivación en Lácteos Andinos.	94
Gráfica 17.	Opinión del personal operativo acerca de la motivación en INCAFEN.	95
Gráfica 18.	Opinión del personal operativo de HERAMAR sobre quién es la persona que controla su trabajo.	97
Gráfica 19.	Opinión del personal operativo de Lácteos Andinos sobre quién es la persona que controla su trabajo.	98
Gráfica 20.	Opinión del personal operativo de INCAFEN sobre quién es la persona que controla su trabajo.	98
Gráfica 21.	Opinión del personal operativo de LADRISUR sobre el trabajo en equipo.	100
Gráfica 22.	Opinión del personal operativo de Lácteos Andinos sobre el trabajo en equipo.	101
Gráfica 23.	Opinión del personal operativo de INCAFEN sobre el trabajo en equipo.	102
Gráfica 24.	Opinión del personal operativo de LADRISUR sobre la actitud ante el cambio por parte de gerencia.	104
Gráfica 25.	Opinión del personal operativo de HERAMAR sobre la actitud ante el cambio por parte de gerencia.	104
Gráfica 26.	Opinión del personal operativo de Lácteos Andinos sobre la actitud ante el cambio por parte de la gerencia.	105

Gráfica 27.	Opinión del personal operativo de INCAFEN sobre la actitud Ante el cambio por parte de gerencia.	105
Gráfica 28.	Opinión del personal operativo sobre el nivel de aceptación con la actual forma como se toman las decisiones en LADRISUR.	109
Gráfica 29.	Opinión del personal operativo sobre el nivel de aceptación con la actual forma como se toman las decisiones en HERAMAR.	109
Gráfica 30.	Opinión del personal operativo sobre el nivel de aceptación con la actual forma como se toman las decisiones en Lácteos Andinos.	110
Gráfica 31.	Opinión del personal administrativo sobre el nivel de aceptación con la actual forma como se toman las decisiones en INCAFEN.	110
Gráfica 32.	Opinión del personal operativo de Lácteos Andinos acerca del conocimiento por parte de gerencia de sus habilidades al momento de delegar nuevas funciones.	117
Gráfica 33.	Opinión del personal administrativo de INCAFEN acerca del conocimiento por parte de gerencia de sus habilidades al momento de delegar nuevas funciones.	117
Gráfica 34.	Opinión del personal operativo de INCAFEN acerca del conocimiento por parte de gerencia de sus habilidades al momento de delegar nuevas funciones.	118
Gráfica 35.	Opinión del personal operativo sobre cómo se resuelven los conflictos en LADRISUR.	120
Gráfica 36.	Opinión del personal operativo sobre cómo se resuelven los conflictos en HERAMAR.	120
Gráfica 37.	Opinión del personal administrativo sobre cómo se resuelven los conflictos en INCAFEN.	121
Gráfica 38.	Opinión del personal operativo sobre cómo se resuelven los conflictos en INCAFEN.	121

Gráfica 39.	Opinión del personal operativo sobre cómo se resuelven los conflictos en Lácteos Andinos.	122
Gráfica 40.	Opinión del personal administrativo acerca de la motivación en INCAFEN.	124
Gráfica 41.	Opiniones totales sobre las relaciones personales entre la gerencia y los empleados en LADRISUR.	128
Gráfica 42.	Opiniones totales sobre las relaciones personales entre la gerencia y los empleados en INCAFEN.	129
Gráfica 43.	Opiniones totales sobre las relaciones personales entre la gerencia y los empleados en HERAMAR.	129
Gráfica 44.	Estilo gerencial en LADRISUR frente a la producción.	135
Gráfica 45.	Estilo gerencial en LADRISUR frente a los colaboradores.	136
Gráfica 46.	Estilo gerencial en HERAMAR frente a la producción.	136
Gráfica 47.	Estilo gerencial en HERAMAR frente a los colaboradores.	137
Gráfica 48.	Estilo gerencial en Lácteos Andinos frente a la producción.	137
Gráfica 49.	Estilo gerencial en Lácteos Andinos frente a los colaboradores.	138
Gráfica 50.	Estilo gerencial en INCAFEN frente a la producción.	138
Gráfica 51.	Estilo gerencial en INCAFEN frente a los colaboradores.	139

ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Guía de entrevista dirigida a los gerentes para caracterización empresarial.	180
ANEXO B. Guía de entrevista dirigida a los gerentes para caracterización de los estilos gerenciales.	182
ANEXO C. Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo para caracterización de los estilos gerenciales.	185
ANEXO D. Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo Para ubicar a los empleados en uno de los cuatro niveles de madurez.	190

INTRODUCCIÓN

Dentro de toda empresa juegan un papel importante un sin número de factores que determinan la eficacia y la eficiencia de su gestión, entre ellos el estilo gerencial que se maneje. Es por esto que este estudio pretende resaltar la importancia de la dirección dentro de una organización, enfocándola hacia los diferentes estilos de dirección que adoptan los gerentes, los cuales son vitales, ya que contribuyen a la construcción de un camino por medio del cual se puede desarrollar y a su vez visualizar una forma de guiar a los miembros que hacen parte de las empresas hacia la consecución exitosa de los objetivos propuestos.

Debido al desconocimiento en el ámbito empresarial, acerca de los estilos gerenciales en empresas del sector industrial de la ciudad de Pasto y las circunstancias que se están dando en estas empresas para que los conductores de ellas estén adoptando las diferentes formas de dirigir, ha llevado a que la presente investigación estudie a las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda., e Industria Cafetera de Nariño Ltda., en aspectos tales como la toma de decisiones, comunicación, participación, solución de conflictos, actitud ante el cambio, motivación, control, trabajo en equipo, relacionamiento y delegación, cuyos rasgos y características permiten identificar el estilo practicado por la organización en su relación jefe – subordinado.

Con este propósito, inicialmente se realiza una caracterización de las empresas en mención, con lo cual se identifican algunas de las circunstancias en las que éstas se desenvuelven y que orientan de una u otra manera la adopción de algún estilo de dirección. Así mismo, mediante la interpretación de los resultados encontrados en las entrevistas y encuestas aplicadas se definen las características de los estilos de dirección de cada una de las empresas a partir de la percepción gerencial y de los trabajadores y posteriormente, basándose en el Grid Gerencial propuesto por Blake y Mouton se identifica el estilo o estilos de liderazgo usados con mayor frecuencia por los gerentes sujetos de la presente investigación.

Por otra parte, teniendo en cuenta el modelo del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard se determina qué estilo de liderazgo corresponde a la circunstancia o situación (nivel de madurez de los empleados) y partiendo del análisis de toda esta información se identifican falencias y se proponen estrategias que permitan el fortalecimiento de los estilos de liderazgo encontrados.

Finalmente, es importante resaltar que analizando las diferentes teorías se observa que algunos de los autores toman la dirección de una empresa como una forma de liderar, es por eso que al hablar en esta investigación de estilos de

liderazgo, se está haciendo referencia a los estilos de dirección o estilos gerenciales.

1. GENERALIDADES

1.1 TEMA

El presente trabajo de investigación está dirigido a la caracterización de los estilos de liderazgo adoptados por los gerentes de las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda., buscando además analizar las circunstancias en que éstos operan y que orientan de una u otra manera la adopción de uno u otro estilo de dirección. Todo esto con el fin de identificar falencias en los procesos gerenciales que permitirán proponer estrategias para su mejoramiento.

1.2 TITULO

Estudio de los estilos de liderazgo gerencial según las teorías de Blake - Mouton y Hersey - Blanchard en las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda. pertenecientes al sector industrial del municipio de Pasto 2007.

1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO

➤ Dimensión Temporal

El tiempo de duración de esta investigación, está dado a partir de agosto de 2006, hasta junio de 2007.

➤ Dimensión Espacial

La investigación se hizo en cuatro empresas del sector industrial en el municipio de Pasto, cuya razón social y ubicación es la siguiente:

- Industria Ladrillera del Sur Ltda. LADRISUR Ltda., cuya oficina está ubicada en la Carrera 32 N° 12A-38 San Ignacio y la planta de producción en la vereda Botanilla.
- Sociedad Comercial e Industrial Heramar Ltda., ubicada en la Calle 22 N° 1A-33 Pucalpa.
- Lácteos Andinos de Nariño Ltda., ubicada en el Km. 7 Vía Panamericana Sur.
- Industria Cafetera de Nariño Ltda. INCAFEN Ltda., ubicada en el Km. 7 Vía Panamericana Sur.

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el rápido cambio tecnológico, la intensa competencia en el ámbito global y la diversidad de la fuerza laboral en los lugares de trabajo, el liderazgo es esencial para la administración. En la etapa de planeación se traza el rumbo y se establecen los objetivos; en la de organización se reúne los recursos para convertir los planes en acción; en la etapa de dirección se utiliza el liderazgo para conducir y comprometer verdaderamente a los colaboradores de la empresa a la consecución de dichos planes; y por último en la etapa de control se garantiza que las cosas se lleven a cabo de la forma correcta.

Para que los gerentes como líderes de sus empresas tengan éxito en este contexto de acción, deben adoptar un estilo que les permita dominar de la manera más adecuada todos los aspectos de la comunicación, toma de decisiones, solución de conflictos, el cambio, trabajo en equipo y sobre todo la motivación y las relaciones interpersonales, ya que “el estilo gerencial según Hay Group es el componente del ambiente de trabajo que mayor influencia tiene con el 70% sobre el ambiente laboral organizacional y la motivación de la gente”¹.

En algunas empresas del municipio de Pasto se evidencia que existen barreras en la comunicación, dificultando que la información llegue oportunamente y con el sentido real que se quiere transmitir, esto debido a la gran cantidad de comunicación informal que se maneja, que aunque es de gran importancia en cualquier empresa, se presta para que hayan rumores y mal entendidos afectando de alguna manera el ambiente laboral.

Con respecto a la toma de decisiones, se refleja claramente que es casi nula la participación de los empleados en este proceso, las decisiones se toman solo a nivel directivo, ya que se cree que las grandes decisiones solo le importan a los directivos, limitando así la participación de sus colaboradores a opinar únicamente en asuntos de mínima relevancia.

Que el gerente tome todas las decisiones de su equipo de trabajo u organización es una gran equivocación, porque puede originar falta de compromiso en lo que se decide, escaso sentido de pertenencia y resentimiento en los empleados, ya que no se tiene en cuenta sus aptitudes.

¹ TRIPIER, Benjamín. Estilos gerenciales. www.degerencia.com, 28 de Diciembre de 2002.

Un método de decisión más orientado al grupo y participativo es recomendable cuando los líderes carecen de la información suficiente para resolver un problema ellos solos, cuando éste no es claro y se necesita ayuda para aclarar la situación, cuando es necesario que otras personas acepten la decisión para su implementación, y cuando se dispone del tiempo suficiente para permitir una auténtica participación. Por otro lado, se puede ejercer un estilo de liderazgo más orientado a la autoridad cuando los líderes poseen el conocimiento experto necesario para resolver el problema, cuando tienen confianza y son capaces de actuar solos, cuando es probable que las otras personas acepten la decisión tomada, y cuando haya poco o nada de tiempo para la discusión².

En este sentido, los empleados tendrían la oportunidad de participar activamente de las decisiones, conocer mejor los objetivos y los problemas que afronta la organización, es decir, se sentirán integrantes de las mismas cosas, de una sola familia.

Otro gran problema que afrontan los gerentes de las empresas pastusas está en cuándo delegar, en qué medida hacerlo y a quién, lo que ha llevado a que exista muy poca delegación de autoridad debido a que se desconfía de las capacidades de los empleados y sienten que éstos no desean comprometerse con más responsabilidades de las que ya poseen, porque piensan que a los empleados sólo les interesa ocuparse estrictamente de las actividades para las que fueron contratados, dejando de aportar cosas nuevas a la empresa.

De continuar esta situación, los empleados llegarán a sentirse insatisfechos y descontentos en sus puestos de trabajo, ya que el personal requiere desarrollar sus capacidades intelectuales y profesionales, para no seguir acatando órdenes ciegamente, sino hacer parte de las acciones, saber hacia dónde se dirige la organización y de qué modo puede contribuir a los objetivos trazados. Además, el saber delegar y hacerlo, permite a los gerentes concentrarse en el futuro de la empresa, tener pensamiento estratégico, dirigir y lograr resultados, en pocas palabras, dar prioridad a lo más importante que a lo urgente.

Otro aspecto importante y que en muchas de las empresas del municipio de Pasto no se está teniendo en cuenta es la motivación, porque no existen políticas bien definidas para incentivar a los empleados por su buen desempeño, ni de tipo económico y no económico, lo que sí se tiene bien definido son las sanciones a las que un empleado se verá sometido por un comportamiento que vaya en contra del Reglamento Interno de Trabajo y un mal desempeño laboral.

Todos los empleados son personas y se equivocan, y así como se debe corregir y exigir por una mala actuación, se debe compensar por un trabajo bien hecho, de lo

² SCHERMERHORN, John R. Administración. México: Limusa, 2004. p. 274.

contrario habrá desmotivación que conllevaría a un bajo rendimiento laboral.

Debido al desconocimiento en el ámbito empresarial, acerca de los estilos gerenciales en empresas del sector industrial de la ciudad de Pasto y las circunstancias que se están dando en estas empresas para que los conductores de ellas estén adoptando las diferentes formas de dirigir, ha llevado a que la presente investigación estudie a los gerentes de las empresas: LADRISUR Ltda., dedicada a la fabricación de productos de arcilla para la construcción, ladrillos, baldosas y tejas; HERAMAR Ltda., dedicada al aserrado de madera; Lácteos Andinos de Nariño Ltda., dedicada a la pasteurización, homogeneización, vitaminización y envase de leche líquida; e INCAFEN Ltda., dedicada a la elaboración de extractos de café.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los estilos de liderazgo gerencial en las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda. en el periodo 2007 y a qué circunstancias obedecen?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características empresariales de Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda.?

¿Cuáles son las características de los estilos de liderazgo que adoptan los gerentes de las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda.?

¿El estilo de liderazgo adoptado por los gerentes de las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda. a qué circunstancias obedecen?

¿Cuáles podrían ser las estrategias que deben aplicar los gerentes para el fortalecimiento de su estilo de liderazgo?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Estudiar los estilos de liderazgo gerencial según las teorías de Blake – Mouton y Hersey - Blanchard en las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda., con el fin de identificar falencias que permitan proponer estrategias para el fortalecimiento de los procesos gerenciales.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las características empresariales de Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda., e Incafen Ltda., a partir del análisis de la estructura organizacional, tipo de funciones que se desempeñan, años de funcionamiento de la empresa, misión, visión, principios corporativos, políticas, normas, tecnología utilizada, productos y servicios ofrecidos.
- Definir las características de los estilos de liderazgo que adoptan los gerentes de las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda., a partir de la percepción gerencial y de los trabajadores.
- Determinar a qué circunstancias obedecen los estilos de liderazgo adoptados por los gerentes de las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda.
- Proponer estrategias para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo gerencial en las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda.

4. JUSTIFICACIÓN

Sobre el sector industrial de la ciudad de Pasto se han desarrollado varios estudios, pero ninguno se ha inquietado por investigar cuáles son las actuales conductas y formas de administrar de los gerentes en empresas industriales, ni mucho menos, qué está pasando en estas empresas para que las personas encargadas de liderarlas estén adoptando uno u otro estilo de dirección.

Al valorar las condiciones en que se desempeñan las organizaciones y de manera especial las organizaciones pertenecientes al sector industrial del municipio de Pasto, resulta de vital importancia estudiar el comportamiento administrativo a partir de integrar los procesos asociados a la toma de decisiones, comunicación, participación, solución de conflictos, actitud ante el cambio, motivación, control, trabajo en equipo, relacionamiento y delegación, cuyos rasgos y características permiten identificar el estilo practicado por la organización en su relación jefe – subordinado.

Por esto, la propuesta de realizar una investigación de los estilos de liderazgo gerencial en cuatro empresas del sector industrial en el municipio de Pasto se hace necesaria, ya que de los gerentes depende en gran medida el desarrollo, crecimiento y competitividad organizacional y por ende la consolidación y fortalecimiento del sector, que a pesar de ser uno de los más importantes para el desarrollo de la economía es bastante débil en nuestra región. Igualmente, se pretende hacer un aporte significativo al tener la posibilidad de multiplicar el conocimiento al sector industrial y al servir como marco de referencia para afrontar falencias en los estilos gerenciales aplicados en organizaciones con características similares a las estudiadas en este proyecto de investigación.

Además, si cada gerente estuviera consciente de su propio estilo y de cómo éste impacta en el funcionamiento de la empresa, tendría la posibilidad de hacer los ajustes necesarios para adecuarse al ambiente en el que se encuentra y fortalecer su forma de dirigir la empresa.

En este sentido, este tipo de investigaciones permiten la interacción entre la Universidad de Nariño y las empresas de la ciudad de Pasto. Por una parte, las empresas objeto de estudio se benefician con los resultados y propuestas de mejoramiento que surjan de dichos estudios y por otra, la Universidad puede contar con investigaciones en las cuales los conocimientos adquiridos pueden ser utilizados para estudios posteriores referentes a temas de Liderazgo, como es el caso de esta investigación.

Para los autores el desarrollo de éste estudio representa igual importancia no solo por sus fines académicos, ya que se aplican conceptos, procedimientos y técnicas aprendidas a lo largo de la carrera de Administración de Empresas, sino también por el enriquecimiento profesional y personal que se adquirió mediante el acercamiento con los gerentes y empleados sujetos de ésta investigación.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

El departamento de Nariño está situado en el extremo sur occidente del país, limita al norte con el departamento del Cauca, por el oriente con el departamento del Putumayo, por el sur con el Ecuador y por el occidente con el océano Pacífico. Para el año 2004 su población fue de 1.748.000, según la Encuesta Continua de Hogares del DANE.

Algunas de las cadenas productivas del departamento son: lácteos, papa, panela y turismo. La producción de lácteos se constituye en la más desarrollada, contando con organización que incorpora cierto grado de tecnología. La papa es el producto característico de Nariño, pero en general no se ofrece mayor valor agregado.

Otra actividad importante en la economía nariñense, es la elaboración de artesanías reconocidas a nivel nacional como es el caso de artículos en barniz, cuero y madera. Con respecto al turismo en Nariño, éste tiene un bajo nivel de desarrollo, se ha limitado a pocos destinos y a promocionar el tradicional carnaval de Blancos y Negros, aunque en la región existen muchos lugares ricos en flora y fauna que podrían ser visitados.

En el campo empresarial, en el Municipio de Pasto se puede observar el crecimiento de las microempresas, aunque en condiciones de subsistencia; así lo refleja el censo empresarial adelantado por la Cámara de Comercio en el año 2004, en el cual se registran 14.970 establecimientos, distribuidos por sector así: en el sector industrial se encontró 1725 empresas dedicadas a la transformación de materia prima manual e industrial, 8440 corresponden al sector del comercio, 767 establecimientos tienen como actividad principal el transporte, almacenamiento, correo y comunicaciones, 92 son de construcción de edificaciones y obras civiles, 121 en intermediación financiera y 2442 en otros servicios; así entonces se confirma que la economía de la Ciudad está representada en su gran mayoría por el comercio³.

Con respecto al mercado laboral de Pasto y tomando como referencia los datos que arroja la Encuesta Continua de Hogares en el segundo trimestre del periodo 2000 a 2005, se evidencia que cada vez pierde participación el sector industrial,

³ NARVÁEZ, Gabby y GARZÓN, Julio. Algunos apuntes hacia la justificación de la necesidad de una carrera de empresarismo en el departamento de Nariño para Colombia desde la Universidad de Nariño. www.google.com. Septiembre de 2006. p. 2.

de la construcción y comercial frente a los subsectores que conforman el sector servicios.

La industria de la ciudad con características de pequeña y microempresa, sustentada en la baja utilización de maquinaria y predominantemente artesanal, entre los años 2000 y 2005 presenta cierta tendencia a la baja como fuente de generación de empleo. La construcción entre altibajos se ha mantenido en un promedio de 5% de importancia dentro de la población ocupada. La actividad comercial en igual periodo de estudio presenta un incremento de 7.2% de participación con referencia a la población ocupada en la ciudad⁴.

Según el Informe de Coyuntura Regional Primer Semestre de 2005 del DANE, las actividades en las que se observó un mayor número de sociedades constituidas en Pasto fueron comercio con 29 y la actividad inmobiliaria con 16, en el mismo periodo del año anterior, el mayor número de constituciones las realizó igualmente, el sector comercio con 39 sociedades, seguida por la actividad inmobiliaria con 20.

“Las actividades que mayor aporte de capital realizaron en el primer semestre de 2005 fueron: transporte y telecomunicaciones con \$985 millones y comercio con \$545 millones. El semestre anterior, las sociedades de mayor aporte a la economía de la región fueron: las del sector comercio con \$1.957 millones y electricidad, gas y agua con \$2.995 millones”⁵.

En general se observa temor a invertir por parte de algunos empresarios y de la comunidad en general en algunas actividades productivas, y llama la atención la falta de inversión en actividades industriales fundamentalmente.

5.2 MARCO TEÓRICO

5.2.1 Antecedentes. Después de revisar algunos trabajos referentes al tema de ésta investigación, es importante resaltar tres de ellos, porque además de ser los que más relación tienen con la temática propuesta, parten de la idea de que el estilo de liderazgo que se maneje en una empresa tiene gran influencia en el éxito o fracaso de ésta y a partir de tal concepción resulta de vital importancia estudiar dichos estilos, con el fin de proponer un estilo gerencial más apropiado como es el caso de los estudios que se mencionan a continuación o proponer estrategias para su mejoramiento que es lo que busca la presente investigación:

⁴ CAMARA DE COMERCIO PASTO. Observatorio económico de Pasto. San Juan de Pasto: Edinar, Agosto 2005. p. 33.

⁵ DANE. Informe de coyuntura económica regional. Departamento de Nariño. Primer semestre de 2005. p. 23, 24.

- CUARTAS DIAZ, César Fernando; ORTIZ CORTES, Gladys Maritza. Propuesta de un estilo de liderazgo para la empresa Cellcom de Bellsouth en Tumaco. Tumaco, 2002. Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

El interés de este trabajo de grado fue conocer el estilo de liderazgo que se debía establecer en Cellcom, una empresa dedicada a la distribución de equipos de telefonía móvil, con el fin de mejorar el servicio pre-venta, post-venta, atención al cliente y el clima organizacional. Es una investigación de tipo descriptivo, que propone a la empresa un estilo de liderazgo teniendo en cuenta las características del administrador, los datos obtenidos de los colaboradores y fusionando algunas teorías como la del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, llegando a determinar que ésta teoría es adecuada para el estilo de liderazgo que se desea establecer en la empresa, debido a que se enfatiza en un tipo de liderazgo dinámico y flexible donde se refleja mucho la motivación, capacitación, capacidad, experiencia, deseo de logro y la disposición de aceptar responsabilidades.

- VIVAS CUESTA, Anna Clemencia. Estilos gerenciales en las organizaciones solidarias de la ciudad de Popayán. Universidad Cooperativa de Colombia Sede Popayán, 2003. Fuente: Internet.

Esta investigación, busca conocer el estilo gerencial que prevalece entre los dirigentes de 47 organizaciones solidarias en la ciudad de Popayán. La información se recopila por medio de la observación y aplicación del Grid Gerencial de Blake y Mouton, con el fin de identificar el estilo de liderazgo de los gerentes del sector en la ciudad de Popayán, además de construir una propuesta sobre cuál puede ser el estilo gerencial a ser utilizado por los dirigentes de las entidades del sector solidario. Este estudio refleja que, a pesar de que el estilo gerencial participativo es el más recomendado y viable por la naturaleza y doctrina de estas organizaciones alternativas; se encuentra que este sector es participativo en actividades que no son propias de la administración y gestión, mientras que en aspectos como ejecución y seguimiento su estilo es dejar hacer, dejar pasar y en cuanto a la presentación de informes y evaluaciones su estilo es centrado en el trabajo y la producción, no en la persona o bien asociado.

- MEJÍA LONDOÑO, Estella; ZEA JARAMILLO, Alina Yaneth; PÉREZ ORTEGA, Giovanni. Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia. Ingeniera Administradora. Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, 2004. Fuente: Internet.

Este artículo, mediante análisis bibliográfico, explora las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), aportando a la discusión respecto a su significado, evolución y contribución a la sociedad.

A partir de la hipótesis de que la ONGA (Organización No Gubernamental Ambiental) requiere un estilo de liderazgo diferente, se realiza una investigación exploratoria que pretende seleccionar las instituciones de este tipo más relevantes en Antioquia, caracterizar su liderazgo y compararlo con dos modelos teóricos, uno conductual que es el propuesto por Rensis Likert en 1968 que caracteriza los comportamientos Autoritario, Benevolente-Paternalista, Consultivo y Participativo y otro modelo prospectivo, que es el de la Gerencia Social propuesto por Bernardo Kliksberg en 1999. Como resultado del estudio se entrega una propuesta del perfil que debe tener el líder de una ONGA.

5.2.2 Liderazgo. Aunque en toda la historia empresarial ha existido la necesidad de que las empresas tengan al frente un gerente que coordine y guíe cada una de sus actividades y recursos hacia la consecución de los objetivos propuestos, es hoy en día donde las funciones y conductas que adopta ésta figura han tomado mayor importancia, ya que las organizaciones y las personas se encuentran en un mundo de fronteras abiertas al comercio global, donde las empresas se están preocupando aún más por mejorar con el fin de luchar por ser cada vez más competitivas, buscando así que las personas que las conforman sean eficientes, capaces y estén dispuestas a dar lo mejor de sí, por el bienestar de la organización.

Al hablar de organizaciones y personas, es indispensable mencionar a los conductores (gerentes), aquellos encargados de ejercer el liderazgo necesario para orientar a sus subordinados hacia el éxito organizacional.

El liderazgo se define como: "la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidades que utilice para hacerlo"⁶.

Para Arthur Elkins⁷, el liderazgo es el proceso que da origen a la transformación e integración de los recursos humanos de la organización, en colaboradores de buena voluntad, obedientes y comprometidos con los propósitos de la empresa.

Según John Schermerhorn "el liderazgo es la capacidad de un gerente para desarrollar el compromiso y el entusiasmo necesarios para que las personas utilicen a fondo su talento y así puedan lograr los planes de la organización"⁸.

⁶ ESTRELLA, Enrique. Liderazgo gerencial. www.monografias.com, julio de 2004.

⁷ ELKINS, Arthur. Administración y gerencia. México: Fondo Educativo Interamericano, 1984. p.360.

⁸ SCHERMERHORN, Op. cit., p.262.

Cabe mencionar, que aunque estos autores tienen diferentes puntos de vista en cuanto al liderazgo, coinciden en que la autoridad es la esencia y característica vital del que dirige, del jefe, del guía, del líder; es aquello que hace que otros se dejen conducir y que en grupo encaminen su trabajo y sus esfuerzos hasta lograr los objetivos y las metas trazadas, logrando de esta manera un equilibrio organizacional, equilibrio donde se requiere también que el gerente posea diversas habilidades, entre ellas una de las más importantes que vale la pena resaltar es la capacidad para resolver los conflictos que se presenten al interior de la empresa.

En una visión estructural de las organizaciones, el conflicto es un problema que reduce la eficiencia. En una visión política, el conflicto interno no es un problema, necesariamente, sino un componente natural e inevitable del proceso de la competencia interna por recursos, poder o influencia. Puede haber ventajas estratégicas en generar conflictos para balancear pérdidas de prestigio o acceso, y de este modo iniciar un cambio necesario en la dinámica organizacional.

Pero si se acepta que el conflicto siempre está presente, entonces el debate se desplaza hacia las maneras más seguras de manejarlo. Si hay un pobre manejo administrativo, el conflicto se tornará destructivo, estimulando la lucha interna y generando situaciones de competencia por temas no substantivos de productividad, mostrando necesidades personales de control. Es en esta área gris de la confluencia de motivos individuales de control y poder que se plantean los riesgos a la seguridad. El conflicto bien manejado puede estimular la creatividad y la innovación que hacen a la organización más efectiva y adaptativa.

Negociación como medio para la solución de conflictos. Negociar es una de las tres posibles soluciones a un conflicto o a una diferencia de intereses. Es el proceso de ponerse de acuerdo con el otro para resolver la diferencia. La segunda solución al conflicto es recurrir a un tercero como árbitro o juez, apelar a reglamentos, derechos y justicia. Finalmente está la acción unilateral, que revierte en quien es más fuerte, a ver el otro qué hace. Esta última engendra agresión o violencia y es frecuentemente la solución colombiana a los conflictos y diferencias de intereses⁹.

La Negociación es una situación donde dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo por medio de la negociación.

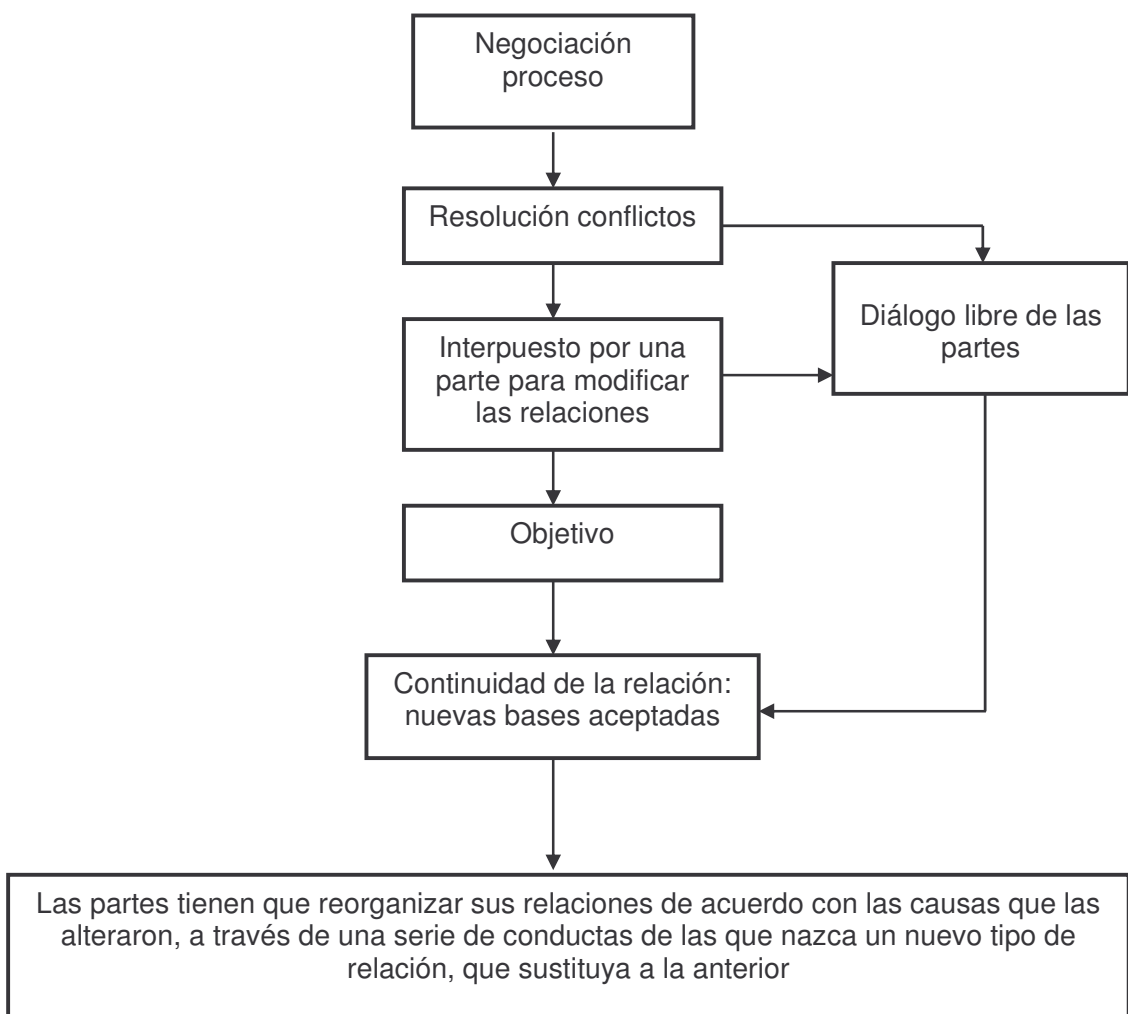
La negociación surge como un medio de resolución de conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio, bajo unas nuevas bases o condiciones aceptadas, que aún no están determinadas cuando comienza la negociación.

⁹ OGLIASTRI, Enrique. ¿Cómo negocian los colombianos?. www.uniandes.edu.co. p. 2.

El objetivo del proceso de negociación es la continuidad de las relaciones mediante las nuevas bases que se establecen a lo largo del proceso.

La negociación según Bellanger “se presenta como una confrontación entre protagonistas estrecha y fuertemente interdependientes, ligados por una cierta relación de poder, y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo y de reducir las diferencias para lograr una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado”¹⁰.

Figura 1. Proceso de negociación



¹⁰ MUNDUATE, Lourdes y MARTÍNEZ, José. Extracto del libro “Conflicto y Negociación”, 2003. p. 14.

El resultado de la negociación exige que las partes deseen lograr un compromiso sin olvidar en ningún momento el objetivo a atender. Presionar, exigir y competir para conseguir el objetivo deseado, mostrando al mismo tiempo la intención de realizar concesiones en aras del acuerdo.

El adecuado manejo de las situaciones conflictivas (administración del conflicto) conduce a favorecer el clima organizacional y los resultados del trabajo a partir de los estilos asertivos y de cooperación que se empleen.

Poder. En toda empresa surge la idea del gerente que tiene autoridad para mandar, para dirigir y organizar y esta autoridad proviene del poder del puesto que ocupa en la estructura organizacional, la cual origina unas leyes y normas que se imparten y deben ser cumplidas obligatoriamente, pues tienen fuerza y origen legal.

Según Peter Drucker¹¹, tres son las fuentes del poder del puesto:

Poder con base en el otorgamiento de recompensas: es la capacidad de influir en los demás a través de los incentivos. Es la capacidad para ofrecer algo de valor - una consecuencia positiva- como un medio para influir en el comportamiento de otras personas. Esto implica el control de incentivos o recursos tales como aumentos de salario, bonos, ascensos, asignaciones especiales y felicitaciones verbales o escritas.

Poder coercitivo: es la capacidad de influir en los demás a través del castigo. Es la capacidad de castigar o de retirar las consecuencias positivas como forma de influir en la conducta de otras personas. Un gerente puede intentar coercionar a alguien amenazándolo con regaños verbales, sanciones salariales e incluso con el despido.

Poder legítimo: es la capacidad de influir en los demás a través de la *autoridad*, el derecho que otorga el propio puesto o estatus organizacional para ejercer control sobre las personas que ocupan puestos subordinados.

Otra autoridad importante y definitiva es la autoridad o poder personal, que surge de las cualidades y habilidades personales y profesionales que un gerente le imprime a la situación de liderazgo, logrando así la admiración, el respeto y la aceptación de sus criterios, mediante el uso de solicitudes, persuasiones o sugerencias, más bien que por el ejercicio del poder y la autoridad legal.

La autoridad personal surge de la habilidad para conocer profundamente a la gente, de saber entender sus aspiraciones y sus necesidades personales, de saber con exactitud sobre lo que se debe hacer y lo que se debe emprender,

¹¹ SCHERMERHORN, Op. cit., p. 264.

demostrando claridad en los conceptos y seguridad en las determinaciones, pudiendo así dirigir a la gente hacia objetivos claros y a la búsqueda de metas concretas que permitan la mayor realización humana y empresarial.

El poder personal según Peter Drucker¹², tiene dos bases que son:

Poder por el conocimiento experto: es la capacidad de influir en los demás a través de conocimientos específicos. Es la capacidad para influir en el comportamiento de otras personas gracias al conocimiento, experiencia y habilidades que el gerente posea. Esta habilidad se deriva de la posesión de conocimiento técnico práctico o información pertinente a la materia de trabajo en cuestión. Se desarrolla al adquirir habilidades o aptitudes pertinentes o al ganar una posición central en las redes de información correspondientes.

Poder de referencia: es la capacidad de influir en los demás a través de la identificación. Es la capacidad para influir en la conducta de otras personas debido a que éstas admiran al gerente y quieren identificarse positivamente con él. Este poder se deriva del carisma o de la atracción interpersonal. Se desarrolla y se mantiene a través de las buenas relaciones interpersonales que alientan la admiración y el respeto en los demás.

Cuando se ha investido al gerente de una o ambas clases de autoridad anteriormente mencionadas, adquiere la responsabilidad del liderazgo para lograr las metas trabajando con y mediante sus empleados, adoptando en este proceso ciertas conductas que dan origen a los distintos estilos de liderazgo.

5.2.3 Estilos de liderazgo. "El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia"¹³.

Varios son los autores que han realizado estudios acerca de los estilos de liderazgo, entre los cuales se destaca por ser uno de los primeros, el realizado en 1939 por Leivin Leppit y White, quienes para la época determinaron tres estilos de dirección basados en la toma de decisiones: el democrático, el autocrático y el laissez faire o burocrático.

"Este fue uno de los estudios que sirvieron como punto de partida para posteriores modelos, entre los cuales están los realizados por Vroom (1959, 1960), Chemers

¹² Ibid., p. 264.

¹³ MUNCH GALINDO, Lourdes. Más allá de la excelencia y de la calidad total. México: Trillas, 2002. p.228.

(1969), Stanton (1960), McGregor (1960) con su teoría X y Y, Likert (1961), House, Filler, Kerr (1971); pero el estudio más completo de los estilos de liderazgo fue realizado por Blake y Mouton"⁽¹⁴⁾.

Robert Blake y Jane Mouton, desarrollaron aproximadamente en 1978 un interesante estudio sobre los grados de preocupación de un gerente por las personas en relación con su preocupación por la producción y los resultados empresariales, permitiendo comprender la forma cómo se pueden relacionar o interactuar ambos intereses, dando origen al cuadro gerencial Grid, donde, el interés por las personas corresponde al eje vertical y el interés por la producción se representa en el eje horizontal. En ambos ejes existen nueve puntos, en donde el número nueve corresponde al grado más alto y el uno al grado más bajo. En la gráfica predominan cinco estilos básicos de dirección, aunque en su totalidad existen 81 formas de dirección que son el número de rejillas que tiene el Grid (véase figura 2).

A continuación, se describen las características de cada uno de los cinco estilos de dirección propuestos en el cuadro gerencial Grid de Blake y Mouton:

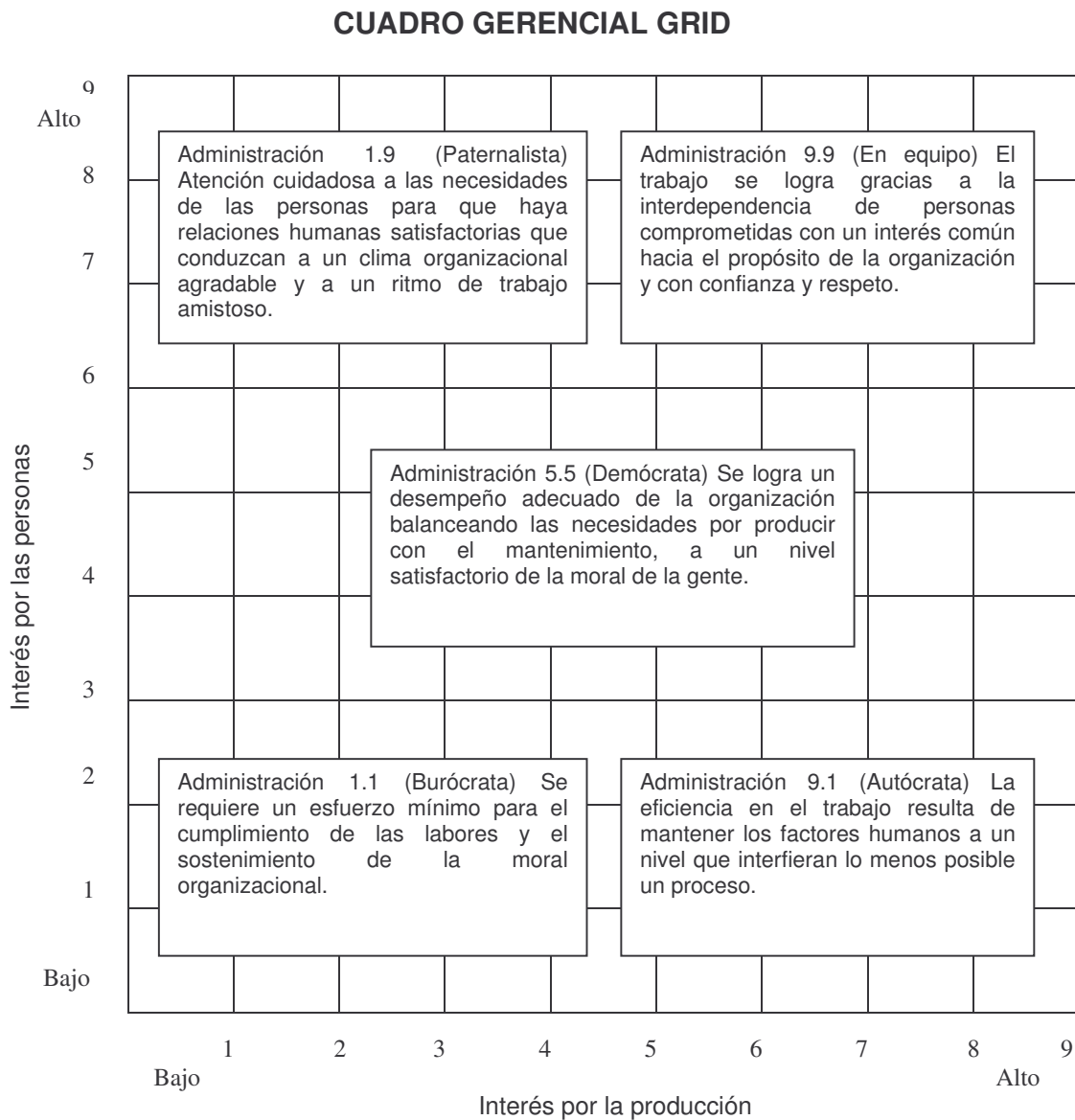
Estilo burocrata o laissez faire. Este líder se preocupa escasamente tanto por la producción como por la gente. Delega considerable autoridad en sus subordinados al igual que su responsabilidad. Espera de ellos que definan gran parte de las misiones que se ejecutarán, pero está siempre preparado para suministrar orientación general. Permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y para evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos.

Para que este estilo sea eficaz debe contarse con un grupo de subordinados de elevada calidad; en realidad, es un criterio que descansa en amplias delegaciones del poder de decisión. Es muy posible que un grupo de esta clase reemplace las metas de la organización con las suyas propias; como dispone de tan amplias atribuciones de decisión, está en condiciones de elegir una misión que no concuerda con el propósito general de la organización. En consecuencia, la aplicación del enfoque de Laissez Faire debe justificarse muy cuidadosamente en cualquier organización, y la selección de los subordinados debe ser hecha con prudencia¹⁵.

⁽¹⁴⁾ BLAKE, Robert y MOUTON, Jane. El modelo de cuadro organizacional Grid, citado por MUNCH GALINDO, Lourdes. Más allá de la excelencia y de la calidad total. México: Trillas, 2002. p.228.

¹⁵ HODGE, Billy J. y JOHNSON, Herbert J. Administración y organización. Buenos Aires: El Ateneo, 1980. p. 195.

Figura 2. Cuadro gerencial grid propuesto por Blake y Mouton



Fuente: BLAKE, Robert y MOUTON, Jane. El modelo de cuadro organizacional Grid, citado por MUNCH GALINDO, Lourdes. Más allá de la excelencia y de la calidad total. p.229.

Estilo paternalista. Se distingue por un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados. Este tipo de gerente se preocupa por la comodidad de su gente, a satisfacer todas sus necesidades, sin importarle mucho sus objetivos y metas de producción. La comunicación que se maneja es frecuente y amable, alcanzando un excelente ambiente laboral.

El líder 1.9 considera que proporcionarle toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos al personal, sin medidas de control, será suficiente para motivarlos e incrementar continuamente la productividad. Sin embargo, la psicología y la experiencia demuestran que el hombre es un ser insatisfecho, y que en la medida en que se le otorguen satisfactores materiales, crecerán sus necesidades y considerará que la empresa tiene la “obligación” de concederle cada vez mayores estímulos para producir. Bajo el liderazgo 1.9, los miembros de la organización están satisfechos y tranquilos pero ésta se debilita, se descuida y los resultados son muy pobres en cuanto a productividad¹⁶.

Estilo autócrata. Un líder autocrático utiliza a las personas únicamente como instrumento de la producción. Delega escasa autoridad en sus subordinados. Espera de ellos que cumplan sus órdenes sin importar cuánto se sufra ni las condiciones mismas de trabajo, con tal de lograr el máximo efecto en la producción. “Resuelve los conflictos y problemas imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero que a corto plazo se manifiestan en baja productividad y obstaculización del trabajo”¹⁷.

Los subordinados no están bien informados de la misión de la empresa y tal vez tropiecen con dificultades para adquirir un sentimiento de seguridad y bienestar, porque el líder por estar frecuentemente centrado en el trabajo más que en la gente, a menudo utiliza incentivos basados en el temor. Por lo común, este personal no está bien preparado para el ascenso y tiende a esquivar la actividad de decisión porque teme represalias.

Estilo demócrata o participativo. Este líder se preocupa por satisfacer las necesidades de la gente y los objetivos de producción. El desempeño será adecuado y la moral será satisfactoria. Este estilo trata de equilibrar y balancear una situación de trabajo pero sin implicar esfuerzo muy grande de la gente.

El líder participativo promueve el compromiso de sus subordinados en el proceso de decisión. Juntos, el líder y los subordinados analizan los problemas y las limitaciones y elaboran las soluciones que imponen las circunstancias.

Al participar activamente de las decisiones, los empleados conocen mejor los objetivos y los problemas que afronta la organización, lo que les genera confianza para emitir alternativas de solución, aunque la decisión final sigue estando en manos del superior. “El estilo 5.5 promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de resultados porque al

¹⁶ MUNCH GALINDO, Op. cit., p. 230.

¹⁷ Ibid., p. 229.

ser una negociación la relación jefe – subordinado, nunca se logra el compromiso total”¹⁸.

Estilo de equipos. Se trata de un dirigente que ejerce un alto grado de control sobre sus subordinados, pero que simultáneamente otorga un alto grado de apoyo socioemocional en forma de comprensión y colaboración. Este tipo de gerente conforma equipos para compartir con ellos, sus planes y proyectos, para hacerlos partícipes de su gestión, logrando un esfuerzo común y mediante la confianza y el respeto los guiará al logro de los propósitos empresariales e individuales.

Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la organización. El estilo 9.9 promueve óptimas condiciones en las relaciones humanas y en la producción propicia una cultura organizacional que considera a los individuos como adultos; promueve el diseño de estructuras que generan la creación de un trabajo significativo de tal manera que se comprometa al personal a lograr productivamente los objetivos y propósitos de la empresa¹⁹.

Este líder reconoce que la organización no es perfecta, sin embargo, se siente responsable de lo que puede hacer; reemplaza la crítica por la acción. Además, sabe escuchar y respetar cualquier crítica y puede entender las debilidades de los demás como una condición de vida, pero no acepta que tales debilidades sean inmodificables.

Como puede observarse, este sería un estilo de máxima excelencia en el liderazgo, porque sale de los patrones tradicionales que se han formado en la teoría administrativa.

5.2.4 Teoría de la situación. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Es por eso, que la teoría de la situación afirma que: "la habilidad del liderazgo depende de la capacidad del individuo para adaptarse, y del tacto que pueda tener para percibir, interpretar y tratar la situación específica"²⁰.

Un empresario o directivo puede variar su estilo de liderazgo, incluso, durante una misma jornada de trabajo. Ese cambio de estilo no es, necesariamente, caprichoso, ni debe ser siempre considerado negativo, ya que un determinado estilo puede ser efectivo en ciertas situaciones pero no en otras.

¹⁸ Ibid., p. 230.

¹⁹ Ibid., p. 230.

²⁰ FULMER, Robert M. Administración moderna. México: Diana, 1980. p. 390.

Para lograr una gestión más eficaz de esos cambios de estilos de liderazgo, es conveniente resaltar el enfoque situacional o de contingencias propuesto por Hersey y Blanchard, quienes plantean que "un directivo eficiente aprende a diagnosticar las situaciones complejas, y aplica hábilmente el estilo apropiado a cada circunstancia"²¹.

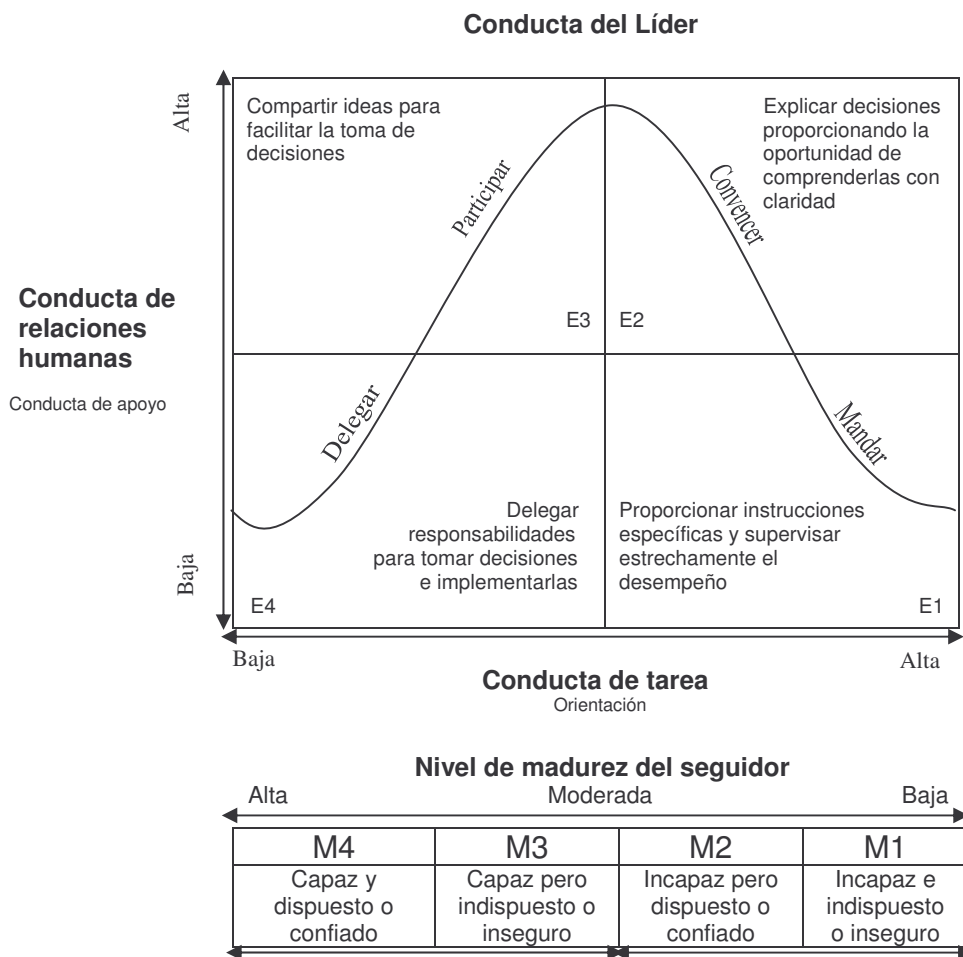
Según Hersey y Blanchard (1984)²², los líderes exitosos adaptan su estilo dependiendo del nivel de madurez de sus seguidores para trabajar en una situación dada. El nivel de madurez, en este sentido, se basa en qué tan capaces, dispuestos y seguros estén sus seguidores para desempeñar las tareas requeridas.

En el siguiente gráfico se puede observar los posibles estilos de liderazgo que resultan de diferentes combinaciones de las conductas orientadas hacia la tarea y orientadas hacia las relaciones humanas:

²¹ BB. DE LA R. Gestión y motivación del personal. Madrid España: Díaz de Santos, 1996. p. 81.

²² SCHERMERHORN, Op. cit., p. 271, 272.

Figura 3. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



De delegación. Cuando los gerentes actúan como un recurso al que se recurre cuando es necesario, pero dejando la mayor parte del trabajo a los miembros del grupo. El control diario, los planes de trabajo, la revisión de los resultados y otras actividades son realizadas por los empleados.

Participativo. Cuando los gerentes se centran en cultivar y desarrollar el espíritu y la moral del grupo. Desarrollan activamente las relaciones personales y fomentan la participación de todos los colaboradores. Se enseña a la gente a afrontar y resolver los problemas. El nivel de dirección se mantiene en niveles mínimos, aunque las situaciones excepcionales son resueltas por los directivos. Los directivos estimulan a los empleados para que contribuyan con sus aportes a mejorar la empresa.

De vendedor. Cuando los gerentes desarrollan habilidades para, como resultado de su liderazgo, dirigir, instruir y controlar el rendimiento. Dan gran prioridad a la comunicación, e invierten grandes dosis de energía en relacionarse y establecer vínculos muy fluidos con sus subalternos. Se presta especial atención a los estándares de rendimiento, y los empleados participan en su establecimiento. El énfasis se pone en el desarrollo sistemático de las habilidades del personal.

De mando. Cuando los gerentes instruyen con todo cuidado y precisión sobre la realización de las tareas. Vigilan muy de cerca lo que ocurre. Detectan y señalan a las personas responsables los rendimientos y las pautas de comportamiento inadecuados. Se preocupan por aclarar con todo lujo de detalles, lo que se espera que haga cada subalterno.

Los gerentes que emplean este modelo deben ser capaces de implementar los diferentes estilos de liderazgo según se necesiten. El estilo de delegación funciona mejor en las situaciones de alta madurez en la que los seguidores son capaces y se muestran dispuestos y seguros; el estilo de mando funciona mejor en el extremo opuesto de madurez baja. En el punto medio, el estilo de vendedor es recomendable cuando el nivel de madurez es de bajo a moderado y el estilo participativo cuando el nivel de madurez es de moderado a alto. Además, Hersey y Blanchard plantean que los estilos de liderazgo pueden y deben adaptarse conforme los seguidores en una situación dada cambian con el tiempo.

El modelo también supone que si se emplean los estilos correctos en situaciones de nivel de madurez más baja, los seguidores madurarán y sus habilidades, disposición y seguridad aumentarán. Lo cual es un resultado positivo en sí mismo, que tan bien le permite al líder ser menos directivo.

Por último, es importante resaltar que el estilo de liderazgo más adecuado depende de una gran variedad de factores, tales como la clase y el tamaño de la organización, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacional, la complejidad de la tarea, entre otros. De esta forma el gerente debe poseer el criterio, los conocimientos y las habilidades suficientes para ejercer el estilo de liderazgo más idóneo a las circunstancias de la organización.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

AUTORIDAD: capacidad o nivel de mando sobre otras personas.

ACTITUD ANTE EL CAMBIO: postura o disposición que se tiene frente a dejar o no una cosa o situación para tomar otra.

COMUNICACIÓN: proceso por el cual una persona transmite información a otra; el proceso es efectivo cuando la segunda persona o grupo comprende

exactamente lo que la primera ha transmitido y es capaz de actuar como lo pretendió la primera.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE: flujo de información que circula desde los niveles más bajos en la jerarquía de la organización a los niveles más altos.

COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL: transmisión de información e ideas a través de la jerarquía tanto si se produce en sentido ascendente como descendente.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE: flujo de información que va desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores.

CONFLICTO LABORAL: cualquier controversia relativa a los términos, condiciones laborales, negociación, mantenimiento o cambio en la relación entre empresarios y trabajadores.

CONTROL: proceso que se utiliza para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización, para propiciar que los objetivos que se han marcado y las tareas que se han repartido se ejecutan de acuerdo con los requerimientos, planes o programas de la organización.

DELEGACIÓN: proceso a través del cual la autoridad se transmite hacia los escalones inferiores en una organización.

ESTILO: características y manera en que se comporta algo o alguien.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: armazón definido formalmente de las tareas y relaciones de autoridad de una organización.

GERENTE: es una persona que desempeña un puesto en una organización formal, y que es responsable del trabajo de por lo menos otra persona, poseyendo autoridad formal sobre ésta.

LAISSEZ – FAIRE: vocablo utilizado para definir un estilo de liderazgo de intervención mínima.

LIDER: persona que orienta las actividades de los grupos.

LIDERAZGO GERENCIAL: es el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo.

MOTIVACIÓN: influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo.

NEGOCIACIÓN: deliberación entre representantes de los trabajadores y la dirección para fijar condiciones de trabajo.

ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS: incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

ORIENTACIÓN A LA TAREA: conducta de un liderazgo concentrada en la estructura organizacional, eficiencia laboral, volumen de producción, asignación de tareas, especificación de la forma en que éstas deben realizarse y determinación de los programas.

PARTICIPACIÓN: proceso mediante el cual se forma parte de todo lo concerniente a la empresa.

PODER: capacidad de controlar a otros en una organización, mediante persuasión personal u otras cualidades personales, por incentivos basados en la recompensa y el castigo, nivel de competencia o experiencia.

RELACIONES PERSONALES: acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupos y personas.

TOMA DE DECISIONES: fase de la planeación que afronta la solución de situaciones programadas y no programadas.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 ENFOQUE

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, porque se busca conocer la conducta asumida por los gerentes con respecto a la forma en que éstos dirigen las empresas objeto de estudio, teniendo en cuenta la percepción gerencial y también la percepción de los trabajadores en general, a través de entrevistas y encuestas que permitieron también identificar las circunstancias a las que obedecen dichos estilos.

6.2 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se realiza es un análisis descriptivo - concluyente, porque busca definir las características del estilo gerencial manejado en las empresas objeto de la investigación, además de las circunstancias que se dan dentro de cada una de ellas y que están orientando la adopción de uno u otro estilo. Estos hechos se presentan tal como ocurren en la realidad en forma de información.

También es un análisis propositivo en cuanto se presentan a las empresas estrategias que permitan el mejoramiento de los procesos gerenciales.

6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado en esta investigación es el deductivo – inductivo. Es deductivo, porque a partir de los modelos de Blake - Mouton y Hersey – Blanchard acerca de los estilos de liderazgo, se observa un fenómeno particular que son los estilos adoptados por los gerentes en las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda.

Es inductivo, porque se parte de verdades particulares encontradas en las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda. con respecto a los estilos gerenciales y esa información es analizada con el marco teórico general de esta investigación.

6.4 FUENTES E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el logro de los objetivos específicos propuestos, se acudió a diferentes fuentes y técnicas de información que son todos los hechos, documentos y medios que se emplearon para recolectar toda la información necesaria en esta investigación.

6.4.1 Fuentes primarias. Se constituyen en fuentes primarias de información los gerentes, empleados de las empresas objeto de estudio y las entrevistas y cuestionarios que se aplicaron a cada uno de ellos con el fin de adquirir información sistematizable, real y objetiva.

Los instrumentos para la recolección de la información que permitió caracterizar los diferentes estilos de liderazgo se hicieron con base en los siguientes aspectos:

- Toma de decisiones
- Comunicación
- Participación
- Delegación
- Solución de conflictos
- Motivación
- Control
- Relaciones personales
- Trabajo en equipo
- Actitud ante el cambio

Las herramientas utilizadas fueron: entrevistas semi-estructuradas a los gerentes de las empresas objeto de estudio, es decir, se siguieron unos formatos de entrevista (ver anexos A y B) pero en el transcurso de la aplicación de éstas surgieron otras preguntas que aportaron a la investigación realizada.

Para el caso de los empleados se aplicaron encuestas (ver anexos C y D) y se llevaron a cabo charlas informales con cinco empleados de cada una de las empresas objeto de estudio.

Cabe resaltar que para la encuesta que permitió determinar el nivel de madurez de los empleados (ver anexo D) se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros de evaluación:

- Para cada uno de los aspectos que fueron mencionados se otorgó un valor de uno a cinco; siendo uno el valor más bajo y cinco el más alto. El objetivo principal fue ubicar a los empleados en uno de los cuatro niveles de madurez propuestos por la teoría situacional de Hersey y Blanchard, para quienes dicha madurez se determina por dos aspectos igualmente importantes: la capacidad o competencia técnica (conocimientos) y el interés o disponibilidad respecto a la tarea.
- Las preguntas 1 a 3, sirvieron para determinar el nivel de capacidad o competencia técnica y las preguntas 4 a 9 para determinar el nivel de interés o disponibilidad hacia la tarea.

- Se sumaron los puntajes dados a cada aspecto y se sacó un promedio que permitió conocer si el total de empleados de cada empresa estaba en un nivel de capacidad o competencia técnica alto (capaces) o bajo (incapaces), así mismo se sacó un promedio que permitió conocer si estaban en un nivel de interés o disponibilidad hacia la tarea alto (dispuestos) o bajo (indispuestos).
- A criterio de los autores de ésta investigación se consideró que si tal promedio estaba entre 1 y 3,5 a los empleados se los podría catalogar como incapaces o indispuestos según sea el caso de los aspectos evaluados, pero si tal promedio estaba entre 3,6 y 5 se los podría catalogar como capaces o dispuestos. Como se trabajó con decimales fue necesario hacer aproximaciones matemáticas para lo cuál a partir de cinco se aproximó al número siguiente.

Selección de las empresas objeto de estudio. En primer lugar cabe destacar que la selección de las empresas pertenecientes al sector industrial de la ciudad de Pasto se hizo teniendo en cuenta que el número de empleados de cada una fuera de 10 a 100 según información de la Cámara de Comercio, quedando así seleccionadas en primera instancia cuatro de las empresas con el mayor número de empleados dentro de este rango.

Se tuvo una charla con los gerentes de dichas empresas explicando y solicitando la colaboración para realizar esta investigación, pero solo aceptaron las empresas Lácteos Andinos de Nariño Ltda. y la Industria Cafetera de Nariño Ltda. Debido a esta limitante, para seleccionar las dos empresas restantes se hizo la solicitud a empresas del sector industrial con un número de empleados menor pero dentro del rango de 10 a 100, donde dieron respuesta positiva las empresas Ladrisur Ltda. y Heramar Ltda.

Técnicas estadísticas. Para seleccionar el número de empleados a encuestar, se empleó el muestreo de tipo probabilístico, ya que el total de empleados de las cuatro empresas es grande y debido a que en su mayoría son operarios que no pueden descuidar por ningún motivo las tareas que realizan, fue conveniente seleccionar una muestra representativa, para no tomar el total de la población.

Diseño muestral

a. Población meta

Con el fin de complementar la información brindada por cada uno de los gerentes, se escogió como población el total de empleados de las cuatro empresas objeto de estudio.

b. Unidad de muestreo

La unidad de muestreo son los miembros de las empresas objeto de estudio, que son en total 190.

c. Método de muestreo

Muestreo estratificado simple, en el cual el número de empleados a encuestar por cada empresa guarda la proporción que le corresponde del total de la población y tienen la misma probabilidad de ser elegidos para realizar la muestra.

Determinación del tamaño de la muestra

Se tomó el total de empleados de las cuatro empresas objeto de estudio como población N y se aplicó la siguiente fórmula²³:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{(N - 1)e^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Número de encuestas a aplicar

N= Total empleados cuatro empresas objeto de estudio

Z = Nivel de confianza = 95% (1.96)

p = Probabilidad de éxito = 0.5

q = Probabilidad de fracaso = 0.5

e = Margen de error = 5%

Reemplazando:

$$n = \frac{190 (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(190 - 1)0.05^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = \frac{182.48}{1.43} = 128$$

Selección de la muestra

a. A cada empresa, se le asignó un número de encuestas a aplicar de acuerdo a su participación porcentual en el total de la población N, así:

²³ SCHEAFFER, Richard; MENDENHALL, William y OTT, Lyman. Elementos de muestreo. México: Iberoamérica, 1987. p. 99.

EMPRESA	Nº DE EMPLEADOS	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	Nº ENCUESTAS APLICADAS EN CADA EMPRESA
Ladrisur	19	10.00%	13
Heramar	37	19.48%	25
Lácteos Andinos de Nariño	56	29.47%	38
Industria Cafetera de Nariño	78	41.05%	52
TOTAL	190	100%	128

b. Una vez fijado el número que corresponde a cada estrato, se buscó la representación del personal administrativo y operativo así:

EMPRESA	PERSONAL ADMITIVO/OPERATIVO	Nº DE EMPLEADOS	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	Nº DE ENCUESTAS APLICADAS
Ladrisur	- Administrativo	4	21.05%	3
	- Operativo	15	78.95%	10
Total Empleados		19	100 %	13
Heramar	- Administrativo	9	24.32%	6
	- Operativo	28	75.68%	19
Total Empleados		37	100 %	25
Lácteos Andinos	- Administrativo	9	16.07%	6
	- Operativo	47	83.93%	32
Total Empleados		56	100 %	38
Industria Cafetera de Nariño	- Administrativo	24	30.77%	16
	- Operativo	54	69.23%	36
Total Empleados		78	100 %	52
TOTAL ENCUESTAS APLICADAS				128

c. Finalmente, cada empleado a encuestar se seleccionó al azar mediante la utilización de balotas identificadas con el nombre de los empleados.

Recolección de datos. Las entrevistas dirigidas a los gerentes se aplicaron en horas de oficina, teniendo en cuenta que su posible duración no afectara la confiabilidad de los datos. Con respecto a las encuestas aplicadas a los empleados, estas se entregaron en horas laborales a cada uno de ellos para que consignen las respuestas en sus respectivos hogares, esto con el fin de que su jornada laboral no se viera interrumpida.

6.4.2 Fuentes secundarias. Como fuente secundaria se tiene toda la información ya existente del tema a tratar, que está recopilada en libros, revistas, trabajos de grado, Internet y otros documentos bibliográficos, al igual que alguna documentación facilitada por las empresas objeto de estudio.

6.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Son los procedimientos que se llevaron a cabo con la información obtenida en el desarrollo de ésta investigación, para el recuento clasificación y ordenación de las respuestas dadas tanto en las entrevistas como encuestas por los miembros de las empresas objeto de estudio.

6.5.1 Tabulación de datos. Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información, fue necesario hacer una revisión detallada de todas las respuestas obtenidas, atendiendo en especial a su coherencia y posteriormente para el caso de las encuestas a los empleados se utilizó el programa Statgraphics en su tabulación.

6.5.2 Presentación de la información. Para el estudio de los estilos de liderazgo gerencial fue preciso analizar de forma descriptiva los hallazgos encontrados en el trabajo de campo y apoyar dichas descripciones a través de la elaboración de graficas, figuras y cuadros que permitieron expresar y comprender de forma rápida y directa los resultados obtenidos en ésta investigación.

7. CARACTERIZACIÓN EMPRESARIAL DE LADRISUR LTDA., HERAMAR LTDA., LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA. E INCAFEN LTDA.

El propósito de este capítulo es el de presentar las principales características de las empresas objeto de estudio, lo que permite a su vez definir las características de dirección que tienen los gerentes de estas empresas y las circunstancias en las cuales han adoptado uno u otro estilo de liderazgo, puesto que estos aspectos tienen estrecha relación y no pueden ser separados. De acuerdo con esto, se siguen los fundamentos teóricos de Blake y Mouton teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a. La Presentación Institucional de cada una de las empresas involucradas en esta investigación, en relación con su reseña histórica, misión, visión, valores corporativos, políticas, organización administrativa, productos, servicios ofrecidos y tecnología utilizada.
- b. La descripción y análisis de la actitud e interés de la gerencia frente a la producción como primer eje fundamental de la teoría antes mencionada. Para lo cual se toma como base de análisis las variables que determinan el estilo de liderazgo como son: la toma de decisiones, comunicación, participación, delegación, solución de problemas, motivación, control, trabajo en equipo y actitud ante el cambio.
- c. La descripción y análisis de la actitud e interés de la gerencia frente a las personas que laboran dentro de la empresa como segundo eje fundamental de la teoría que guía este estudio; de igual forma que lo anterior se incluyen en el análisis las variables relacionadas con el estilo de liderazgo entre ellas: la toma de decisiones, comunicación, participación, delegación, solución de conflictos, motivación, control, relaciones personales, trabajo en equipo y actitud ante el cambio.

A continuación se presenta el desarrollo de cada uno de ellos.

7.1 PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

7.1.1 Empresa Industria Ladrillera del Sur LADRISUR Ltda.

➤ Reseña histórica²⁴

LADRISUR, es una pequeña empresa de Sociedad Limitada, que se dedica a la producción de materiales para la construcción derivados de la arcilla.

²⁴ MARTINEZ, Roger. Gerente LADRISUR. Entrevista realizada en Pasto. Enero 18-2007.

Fue fundada en el año de 1982 por dos hermanos constructores, que después de un estudio de factibilidad vieron una gran oportunidad en la creación de una fábrica de ladrillos mecanizada, ya que para la época en la ciudad de Pasto no existía una productora de ladrillos capaz de abastecer la demanda de material para grandes obras de construcción en la región.

Para el año de 1999 la administración se vio obligada a decidir cerrar la empresa, ya que no se vislumbró a tiempo los efectos que contrajo el manejo financiero de la UPAC para el sector de la construcción, ya que para la época se contaba con altas tasas de rentabilidad que incentivaban el ahorro y no la inversión en vivienda, lo que dio pie para ese entonces que la demanda de materiales para la construcción disminuya muy considerablemente.

LADRISUR no contaba con esa situación y mantuvo los volúmenes normales de producción, lo que conllevó a que la empresa tenga un inventario exageradamente grande para la escasa demanda que existía para la época, siendo ésta la causa que llevó a que la empresa se cierre por aproximadamente dos años, pero una vez ésta se logró recuperar de tal situación emprendió nuevamente sus actividades.

En la actualidad la sociedad está conformada por cuatro socios, de los cuales tres son familiares y un cuarto socio es de carácter particular, quien fue asociado debido a que en un momento dado se requería dinero para invertir en la empresa, de tal manera que se recurrió a la alternativa de contar con un socio externo a la familia que aportará dicho capital.

Hoy en día la empresa está en una etapa de madurez de su ciclo de vida, ya que está fuertemente consolidada en el mercado, la producción se encuentra al 100% de su capacidad instalada y cuenta con un gran reconocimiento en el sector de la construcción debido al cumplimiento y la calidad de sus productos en sus 25 años de funcionamiento.

➤ **Valores corporativos**

Para LADRISUR el valor esencial es la gente, porque el respeto y el trato que se le da a todos los miembros de la empresa es vital para que ellos se sientan orgullosos de trabajar en ella, teniendo como principio base la calidad en todo lo que hacen.

Respecto al cliente externo su principal valor es el cumplimiento, el cual se ve reflejado en entregas rápidas y oportunas que le han permitido a la empresa ganar gran reconocimiento en el medio.

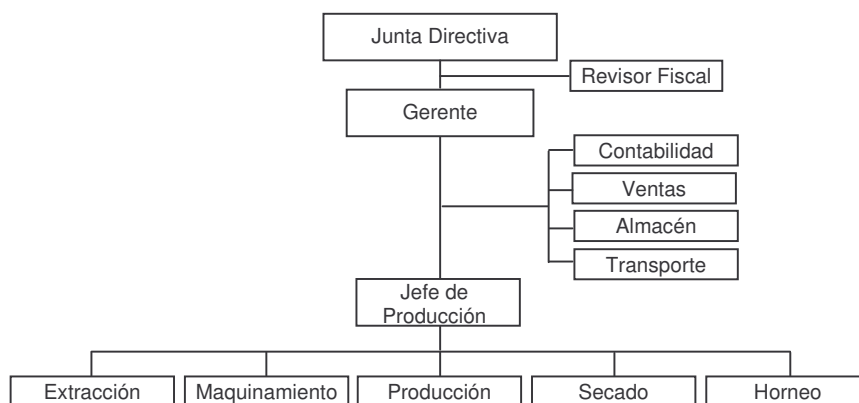
➤ Organización administrativa

En LADRISUR existe un tipo de organización lineal. Es una forma de organización simple, donde la autoridad se concentra en el gerente quien es uno de los propietarios de la empresa.

El Talento Humano de LADRISUR está conformado por 4 administrativos dentro de los que se encuentran el gerente, la contadora, un jefe de producción y un secretario; 15 operativos conformados por 3 operarios de máquinas, 11 obreros rasos y un vigilante, quienes conocen claramente sus responsabilidades y actividades a realizar en la empresa.

Se cuenta con un organigrama elaborado por la gerencia.

Figura 4. Organigrama LADRISUR Ltda.



Fuente: Empresa LADRISUR Ltda.

➤ Productos y servicios

La empresa inició con tres productos que fueron el ladrillo visto y dos bloques, uno de 8.5 centímetros de ancho y otro de 12 centímetros de ancho, con éstos materiales la empresa estuvo en el mercado alrededor de cinco años, pero debido a que la construcción ha ido modernizándose cada vez más, LADRISUR ha tenido la necesidad de mantenerse a la par con dicho desarrollo, por lo cual la innovación de productos se lleva a cabo a partir de las exigencias de sus clientes y del contacto permanente por parte de la gerencia con ingenieros de otros lugares del país, que brindan su asesoría con respecto a las nuevas tendencias en diseños para materiales de la construcción derivados de la arcilla.

Gracias a esto la empresa hoy en día cuenta con un portafolio de nueve productos que son: bloque N° 4, bloque N° 5, bloque N° 6, teja española, teja para sobreponer en eternit, adoquín o ladrillo para piso tipo corbatín, tableta, ladrillo a la

vista tipo rejilla y bloque visto de 15 centímetros de ancho, siendo el ladrillo visto y los bloques N° 4 y N° 5 donde se concentra la mayor parte de sus ventas.

Sus productos están dirigidos a constructores, ingenieros, arquitectos, contratistas y los propietarios de viviendas, los cuales no solo han llegado a los diferentes municipios del departamento de Nariño como su mercado principal sino también a ciudades tales como Bogotá, Neiva, Popayán y Putumayo.

La empresa se ha preocupado por brindar un excelente servicio, procurando generar la mayor satisfacción de sus clientes a través de entregas rápidas y oportunas, entregas que se realizan en tan solo una semana después de haber generado el pedido, además, presta servicio a domicilio y la garantía de un producto elaborado con talento humano especializado para darle un buen manejo al material desde el inicio del proceso de producción hasta la entrega final del material en las obras de construcción.

Se cuenta con catálogos donde muestran a sus clientes todas las obras de construcción que han sido realizadas con los materiales que la empresa produce, lo que le permite a los clientes apreciar los productos ya en una obra totalmente terminada y también comprobar la calidad de los mismos en las oficinas de LADRISUR donde se encuentra exhibido una muestra de cada producto ofrecido por la empresa.

LADRISUR siempre tiene disponible un inventario grande de productos, para que los clientes no tengan que esperar largos periodos de tiempo, ya que son concientes de que para las empresas constructoras es muy costoso detener una obra de construcción por falta de material suficiente.

La empresa se preocupa mucho por la calidad de sus productos y en caso de que por algún motivo un material ya entregado salga defectuoso, se encargan de atender las quejas y de ir a recogerlo a donde sea necesario para cambiarlo inmediatamente por uno que esté en perfectas condiciones, lo que representa una garantía muy importante para los clientes.

Para permanecer en el mercado con el éxito que hasta ahora ha tenido, la gerencia de LADRISUR se preocupa por estar en contacto permanente con los ingenieros, arquitectos y todos sus clientes brindando asesorías cuando ellos lo requieren.

➤ **Tecnología**

LADRISUR cuenta con maquinaria importada de Brasil, la cual le permite agilizar su proceso productivo, llegando a producir hasta 30 mil ladrillos en un solo día. Hace algún tiempo la empresa adquirió otro conjunto de maquinaria, que aunque no es la más sofisticada y moderna que existe en el mercado, les permite cumplir

satisfactoriamente con sus pedidos, ya que si se daña la maquinaria que normalmente utilizan para sus actividades cuentan con una alterna.

La maquinaria se encuentra en buenas condiciones, ya que permanentemente la gerencia y jefe de producción de la empresa están pendientes de su mantenimiento, además están muy bien capacitados para detectar fallas a tiempo y corregirlas, lo que les evita tener mayores contratiempos.

Figura 5. Maquinaria utilizada en LADRISUR Ltda.



Figura 6. Maquinaria utilizada en LADRISUR Ltda.



La parte administrativa de la empresa cuenta con paquetes informáticos para los procesos de contabilidad y ventas, además de personal capacitado para manejarlos adecuadamente, aunque existen otros procesos que podrían ser sistematizados y la empresa aún no lo ha hecho.

7.1.2 Empresa HERAMAR Ltda.

➤ **Reseña histórica**²⁵

HERAMAR es una pequeña empresa de Sociedad Limitada, dedicada a la producción de elementos de carpintería arquitectónica.

La empresa fue fundada en el año de 1972 por tres socios, quienes después de tres años decidieron disolver la sociedad quedando únicamente como propietario el señor Hernando Martínez. La historia de la empresa se puede decir que está dividida en dos partes, la primera etapa comprende los primeros dieciséis años, donde la empresa era manejada por el señor Hernando Martínez funcionando únicamente como aserrío (venta y procesamiento de madera). La segunda etapa comprende los últimos diecinueve años de funcionamiento de la empresa, que además de funcionar como aserrío también elabora variedad de elementos de carpintería arquitectónica, gracias a la iniciativa que tuvieron los hijos del señor Hernando Martínez, quienes desde ese tiempo hasta ahora están al frente de la empresa.

Hoy en día la empresa es manejada de forma familiar, ya que está constituida por nueve socios que son: los esposos Martínez, seis hijos y un tercero externo a la familia, el cual fue asociado en un momento de crisis económica y familiar.

HERAMAR se encuentra en un proceso de madurez después de la reestructuración que vivió en los últimos dieciséis años, ya que la empresa ha logrado evolucionar satisfactoriamente en sus procesos de producción y en la calidad de sus productos, lo que le ha permitido ser reconocida y ocupar un buen lugar en el mercado de la región nariñense.

➤ **Valores corporativos**

En HERAMAR el principal valor corporativo es la responsabilidad por realizar trabajos con calidad, utilizando las mejores herramientas y materiales que les permita satisfacer plenamente las expectativas de sus clientes.

También, la administración de la empresa ha inculcado permanentemente a sus empleados trabajar bajo algunos principios y reglas básicas, que a pesar de que no se encuentran en un documento que les de formalidad, los empleados los reconocen claramente, estos son:

- Como principio fundamental de disciplina, todos los trabajadores deben iniciar labores en el horario establecido por la empresa.

²⁵ MARTINEZ, Germán. Gerente HERAMAR. Entrevista realizada en Pasto. Enero 20-2007.

- Trabajar con entusiasmo y tener una actitud abierta y comprometida de colaboración y respeto.
- Mantener en buenas condiciones de orden y aseo la maquinaria, herramientas, equipos y en general las instalaciones de la empresa.
- Hacer uso eficiente de los recursos materiales de la empresa.
- No usar walkman o radio con audífonos en horas laborales.
- No correr dentro de las instalaciones.
- No usar objetos personales tales como anillos, pulseras o cadenas que pongan en peligro al personal que trabaja en máquinas.

➤ **Organización administrativa**

La estructura organizacional en HERAMAR es de tipo lineal, ya que la autoridad está centrada en el gerente que a su vez es uno de los socios de la empresa. La gerencia es responsable de todas las actividades, circunstancias y procesos que se realizan en la empresa, ya que no se cuenta con departamentos que soporten y ayuden a la administración de la misma. Tampoco se posee un organigrama que permita conocer gráficamente su actual estructura.

En la actualidad cuenta con nueve personas en el área administrativa incluido el gerente y sus hermanos, 15 trabajadores indirectos que no fueron encuestados por no estar en contacto permanente con la gerencia, y 28 operarios, quienes se relacionan predominantemente de manera informal creando un ambiente que facilita y agiliza la comunicación.

➤ **Productos y servicios**

HERAMAR inició sus actividades en el campo de la venta y procesamiento de madera, pero hoy en día ha logrado diversificar su portafolio de productos ofreciendo puertas, closet, cocinas integrales, muebles de baño, bibliotecas, ventanería, venta de madera seca, presta el servicio de secado de madera y también elabora algunos productos de ebanistería como camas, juegos de comedor y de sala, aunque en mínima proporción.

Los productos que son adquiridos con mayor fuerza son en su orden las puertas, los closet y las cocinas integrales, puesto que son los que mayor mercado tienen debido a los grandes pedidos que se hacen para proyectos de construcción, claro está que los demás productos no dejan de representar un importante porcentaje de ventas.

Sus productos están dirigidos principalmente a constructores y a personas particulares del departamento de Nariño y eventualmente se atienden pedidos hechos desde las ciudades de Cali, Popayán, Ibagué, Bogotá y Medellín, que aunque ha habido dificultades por los altos costos de transporte que esto representa no se han dejado de atender.

La empresa ofrece a sus clientes un precio muy competitivo, lo que le ha permitido poco a poco romper el mito que se tiene con respecto a que por ser una empresa de carpintería grande, sus precios son más altos que la competencia representada en los pequeños talleres de carpintería.

La innovación de productos se ve reflejada más que todo en los diseños que ofrece HERAMAR a sus clientes, para esto la gerencia se ha preocupado por asistir a ferias de decoración como la feria de Expodiseño realizada en Bogotá cada dos años, donde se expone lo último en colores, materiales y acabados existentes en el campo de la carpintería arquitectónica, lo que le permite a la empresa estar a la vanguardia con las nuevas tendencias en diseño.

Con el fin de satisfacer cada vez más y mejor las necesidades del cliente, la administración de la empresa ha desarrollado un catalogo de productos en donde se ofrece al cliente gran variedad de diseños, pero lastimosamente, en Nariño existe una cultura muy tradicionalista, en donde son pocas las personas que se dejan asesorar y admiten productos con características diferentes a las ya existentes en el mercado.

➤ **Tecnología**

En cuanto a recursos tecnológicos, HERAMAR es una empresa que se encuentra bien dotada a comparación de otras empresas en la ciudad de Pasto dedicadas a la misma actividad, ya que cuenta con la maquinaria necesaria para tecnificar el trabajo que antes los operarios hacían de forma manual. Dicha maquinaria hace alusión a: una machihembradora, una cepilladora, una acolilladora, sierras, trompos y lijadoras neumáticas, las cuales están en muy buenas condiciones contando cada una con su respectiva aspiradora a fin de proteger a los empleados de excesivas emisiones de polvo.

Necesariamente, algunos procedimientos del proceso de producción requieren hacerse todavía de forma manual, para lo cual los empleados cuentan con herramientas de muy buena calidad, que además de facilitarles su trabajo, son instrumentos indispensables para obtener productos con excelentes acabados.

Es importante resaltar que, a pesar de que en HERAMAR se han preocupado por contar con muy buena maquinaria, que les permita tecnificar y mejorar muchos de sus procesos de producción, aún sigue siendo una empresa artesanal, no porque no exista en el mercado maquinaria para tecnificar dichos procesos, sino porque

además de ser muy costosa, su adquisición repercutiría en desplazamiento de mano de obra, lo que no es deseable para el señor Germán Martínez, quien hizo el siguiente comentario: *“lo nuestro sigue siendo artesanal, que tenemos una máquina que nos facilita el trabajo es diferente, pero sigue siendo el mismo trabajador quien maneja esa máquina, y eso es lo más importante, porque no se genera más desempleo del que ya hay”*²⁶.

Figura 7. Maquinaria utilizada en HERAMAR Ltda.



Figura 8. Maquinaria utilizada en HERAMAR Ltda.



²⁶ MARTINEZ, Germán. Gerente HERAMAR. Entrevista realizada en Pasto. Enero 20-2007.

La tecnología en diseños se basa en un programa informático mediante el cual la gerencia puede indicar a sus clientes cómo sería el diseño del producto que va a adquirir. La adquisición y manejo de dicho programa, ha permitido a la empresa reducir los desacuerdos y descontentos que antes se presentaban con los clientes, ya que ahora el cliente puede observar en pantalla las características del producto que desea y no tener sorpresas desagradables cuando el producto esté totalmente terminado.

7.1.3 Empresa Lácteos Andinos de Nariño Ltda.

➤ Reseña histórica²⁷

Lácteos Andinos de Nariño es una mediana empresa, de Sociedad Limitada y constituida por cinco socios, de los cuales dos son familiares y tres son de carácter particular. Se dedica a la producción, distribución y comercialización de productos derivados de la leche.

Fue fundada en octubre de 1982, por dos economistas nariñenses, el señor Salvador Escobar y la señora Ana Julia Montufar, como resultado de un estudio de la estructura productiva del departamento de Nariño, en el cual surgió la concepción de que el desarrollo del departamento tiene que darse con el desarrollo agroindustrial. Convencidos de esto, crearon la empresa con la idea de dar valor agregado a la simple producción de leche, ya que para ese entonces, el departamento de Nariño era únicamente proveedor de leche de la industria láctea del Valle.

Los fundadores de la empresa decidieron que las instalaciones de ésta deberían estar ubicadas en la vía Catambuco, ya que lo consideraban un sitio estratégico por la afluencia del Río Bobo, por ser ruta principal del departamento y por la cercanía a las fincas ganaderas y a la ciudad de Pasto.

Para 1991 la empresa había alcanzado un buen nivel de capitalización, lo que permitió reconstruir totalmente la planta de producción, mejorando sus procesos y además logrando diversificar su portafolio de productos.

En un inicio la empresa únicamente atendía la demanda del departamento de Nariño, pero con el correr del tiempo fue ampliando su mercado hacia Cundinamarca, parte de Antioquia y el Eje Cafetero, lo que no duró por mucho tiempo, debido a los altos costos de distribución que esto generaba. Actualmente, la empresa se concentra únicamente en el mercado de la región nariñense, aunque muy eventualmente distribuye sus productos a grandes clientes de los departamentos de Antioquia, Cundinamarca y Valle.

²⁷ MONTUFAR, Ana Julia. Subgerente Lácteos Andinos. Entrevista realizada en Pasto. Enero 16-2007.

Lácteos Andinos hace ya tres años, vive un proceso de transformación y modernización con el fin de alcanzar la certificación que le permita contar con una herramienta más para competir en el TLC. Es una empresa madura con potencialidad de crecer mucho más y posicionarse como la mejor en nuestra región.

➤ **Política de inocuidad**

La empresa cuenta formalmente con una política de inocuidad que corresponde a:

“Como pionera de la industria láctea en el departamento de Nariño, LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA., está comprometida con los consumidores a brindarles una gama de productos elaborados bajo estrictas normas de calidad e inocuidad, pensando siempre en la satisfacción de nuestros clientes. Nuestras actividades y procesos están orientados por una cultura de mejoramiento continuo en concordancia con las normas y legislaciones vigentes”.

➤ **Valores corporativos**

Lácteos Andinos ha creado sus valores corporativos teniendo como base principal la satisfacción de sus clientes y el trabajo con honestidad, por lo cual basa sus labores diarias en valores tales como:

- Ética
- Calidad
- Cumplimiento
- Servicio
- Amor al trabajo
- Respeto
- Competencia sana
- Fe en la gente, región, sector, país
- Transparencia
- Responsabilidad.

➤ **Objetivos empresariales**

Las actividades de la empresa están guiadas por los siguientes objetivos:

- Dar valor agregado al producto y a la materia prima de importancia en la región.
- Compra de materia prima y realizar transformación cumpliendo con las normas de calidad.
- Crear oportunidades de trabajo para la gente de la región.

- Transferencia tecnológica en el sector agropecuario.

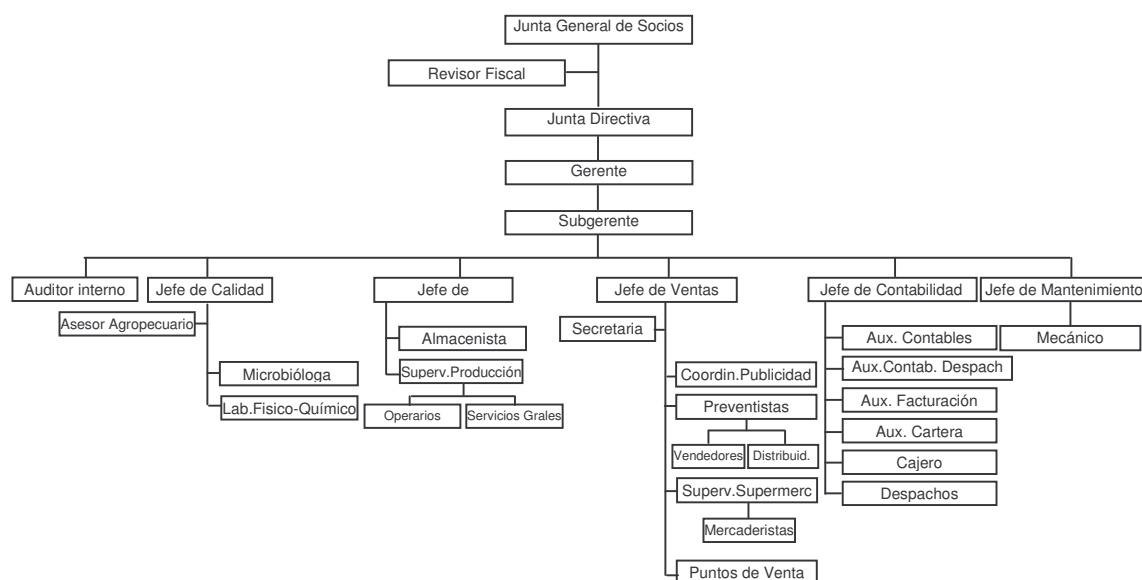
➤ **Organización administrativa**

En la actualidad la empresa dispone de una estructura vertical de tipo funcional, dividida en áreas tales como calidad, producción, ventas, contabilidad y mantenimiento, las cuales cuentan con su respectivo jefe y subordinados.

El Talento Humano de Lácteos Andinos está conformado por 9 administrativos y 47 personas de la parte operativa, donde 44 empleados son de nómina y 12 contratados por empresa temporal.

El organigrama de la empresa ha presentado cambios debido a las exigencias del proceso de certificación que ésta atraviesa, lo que ha hecho que dicho organigrama sea ajustado para dar cumplimiento a las actuales necesidades de la empresa.

Figura 9. Organigrama Lácteos Andinos de Nariño Ltda.



Fuente: Empresa Lácteos Andinos de Nariño Ltda.

➤ **Productos y servicios**

Se puede decir que la empresa ha tenido un desarrollo satisfactorio en cuanto a sus niveles de producción y ampliación de su gama de productos, ya que en sus inicios procesaba 3000 litros de leche diarios para obtener quesos frescos, y hoy en día en la empresa se procesan 15.000 litros de leche diarios para producir leche pasteurizada, quesos frescos (molidos, prensados e hilados) y maduros,

arequipe, crema de leche, yogurt (entero y semidescremado), requesón y queso de untar.

Para Lácteos Andinos sus principales clientes son los supermercados, tiendas y clientes institucionales como cafeterías, restaurantes y hoteles, además de los clientes particulares atendidos en su punto de venta ubicado en las mismas instalaciones de la empresa. Actualmente la empresa abastece el mercado regional, pero a través de la certificación de calidad busca dar un primer paso para incursionar en mercados extranjeros.

En lo que respecta a la innovación de productos, ésta se encuentra impulsada por la necesidad de estar a la par con los competidores regionales y nacionales, los cuales ofrecen productos nuevos o mejorados constantemente, por ello Lácteos Andinos con el fin de no quedarse atrás, a través de ensayos e investigaciones en sus laboratorios, busca mejorar las características de sus productos y ampliar su portafolio.

En cuanto a los servicios o beneficios que ofrece la empresa, la gerencia al momento de ser entrevistada afirma que “al entablar una relación comercial con otra empresa, la finalidad es que ambas partes obtengan ganancias”. Esto demuestra que la gerencia confunde el verdadero significado de prestar un servicio o beneficio adicional a sus clientes con la simple idea de negociar precios que sean atractivos para las dos partes, lo que realmente no representa un servicio distintivo de la empresa, ya que este debe ser un acuerdo al que se debe llegar siempre en cualquier tipo de negociación.

➤ **Tecnología**

Aunque Lácteos Andinos no cuenta con la última tecnología disponible para el sector lácteo, la administración de la organización se encuentra satisfecha con la maquinaria, equipos y sistemas computarizados que actualmente poseen, ya que les ha permitido tecnificar y ser más productivos en muchos de sus procesos, ubicándolos en un segundo lugar a nivel regional después de Colácteos. Sin embargo, la gerencia es consciente de que se puede alcanzar un mayor nivel tecnológico si se contara con suficiente presupuesto para ello, puesto que aún existen procesos manuales que hacen dispendioso el trabajo de algunos operarios.

7.1.4 Empresa Industria Cafetera de Nariño INCAFEN Ltda.

➤ Reseña histórica²⁸

La empresa torrefactora y comercializadora de café MORASURCO, se fundó en 1959 por el señor SEGUNDO ALFREDO ROMO HERRERA, llamada en ese entonces simplemente Café Puro y se encontraba ubicada en el barrio La Alambra.

En 1969 se forma la sociedad denominada Industria Cafetera de Nariño INCAFEN Ltda. En 1973 con la expansión del mercado, se inició la construcción de sus instalaciones entre Avenidas IDEMA y CHILE, de la ciudad de Pasto. Quince años más tarde se ubica en su actual sede Km. 7 vía Panamericana Sur con una planta física con capacidad de producción semanal de 5.000 arrobas.

INCAFEN es una empresa madura que tiene 48 años de existencia, pero que desde hace dos años ha sufrido un proceso de transición, donde ha cambiado el estilo de dirección, ya que anteriormente la administración se encontraba en manos de la familia y hoy en día se ha incorporado a personas diferentes de la línea de accionistas, como es el caso del señor Julio Cesar Gonzáles Arenas quien ha tomado la representación legal y administración de la empresa.

Gracias a la gestión de la nueva gerencia, la empresa para abril de 2006 logró la certificación de calidad a través del organismo de acreditación BVQI, lo que le ha permitido demostrar que puede satisfacer los requisitos del cliente al ofrecer los productos de calidad que él espera.

➤ Misión

“En INCAFEN Ltda. somos una empresa procesadora y comercializadora de café tostado, molido y/o sus derivados, abasteciendo productos de calidad al mercado regional y nacional, utilizando la tecnología adecuada y el talento humano competente para satisfacer las expectativas de nuestros consumidores y clientes. Estamos comprometidos con el crecimiento y la rentabilidad de la empresa y propiciamos desarrollo social a la comunidad”.

➤ Visión

“Para el año 2010 consolidarnos líderes en el mercado regional, incrementar la participación en el mercado nacional e incursionar en el mercado internacional optimizando la calidad del café tostado, molido y/o sus derivados con nuevas tecnologías y personal competente cualificado”.

²⁸ Manual de calidad INCAFEN Ltda. Abril 12 de 2006.

➤ **Valores corporativos**

Todos los miembros de INCAFEN basan sus labores diarias en los siguientes valores básicos:

- Solidaridad
- Amabilidad
- Sentido de pertenencia
- Respeto
- Cumplimiento

➤ **Política de calidad**

INCAFEN ha planteado la siguiente política de calidad, la cual es compartida y aplicada por todos los trabajadores en cada una de sus actividades:

“En INCAFEN Ltda. nuestro compromiso es la satisfacción de nuestros clientes, consumidores y otras partes interesadas, mediante la transformación y comercialización de café tostado, molido y/o sus derivados, teniendo como fundamento el mejoramiento continuo. Nuestra empresa cuenta con talento humano y recursos físicos, apoyándonos en principios corporativos encaminados al crecimiento de la organización y lograr así la calidad en cada uno de los procesos”.

Esta Política de Calidad es revisada por la gerencia cada seis meses, para asegurar que es adecuada a la gestión de la calidad de INCAFEN.

➤ **Organización administrativa**

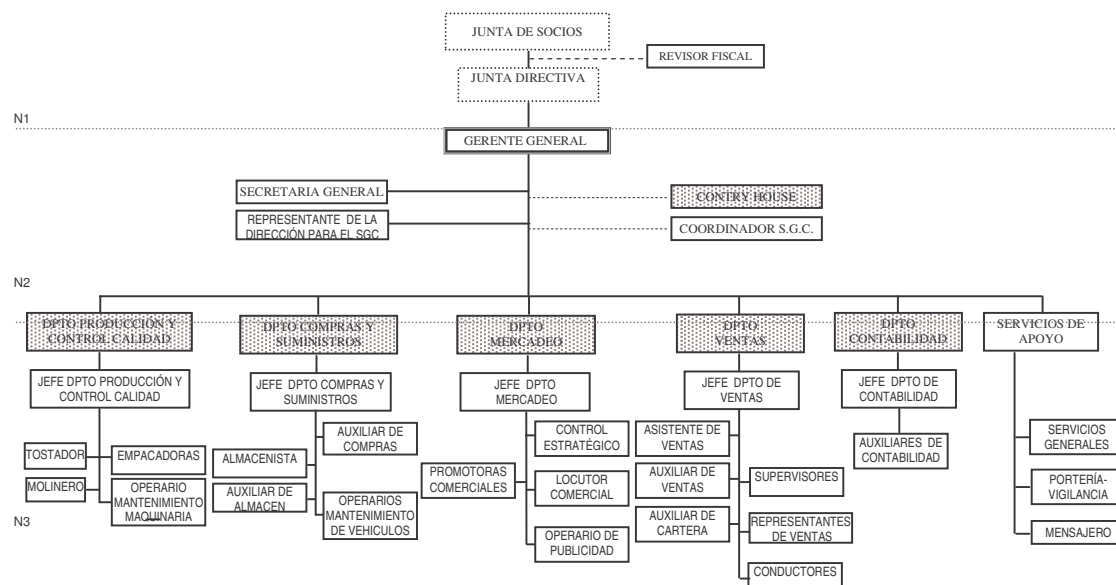
INCAFEN consta de una estructura organizacional vertical de tipo funcional, basándose en los requisitos de la NTC ISO 9001: 2000 para asegurar la calidad en los procesos operativos de la organización.

La organización consta de tres niveles jerárquicos que son: nivel directivo, mandos medios y nivel operativo. A su vez, se encuentra dividida en los departamentos de producción y control de calidad, compras y suministros, mercadeo, ventas, y contabilidad, los cuales cuentan con su respectivo jefe, facilitando así la comunicación entre el nivel operativo y el directivo, puesto que cada jefe se convierte en un intermediario entre estas dos partes.

En el momento cuenta con 78 empleados, de los cuales 24 son administrativos y 54 son operativos, todos ellos con posibilidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa y con conocimiento total del papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

El organigrama de la empresa se encuentra expuesto a la vista de los trabajadores, lo que permite comprender gráficamente a todos, quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados.

Figura 10. Organigrama INCAFEN Ltda.



➤ Productos y servicios

Fuente: Empresa INCAFEN Ltda.

La empresa en sus primeros años de funcionamiento ofrecía a sus clientes café tostado y molido en libras envueltas en bolsas de papel y con una litografía relativamente rústica. Un café genérico que lo único que pretendía era cumplir con el requisito de ser únicamente café, que no tuviera ningún tipo de aditivo y sobre todo que fuera de la región.

La compañía a través del tiempo ha logrado tecnificar el sistema de manufactura básica que se tenía y con ello diversificar su portafolio de productos, contando hoy en día con las siguientes presentaciones:

- Café tostado y molido en presentaciones de 2.500 gramos, libra, media libra, cuarto de libra, 50 gramos y 20 gramos.
- Café en pepa en presentaciones similares a las del café tostado y molido.
- Café suave y de exportación (excelso), en 500 gramos tanto molido como en pepa.

- Café soluble (pulverizado).

Actualmente INCAFEN, tiene cobertura en los departamentos de Nariño, Putumayo, Cauca, Caquetá, Sur del Huila, Meta, Arauca, Casanare, Tolima, Boyacá y Cundinamarca, en donde se han identificado como clientes reales y potenciales, los supermercados, mayoristas, minoristas, tenderos; e institucionales como cafeterías, restaurantes, hoteles y otro tipo de negocios, por medio de los cuales se llega al consumidor final. De estos canales de distribución se destacan las Tiendas como los clientes con mayor participación dentro de la base de datos manejada por la empresa.

Para garantizar que los requisitos del cliente-consumidor a nivel de producto se entienden y se pueden cumplir, INCAFEN, maneja un tipo de taza de acuerdo a los requisitos de la Federación Nacional de Cafeteros y que la empresa adoptó en la Especificación del Producto o Ficha Técnica del café tostado y molido para MORASURCO Café Puro, estandarizando el sabor, color, olor y rendimiento característico, además del manejo de fecha de vencimiento y empaque en diferentes presentaciones, asegurando así la calidad del producto.

Mediante el procedimiento de distribución y ventas, la empresa asegura las condiciones de almacenamiento y transporte para asegurar las características del producto terminado, además de las cantidades y el tiempo de entrega en que lo requiere el cliente. También se efectúa la atención personalizada a los clientes durante la venta para satisfacer sus necesidades y se recopila sugerencias, quejas y reclamos.

Además, durante las actividades de mercadeo como las pruebas de degustación, se logra captar los gustos de los consumidores y mediante encuestas de satisfacción se mide la percepción del consumidor, con el fin de analizar mejoras a nivel del producto y se aplica encuesta de satisfacción del cliente para analizar la percepción de los canales de distribución. Dichas encuestas sirven como base para el diseño y desarrollo de nuevos productos, proceso del cual son responsables el Jefe de Producción y Control de Calidad y el Panel de Catación.

En general, la empresa tiene disponible para sus clientes toda la infraestructura, la oportunidad de contacto por todos los mecanismos de comunicación como la línea de atención al cliente, se brindan talleres de desarrollo no solamente de investigación en términos de producto sino de capacitación en el manejo del café, una serie de programas de desarrollo industrial, desarrollo de la región y de apoyo a la comunidad.

➤ **Tecnología**

El nivel tecnológico general de la compañía se podría decir que es de tamaño y desarrollo mediano, aunque a nivel regional INCAFEN es un polo importante de desarrollo. La gerencia cataloga que a nivel nacional son medianos por dos razones fundamentales: una porque el desarrollo tecnológico a nivel de producción no es mayor o igual al que se podría dar en grandes industrias del país, y dos, porque las máquinas no se han actualizado ni se ha avanzado de manera sustancial, queriendo decir con esto, que no hay un cambio que le permita pensar a la compañía que al hacerlo se lograría un verdadero avance tecnológico. Además, la gerencia considera que para pensar en maquinaria diferente a la que actualmente utilizan en la fábrica, se necesitaría de una inversión supremamente alta de capital, lo que es muy difícil de que suceda.

A nivel regional se podría catalogar a INCAFEN como una empresa de un buen nivel tecnológico, ya que ha incorporado a su proceso de producción no solamente la parte mecánica sino también la parte sistemática y cibernética. Cibernética por el hecho de que en la empresa no solamente se manejan software para el proceso de producción, sino porque se han desarrollado también una serie de herramientas que permiten la automatización de las máquinas o por lo menos la minimización de la intervención del hombre en algunos procesos.

Figura 11. Maquinaria utilizada en INCAFEN Ltda.



Figura 12. Maquinaria utilizada en INCAFEN Ltda.



Una vez realizada la presentación institucional de las empresas en estudio, se presenta el cuadro 1 donde se resume la caracterización de las empresas así:

Cuadro 1. Resumen características empresariales.

Característica	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Antigüedad	25 años	35 años	25 años	48 años
Conformación Jurídica	Sociedad Limitada	Sociedad Limitada	Sociedad Limitada	Sociedad Limitada
Número de Socios	4	9	5	8
Estructura del Capital	3 Familiares y 1 Inversionista	8 Familiares y un Inversionista	2 Familiares y 3 Externos	Familiares
Número de Trabajadores	19	37	56	78
Cuenta con la Misión	No	No	En Proceso	Si
Cuenta con la Visión	No	No	En Proceso	Si
Estructura Organizacional	Lineal	Lineal	Funcional	Funcional
Nivel de Certificación	No	No	En Proceso	Certificación BVQI
Origen de los Propietarios	Nariñenses	Nariñenses	Nariñenses	Nariñenses
Desempeño de la Gerencia	Propietario	Propietario	Propietario	Profesional Externo
Nivel educativo de la Gerencia	Bachiller	Profesional en Arquitectura	Economista	Postgrado en Administración de Empresas
Grupo de edad de la gerencia	61 o más años	41 a 50 años	51 a 60 años	41 a 50 años

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

7.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ACTITUD E INTERÉS DE LA GERENCIA FRENTE A LA PRODUCCIÓN

Antes de presentar el análisis de la actitud e interés de la gerencia frente a la producción es necesario mencionar los fundamentos conceptuales relacionados con esta temática como son las actitudes y la producción.

Con respecto a las actitudes, éstas son definidas por Allport (1935) como: “un estado mental y neurológico de atención, organizado a través de la experiencia, y capaz de ejercer una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con las que está relacionado”²⁹.

De otro lado, conociendo el concepto de la producción como aquel proceso que se orienta a la transformación de materias primas en un producto final, se identifican los aspectos claves que intervienen en él y que a su vez permiten desarrollar este análisis, entre ellos se pueden mencionar: insumos, innovación, calidad de los productos, procesos, procedimientos, personal operativo, etc.

Cabe mencionar, que al hacer énfasis en los anteriores aspectos no quiere decir que ellos abarquen todo lo relacionado al interés gerencial por la producción, puesto que este involucra toda la mecánica de trabajo en la organización. Al respecto Gaynor Butterfield señala: “el interés por la producción no significa que se presta únicamente atención a lo que sucede dentro del área de producción y que el mismo fuera fácilmente cuantificable. Incluye una amplia variedad de factores como por ejemplo la asignación de tareas, la especificación de la forma en que éstas deben realizarse, la determinación de los programas, métodos y procedimientos a seguir, la implementación de herramientas de seguimiento y control, la calidad del servicio, ideas y sugerencias respecto de mejoras, el monto total de ventas, entre otros”³⁰.

Los cuadros (2 al 20) que se presentan a continuación muestran el comportamiento de la gerencia de las cuatro empresas en estudio, teniendo en cuenta las características de los estilos de liderazgo planteados por Blake y Mouton en los aspectos relacionados a la toma de decisiones, comunicación, participación, delegación, solución de problemas y conflictos, motivación, control, relaciones personales, trabajo en equipo y actitud ante el cambio, así:

7.2.1 Toma de decisiones

²⁹ KELMAN, H.C. Psicología social de las organizaciones. Nueva York, 1965. p. 329.

³⁰ GAYNOR BUTTERFIELD, Eric. Comportamiento y desarrollo organizacional. www.gestiopolis.com, marzo 25 de 2006.

Cuadro 2. Actitud gerencial para la toma de decisiones en aspectos relacionados con la producción.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Individual	Se toma por experiencia y conjuntamente con jefe de producción.	Se toma por experiencia.	La toma de decisiones se realiza en consenso con la subgerencia.	
Delegación	En ausencia del gerente, las decisiones de producción son responsabilidad del jefe de producción.			Los jefes de área tienen cierto grado de autonomía en la toma de decisiones de su campo.
Tiene en cuenta la participación de los trabajadores operativos.	No la tiene en cuenta por el nivel educativo del personal y su comportamiento tímido.	Participan dando ideas de necesidades de mejoramiento en los procesos de producción.	No tiene en cuenta por la falta de preparación del personal.	Tiene en cuenta al personal a través de los Jefes de área y los canales formales como son manuales, comités.
Escucha opiniones y toma la decisión.	Cuando se trata de la compra de tecnología (equipos) se realiza con expertos.	Se cumple esta condición en la empresa.	Escucha las opiniones con respecto a fallas del proceso de producción.	
Tiene en cuenta a otros directivos.	Cuando se trata de aspectos financieros de la empresa se realiza con la Junta Directiva.	Se toma la decisión previo análisis y selección de la mejor alternativa con los socios familiares.	Las más importantes se toman con la Junta Directiva.	Se los tiene en cuenta para la toma de decisiones misionales y estratégicas.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

De los anteriores resultados se deduce que:

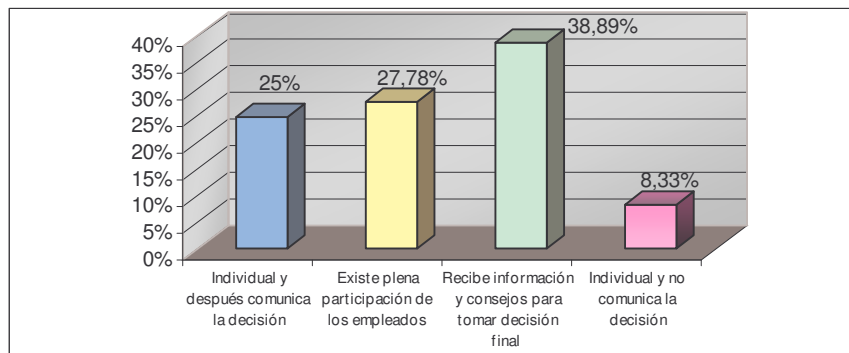
- Cuando la gerencia la desarrolla un profesional externo a la estructura familiar que es socia de la empresa, la toma de decisiones tiende a ser más democrática; mientras que cuando se concentra la gerencia en la familia las decisiones tienden a ser en forma individual desconociendo la participación de los operarios, esta afirmación se puede corroborar a partir de las evidencias encontradas en las empresas así:

En INCAFEN, se observa la transición existente entre el empalme de la administración actual con la anterior, donde se ha permitido observar el gran cambio organizacional en cuanto a estructura, comunicación y relacionamiento personal que ha sufrido la compañía en los últimos dos años, se ha logrado

evidenciar que la participación del personal se ha incrementado gracias a la llegada del nuevo administrador el cual no tiene que ver nada con la familia de los socios permitiendo mejorar el direccionamiento empresarial.

En contraste al resto de las empresas estudiadas se observó que el sentimiento que tienen los empleados de INCAFEN respecto a la participación en la toma de decisiones es más alto que en las demás empresas (véase gráfica 1).

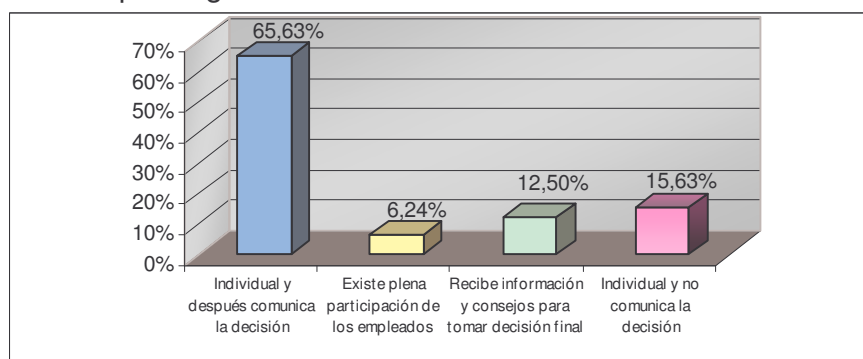
Gráfica 1. Opinión del personal operativo de INCAFEN acerca de la posición asumida por la gerencia a la hora de tomar una decisión.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En la gráfica 2, se puede apreciar la toma de decisiones en forma autocrática de la empresa Lácteos Andinos, confirmando así la ejecución de un modelo gerencial con liderazgo de los socios familiares; afirmación que se precisa a partir de la opinión de su personal operativo.

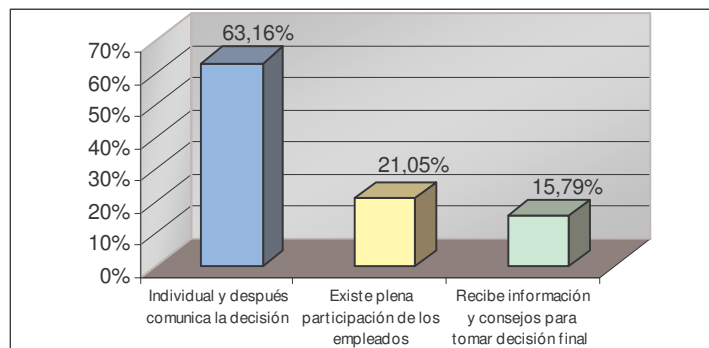
Gráfica 2. Opinión del personal operativo de Lácteos Andinos acerca de la posición asumida por la gerencia a la hora de tomar una decisión.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Al igual que el modelo gerencial anterior, en la empresa HERAMAR, se puede observar la presencia de un modelo gerencial autocrático; así lo confirman el 63.2% de los trabajadores del área operativa (véase gráfica 3.).

Gráfica 3. Opinión del personal operativo de HERAMAR acerca de la posición asumida por la gerencia a la hora de tomar una decisión.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Como se puede observar existe una generalidad en cuanto a la forma como se toman las decisiones en HERAMAR, LADRISUR y Lácteos Andinos, puesto que la mayoría de los empleados operativos y en el caso de LADRISUR el 100% de ellos opinan que la gerencia toma una decisión de manera individual y que posteriormente la comunica a los miembros de la empresa, lo que refleja que a la administración de éstas empresas poco les interesa las opiniones que puedan tener sus trabajadores a la hora de decidir; lo que no pasa en Incafen donde el 66.7% del personal operativo opina que la gerencia de alguna manera los hace partícipes de las decisiones.

- Todas las decisiones de mayor complejidad se toman en la dirección y las que comprometen la situación financiera estratégica de la organización se consultan con los propietarios e inversionistas; aunque en algunas ocasiones se consultan opiniones al personal operativo de la situación que se esté presentando en el momento, claro está que dicha consulta se limita a la operación del proceso productivo, esto se puede afirmar por los siguientes hechos:

Los gerentes de las empresas estudiadas a excepción de INCAFEN centran las decisiones de mayor complejidad por el hecho de tener mucha experiencia en la actividad que desarrollan sus empresas, pudiendo decir que ejercen un poder por el conocimiento experto, esto se pudo deducir de los siguientes comentarios hechos en las entrevistas:

“A mi no me engañan fácilmente porque vengo trabajando en esto hace muchos años y sé los vaivenes de este tipo de negocios, por eso la junta directiva me ha dado amplias atribuciones a mí para tomar las decisiones”³¹.

³¹ MARTINEZ, Roger. Gerente LADRISUR. Entrevista realizada en Pasto. Febrero 21-2007.

“Con la experiencia y conocimientos que tengo en esto de la carpintería, puedo saber cuándo se necesita algo en la empresa, si los empleados me dicen falta tal cosa puedo darme cuenta si de verdad se debe adquirir o no. Ellos dan las ideas pero yo sé finalmente que es lo que se debe hacer”³².

“Uno sabe todos los detalles de esto, tengo la empresa en la cabeza y la experiencia suficiente para saber que está bien o no para la empresa. Yo no soy ningún improvisado”³³.

En cuanto a las decisiones que comprometen la situación financiera estratégica de la organización como solicitud de créditos, inversiones y adquisición de maquinaria y equipo, los gerentes de las empresas en estudio no tienen total autonomía, por lo que deben exponer dichos requerimientos o pretensiones a la junta directiva quienes son los encargados de aprobar o no las propuestas hechas por gerencia.

En las charlas informales realizadas a algunos trabajadores de LADRISUR, HERAMAR y Lácteos Andinos, se pudo evidenciar que la participación de ellos en la toma de decisiones tiene que ver únicamente con sugerencias que hacen con respecto a deficiencias o inconvenientes presentados en la maquinaria, herramientas o materiales que en algún momento pueden estar afectando el normal funcionamiento del proceso de producción.

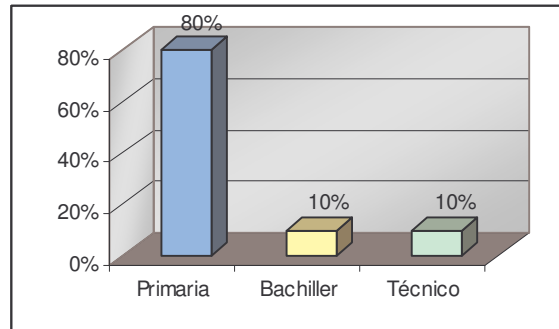
- La delegación de la toma de decisiones es un resultado de factores como: la confianza en un colaborador subalterno, la descentralización de la estructura organizacional en la cual se cuente con diferentes jefaturas y el nivel educativo del personal operativo, esta afirmación se presenta en las empresas de la siguiente manera:

En LADRISUR, se concede mucha autonomía al jefe de producción para tomar decisiones en torno al proceso productivo, puesto que la gerencia confía bastante en la experiencia y conocimientos técnicos que posee su colaborador para tomar decisiones que a veces son de carácter urgente. Por otro parte, no existe delegación en el resto del personal operativo, ya que a consideración de la gerencia su nivel educativo no permite que ellos puedan ser lo suficientemente autónomos y seguros para tomar una decisión, puesto que la gran mayoría cuenta únicamente con la básica primaria (véase gráfica 4).

Gráfica 4. Nivel educativo del personal operativo de LADRISUR.

³² MARTINEZ, Germán. Gerente HERAMAR. Entrevista realizada en Pasto. Febrero 24-2007.

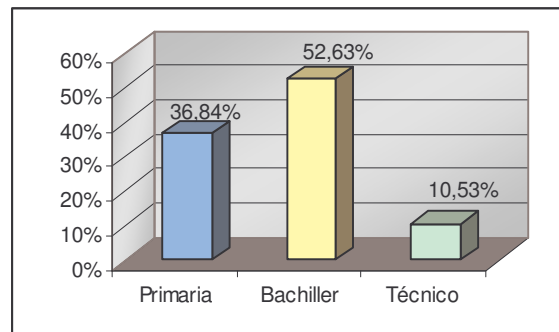
³³ ESCOBAR, Salvador. Gerente Lácteos Andinos. Entrevista realizada en Pasto. Febrero 24-2007.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En HERAMAR, no existe por parte de la gerencia la confianza suficiente para delegar algún tipo de decisión al personal operativo, puesto que siempre se cuenta con la presencia de la gerencia en la empresa, además influye también el nivel educativo de sus colaboradores, que aunque es mayor que el de los operarios en LADRISUR (véase gráfica 5), no están preparados a consideración de gerencia para participar en decisiones de mayor complejidad.

Gráfica 5. Nivel educativo del personal operativo de HERAMAR.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En INCAFEN y Lácteos Andinos, existe una estructura organizacional descentralizada, que beneficia de alguna manera la delegación de la toma de decisiones en los jefes de área; sin embargo, esa descentralización realmente es aprovechada por la gerencia de INCAFEN, ya que pone en manos de las diferentes jefaturas muchas de las decisiones que hay que tomar para poder enfocarse en asuntos estratégicos de la compañía; mientras que en Lácteos Andinos todas las decisiones a tomar deben ser aprobadas previamente por gerencia o subgerencia, lo que puede hacer más lenta a la organización.

En síntesis, se puede decir que en lo que respecta a la toma de decisiones relacionadas con la producción, existe tendencia por parte de los gerentes de LADRISUR, HERAMAR y Lácteos Andinos al uso de un estilo de dirección

autocrático; mientras que en INCAFEN se tiende a aplicar una administración más democrática.

7.2.2 Comunicación

Las variables de calificación de la actitud gerencial para la comunicación en aspectos relacionados con la producción en este caso son neutras, puesto que tal como se observa en el cuadro 3, no se está haciendo alusión a las características de la comunicación según los estilos de liderazgo sino que se presentan tres variables que permiten dar respuesta a la situación presentada en cada empresa objeto de estudio, así:

Cuadro 3. Actitud gerencial para la comunicación en aspectos relacionados con la producción.

Variable	LADRI SUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Forma de transmisión de mensajes.	En doble sentido, La gerencia Imparte instrucciones de procedimientos a seguir y los operarios hacen sugerencias.	En doble sentido, gerencia comunica los requerimientos del cliente a los operarios y ellos hacen sugerencias.	Con el personal operativo en su mayoría es en un solo sentido (hacia abajo, a través de órdenes).	En todas las direcciones. Se cuenta con carteleras, periódico interno y un esquema tecnológico.
Forma como se establecen las relaciones interpersonales.	Abierta, honesta, clara, procurando generar la mayor confianza.	Amable, pero procura conservar cierta distancia.	Se maneja estrictamente una relación laboral, es distante.	Motiva a sus colaboradores, genera confianza, escucha, retroalimenta.
Forma como se reciben los mensajes.	Escucha información de los operarios cuando existen inconvenientes con los insumos de producción y la maquinaria en general.	Escucha cuando los operarios hacen observaciones con respecto a la calidad de la materia prima, teniendo criterio para rechazar o aceptar lo sugerido.	Difícilmente acepta sugerencias hechas por el personal operativo. Existe terquedad.	Gerencia de puertas abiertas, escucha y pone a consideración las opiniones.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

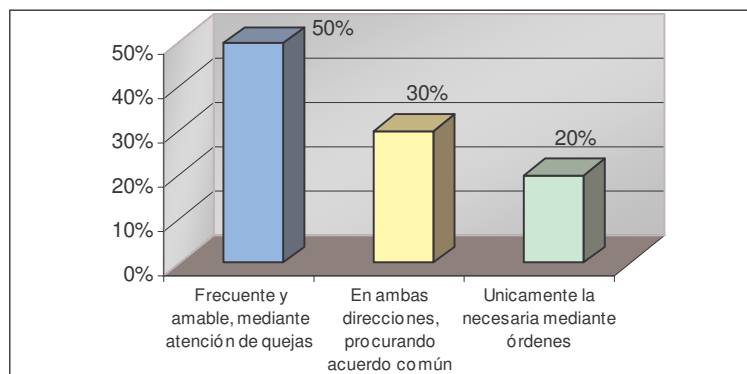
Teniendo en cuenta los datos del cuadro anterior se deduce que:

- Cada gerente tiene una forma específica de comunicarse con sus colaboradores dentro de cada una de las empresas estudiadas y de una u otra forma han tenido éxito, por lo tanto no se puede establecer una generalidad que permita afirmar que existe un patrón o conducta gerencial determinante para una comunicación donde la información transmitida y recibida logre su verdadero propósito. A continuación se describirá la actitud gerencial hacia la comunicación

que se lleva a cabo en cada una de las empresas con el fin de corroborar lo expuesto anteriormente:

En LADRISUR, se encontró que a pesar de que un 20% de los operarios dice que la comunicación en la empresa es únicamente la necesaria a través de órdenes, ésta es relativamente buena, ya que la gran mayoría representada en un 80% de los operarios considera que la comunicación en la empresa es frecuente, amable, abierta a las quejas hechas por los trabajadores y en doble sentido procurando llegar a un acuerdo común (véase gráfica 6), evidenciando así la preocupación de la gerencia por sus trabajadores tanto en el aspecto laboral como en el personal, puesto que ha procurado establecer una relación de confianza a través de la comunicación verbal con el fin de facilitar la comprensión de las órdenes y decisiones impartidas, además de promover la libertad de expresión de sus colaboradores sin ningún temor.

Gráfica 6. Opinión del personal operativo acerca de la comunicación en LADRISUR.

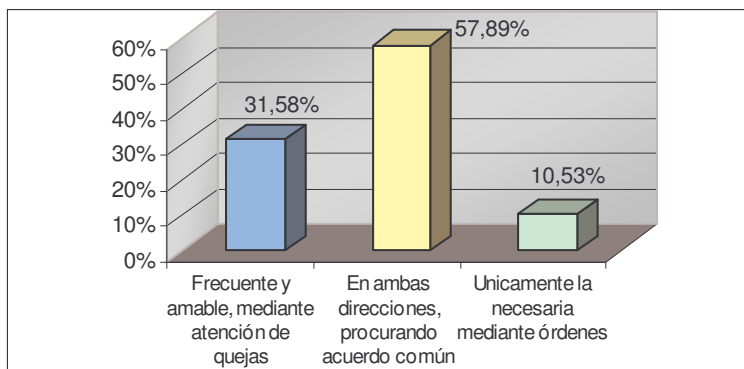


Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En HERAMAR, se observó que existe una buena comunicación, ya que la información es transferida directamente de la gerencia a sus empleados de forma tanto verbal como escrita, donde son mínimos los malentendidos presentados; sin embargo la gerencia evita establecer lasos cercanos o de afecto con sus empleados para no generar demasiada confianza, lo que no significa que deje de ser amable con ellos a la hora de intercambiar información.

La gráfica 7 (opinión del personal operativo acerca de la comunicación en HERAMAR), evidencia la conformidad que sienten los trabajadores con respecto a la comunicación que se maneja en la empresa, puesto que a pesar de que gerencia al dirigirse a ellos suele ser muy estricto un 31,6% considera que la comunicación al interior de la empresa es frecuente y amable, un 57,9% piensa que la comunicación fluye tanto descendente como ascendentemente y únicamente un 10.5% opina que se transmite información en un solo sentido mediante órdenes.

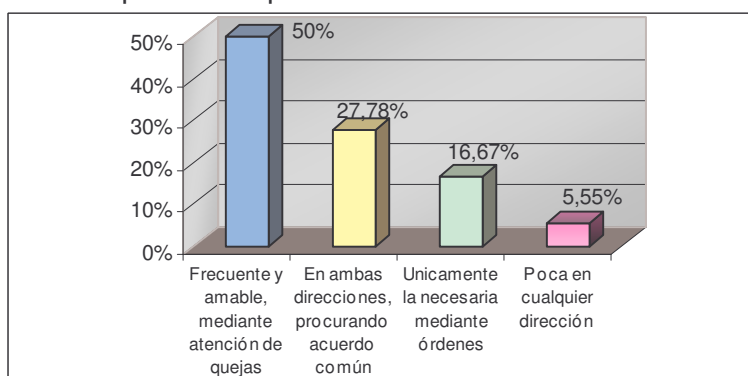
Gráfica 7. Opinión del personal operativo acerca de la comunicación en HERAMAR.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Con respecto a INCAFEN se encontró que el 77.8% del personal operativo opina que la comunicación es frecuente, amable y en todas las direcciones (véase grafica 8), esto ha sido resultado del esfuerzo de la gerencia por establecer mecanismos de transmisión de información como son las carteleras, el periódico interno de la compañía y sistemas tecnológicos de comunicación que permiten a los colaboradores contar con medios de fácil acceso a la información y expresión de sus pensamientos; sin embargo, existe un 22.2% de los empleados operativos que no se encuentran conformes con la comunicación, puesto que un 16.7% piensan que la comunicación es apenas la necesaria y solamente se lleva a cabo a través de órdenes y un 5.5% opinan que la comunicación es poca en cualquier dirección, atribuyendo esta respuesta a que la información no siempre llega a todos los interesados.

Gráfica 8. Opinión del personal operativo acerca de la comunicación en INCAFEN.

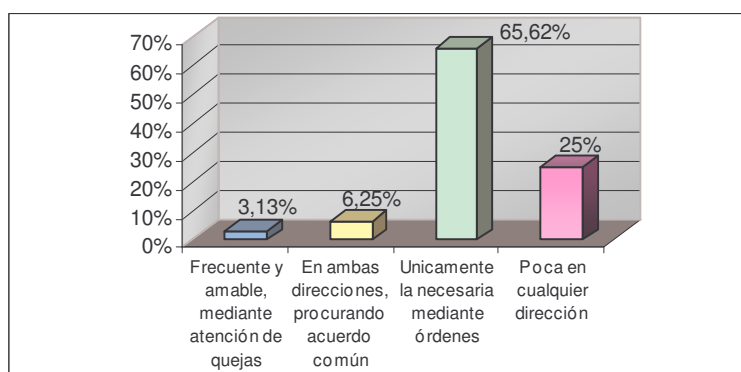


Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Situación muy diferente a la presentada en las empresas LADRISUR, HERAMAR e INCAFEN se refleja en Lácteos Andinos, donde el 65.6% del personal operativo

considera que la comunicación al interior de la empresa es únicamente la necesaria, que se da en su mayoría a través de órdenes y un 25% que es poca en cualquier dirección. Son una minoría quienes opinan que la comunicación es frecuente, amable y en doble sentido, lo que demuestra que la gerencia no se interesa porque en la organización existan lasos de confianza que garanticen a los empleados expresar fácilmente y sin temores sus opiniones o inquietudes (véase gráfica 9).

Gráfica 9. Opinión del personal operativo acerca de la comunicación en Lácteos Andinos.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

A pesar de que en la empresa se transmite información principalmente desde la parte superior de la estructura organizacional hasta los niveles inferiores sin prestarle la importancia que se merece a la comunicación de tipo ascendente, ésta es oportuna, precisa y clara, pero sería conveniente que la comunicación fluya en todas las direcciones y que los empleados sientan que en el gerente encuentran a una persona dispuesta a brindarles la confianza necesaria para expresar sus opiniones y que las mismas serán tenidas en cuenta.

- En las empresas estudiadas la comunicación de abajo hacia arriba en su gran mayoría se da en los casos en que está de por medio el normal funcionamiento del proceso de producción, donde a partir de observaciones hechas por los operarios se identifican deficiencias:

Esta situación fue evidenciada en los comentarios realizados por algunos operarios de LADRISUR, HERAMAR e INCAFEN en los que afirmaron que se dirigen a la gerencia en la mayoría de casos para tratar inconvenientes presentados con la maquinaria o para informar irregularidades de la materia prima e insumos que pueden afectar la calidad del producto, resaltando que muchas veces además de ser escuchados, la gerencia pone a consideración las soluciones que ellos proponen para el mejoramiento de los problemas presentados; hecho que no ocurre en Lácteos Andinos, puesto que es muy difícil

que la gerencia ponga a consideración las sugerencias hechas por los operarios, reflejando ser una persona terca e impositiva.

- El tamaño de la organización influye en el uso de una comunicación formal o informal, esto se refleja en las empresas estudiadas así:

En LADRISUR y HERAMAR, que son empresas que cuentan con 19 y 37 empleados respectivamente, existe preferencia por el manejo de la comunicación informal, es decir, la información que se intercambia no sigue una estructura definida y se aprovechan espacios tales como la hora del café para dialogar con los operarios o darles algún tipo de instrucciones.

Parte de esa informalidad se ve reflejada también en que éstas empresas no tienen definida una misión y visión empresarial, puesto que la administración ha enfocado sus esfuerzos a atender asuntos inmediatos relacionados con el proceso de producción y ventas, olvidando la importancia de contar con herramientas administrativas de gran utilidad en la alineación de los esfuerzos del talento humano hacia una misma dirección.

En contraste a esto, en la encuesta realizada a los empleados se encontró que aunque LADRISUR y HERAMAR no cuentan con una misión y visión definidas, la gran mayoría de los trabajadores operativos (80% y 94,7% respectivamente) opinan que la gerencia se preocupa mucho por dar a conocer dichos aspectos, lo que indica que los trabajadores están confundiendo la misión y visión empresarial con las órdenes y sugerencias diarias que la gerencia les hace en sus puestos de trabajo.

Para el caso de Lácteos Andinos e INCAFEN con 56 y 78 empleados respectivamente, se encontró que la comunicación es principalmente formal, puesto que se organizan reuniones de trabajo con los jefes de área quienes se encargan de bajar la información a los niveles menores en jerarquía; los comunicados casi siempre son por escrito a través de memorandos, avisos en carteleras y en el caso de INCAFEN también mediante el periódico interno de la compañía.

Con respecto a la comunicación de la misión y visión empresarial a los trabajadores en Lácteos Andinos, se encontró que no se ha dado formalidad a este tipo de herramientas administrativas porque aún están en proceso de construcción, es por tal razón que el 93,8% del personal operativo coinciden en decir que poco o nada se ha preocupado la gerencia por darles a conocer estos elementos ya que no existen.

En INCAFEN por el contrario, a partir del proceso de certificación se cuenta con una misión y visión claramente definidas y formalizadas, lo que les ha facilitado sensibilizar y direccionar las labores de sus trabajadores, quienes en un 75%

opinan que la gerencia se ha preocupado mucho por compartirles la misión y visión de la compañía.

En general, se puede decir que la actitud gerencial para la comunicación en aspectos relacionados con la producción en LADRISUR, HERAMAR e INCAFEN es democrática a pesar de que cada gerencia le imprime un toque personal al estilo manejado; mientras que en Lácteos Andinos se tiende a un fuerte autoritarismo al presentarse una comunicación que fundamentalmente se da en un solo sentido a través de órdenes.

7.2.3 Participación

Cuadro 4. Actitud gerencial para la participación en aspectos relacionados con la producción.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
No permite participar a los trabajadores operativos.	En las decisiones de producción se involucra solamente al jefe de producción.	En la innovación de productos, está sujeto a condiciones del cliente.	No tiene en cuenta las sugerencias de los trabajadores para mejorar procedimientos.	La formulación de objetivos y metas a largo plazo se concentra en gerencia y junta directiva.
Es poca la participación permitida.		En la distribución de la maquinaria en la planta de producción.		
Concede participación muy frecuente.	Para mejorar la eficiencia en una actividad del proceso de producción.	Para lograr la optimización de insumos.		Se involucra al personal en la formulación de metas a corto plazo.
Permite la participación para llegar a un acuerdo común.	Con el jefe de producción para dar cumplimiento a pedidos.	Cuando hay que adquirir nuevas herramientas de trabajo.	Junto a los jefes de área se determinan estrategias.	
Total participación a través de equipos.	Para verificar la calidad del producto en cada etapa del proceso productivo.			Se permite al personal operativo sugerir ideas para la innovación de productos.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Las deducciones que se pueden hacer de lo anterior son similares a las hechas en el punto referente a la toma de decisiones, por lo tanto aquí solamente se analiza la siguiente afirmación:

- En las pequeñas empresas, no hay participación del personal operativo en cuanto a la innovación y desarrollo de productos, ya que están sujetas a las condiciones y requerimientos que exigen los clientes; mientras que en las empresas de mediano tamaño, existen personas especializadas para el desarrollo

y creación de nuevos productos, donde el personal operativo tiene la oportunidad de aportar ideas, esta afirmación surge a partir de las siguientes evidencias encontradas en las empresas objeto de estudio:

En LADRISUR, los productos que se fabrican deben cumplir las especificaciones hechas por sus clientes, no existe la posibilidad de algún tipo de participación en este aspecto por parte de los trabajadores, por lo tanto deben limitarse a cumplir las instrucciones impartidas.

En HERAMAR, se podría innovar en diseño, pero *“el cliente cuando viene a comprar una puerta, cocina... cualquier tipo de producto a la empresa ya viene con una idea fija de que es lo que quiere, la verdad la gente aquí en Pasto es muy tradicionalista quiere la misma puerta, el mismo closet de siempre...”*³⁴, entonces, lo que gerencia hace es dibujar en un papel todas las características del producto que el cliente solicita, este es presentado a la diseñadora para que lo elabore en un programa informático que se tiene para diseños y es presentado al cliente, quien da el visto bueno antes de empezar a elaborar el pedido. Como se puede observar no existe mayor posibilidad de que la empresa innove en diseño y mucho menos que los operarios participen con nuevas ideas, lo que impide su participación.

En Lácteos Andinos e INCAFEN en cambio, no están expuestos a esta situación, de hecho cada empresa cuenta con personas profesionales para llevar a cabo los procesos de Investigación y Desarrollo de nuevos productos; en INCAFEN por ejemplo, se permite participar a los trabajadores mediante pruebas a nivel de degustación para verificar si la muestra del producto a sacar al mercado cumple con las características exigidas por los clientes-consumidores, dichas características son identificadas en encuestas de satisfacción al cliente que aplica continuamente la compañía.

Como se puede notar, en las empresas LADRISUR y HERAMAR debido a las condiciones exigidas por sus clientes se practica un estilo de autoridad-obediencia en lo referente a la innovación de productos; mientras que en Lácteos Andinos e INCAFEN, la situación se presta para el uso de un estilo de administración en equipo.

7.2.4 Delegación

³⁴ MARTINEZ, Germán. Gerente HERAMAR. Entrevista realizada en Pasto. Enero 20-2007.

Cuadro 5. Actitud gerencial para la delegación en aspectos relacionados con la producción.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Centralización.	Cuando se trata de la compra de insumos.	No delega autoridad por temor a perder el respeto del personal operativo.	La autoridad no es delegada, la responsabilidad en el desempeño del cargo se delega totalmente.	
Total delegación de autoridad y responsabilidad.				
Existe delegación porque confía mucho en los trabajadores operativos.	No delega nuevas funciones por temor a errores que representen pérdida de material.	Delega nuevas funciones para que el personal operativo tenga conocimiento general del proceso de producción.	El personal de vigilancia es el encargado de volver hacer conteo del producto que se despacha, para evitar robos.	Para dar cumplimiento a las nuevas exigencias de la NTC ISO 9001:2000 fue necesario delegar nuevas funciones.
Delega pero supervisa permanentemente.	El jefe de producción tiene autoridad en asuntos técnicos pero gerencia lo supervisa muy de cerca.	Cuando tiene que ausentarse, delega en los socios familiares.	Si no puede estar presente en la empresa delega autoridad a subgerencia	A los jefes de área para dar cumplimiento a los objetivos perseguidos en cada departamento.
Delega autoridad, siendo consciente de que no se delega la responsabilidad.				Para la compra de insumos delega suficiente autoridad al jefe de compras y suministros.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Por lo expuesto anteriormente se puede decir que:

- Cuando un gerente es propietario de la empresa que dirige, evita delegar autoridad por temor a perder el respeto de sus colaboradores; en cambio cuando la gerencia está en manos de un profesional externo a la línea de socios, existe mayor delegación de autoridad porque se ve en ésta una oportunidad para dedicarle más tiempo a los asuntos estratégicos de la organización, esta afirmación se puede hacer por los siguientes hechos:

En LADRISUR, HERAMAR y Lácteos Andinos, existe cierto grado de exigencia por parte de la gerencia para que los trabajadores busquen la aprobación antes de actuar, esto refleja que existe una gran necesidad de mantener el poder dentro de las organizaciones y que los gerentes sienten que el tener la autoridad en sus manos genera respeto en sus colaboradores. A pesar de ésta situación que fue percibida en las entrevistas realizadas a los gerentes, el 60% y 68,4% del personal

operativo que trabaja en LADRISUR y HERAMAR respectivamente, sienten tener mucha independencia para tomar decisiones concernientes a su cargo, encontrando que los puntos de vista tanto de gerencia como de los trabajadores son muy diferentes; lo que no sucedió en Lácteos Andinos, donde el 90,6 % del personal operativo opinaron que la independencia que tienen para decidir en sus puestos de trabajo es poca o ninguna.

En lo que respecta a INCAFEN, se encontró que el gerente no siente que delegar autoridad en algunas personas sea motivo para perder el respeto de sus colaboradores, antes por el contrario opina que: *“en algunas ocasiones es conveniente delegar autoridad para liberar tiempo y sentarse a analizar temas estratégicos de la compañía”*³⁵. En contraste a esto, el 58.3% del personal operativo dice tener poca o ninguna independencia para tomar decisiones en su cargo; dejando claro que la autoridad más que todo es delegada a los jefes de departamento y no a los trabajadores operativos.

- En una empresa donde se delegan nuevas funciones al personal operativo, se lo hace con la intención de que los trabajadores tengan conocimientos generales de las actividades a realizar en el proceso de producción o porque una circunstancia dada así lo exige; mientras que en una empresa donde son muy pocas las nuevas funciones que se delegan, se debe a que existe temor porque se cometan errores que representen pérdida de tiempo y dinero; esta afirmación se ve reflejada en las empresas investigadas así:

En HERAMAR, la gerencia procura asignar nuevas tareas al personal operativo con el fin de que conozcan y aprendan a desenvolverse en cada etapa del proceso de producción, así por ejemplo, cuando la persona encargada de pintura tiene trabajo acumulado o por algún motivo falte a la empresa, puede pasar fácilmente otro trabajador a reemplazarlo.

Todo lo contrario pasa en LADRISUR, donde no se delegan nuevas funciones por experiencias negativas en épocas pasadas, el gerente procura que sus colaboradores se desempeñen en una sola tarea para que se vuelvan expertos en eso y no cometan errores que sean perjudiciales para la empresa, en un comentario hecho en una de las entrevistas así lo expresó: *“Las actividades a realizar por los trabajadores siempre son las mismas, porque buscamos especializarlos para que se hagan mejor las cosas, porque si se los cambia seguro meten la pata, lo que no es conveniente para la empresa ya que sería una perdedera de plata y tiempo”*³⁶.

³⁵ GONZALEZ, Julio Cesar. Gerente INCAFEN. Entrevista personal realizada en Pasto. Febrero 28- 2007.

³⁶ MARTINEZ, Roger. Gerente LADRISUR. Entrevista realizada en Pasto. Enero 18-2007.

En cuanto a Lácteos Andinos e INCAFEN, la delegación de nuevas funciones se ha venido dando últimamente a consecuencia del proceso de certificación de calidad, puesto que en el transcurso de este proceso ha surgido la necesidad de dar cumplimiento a ciertas exigencias que han llevado a realizar tareas que antes no se hacían, convirtiéndose éste en un motivo que justifica la asignación de nuevas actividades y responsabilidades a los trabajadores.

- En las empresas no se maneja una delegación de estilo laissez - faire en donde se delegue totalmente la autoridad y responsabilidad, puesto que cuando gerencia delega supervisa permanentemente, esta afirmación se pudo corroborar en las empresas a partir de las siguientes evidencias:

Al cuestionar a los gerentes respecto a quién es delegada la autoridad cuando por algún motivo ellos no pueden estar al frente de la empresa, se encontró que:

En LADRISUR, es el jefe de producción a quien se delega la responsabilidad de cumplir con las instrucciones impartidas por gerencia antes de ausentarse, pero como se puede observar, no se está delegando autoridad sino únicamente responsabilidad, ya que simplemente se están comunicando órdenes, de las cuales a la llegada de gerencia se debe rendir cuentas.

En HERAMAR, la autoridad es delegada en uno de los tres socios familiares que trabajan en la empresa, quienes telefónicamente son supervisados y dirigidos por el gerente en las diferentes situaciones que se puedan presentar en su ausencia, esto demuestra que la gerencia siempre centraliza la autoridad en sus manos y que es poca la confianza que siente hacia los trabajadores no pertenecientes a la familia.

En Lácteos Andinos, al igual que en HERAMAR se da una situación similar, ya que la autoridad es delegada en la subgerencia quien a su vez es socia y esposa del gerente; por esta razón, se concede más fácilmente autoridad aunque no totalmente puesto que permanecen continuamente en contacto tratando los aspectos más relevantes de la empresa.

Caso contrario se encontró en INCAFEN, donde tanto la autoridad como responsabilidad son compartidas con los jefes de cada departamento, quienes no necesariamente para cualquier movimiento deben pedir autorización, puesto que la gerencia es conciente de que cuenta con personal experto en lo que hace, lo que no quiere decir que se deje de conservar la responsabilidad final por el resultado.

En general, se puede decir que en LADRISUR y Lácteos Andinos se restringe la delegación de autoridad a una sola persona que es el jefe de producción y subgerencia respectivamente; en HERAMAR a uno de los tres socios familiares que trabajan en la empresa; y solamente en INCAFEN esa autoridad y

responsabilidad es realmente compartida por el gerente con las jefaturas de cada departamento, pudiendo decir que en las tres primeras empresas se tiende para este caso al uso de un estilo de liderazgo autocrático mientras que en INCAFEN a un estilo más democrático.

7.2.5 Solución de problemas

Cuadro 6. Actitud gerencial para la solución de problemas en aspectos relacionados con la producción.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Suprime la situación a través de un regaño.	Cuando los trabajadores operativos desperdician material.	Cuando se incumplen los horarios de trabajo.	Cuando no se da cumplimiento a las especificaciones técnicas del producto.	
Evita o ignora los conflictos.				
Suaviza la situación.	Con el cliente cuando un producto sale de mala calidad.			Cuando la maquinaria y equipo presenta fallas.
Busca negociar las situaciones.		Cuando un cliente no está satisfecho con el producto.		Al hacer pruebas de degustación de un nuevo producto.
Utiliza la situación como medio de aprendizaje.	Cuando la materia prima no tiene las características que se esperaban.		Cuando pierde informes que le entregan los jefes de área.	Cuando se cometen errores en el proceso de producción.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

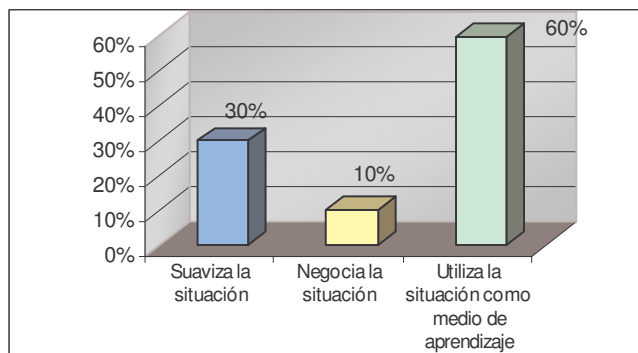
De acuerdo al cuadro anterior se deduce que:

- Cuando la gerencia está en manos de un profesional externo a la línea de socios, evita resolver conflictos o problemas presentados en el desarrollo de la actividad productiva suprimiendo la situación a través de un regaño; mientras que en las empresas donde el gerente es uno de los propietarios existen ocasiones en las que se recurre a fuertes llamados de atención, esto se puede afirmar por las evidencias encontradas en las empresas así:

En LADRISUR y HERAMAR, se pudo observar que a los gerentes de las cosas que más les disgusta es que los trabajadores no lleguen a tiempo a la empresa o que no se concienticen de aprovechar mejor la materia prima con la que trabajan, llevándolos a tomar actitudes algo fuertes con sus colaboradores cuando se presentan estas situaciones; sin embargo al preguntar al personal operativo sobre la posición asumida por el gerente a la hora de solucionar los problemas, en LADRISUR se encontró que ninguno de ellos siente que se suprimen los problemas, antes por el contrario, la mayoría (60%) opinan que utiliza la situación

como medio de aprendizaje, lo que indica que son escasos los momentos en que la gerencia asume una postura fuerte hacia ellos (véase gráfica 10).

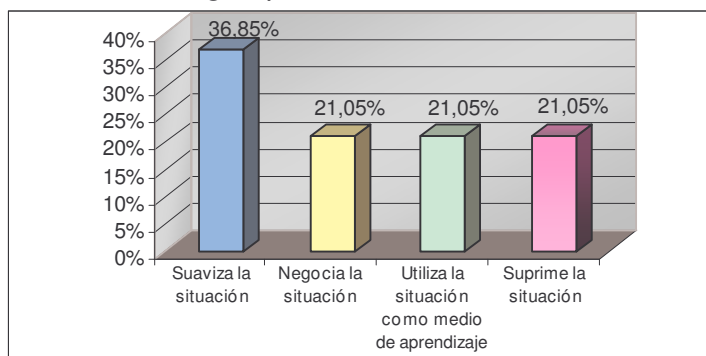
Gráfica 10. Opinión del personal operativo acerca de la posición que asume la gerencia cuando conoce de algún problema en LADRISUR.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

No ocurre lo mismo en HERAMAR, ya que un 21,1% del personal operativo dice que la gerencia recurre a la supresión de los problemas a través de un regaño; sin embargo un alto porcentaje (36,9%) afirman que el gerente suaviza la situación, demostrando que a pesar de que la gerencia acepta ser en algunas ocasiones fuerte con sus colaboradores, son pocos los que así lo perciben (véase gráfica 11).

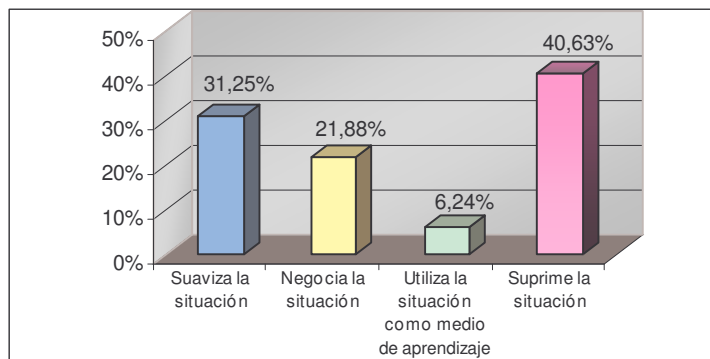
Gráfica 11. Opinión del personal operativo acerca de la posición que asume la gerencia cuando conoce de algún problema en HERAMAR.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En lo que respecta a Lácteos Andinos, se observa un alto porcentaje de trabajadores (40,6%), que afirman que la gerencia asume una postura de supresión ante los problemas, evidenciando que a diferencia de las otras empresas se recurre con más frecuencia a métodos coercitivos de solución a las dificultades (véase gráfica 12).

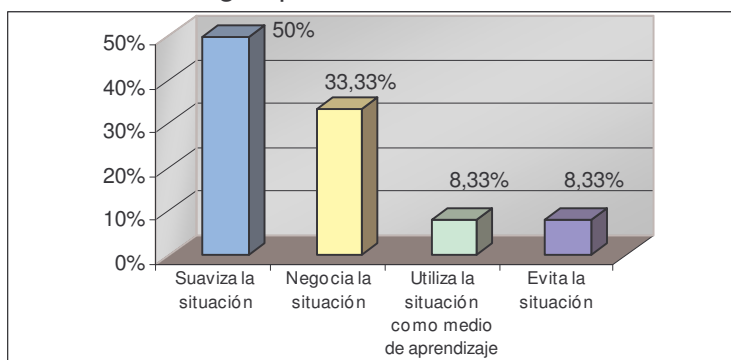
Gráfica 12. Opinión del personal operativo acerca de la posición que asume la gerencia cuando conoce de algún problema en Lácteos Andinos.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

De otro lado, se encontró que la gerencia de INCAFEN nunca ha tenido que recurrir a un regaño para solucionar los problemas, puesto que considera que este es el peor método a utilizar, adoptando más frecuentemente posiciones tales como suavizar o negociar la situación, tal como lo confirman sus trabajadores (véase gráfica 13).

Gráfica 13. Opinión del personal operativo acerca de la posición que asume la gerencia cuando conoce de algún problema en INCAFEN.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Teniendo en cuenta las respuestas dadas con mayor frecuencia por parte del personal operativo encuestado en cada una de las empresas se podría decir que, en LADRISUR la gerencia para problemas relacionados con la producción recurre a un estilo de administración en equipo puesto que utiliza la situación como medio de aprendizaje, en HERAMAR e INCAFEN a un estilo de administración paternalista ya que se suaviza la situación y en Lácteos Andinos a un estilo de administración autocrática donde se suprime la situación a través de un regaño.

7.2.6 Motivación

Cuadro 7. Actitud gerencial para la motivación en aspectos relacionados con la producción.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Incentivos basados en el temor.		Cuando se desperdicia material.	Cuando no se está dando cumplimiento a los volúmenes de producción establecidos.	
No brinda ningún tipo de incentivos.			Al personal de producción.	
Brinda excelentes condiciones de trabajo.	Gracias al mantenimiento continuo dado a la maquinaria ésta se encuentra en buen estado.	Se brinda buena herramienta para lograr mejor calidad de los productos.		Se cuenta con manuales de procedimientos que guían el trabajo del personal operativo.
Motivación centrada en la participación.	Busca que los trabajadores opinen respecto a cómo mejorar el desarrollo del proceso de producción.	El personal operativo puede opinar y hacer sugerencias acerca de las condiciones de la maquinaria y equipo.	Escuchando a los vendedores para implementar nuevas estrategias.	Mediante la creación de equipos de trabajo.
Brinda incentivos de tipo económico y no económico.	Únicamente se brinda incentivos de tipo económico al jefe de producción.	Cuando se alcanza un alto nivel de producción se felicita al personal.	Cuando se cumplen los presupuestos de ventas.	Cuando se da cumplimiento a los objetivos de cada área.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

De lo anterior se puede afirmar que:

- La herramienta que más utilizan los gerentes para la motivación del personal operativo es la participación que se les brinda en aspectos relacionados a su puesto de trabajo, resaltando que en algunas ocasiones dicha participación se limita a dar opiniones que no siempre la gerencia las tiene en cuenta para ser aplicadas. Esta afirmación se ve reflejada en las empresas así:

En LADRISUR el 100% y en HERAMAR el 78,9% del personal operativo encuestado, opina que en la empresa si existen espacios que les permiten participar activamente, sin embargo al preguntarles cuáles eran dichos espacios solo expresaron que cuando hacían observaciones de una máquina o herramienta en malas condiciones, cuando el material con el que trabajan no cumple con las características para ser trabajado o cuando sugieren nuevas formas de agilizar las actividades que desempeñan, encontrando que en este último aspecto son muy pocas las veces en que son aplicadas las ideas proporcionadas.

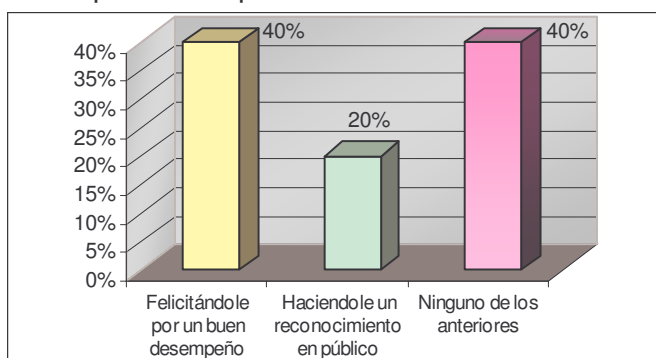
En Lácteos Andinos, la gerencia solo se interesa por hacer participes en la creación de nuevas estrategias de ventas a los vendedores y por su puesto al jefe de ventas, quienes son las personas más indicadas para apoyar en este aspecto puesto que son ellos los que se involucran directa y diariamente con los clientes. Desafortunadamente, la mayoría del personal operativo (76,3%) del resto de áreas de la organización afirma no tener la oportunidad de participar activamente, lo que podría convertirse en un factor de desmotivación.

En INCAFEN en cambio, la participación es un factor permanente de motivación, ya que por lo menos el 50% del personal operativo opina que en la empresa si existen espacios que les permiten participar activamente mediante la conformación de equipos de trabajo liderados por los jefes de departamento para sugerir ideas de cómo mejorar el cumplimiento de los objetivos propuestos cada mes.

- En las empresas no se están concediendo incentivos de tipo económico a los trabajadores operativos y en las empresas que tienen un área de ventas únicamente es el personal de esta área el que se ve beneficiado de ciertas comisiones por ventas; aunque cabe destacar que el personal reconoce que les ofrecen otros incentivos de tipo no económico que también son importantes para ellos, esta afirmación se evidencia en las empresas estudiadas así:

En LADRISUR, la única persona que recibe un sueldo adicional a partir de 16 quemas de ladrillo al mes es el jefe de producción, el resto de operarios cuentan solo con su salario mínimo y prestaciones sociales; sin embargo, un 60% afirma que por un trabajo bien hecho la gerencia los felicita o les hace un reconocimiento verbal delante de sus compañeros (véase gráfica 14).

Gráfica 14. Opinión del personal operativo acerca de la motivación en LADRISUR.

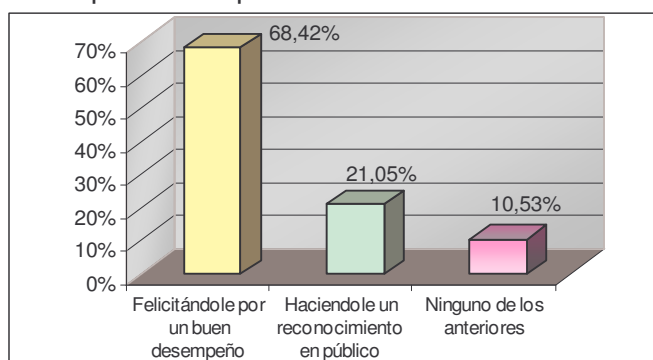


Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En HERAMAR, tampoco existen incentivos de tipo económico pero el 89,5% del personal operativo dice que la gerencia constantemente los felicita y elogia frente a otros compañeros de trabajo cuando tienen un desempeño sobresaliente, siendo

muy pocos los trabajadores que así no lo sienten; además, la gerencia dice que a pesar de no brindar incentivos en dinero a sus trabajadores procura siempre adquirir las mejores herramientas de trabajo para facilitar sus labores y por ende puedan elaborar un producto de mejor calidad (véase gráfica 15).

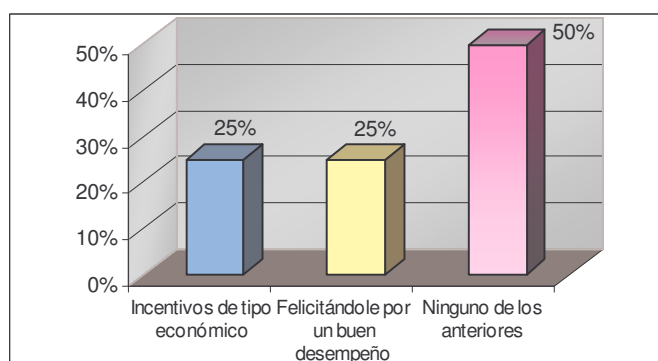
Gráfica 15. Opinión del personal operativo acerca de la motivación en HERAMAR.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En Lácteos Andinos, solo el personal de ventas afirma recibir incentivos de tipo económico, encontrando que los demás trabajadores operativos no cuentan con este beneficio y sólo un 25% dice recibir felicitaciones por un buen desempeño sea por parte de gerencia o de su jefe inmediato; además, se encontró un gran descontento en la mitad del personal operativo encuestado, ya que sienten que no han recibido ningún tipo de motivación en la empresa (véase gráfica 16).

Gráfica 16. Opinión del personal operativo acerca de la motivación en Lácteos Andinos.

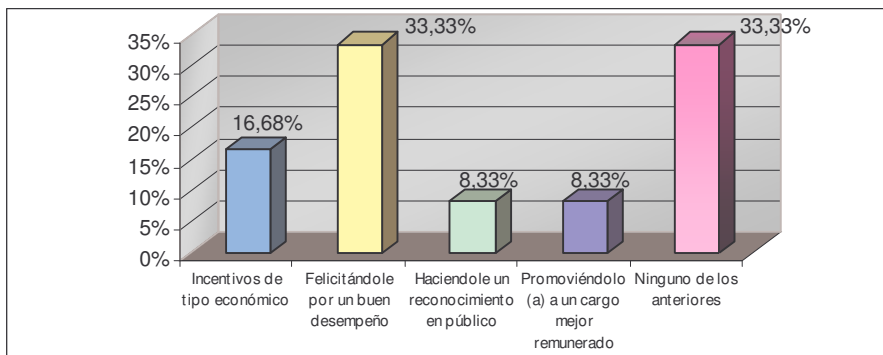


Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En INCAFEN, las opiniones del personal operativo encuestado están más divididas, puesto que en un 66,7% afirman que en la empresa por un excelente trabajo han sido felicitados, han recibido incentivos de tipo económico (mas que todo vendedores), se les ha hecho un reconocimiento en público o los han promovido a un cargo mejor remunerado, sin embargo, un 33,3% opina no haber

recibido ninguno de los anteriores incentivos, lo que podría significar que hay unos cuantos trabajadores que no se están sintiendo motivados en la empresa (véase gráfica 17).

Gráfica 17. Opinión del personal operativo acerca de la motivación en INCAFEN.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En términos generales, se puede decir que en las empresas LADRISUR, HERAMAR y Lácteos Andinos en lo que se refiere a la motivación en aspectos relacionados a la producción se tiende a usar un estilo gerencial democrático, mientras que en INCAFEN al existir diferentes formas de motivar a sus trabajadores prevalece un estilo gerencial paternalista.

7.2.7 Control

Cuadro 8. Actitud gerencial para el control en aspectos relacionados con la producción.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Vigila muy de cerca.	La mezcla de la materia prima para evitar el desperdicio de material.	El rendimiento de los insumos del proceso de producción	El despacho de productos, a través de observación.	La calidad del producto terminado.
Se deja a criterio del trabajador operativo.	La calidad del producto a través del jefe de producción		La autonomía para el desarrollo de pruebas que permitan mejorar los productos.	
No implementa mecanismos de control.	Se controla sin criterios técnicos.	Se controla sin criterios técnicos.	Por ahora cuenta con indicadores para área de ventas.	Evalúa todas las áreas mediante indicadores de gestión.
Evalúa primero lo positivo y luego lo negativo.	La reubicación de un operario en el proceso de producción	El costo beneficio en la adquisición de nueva maquinaria.		
Analiza indicadores de gestión junto al personal operativo.			Para establecer estrategias de mercadeo con los vendedores.	Quincenalmente, para el seguimiento de los objetivos de cada área.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

A partir de lo anterior se puede decir que:

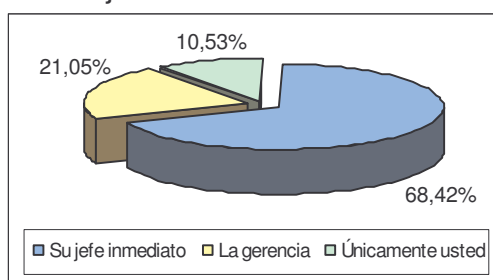
- Las empresas dirigidas por profesionales con carreras afines a la administración de empresas, poseen mecanismos estructurados de control; mientras quienes son más empíricos no hacen uso de este tipo de herramientas administrativas. Esta afirmación parte de las evidencias encontradas en las empresas estudiadas así:

En LADRISUR y HERAMAR, debido a la insuficiencia de la planeación el control es deficiente, puesto que éste se basa únicamente en los estándares alcanzados tradicionalmente por la empresa y por los resultados cotidianos y rutinarios. En la producción se controla sobre todo la calidad, la cantidad, los costos, el tiempo y desempeño del obrero, pero sin ningún criterio técnico, además se insiste mucho en el cuidado y uso eficiente de la materia prima y de los activos tales como herramientas, maquinaria y equipos de la empresa.

Lo anterior refleja que, en estas empresas todo los factores involucrados en el proceso de producción son a los que mayor atención se presta y así sea de manera subjetiva el control es ejercido constantemente. Esas medidas de control

del trabajo están a cargo principalmente de los jefes inmediatos, dándose el hecho de que los gerentes aunque no delegan totalmente la tarea de controlar el proceso de producción, dan amplias atribuciones a los jefes inmediatos quienes a diario supervisan más que todo mediante observación directa cada actividad realizada por los operarios, así lo afirmaron el 100% de ellos en LADRISUR y el 68,4% en HERAMAR (véase gráfica 18).

Gráfica 18. Opinión del personal operativo de HERAMAR sobre quién es la persona que controla su trabajo.



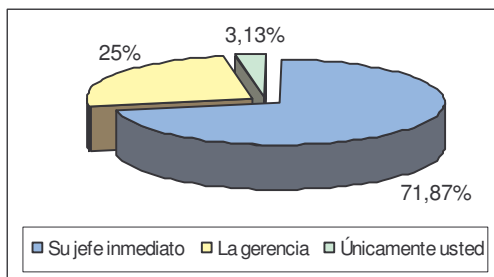
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Cabe mencionar que los criterios subjetivos de control no son suficientes para vislumbrar a tiempo posibles errores o desviaciones que se estén presentando, pudiendo decir que la ausencia de indicadores de gestión se constituye en una gran debilidad para realizar el control en estas empresas, puesto que al no existir parámetros de medición, el control es muy difícil y no brinda resultados en los que se pueda confiar totalmente a la hora de implementar una medida correctiva.

En Lácteos Andinos en cambio se encontró que, las áreas donde más se ejerce control son las de producción y ventas, donde sí se tienen establecidos unos criterios técnicos de control sobre todo para aspectos relacionados a la calidad del producto y el nivel de cumplimiento del presupuesto de ventas mes a mes. Con respecto a las demás áreas de trabajo de la empresa, se encontró que se están construyendo ciertos indicadores de gestión que no solo les permitirán cumplir con las exigencias de la norma ISO 9001:2000, sino también que se convertirán en una herramienta básica para el seguimiento de los objetivos propuestos.

Como se puede evidenciar en la gráfica 19 (Opinión del personal operativo de Lácteos Andinos sobre quién es la persona que controla su trabajo), el control del trabajo a realizar según el 71,9% de los trabajadores operativos encuestados está bajo la supervisión de sus jefes inmediatos y solo el 25% de ellos considera que es el gerente quien controla sus actividades, lo que demuestra que a pesar de que el proceso de toma de decisiones en la organización está centralizado en la gerencia y subgerencia de la empresa, el proceso de control se encuentra más descentralizado, permitiendo a los jefes de área tener mayor dominio de las funciones desempeñadas por sus colaboradores.

Gráfica 19. Opinión del personal operativo de Lácteos Andinos sobre quién es la persona que controla su trabajo.

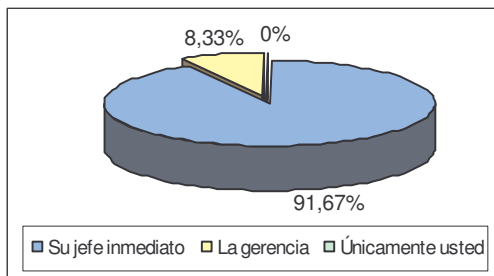


Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

La empresa INCAFEN por su parte, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y cada uno de los procesos sigue una matriz de Indicadores de Gestión, los cuales están estructurados sobre perspectivas recomendadas por la metodología de los Cuadros Balanceados de Gestión (B.S.C), estos indicadores se analizan quincenalmente en una reunión donde participan el gerente, los jefes de departamento y algunos de sus auxiliares, permitiendo a gerencia evaluar con mayor facilidad si los resultados coinciden con el plan adoptado, conocer el rumbo que está tomando la compañía y señalar desviaciones y errores a tiempo para rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

El control de cada uno de los indicadores es una labor que casi a diario llevan los jefes de departamento; además dicho control es complementado mediante observación directa en los puestos de trabajo con el fin de valorar más de cerca los procesos que se están llevando a cabo. Tal como lo afirma el 91,7% del personal operativo encuestado, es su jefe inmediato el encargado de supervisar y vigilar el trabajo desempeñado y una mínima proporción (8,3%) aduce que es gerencia quien directamente controla su labor (véase gráfica 20), lo que demuestra una vez más que gran parte de la función de control se encuentra descentralizada en las empresas estudiadas.

Gráfica 20. Opinión del personal operativo de INCAFEN sobre quién es la persona que controla su trabajo.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Como se puede observar en lo anteriormente mencionado, por lo menos en los procesos de control todos los gerentes sujetos de esta investigación practican un estilo de liderazgo democrático, donde el jefe de producción para el caso de LADRISUR, el jefe de taller en HERAMAR y los jefes de las diferentes áreas para el caso de Lácteos Andinos e INCAFEN, son los encargados de controlar sea técnicamente o no el trabajo de sus colaboradores, descentralizando un poco esta función de las manos del gerente.

7.2.8 Trabajo en equipo

Cuadro 9. Actitud gerencial para el trabajo en equipo en aspectos relacionados con la producción.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Conforma los equipos de trabajo que a él mejor le parecen.	Analiza las capacidades de cada operario y los agrupa en búsqueda de mayor eficiencia en una tarea específica.	Escoge a los mejores trabajadores para cumplir pedidos que exigen alta calidad.	Cuando no se están cumpliendo las metas de producción.	
No promueve el trabajo en equipo.				
Deja que el personal operativo conforme su equipo de trabajo	Solo para realizar tareas que no se asocian al proceso de producción.	En temporadas normales de trabajo, cada trabajador puede colaborar al compañero que necesite ayuda.	Mediante el jefe de ventas deja que los vendedores formen equipos para comercializar el producto en las diferentes zonas de la ciudad.	Cada jefe de área organiza los equipos de trabajo que mejor se complementan para cumplir a cabalidad las metas de corto plazo.
Promueve el trabajo en equipo si las circunstancias así lo exigen.		Para dar cumplimiento a los pedidos solicitados con urgencia.	Para satisfacer la demanda de productos en temporadas altas de trabajo.	
Todo el tiempo promueve el trabajo en equipo			Cuando se trata de entrega de informes para auditores de calidad.	Para dar cumplimiento a la política de calidad en todos los procesos.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

A partir de los datos anteriores se puede decir que:

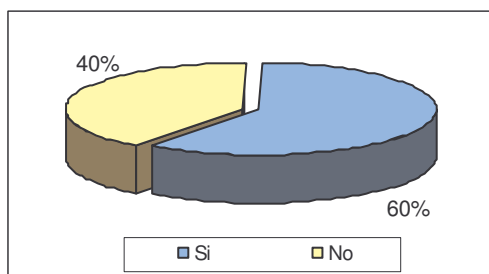
- En todas las organizaciones se promueve el trabajo en equipo con el fin de lograr mayor eficiencia en las actividades, dar cumplimiento satisfactoriamente a las metas u objetivos organizacionales o para dar solución a una situación particular presentada en cualquier momento; aplicando en cada situación un estilo

gerencial diferente para conformar los equipos de trabajo, esta afirmación se corrobora a partir de las evidencias encontradas en las empresas estudiadas así:

En LADRISUR, es el gerente quien se encarga de analizar las capacidades y habilidades de cada operario y según eso conforma pequeños grupos de tres o más personas con capacidades similares y a la vez complementarias con el fin de cumplir de la forma más eficiente determinada tarea.

Es en el área de producción donde realmente se promueve el trabajo en equipo, puesto que el proceso para obtener un producto final es y debe ser secuencial y totalmente coordinado, es decir, todos deben cooperar para que el trabajo realizado en una etapa determinada del proceso de producción no impida el cumplimiento del siguiente paso a llevar a cabo, así lo confirman el 60% de los operarios considerando que la gerencia si promueve el trabajo en equipo en situaciones concernientes al trabajo (véase grafica 21). Es de esta manera como el gerente de LADRISUR cuidadosa y estratégicamente procura ubicar a sus colaboradores en la labor en que mejor se desempeñan, ya que de no ser así según palabras del señor Roger Martínez *“se generarían tiempos muertos en el ciclo de producción cuando un operario no conoce bien el cargo en que se desempeña”*³⁷.

Gráfica 21. Opinión del personal operativo de LADRISUR sobre el trabajo en equipo.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En HERAMAR, se encontró que el 100% del personal operativo considera que la gerencia promueve activamente el trabajo en equipo, destacando que la actividad de la empresa esta compuesta por etapas continuas donde el trabajo de un grupo representa el punto de partida para otro.

La gerencia tiene claro que en el normal funcionamiento de la empresa el trabajo en equipo se da por si solo y más aún si se requiere atender pedidos con urgencia; sin embargo, existen situaciones en las que su intervención para conformar los equipos de trabajo es indispensable, puesto que en los casos en los cuales se deben atender pedidos especiales que tienen cierto grado de

³⁷ MARTINEZ, Roger. Gerente LADRISUR. Entrevista realizada en Pasto. Febrero 21-2007.

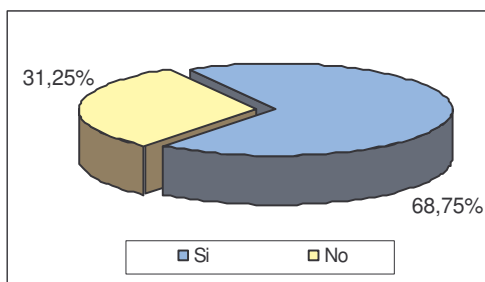
complejidad y que exigen alta calidad, se necesita de los mejores trabajadores para cumplir a cabalidad con las expectativas del cliente.

Cuando no existen situaciones particulares en el normal desarrollo del trabajo, son los operarios quienes a voluntad propia deciden apoyar a un compañero cuando por uno u otro motivo no ha podido cumplir a tiempo con lo que se le ha asignado, reflejando así la cultura de colaboración que gerencia ha procurado inculcar entre sus empleados y que se ha visto manifestada en entregas oportunas a sus clientes.

Respecto a Lácteos Andinos, se encontró que el 68,8% del personal operativo piensa que la gerencia si promueve el trabajo en equipo (véase gráfica 22), donde generalmente son los jefes de área quienes al tener contacto más directo con sus colaboradores analizan las aptitudes de cada uno de ellos y de acuerdo a eso conforman los equipos de trabajo que brinden los mejores resultados, tal es el caso presentado en el área de ventas donde las zonas de la ciudad a comercializar el producto son atendidas por los grupos de vendedores que junto a la jefatura de ventas se han conformado; sin embargo, cuando dichos equipos no están logrando las metas fijadas por la organización, es gerencia quien drásticamente se encarga de integrar a criterio propio nuevos equipos de trabajo, lo que muchas veces desagrada a los trabajadores.

Claro está, que la anterior situación se presenta únicamente en las áreas de producción y ventas, puesto que en las demás áreas de la empresa debido a las características de las funciones que allí se desempeñan no es posible que gerencia haga uso de su criterio para constituir los equipos de trabajo.

Gráfica 22. Opinión del personal operativo de Lácteos Andinos sobre el trabajo en equipo.

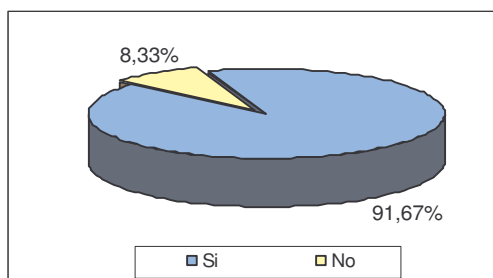


Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En cuanto a INCAFEN, se encontró que el 91,7% del personal operativo afirma que la gerencia promueve el trabajo en equipo (véase gráfica 23) argumentando que solo de esta manera es posible dar cumplimiento a la política de calidad en todos los procesos. Al igual que en Lácteos Andinos, al presentarse una estructura organizacional de tipo funcional, son los jefes de cada departamento los

encargados de integrar a los trabajadores que mejor se complementan y enfocarlos en la consecución de los objetivos propuestos.

Gráfica 23. Opinión del personal operativo de INCAFEN sobre el trabajo en equipo.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En síntesis, se puede decir que la práctica del trabajo en equipo por lo menos en las empresas estudiadas, se está convirtiendo en una unidad fundamental de la estructura organizacional y como se pudo observar es en el proceso de producción donde la cohesión de todos los trabajadores se hace más indispensable para la obtención de un producto que satisfaga completamente las exigencias de los clientes y consumidores.

Se observa además que el estilo de liderazgo que prevalece frente al trabajo en equipo es democrático para el caso de la gerencia de LADRISUR y Lácteos Andinos; mientras que en HERAMAR e INCAFEN, se evidenció que el grado de cohesión que existe entre los trabajadores es mayor por cuanto se tiende a un estilo de administración en equipo.

7.2.9 Actitud ante el cambio

Cuadro 10. Actitud gerencial para el cambio en aspectos relacionados con la producción.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Muy conservador.	A la hora de hacer inversiones.	A la hora de hacer inversiones.	Al momento de aceptar nuevos proveedores de insumos.	Cuando se trata de aspectos financieros.
Pasividad frente al cambio.				
Realiza los cambios que consideren sus colaboradores.	Con respecto a nuevas ideas para manipular mejor el material.	Cuando se trata de nuevas ideas para reducir costos.		Acepta fácilmente sugerencias de cambio en el campo técnico por el hecho de no ser muy fuerte en ese aspecto.
Acepta cambios cuando hay cierto grado de certeza.	Se hacen cambios en el producto si así lo exigen los clientes.	Cuando se trata de cambios en la forma de desarrollar los procesos.	Con respecto a innovaciones tecnológicas.	
Es dinámico y enfrenta riesgos.			Con respecto al Tratado de Libre Comercio.	Al momento de sacar un producto al mercado.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Considerando los resultados anteriores se deduce que:

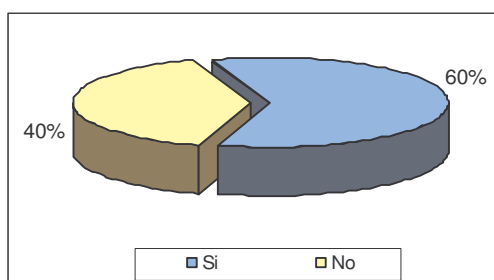
- Los gerentes de las empresas se caracterizan por preferir la seguridad antes que el riesgo sobre todo en aspectos relacionados con nuevas inversiones, claro está, que aunque temen a enfrentarse a nuevas oportunidades, las rápidas modificaciones del entorno les están exigiendo responder a ellas, esta afirmación se sustenta en las siguientes evidencias:

Los gerentes de LADRISUR y HERAMAR son muy conservadores al momento de adquirir maquinaria, equipos o herramientas, puesto que el tiempo que tardan para tomar una decisión de cambio es muy largo e inclusive después de tanta reflexión muchas veces consideran innecesarias nuevas inversiones, argumentando que el mercado nariñense no es lo suficientemente atractivo como para inyectar más capital a la empresa.

Pese a esto, se han visto en la necesidad de cambiar y ser concientes de que para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo se requiere enfrentar muchos riesgos por más temor que estos les generen.

En lo que respecta a cambios sugeridos por sus colaboradores, el gerente de LADRISUR es muy receptivo, y más si esas recomendaciones están orientadas a la agilización del proceso de producción, como por ejemplo nuevas ideas en cuanto a la manipulación del material para que sean menores las pérdidas o desperdicios presentados, así lo confirman el 60% de los operarios al considerar que el gerente es una persona abierta al cambio y dispuesto a aceptar nuevas formas de hacer las cosas (véase gráfica 24).

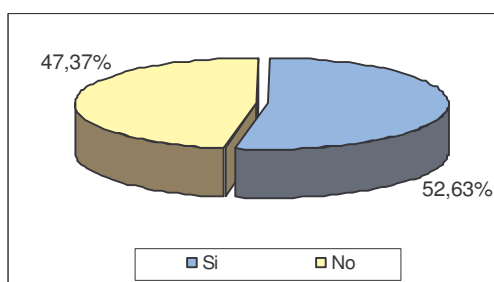
Gráfica 24. Opinión del personal operativo de LADRISUR sobre la actitud ante el cambio por parte de gerencia.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Así mismo, el gerente de HERAMAR asume las recomendaciones hechas por parte de sus colaboradores, insistiendo mucho en la generación de nuevas ideas que permitan reducir costos y darle un uso productivo al material que se desperdicia, lo que puede ser razón para que el 52,6% del personal operativo encuestado considere que la gerencia tiene una buena actitud hacia el cambio y a los puntos de vista diferentes a los suyos (véase gráfica 25).

Gráfica 25. Opinión del personal operativo de HERAMAR sobre la actitud ante el cambio por parte de gerencia.



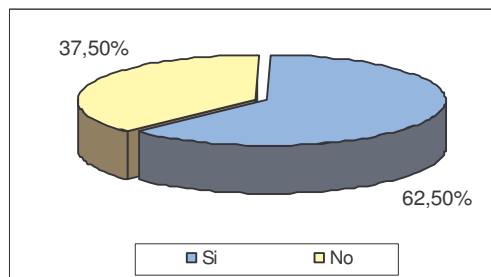
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

De otro lado, se encontró que los gerentes de Lácteos Andinos e INCAFEN a pesar de afirmar ser muy prudentes y reflexivos a la hora de asumir nuevos retos, han tenido experiencias y exigencias del entorno que los han motivado a tener una mentalidad más abierta al cambio. Por ejemplo, con la posible llegada al país del Tratado de Libre Comercio, estas empresas se han preocupado por lograr la

certificación de calidad y contar con una herramienta más que no solamente les permita competir en el mercado nacional sino también en el internacional.

Como se puede observar en la gráfica 26 (opinión del personal operativo de Lácteos Andinos sobre la actitud ante el cambio por parte de gerencia), el 62,5% de los trabajadores encuestados piensan que el gerente es una persona abierta al cambio y tal como lo afirmaron algunos operarios en las charlas informales llevadas a cabo en esta investigación, esos cambios sobre todo se ven reflejados en algunas innovaciones tecnológicas que la empresa se ha visto en la necesidad de implementar. El otro 37,5% afirma que el gerente no es una persona abierta al cambio, pues algunos operarios atribuyen esta respuesta a que nunca son escuchadas sus sugerencias o nuevas ideas.

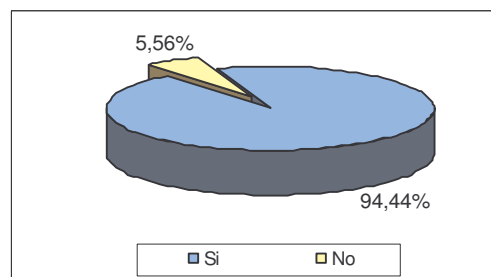
Gráfica 26. Opinión del personal operativo de Lácteos Andinos sobre la actitud ante el cambio por parte de gerencia.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Una opinión más favorable se observa en la gráfica 27 (opinión del personal operativo de INCAFEN sobre la actitud ante el cambio por parte de gerencia), puesto que el 94,4% de los trabajadores operativos que representan casi la totalidad, consideran que el gerente de su empresa es una persona dispuesta a considerar nuevos retos y formas diferentes de hacer las cosas, además según los comentarios hechos por algunos trabajadores, se evidenció que a partir de la llegada del señor Julio César González como nuevo gerente, la empresa INCAFEN Ltda., ha vivido el verdadero cambio.

Gráfica 27. Opinión del personal operativo de INCAFEN sobre la actitud ante el cambio por parte de gerencia.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

- Las empresas que son manejadas por uno de sus propietarios y no poseen carreras afines a la administración tienden a mantener el status quo por la incertidumbre que el cambio les genera y por la falta de convicción en que el mismo sea necesario, lo que se corrobora a partir de lo encontrado en las empresas investigadas así:

Los gerentes de LADRISUR y HERAMAR con educación secundaria y educación superior en Arquitectura respectivamente, tienen cierta resistencia al cambio por que consideran que la forma como han venido administrando la empresa ha dado buenos resultados y que no hay pruebas claras de que pudiese haber problemas serios en el futuro inmediato. Se observó que están inclinados más al sostenimiento de la empresa que a su crecimiento, limitando la creatividad e innovación de productos a los requerimientos que los clientes les hagan y procurando evitar cambios de los cuales no se tenga la certeza que traerán buenos resultados.

Situación muy diferente se presenta en las empresas Lácteos Andinos e INCAFEN, donde sus gerentes profesionales en Economía y Administración de Empresas respectivamente, a pesar de la incertidumbre al riesgo, consideran necesario el cambio organizacional no solamente cuando se presentan crisis sino también como un mecanismo de defensa que se debe poseer en todo momento.

En líneas generales se puede concluir que, la actitud ante el cambio en aspectos relacionados con la producción por parte de los gerentes de LADRISUR y HERAMAR obedece más a un estilo de liderazgo autocrático; mientras que el estilo gerencial en Lácteos Andinos corresponde a una dirección democrática y en INCAFEN a una administración en equipo.

7.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ACTITUD E INTERÉS DE LA GERENCIA FRENTE A LOS COLABORADORES

Para el análisis que se presenta a continuación, se hace énfasis en las actividades que involucran la administración del personal tales como reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño; además de las relaciones personales que se establecen entre la gerencia y sus colaboradores con el fin de complementar el análisis realizado en el numeral 7.2 de esta investigación. Es necesario resaltar también que al ser un análisis complementario no se tiene como punto de partida afirmaciones generales para evitar posibles repeticiones de lo ya expuesto.

7.3.1 Toma de decisiones

Cuadro 11. Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación a la Toma de Decisiones.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Individual		Cuando sanciona al personal por incumplimiento de normas.		
Delegación			Con entidades externas, para realizar reclutamiento y selección de personal.	
Tiene en cuenta la participación de los colaboradores.	Con el jefe de producción para establecer actividades de recreación.			En selección de personal para nuevos nombramientos.
Escucha opiniones y toma la decisión.	Para seleccionar a un nuevo trabajador para el área de producción.		Cuando no se alcanzan presupuestos de ventas.	Con los jefes de área para establecer incentivos en cada departamento.
Tiene en cuenta a otros directivos.		En el análisis para la contratación de nuevo personal.		Para definir los aspectos dirigidos al bienestar laboral.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Teniendo en cuenta los datos suministrados en el cuadro anterior, se hace el siguiente análisis por cada una de las empresas estudiadas:

En LADRISUR, a pesar de que los empleados no son tenidos en cuenta en la toma de decisiones importantes relacionadas con la producción, se encontró que la gerencia escucha opiniones de los operarios al momento de decidir qué trabajadores serán contratados en temporadas altas de trabajo, es decir, son los empleados del área operativa quienes a voluntad de gerencia recomiendan a algún miembro de su familia para que sea vinculado a la empresa, pues en LADRISUR, se ha establecido como política de personal, que para la contratación de un nuevo empleado se dará prioridad a los familiares de los mismos con el fin de reducir la incertidumbre que genera la llegada de una persona totalmente desconocida a la empresa; entonces, se puede decir que los operarios están incidiendo de alguna manera en la decisión final que tomará el gerente.

Este mismo aspecto se maneja de forma diferente por parte de la gerencia de HERAMAR, puesto que se hacen convocatorias externas de personal y para la

selección y contratación de nuevos empleados, se apoya en las opiniones que puedan suministrarle otros directivos socios de la empresa.

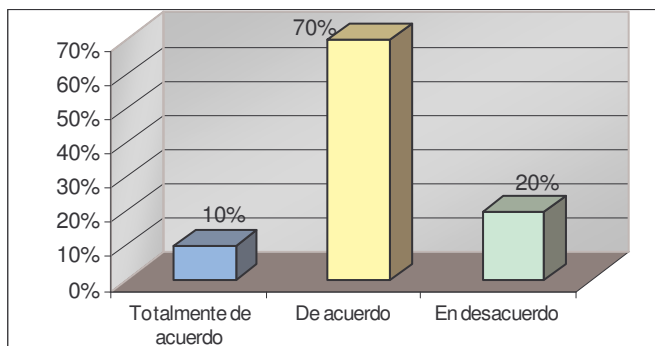
En Lácteos Andinos en cambio, se observa que la toma de decisiones concernientes al reclutamiento y selección de personal está delegada en una entidad externa especializada en este tipo de procesos, razón por la cual no interviene ningún miembro de la empresa.

Caso opuesto se presenta en INCAFEN, donde al no contar con un departamento de Recursos Humanos, los jefes de área tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones que involucran la selección de personal y establecimiento de incentivos para los diferentes empleados en cada uno de los departamentos, es decir, la gerencia junto a las jefaturas, una vez han analizado en conjunto el perfil del empleado que se requiere en determinado puesto de trabajo, pasan a seleccionar el más idóneo entre los candidatos. Lo mismo ocurre en la determinación de incentivos al personal, donde a partir del análisis de las evaluaciones de desempeño, los jefes de área y gerencia ponen a consideración posibles formas de recompensar a los trabajadores más destacados, lo que descentraliza en este aspecto la toma de decisiones.

Se cuestionó a los empleados qué tan de acuerdo estaban con la actual forma como se tomaban las decisiones y se encontró los siguientes resultados en cada una de las empresas:

En LADRISUR, de los tres empleados administrativos interrogados se encontró que todos estaban de acuerdo con la forma cómo se están tomando las decisiones en la empresa, argumentando que la gerencia siempre sabe qué es lo más conveniente para ésta por su amplia experiencia y conocimiento del sector de la construcción. De igual manera opinan la gran mayoría de los operarios de la organización, quienes en un 70% afirman estar de acuerdo con la forma como se toman las decisiones y solo un 20% muestra estar en desacuerdo (véase gráfica 28), lo que indica que a pesar de existir tendencia a la centralización de la toma de decisiones, tanto el personal administrativo como operativo se sienten conformes con ello.

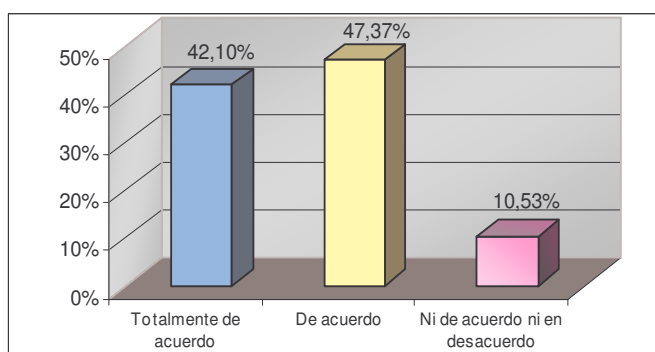
Gráfica 28. Opinión del personal operativo sobre el nivel de aceptación con la actual forma como se toman las decisiones en LADRISUR.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En HERAMAR, seis fueron los trabajadores administrativos cuestionados e igualmente expresaron estar de acuerdo con la toma de decisiones en la empresa, ya que la mayoría de ellos son socios y a la vez familiares de gerencia y por ende argumentaron que todos deben ponerse de acuerdo antes de tomar cualquier decisión. En cuanto al personal operativo, se encontró que el 42,1% está totalmente de acuerdo, el 47,4% está de acuerdo y un 10,5% presenta indiferencia a la forma como se están tomando las decisiones en la empresa (véase gráfica 29), por lo tanto, se puede decir que a diferencia de la mayoría de los empleados quienes reflejan estar satisfechos con la toma de decisiones, este porcentaje de trabajadores realmente al no sentirse involucrados en este proceso poco o nada les interesa lo que se pueda decidir a bien o mal de la empresa.

Gráfica 29. Opinión del personal operativo sobre el nivel de aceptación con la actual forma como se toman las decisiones en HERAMAR.

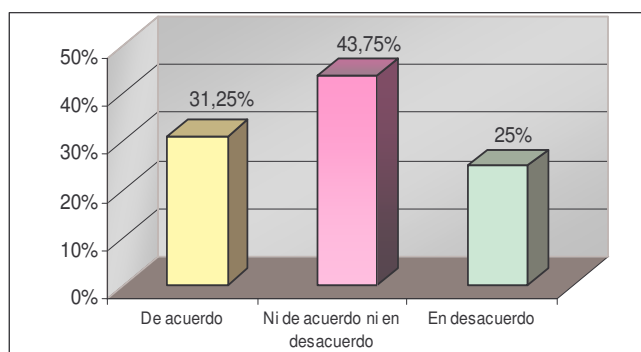


Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En Lácteos Andinos de los 6 empleados administrativos cuestionados, 5 coincidieron en estar de acuerdo con la forma como se están tomando las decisiones en la empresa y solo uno de ellos aduce estar en desacuerdo, atribuyendo esta respuesta a que todas las decisiones se encuentran centralizadas en la gerencia y subgerencia por lo que es muy escasa la autonomía

que tiene en su puesto de trabajo. En lo que se refiere al personal operativo, se encontró que solo un 31,2% afirma estar de acuerdo con la toma de decisiones, un 43,8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 25% de ellos está en desacuerdo (véase gráfica 30), reflejando así cierto grado de indiferencia y descontento en más de la mitad de los trabajadores, lo que puede generar falta de compromiso en lo que se decide y en la consecución de los objetivos propuestos.

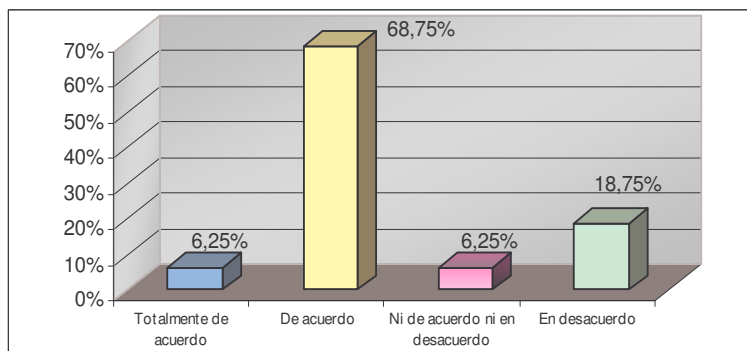
Gráfica 30. Opinión del personal operativo sobre el nivel de aceptación con la actual forma como se toman las decisiones en Lácteos Andinos.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Respecto al nivel de aceptación con la actual forma como se toman las decisiones en INCAFEN, se encontró que existe una gran conformidad por parte del personal administrativo y operativo, ya que el 68,8% y 69,4% respectivamente, manifiestan estar de acuerdo con la forma como se lleva a cabo este proceso; sin embargo, tal como se observa en la gráfica 31, hay un considerable 25% correspondiente a trabajadores administrativos que muestran inconformidad e indiferencia, lo que puede ser muy perjudicial para la empresa, puesto que aunque la gran mayoría está satisfecho con la toma de decisiones, es necesario que exista un compromiso total entre los trabajadores con respecto a lo que se decide, sobre todo entre el personal administrativo, donde se toman decisiones de mayor complejidad.

Gráfica 31. Opinión del personal administrativo sobre el nivel de aceptación con la actual forma como se toman las decisiones en INCAFEN.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En resumen, se puede decir, que la actitud gerencial frente a los colaboradores en aspectos relacionados con la toma de decisiones sigue siendo autocrática, a excepto de la gerencia de INCAFEN, donde se confirma que su actitud sigue tendiendo a un estilo democrático, porque busca el apoyo de los jefes de departamento para tomar decisiones concernientes a la selección de personal e implementación de incentivos como ya se lo expresó en líneas anteriores.

7.3.2 Comunicación

De igual manera que en el cuadro 3 (actitud gerencial para la comunicación en aspectos relacionados con la producción), en el cuadro que se presenta a continuación se manejan las tres variables neutras de calificación para la actitud gerencial frente a los colaboradores en relación con la comunicación, así:

Cuadro 12. Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación a la Comunicación.

Variable	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Forma de transmisión de mensajes.	La inducción y capacitación del personal se apoya únicamente en información verbal sin hacer uso del manual de funciones.	Se transmiten las instrucciones de trabajo de manera verbal al nuevo personal a pesar de contar con un manual de funciones.	Se da mayor importancia a la comunicación verbal al momento de dar a conocer las funciones y responsabilidades en un puesto de trabajo.	Se brinda inducción y capacitación al personal nuevo de forma verbal y es complementada con el manual de funciones, de procesos y procedimientos.
Forma como se establecen las relaciones interpersonales.	Con el personal del área administrativa, se maneja relaciones de amistad puesto que permanece gran parte de su tiempo con ellos.	Al momento de hacer llamados de atención a sus colaboradores, suele ser muy rígido, lo que no permite una relación de confianza.	Es difícil comunicarse con gerencia puesto que es poco expresivo, lo que no da confianza a los empleados.	Visita constantemente los puestos de trabajo para establecer un contacto más directo con los empleados.
Forma como se reciben los mensajes.	Procura que sus empleados le expresen cualquier inquietud que tengan en la realización del trabajo, así identifica necesidades de capacitación que el mismo brinda.	Aunque es rígido en su forma de ser, es receptivo ante las dificultades que presentan sus colaboradores en el desarrollo del trabajo. Los instruye.	Utiliza sarcasmos cuando un empleado expresa inconvenientes en el aprendizaje de una tarea.	Atento ante las necesidades de capacitación que identifiquen los jefes de cada departamento.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Los datos del cuadro anterior indican que:

En las empresas LADRISUR, HERAMAR y Lácteos Andinos, a pesar de contar con un Manual de Funciones, la información transmitida acerca de las tareas, funciones y responsabilidades al nuevo personal en el momento de su inducción y posterior capacitación es únicamente verbal, relegando dicho manual a un archivo como un requisito más que hay que cumplir.

Los gerentes de las dos primeras empresas en mención, argumentan no hacer uso del manual de funciones, primero, porque las actividades que desempeñan sobre todo los operarios que representan la gran mayoría de la planta de personal, no son complejas, antes por el contrario son tareas tan mecánicas que la lectura de un documento no aportaría a su mejor aprendizaje, es decir, se lo considera innecesario; en segundo lugar, no se les da el uso para el cual fueron elaborados porque estos manuales no son lo suficientemente claros y específicos como para darlos a conocer a sus empleados.

Por su parte, Lácteos Andinos aunque tiene un manual de funciones mejor estructurado, se prefiere no hacer uso de él, siendo los jefes de área quienes verbalmente inducen y capacitan a los nuevos empleados que ingresan a la organización. La gerencia en la entrevista realizada en esta investigación, argumentó no estar de acuerdo con hacer entrega a los empleados de un manual de funciones, expresando el siguiente comentario: *“si a un trabajador se le da a conocer de manera específica las funciones y responsabilidades que debe cumplir, este trabajador se convertirá en un simple lector de qué es lo que le toca y no le toca hacer, limitando así su trabajo”*³⁸.

En INCAFEN por el contrario, además de soportarse de la comunicación verbal al momento de la inducción y capacitación de los empleados, se soportan de la comunicación escrita representada en manuales de funciones, procesos y procedimientos, siendo considerados por la gerencia como las herramientas esenciales que guiarán el trabajo de cada uno de los empleados, al hacer el siguiente comentario así lo reflejó: *“cada empleado debe tener siempre a la mano su respectivo manual como si fuera la Biblia suya”*³⁹.

De otro lado, es importante resaltar también que los gerentes de las empresas LADRISUR, HERAMAR e INCAFEN, son receptivos ante las necesidades de capacitación de sus colaboradores, puesto que ante las dificultades que éstos expresen tener en el desarrollo de sus labores son escuchados, viendo esta situación como una oportunidad para mejorar y no como algo negativo para la empresa; mientras que la gerencia de Lácteos Andinos tiene una actitud poco recomendable cuando los empleados expresan tener inconvenientes en el

³⁸ ESCOBAR, Salvador. Gerente Lácteos Andinos. Entrevista realizada en Pasto. Febrero 24-2007.

³⁹ GONZALEZ, Julio César. Gerente INCAFEN. Entrevista personal realizada en Pasto. Enero 19-2007.

aprendizaje o desarrollo de una tarea, ya que se utilizan sarcasmos que pueden generar un ambiente no adecuado para una comunicación eficaz.

El análisis anterior permite afirmar que, la actitud gerencial frente a los colaboradores en la comunicación manejada dentro del proceso de inducción y capacitación de personal es democrática en las empresas LADRISUR, HERAMAR e INCAFEN; mientras que en Lácteos Andinos tiende a ser autocrática.

7.3.3 Participación

Cuadro 13. Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación a la Participación.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
No existen espacios que permitan la participación de los empleados.		La participación de los empleados esta limitada al aspecto laboral		
Es poca la participación permitida.			Se brindan escasos espacios de participación a parte de los laborales.	
Concede participación muy frecuente.	Está dispuesto a recibir quejas que permita mejorar el ambiente laboral	En jornadas de salud.		Los empleados pueden expresar sus opiniones en el periódico interno de la empresa.
Permite la participación para llegar a un acuerdo común.	Cuando los empleados no están de acuerdo con alguna situación presentada		Escucha los inconvenientes personales de los trabajadores pero no les da mayor trascendencia.	
Total participación a través de equipos.				Para la programación de actividades que permitan mejorar el crecimiento y desarrollo de los empleados.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

A partir del cuadro anterior se hace el siguiente análisis:

Se observa que en HERAMAR y Lácteos Andinos son muy pocos los espacios de participación brindados a los empleados en actividades recreativas, pues los gerentes consideran que dichos espacios no son más que un distractor para el normal desarrollo de las labores, lo que refleja para este caso su bajo interés

hacia las personas y una alta preocupación porque los empleados se dediquen a cumplir con su trabajo, viendo como negativo los espacios de esparcimiento.

Respecto a LADRISUR, se evidenció que la gerencia tiene claro la importancia de contar con espacios que permitan a los empleados liberar el estrés que genera estar toda una jornada realizando actividades tan mecánicas como las que se llevan a cabo en el área de producción, por esta razón, la gerencia junto al jefe de producción hace algún tiempo consideraron conveniente que la empresa contará con una cancha de fútbol y otra de voleibol para que los operarios al terminar su jornada laboral sea al medio día o en la tarde puedan disfrutar de dichos espacios.

En INCAFEN, los empleados cuentan con muchos más espacios no solo de recreación sino también de crecimiento y desarrollo personal, puesto que gerencia promueve que los miembros de cada departamento a través de su jefe inmediato participen en la búsqueda de alternativas para la realización de actividades recreativas, donde se involucre además de los empleados a los propios miembros de su familia. Dichas actividades se llevan a cabo en la celebración de fechas especiales, convirtiéndose éste en un factor de motivación para los empleados, ya que permite la integración entre los miembros de la organización. Igualmente, también los empleados tienen gran oportunidad de participar en cursos de actualización, lo que es base para su crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional.

En síntesis, se puede decir que en HERAMAR y Lácteos Andinos prevalece una actitud gerencial autocrática respecto a la participación de los trabajadores; mientras que en LADRISUR, el ánimo de la gerencia por mantener un ambiente laboral satisfactorio, refleja un estilo de liderazgo democrático. A su vez en INCAFEN, la preocupación de la gerencia por establecer diferentes espacios de participación, permite afirmar que se maneja un estilo de administración en equipo.

7.3.4 Delegación

Cuadro 14. Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación a la Delegación.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Centralización.	La autoridad para contratar a un nuevo empleado.	La inducción del personal del área de producción.	No se delega autoridad, porque existe desconfianza en las capacidades de los trabajadores.	
Total delegación de autoridad y responsabilidad.				
Existe delegación porque confía mucho en los colaboradores.	Delega el entrenamiento de un nuevo trabajador del área operativa al jefe de producción.	Delega nuevas funciones porque analiza muy bien las cualidades del personal operativo.	No conoce a fondo las capacidades de sus empleados porque la selección de personal la hace una empresa externa.	Se confía porque se aplica una estricta selección de personal, donde se conocen sus capacidades.
Delega pero supervisa permanentemente.				Cuando se da inducción a un nuevo empleado.
Delega autoridad, siendo consciente de que no se delega la responsabilidad.				Da apoyo a los jefes de área, delegándoles a su vez suficiente autoridad.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Los datos anteriores muestran que:

En LADRISUR, la autoridad al momento de contratar personal está centralizada en gerencia, puesto que tiene amplias atribuciones de la junta directiva para ser autónomo en este tipo de decisiones, por ende no consulta a otros directivos o socios de la empresa.

Se observa también que a la vinculación de un nuevo empleado del área de producción, se delega la responsabilidad al jefe de dicha área de entrenarlo y darle toda la información que éste requiere para el desarrollo de sus funciones, puesto que confía plenamente en esta persona por la experiencia adquirida en tantos años que lleva trabajando en la empresa, hecho que no se presenta en HERAMAR, donde a pesar de que el jefe de taller es una persona con bastante experiencia y conocimiento de la empresa en general, es el gerente quien se encarga de brindar la inducción y entrenamiento inicial a las personas que

ingresan a trabajar por primera vez a la empresa, evidenciando ser una persona que prefiere mantener todo bajo su control.

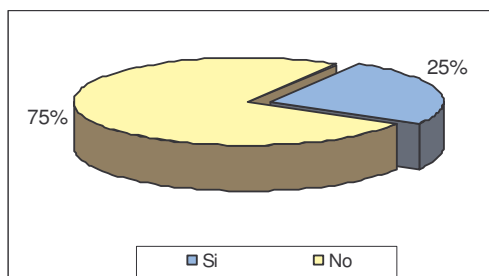
Por el contrario, en INCAFEN se observa que la inducción y entrenamiento del personal se delega en los jefes de departamento aunque gerencia supervisa permanentemente, puesto que prefiere estar seguro que el nuevo empleado conozca perfectamente las actividades a desarrollar para que en un futuro no se presenten mayores contratiempos.

Por otra parte, al cuestionar a los empleados acerca de que si creían que la gerencia era conciente de sus conocimientos y habilidades al momento de delegar nuevas funciones se encontró que:

El 100% tanto del personal operativo y administrativo encuestado en LADRISUR y HERAMAR respectivamente, consideran que los gerentes de cada una de estas empresas sí son concientes de sus conocimientos y habilidades al momento de delegar nuevas funciones, sobre todo funciones del área de producción donde por lo general siempre es necesario asignar tareas diferentes a las realizadas normalmente por los operarios, aclarando que en LADRISUR, esas nuevas funciones se limitan a tareas que no requieren de un conocimiento muy específico, pues como se lo había expresado anteriormente en esta investigación, el gerente teme a delegar nuevas funciones a los empleados que repercutan en pérdida de tiempo y dinero para la empresa.

En Lácteos Andinos, cinco de los seis empleados administrativos cuestionados afirman que la gerencia sí conoce sus capacidades, argumentando que cuando se requiere reemplazar a un determinado empleado muchas veces la gerencia se dirige a alguno de ellos expresándole que es la persona más idónea para cubrir ese cargo. Muy contrario a esto son las opiniones del personal operativo, puesto que el 75% de ellos creen que la gerencia no conoce sus habilidades (véase gráfica 32), atribuyendo esta respuesta a que en muchas ocasiones se contrata gente externa que no está lo suficientemente capacitada, teniendo la oportunidad de asignar esas nuevas funciones a algún miembro de la organización lo suficientemente capaz como para ser tenido en cuenta. Lo anterior talvez pueda ser resultado de la delegación del proceso de selección de personal a una entidad externa a la empresa, que limita de alguna manera el conocimiento a fondo de las cualidades de los empleados por parte de gerencia, puesto que no hay la oportunidad de tener contacto con ellos en una entrevista de trabajo a profundidad.

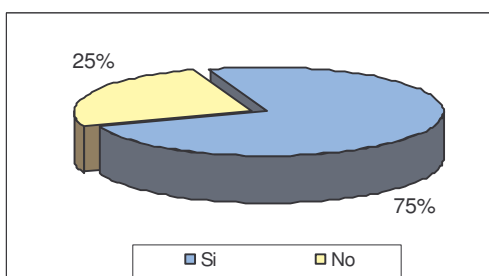
Gráfica 32. Opinión del personal operativo de Lácteos Andinos acerca del conocimiento por parte de gerencia de sus habilidades al momento de delegar nuevas funciones.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En cuanto a INCAFEN, se encontró que la mayoría del personal administrativo (75%) y operativo (91,7%) cree que la gerencia sí es conciente de sus habilidades y conocimientos a la hora de delegar nuevas funciones (véase gráficas 33 y 34), tanto es así que en la empresa existe un programa de promoción interna de personal, pues como política de la compañía antes de llevar a cabo cualquier convocatoria externa se debe dar prioridad a los empleados de quienes se sabe tienen un perfil que posiblemente puede cubrir determinada vacante.

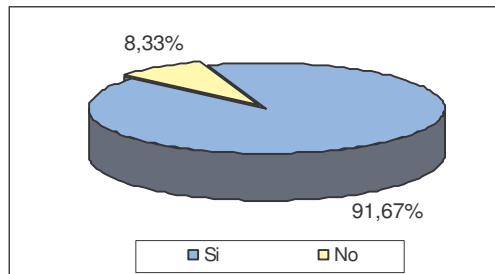
Gráfica 33. Opinión del personal administrativo de INCAFEN acerca del conocimiento por parte de gerencia de sus habilidades al momento de delegar nuevas funciones.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

La gráfica 34, muestra que casi la totalidad del personal operativo encuestado siente que la gerencia sí tiene claro cuáles son las capacidades de sus trabajadores, pudiendo afirmar a partir de esto que ellos encuentran en la empresa una gran oportunidad de ser promovidos a un cargo donde se potencialicen mejor sus cualidades para el trabajo.

Gráfica 34. Opinión del personal operativo de INCAFEN acerca del conocimiento por parte de gerencia de sus habilidades al momento de delegar nuevas funciones.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Es evidente que en los aspectos analizados anteriormente la actitud gerencial en las empresas LADRISUR, HERAMAR e INCAFEN es democrática a pesar de que no se delegan funciones de gestión administrativa; mientras que en Lácteos Andinos sigue prevaleciendo un liderazgo con características inclinadas al estilo de dirección autocrático.

7.3.5 Solución de conflictos

Cuadro 15. Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación a la Solución de Conflictos.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Suprime la situación a través de un regaño.		Cuando no existe sentido de colaboración por parte de los empleados.	Cuando no se realizan al pie de la letra las instrucciones dadas.	
Evita o ignora los conflictos.			No le preocupan los conflictos personales entre los empleados.	
Suaviza la situación.	Procura que los problemas laborales entre trabajadores no se vuelvan personales.			
Busca negociar las situaciones.	Las soluciones que propone buscan cumplir los intereses de las partes.	Procura que las partes analicen las situaciones y reconozcan sus errores.		Trata de resolver asertivamente el conflicto con una solución que satisfaga a las partes involucradas.
Utiliza la situación como medio de aprendizaje.				Toma los inconvenientes como aspectos que permiten fortalecer las relaciones personales y laborales.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

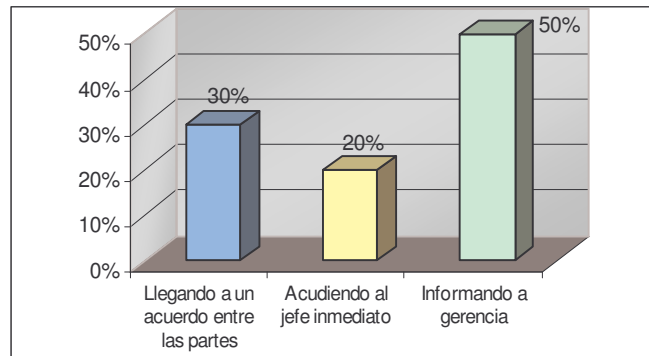
Según lo expuesto en el cuadro anterior se evidencia que:

Cuando los empleados buscan la colaboración de la gerencia en las empresas LADRISUR, HERAMAR e INCAFEN al momento de presentarse un conflicto entre ellos, se observó que los gerentes optan por asumir una posición negociadora, puesto que existe el interés porque ninguna de las partes involucradas salga perdiendo, lo que facilita mantener un ambiente laboral agradable.

En LADRISUR se encontró que el 100% del personal administrativo acude a gerencia para que ésta intervenga en la solución de conflictos; mientras que entre el personal operativo tal como se observa en la gráfica 35, sólo la mitad de ellos informa a gerencia, un 30% opta por llegar a un acuerdo con la persona con quien está en conflicto y un 20% acude al jefe de producción para que medie la

situación, reflejando así que aunque existen opiniones divididas, en general los empleados prefieren dirigirse a gerencia para resolver las discrepancias.

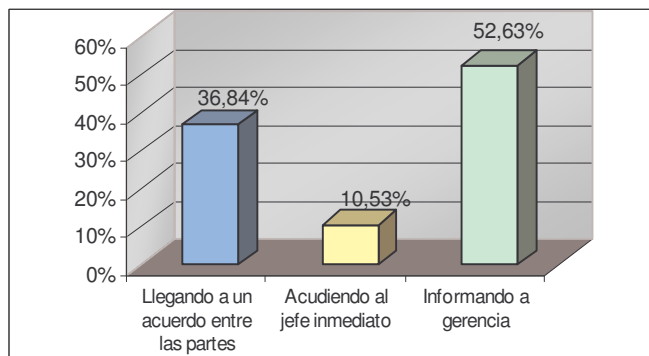
Gráfica 35. Opinión del personal operativo sobre cómo se resuelven los conflictos en LADRISUR.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Situación similar se encontró en HERAMAR, donde 4 de los 6 empleados administrativos cuestionados informan a gerencia de los posibles desacuerdos o conflictos que se puedan presentar con sus compañeros de trabajo y las otras dos personas afirman que primero se procura llegar a un acuerdo entre las partes. De igual manera opina el personal operativo, ya que el 52,6% dice informar a gerencia acerca de los conflictos presentados, un 36,8% procura resolver el conflicto llegando a un acuerdo y solamente el 10,5% acude al jefe de taller para que medie la situación conflictiva (véase gráfica 36).

Gráfica 36. Opinión del personal operativo sobre cómo se resuelven los conflictos en HERAMAR.



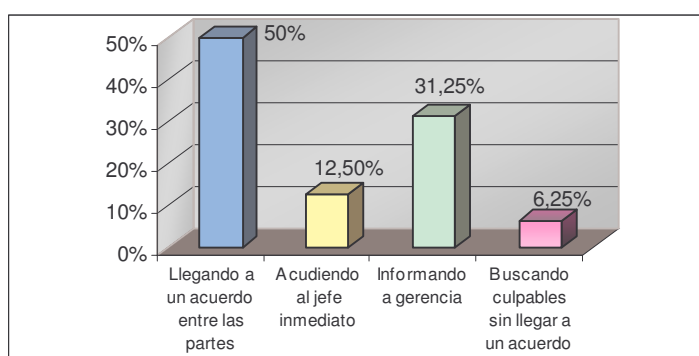
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Se podría decir que una situación más positiva se vive en INCAFEN, puesto que tanto el personal administrativo como operativo coinciden en decir que antes de acudir a un tercero para que medie un conflicto, se busca llegar a un acuerdo entre las partes, reflejando así que no es muy difícil por lo menos para la mitad de

los empleados que las personas involucradas en la discrepancia acepten sus errores y lleguen a una pronta conciliación.

Como se observa en la gráfica 37, otras respuestas dadas por el personal administrativo fueron las siguientes: el 31,3% de ellos considera que los conflictos se resuelven informando a gerencia, el 12,5% ve en el jefe inmediato a una persona que podría mediar las diferencias y una pequeña proporción representada en un 6,3% siente que en la empresa no se da solución a los conflictos porque siempre se buscan culpables y nadie acepta sus errores (véase gráfica 37).

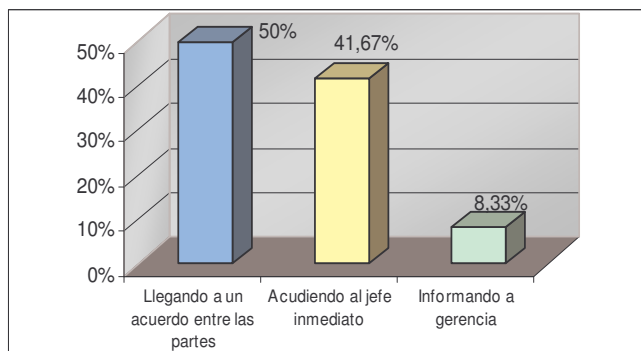
Gráfica 37. Opinión del personal administrativo sobre cómo se resuelven los conflictos en INCAFEN.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

La gráfica 38 indica que la opinión del personal operativo dada en un segundo lugar, es diferente a la dada por el personal administrativo, puesto que el 41,7% de ellos afirman acudir a su jefe inmediato cuando tienen un conflicto; mientras que el personal administrativo como ya se lo expresó anteriormente se dirige a gerencia. Esto se debe a que para la mayoría del personal administrativo representado en los jefes de departamento, según la estructura organizacional de la compañía es la gerencia su jefe inmediato.

Gráfica 38. Opinión del personal operativo sobre cómo se resuelven los conflictos en INCAFEN.

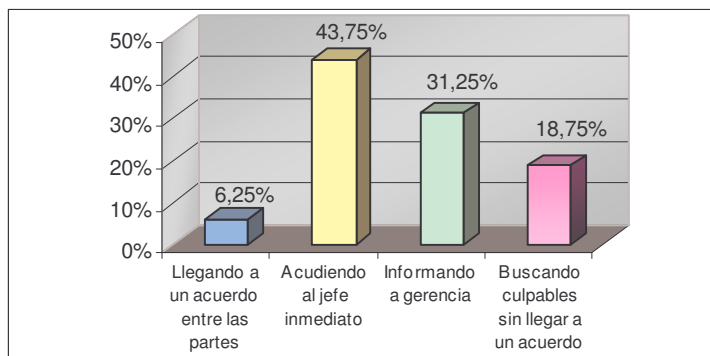


Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En lo que respecta a Lácteos Andinos, se encontró una situación algo preocupante, puesto que el personal administrativo cuestionado coinciden en decir que prefieren resolver los conflictos llegando a un acuerdo entre las partes o acudiendo a su jefe inmediato, argumentando que por más fuerte que sean las posibles confrontaciones que se puedan dar, evitan informar a gerencia porque al igual que el personal operativo sienten que a ésta muy poco le interesa los conflictos que puedan tener entre ellos y más aún si se trata de sus problemas personales.

Por esta razón y además siguiendo la estructura organizacional que se presenta en la empresa, el 43,8% del personal operativo encuestado considera que la resolución de conflictos se lleva a cabo a través de su jefe inmediato, y en un segundo lugar se opta por informar a gerencia. Es preocupante también la opinión brindada por el 18,8% de ellos (véase gráfica 39), ya que al afirmar que ante la presencia de un conflicto lo que se hace es buscar culpables sin llegar a un acuerdo, se está dejando que el ambiente laboral de la empresa poco a poco se deteriore, lo cual se puede convertir en un factor de alta desmotivación, si es que ya no es así.

Gráfica 39. Opinión del personal operativo sobre cómo se resuelven los conflictos en Lácteos Andinos.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Concluyendo, se puede decir que en las empresas LADRISUR, HERAMAR e INCAFEN, prevalece un estilo negociador de solución de conflictos propio de un gerente democrático; mientras que la actitud gerencial adoptada en Lácteos Andinos para la solución de conflictos refleja el empleo de un estilo de liderazgo laissez-faire, donde se ignoran o evitan las situaciones conflictivas.

7.3.6 Motivación

Cuadro 16. Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación a la Motivación.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Incentivos basados en el temor.		Para mantener la disciplina y reforzar las reglas.		
No brinda ningún tipo de incentivos.		No existen incentivos de tipo económico para los empleados.	Para el personal administrativo no se conceden incentivos económicos.	
Brinda excelentes condiciones de trabajo.	Ubicando a los operarios en la labor que mejor desempeñan.	Adquiere la mejor herramienta para facilitar el trabajo de sus empleados.		Se cuenta con un programa de Salud Ocupacional orientado a reducir el estrés laboral.
Motivación centrada en la participación.			El personal de producción, calidad y ventas participa en programas de capacitación frecuentemente.	Existen programas de capacitación y promoción interna de personal.
Brinda incentivos de tipo económico y no económico.	Frecuentemente se felicita al personal por un buen desempeño.	Solo felicita al personal cuando logran rendir mucho en su trabajo.	Solamente el personal de ventas se ven favorecidos con incentivos económicos.	Se da la facilidad de acceder a préstamos de dinero a los empleados.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Como complemento al análisis presentado en el cuadro 7 (Actitud gerencial para la motivación en aspectos relacionados con la producción) y teniendo en cuenta los datos del cuadro anterior, a continuación se interpretan las respuestas dadas por el personal administrativo de las diferentes empresas, correspondientes a la pregunta sobre qué tipos de incentivos les han sido concedidos últimamente por un trabajo bien hecho, encontrando lo siguiente:

En LADRISUR, los tres trabajadores administrativos cuestionados afirmaron recibir palabras de felicitación no solamente cuando se destacan por un buen desempeño sino en todo momento, lo que es muy importante para ellos pues aunque no reciben incentivos de tipo económico aparte de su sueldo, sienten que su trabajo es valorado.

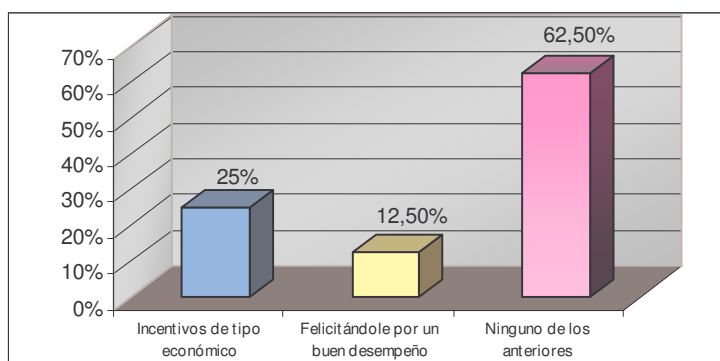
Situación similar se presenta HERAMAR, pues 4 de los 6 trabajadores administrativos cuestionados dicen ser felicitados por su trabajo; sin embargo 2 de ellos aducen no recibir ningún tipo de incentivo, hecho que no es conveniente para mantener una buena actitud entre los empleados, pues si se reconoce la buena

labor de unos se debe reconocer la de todos, de lo contrario sentirán que el trabajo que desempeñan no es significativo. También se encontró que el gerente recurre a incentivos basados en el temor (poder coercitivo) para mantener la disciplina e inclinar a que el personal operativo haga uso de los elementos de protección personal, pues ellos se resisten a usarlos, lo cual no es la mejor forma de fomentar la importancia del uso de dichos elementos, ya que la intimidación puede provocar resentimiento.

En Lácteos Andinos se encontró que el personal de producción, calidad y ventas se ven motivados de alguna manera porque se les permite participar frecuentemente en programas de capacitación, lo cual es importante para su crecimiento profesional; mientras que el personal operativo como ya se lo había expresado en líneas atrás y el personal administrativo de otras áreas de la empresa, dicen no recibir ningún tipo de incentivo, reflejando cierto grado de descontento.

Respecto a INCAFEN, se encontró una situación contradictoria entre la opinión de gerencia y la del personal administrativo relacionada a la motivación, pues el gerente de la compañía al momento de ser cuestionado acerca de la política de incentivos para el desempeño laboral que se aplica en la empresa expresó que sus colaboradores gozan de diversos elementos motivacionales tales como, un programa de Salud Ocupacional orientado a reducir el estrés laboral, programas de capacitación y promoción interna de personal, facilidad de acceder a préstamos de dinero, entre otros; sin embargo, el 62,5% del personal administrativo afirma no recibir ningún tipo de incentivos que reconozcan un trabajo bien hecho (véase gráfica 40), por lo que se puede pensar que éste porcentaje de empleados no valoran el esfuerzo hecho por la administración en cuanto a mantener elementos motivacionales, o en verdad no se están viendo beneficiados por éstos, ya que más que todo están dirigidos al personal operativo de la compañía, tal como se lo observó en el análisis hecho en el cuadro 7.

Gráfica 40. Opinión del personal administrativo acerca de la motivación en INCAFEN.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que en las empresas la mayoría del personal administrativo no reconoce que se les esté brindando algún tipo de incentivo por un desempeño sobresaliente y de hecho en algunas empresas como HERAMAR y Lácteos Andinos es así, entonces, es posible llegar a hacer una generalidad diciendo que el estilo gerencial que prevalece para la motivación del personal administrativo en las empresas objeto de estudio es el *laissez – faire*, pues en algunas empresas no se cuenta con elementos de motivación o simplemente el poseerlos no garantiza que todos los empleados sientan y se vean beneficiados por ellos.

7.3.7 Control

Cuadro 17. Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación al Control.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Vigila muy de cerca.	El desempeño del personal del área administrativa.	El entrenamiento de un nuevo trabajador.	Que los empleados no estén desperdiciando su tiempo en horas de trabajo.	Que los nuevos trabajadores cuenten con la educación, habilidades y experiencia apropiadas para desarrollar las labores.
Se deja a criterio de los empleados.	La inducción de un nuevo operario, la realiza el jefe de producción.			
No implementa mecanismos de control.		Determina el desempeño laboral mediante el cumplimiento de obras realizadas, sin criterios técnicos.	Aun se están diseñando criterios técnicos que permitan evaluar el desempeño de un trabajador.	
Evalúa primero lo positivo y luego lo negativo.	Califica a sus trabajadores más por su personalidad que por un análisis técnico de desempeño.			
Analiza indicadores de gestión en conjunto con sus colaboradores.	Carece de indicadores que ayuden a evaluar el desempeño laboral.	Carece de indicadores que ayuden a evaluar el desempeño laboral.		Con los jefes de departamento para el seguimiento del proceso de capacitación.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

A partir de los resultados presentados en el cuadro anterior se puede decir que:

En las empresas LADRISUR, HERAMAR y hasta el momento Lácteos Andinos no cuentan con un sistema técnicamente definido de evaluación de desempeño, encontrando que actualmente se mide el desempeño de los empleados de manera subjetiva, es decir, mediante simple observación y hasta en algunos casos se llega a calificar a un empleado como bueno o malo dependiendo de sus cualidades personales más que por sus capacidades laborales, lo que no permite evidenciar realmente si el rendimiento de un empleado es menor o mayor al de periodos anteriores.

Este dilema no se presenta en la empresa INCAFEN, pues al contar con un proceso estandarizado de evaluación de desempeño le ha permitido a la empresa y de manera individual a los empleados analizar sus fortalezas y debilidades, identificar necesidades de capacitación, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor, ya que para el trabajador conocer cómo es valorado en su trabajo y qué debe hacer para mejorarlo repercute en una preocupación por ser cada vez mejor, factor importante para su propia satisfacción.

Para controlar la conducta de los empleados dentro de las empresas estudiadas, se encontró que quienes las dirigen se basan en un Reglamento Interno de Trabajo de acuerdo a las estipulaciones de ley, el cual ha sido dado a conocer a todos los empleados, sobre todo en lo que respecta a los deberes que les corresponde cumplir y las posibles sanciones a las que están sujetos por un comportamiento que vaya en contra del bienestar de la organización.

En términos generales se puede decir que las situaciones analizadas anteriormente no permiten ubicar o más bien determinar qué estilo de liderazgo está prevaleciendo entre los gerentes de las empresas investigadas, por lo tanto se dejará la misma clasificación hecha en el análisis del cuadro 8, donde se concluyó finalmente que el estilo de liderazgo empleado por los gerentes para el proceso de control era el democrático.

7.3.8 Relaciones personales

Cuadro 18. Actitud gerencial frente a las Relaciones Personales.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRI SUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
No se relaciona con sus colaboradores.			No existe interés porque sus empleados sientan simpatía por él.	
Se relaciona poco con sus colaboradores.			Es distante y pocas veces escucha los problemas personales de sus colaboradores.	
Muy cercana y amable.	Es muy cercano a sus colaboradores ya que les brinda mucha confianza.	Cuando percibe que un empleado está pasando por un mal momento se convierte en consejero.		Es sensible ante los problemas personales de sus colaboradores.
Busca que la relación personal no afecte la laboral.		Procura no brindar mucha confianza a sus colaboradores, por temor a que éstos empiecen a incumplir con sus funciones.		
Relación de apoyo.	Gerente y jefe de producción apoyan a sus colaboradores para dar solución a cualquier inconveniente que tengan.			Se están desarrollando programas de acompañamiento en salud y recreación familiar.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

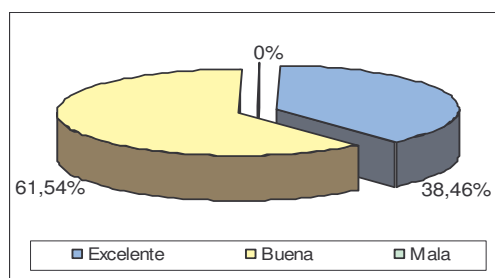
De acuerdo a lo que se observa en el cuadro anterior se puede decir que:

En las empresas LADRI SUR e INCAFEN la actitud gerencial frente a las relaciones personales que se establecen con los empleados son muy similares, pues son relaciones de cordialidad, buen trato, amabilidad, tienen gran sensibilidad ante los problemas que afrontan sus empleados tanto dentro como fuera de la empresa, les resulta fácil establecer lazos de amistad pues no temen a que la confianza brindada a sus empleados se vea reflejada en pérdida de autoridad, más bien, piensan que es la base para promover la responsabilidad, el respeto y el compromiso hacia el trabajo, lo que refleja que el poder de referencia es aprovechado por parte de estos gerentes. Si algo no los satisface buscan el momento y la mejor forma de expresarlo y antes de juzgar saben escuchar las

razones de un determinado comportamiento, hecho que ha facilitado a los empleados sentirse de alguna manera seguros y libres de expresar sus opiniones.

En LADRISUR, al cuestionar al personal tanto operativo como administrativo acerca de cómo es su relación con la gerencia, se encontró entre las opiniones totales que el 61,5% sostienen que las relaciones son buenas y un 38,5% que esas relaciones son excelentes (véase gráfica 41). Además un 100% afirma que la gerencia les ha dado la confianza necesaria para dirigirse a él a expresarle cualquier queja o inquietud que tengan y que sienten que el gerente es una persona que además de preocuparse porque cumplan a cabalidad con su trabajo se preocupa por ellos como seres humanos con sentimientos y necesidades que satisfacer, por cuanto se puede afirmar que en la empresa se vive un clima organizacional muy agradable.

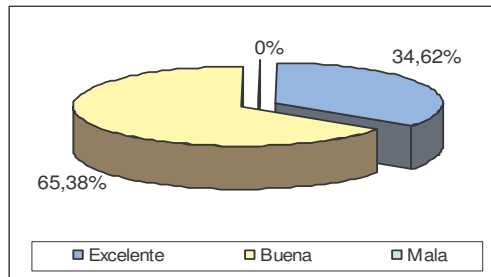
Gráfica 41. Opiniones totales sobre las relaciones personales entre la gerencia y los empleados en LADRISUR.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Entre las opiniones del total de trabajadores de INCAFEN, se encontró que el 65,4% consideran que las relaciones personales con gerencia son buenas y un 34,6% que son excelentes, (véase gráfica 42), así mismo, el 100% del personal operativo y administrativo piensa que a la hora de tener una queja o inquietud el gerente les brinda toda la confianza necesaria para que puedan expresarla y un 80,8% sienten que la gerencia no solamente se preocupa porque ellos cumplan con su trabajo sino también se interesa por ellos como personas, evidenciando así la satisfacción de los miembros de la organización con las relaciones que se establecen con el gerente.

Gráfica 42. Opiniones totales sobre las relaciones personales entre la gerencia y los empleados en INCAFEN.

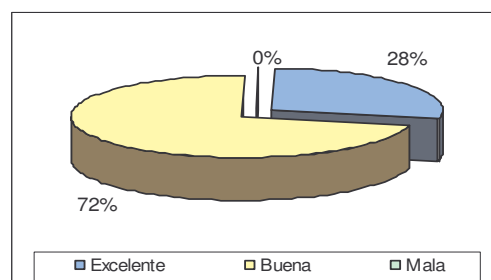


Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En la empresa HERAMAR, las relaciones personales que se establecen entre la gerencia y los trabajadores son buenas, estas relaciones se basan en el respeto y sobre todo en el trato justo que se le da a cada uno de los colaboradores; no obstante es de resaltar que la gerencia es de las personas que temen a que el contacto estrecho y la confianza brindada a los empleados desencadene en una pérdida de autoridad, por cuanto prefiere guardar cierta distancia con ellos, distancia que no implica que a la hora de percibir que uno de sus colaboradores está en problemas actúe como consejero, pues a pesar de ser una persona de carácter fuerte es conciente de que las personas necesitan que alguien las escuche cuando no están pasando por un buen momento.

Entre las opiniones del personal operativo y administrativo que labora en HERAMAR, se encontró que un 72% considera que las relaciones que se establecen con la gerencia son buenas y el otro 28% que son excelentes (véase gráfica 43), un 88% siente que les ha brindado la confianza necesaria para dirigirse a él cuando tienen alguna inquietud o queja y el 100% de los empleados sienten que la gerencia se preocupa por ellos como personas y no solamente por el trabajo que puedan desarrollar, confirmando así lo expresado anteriormente.

Gráfica 43. Opiniones totales sobre las relaciones personales entre la gerencia y los empleados en HERAMAR.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Por otro lado, en la empresa Lácteos Andinos se encontró que a la gerencia muy poco le interesa si sus empleados le sienten afecto, pues ante la pregunta de que

si consideraba que su personal le conocía y sentía simpatía por él contestó: *“nosotros no nos interesamos porque sientan simpatía por uno, nos interesa que las personas cumplan con las normas, con el trabajo...”*⁴⁰. Esto no quiere decir que las relaciones que se establecen con los empleados sean malas, pues aunque ninguno de los encuestados sostiene que esas relaciones sean excelentes, el 100% de ellos dice tener una buena relación con la gerencia.

Entre las respuestas dadas por los encuestados, se encontró también que tanto el personal administrativo y operativo coinciden en decir que la gerencia no les ha brindado la confianza necesaria para expresar cualquier queja o inquietud que tengan, pues el 71% de ellos así lo confirmó. Así mismo, un alto 57,9% sostienen que la gerencia sólo se interesa porque ellos cumplan con sus funciones, reflejando así un alto grado de descontento entre los empleados, puesto que no sienten que se les valore como personas.

En síntesis, se puede decir que la actitud gerencial frente a las relaciones personales en LADRISUR e INCAFEN tiene características de un estilo de liderazgo paternalista, en HERAMAR de un estilo democrático pues se tiene una preocupación moderada por las relaciones personales; mientras que en Lácteos Andinos se refleja una actitud gerencial propia del estilo de liderazgo *laissez faire*.

⁴⁰ ESCOBAR, Salvador. Gerente Lácteos Andinos. Entrevista realizada en Pasto. Febrero 24-2007.

7.3.9 Trabajo en equipo

Cuadro 19. Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación al Trabajo en Equipo.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Conforma los equipos de trabajo que a él mejor le parecen.		Cuando encarga el entrenamiento de un nuevo trabajador.		
No promueve el trabajo en equipo.	Para el desarrollo de programas de capacitación.		Para el desarrollo de actividades recreativas.	
Deja que sus colaboradores conformen sus propios equipos.	En aspectos diferentes a los laborales pero apoyados por la gerencia.			Deja que cada jefe de área conforme sus equipos y desarrollen sus propios estilos de liderarlos.
Promueve el trabajo en equipo si las circunstancias así lo exigen.		Procura desarrollar sentido de colaboración entre sus empleados, sobre todo en temporadas altas de trabajo.		
Todo el tiempo promueve el trabajo en equipo			En el desarrollo de programas de capacitación realizados continuamente.	Para desarrollar actividades de todo tipo que permitan el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

A partir de lo que se observa en el cuadro anterior se puede hacer el siguiente análisis:

En LADRISUR, no se desarrollan programas de capacitación sobre todo para el personal operativo que les permita adquirir nuevos conocimientos y habilidades en las labores que desempeñan, por cuanto en este aspecto no se promueve el trabajo en equipo, es decir, no existe la oportunidad de que en conjunto asistan a capacitaciones que les proporcionen un desarrollo que no solo puede ser laboral sino también personal.

En lo concerniente al desarrollo de actividades recreativas, la gerencia fomenta que los trabajadores conformen sus propios equipos deportivos, pues ellos tienen la oportunidad de participar en campeonatos de fútbol que se realizan en el corregimiento de Catambuco, hecho que motiva de alguna manera a los

trabajadores, ya que son apoyados por la empresa con uniformes y otros elementos deportivos.

En HERAMAR, cuando se trata del entrenamiento de un nuevo trabajador, gerencia destina a dos o tres miembros de la organización que conozcan de la actividad que éste va desempeñar para que le den la capacitación requerida, promoviendo así el trabajo en equipo para la formación de los empleados que se vinculan por primera vez a la empresa. Además, el gerente en temporadas altas de trabajo se encarga de fomentar activamente el trabajo en equipo, pues es conciente y concientiza a los demás que sólo de esta manera es posible alcanzar un alto desempeño.

En Lácteos Andinos, no se promueve la conformación de equipos para desarrollar actividades recreativas, pero en lo que respecta a capacitaciones del personal de producción, calidad y ventas, constantemente se hacen grupos de personas para que puedan asistir a determinadas capacitaciones con el fin de actualizar sus conocimientos en diferentes campos relacionados con la actividad económica de la empresa y al cumplimiento de la Norma Técnica ISO 9001:2000.

Y en cuanto a la empresa INCAFEN, se encontró que cada jefe de departamento tiene la oportunidad de conformar sus equipos de trabajo y conducirlos de acuerdo a su propio estilo de liderazgo respecto al desarrollo de actividades que permitan el crecimiento tanto profesional como personal de los empleados, es decir, los integrantes de cada departamento a través de su jefe inmediato pueden brindar ideas referentes a programas de capacitación y recreación que se requieran en la empresa, éstas son dadas a conocer a gerencia quien consulta su viabilidad a la junta directiva y si alguna propuesta es aprobada no hay inconvenientes en llevarla a cabo.

Como se puede observar, la actitud gerencial frente a los colaboradores con relación al trabajo en equipo difiere de una empresa a otra, pero si se trata de establecer una generalidad, se puede decir que en las empresas LADRISUR y Lácteos Andinos se evidencia una administración democrática; mientras que las características presentadas en HERAMAR e INCAFEN permiten vislumbrar una administración en equipo.

7.3.10 Actitud ante el cambio.

Cuadro 20. Actitud gerencial frente a los colaboradores con relación al Cambio.

Característica según los estilos de liderazgo	LADRISUR LTDA.	HERAMAR LTDA.	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	INCAFEN LTDA.
Muy conservador.	En la contratación de un nuevo empleado del área de producción.	Teme desplazar mano de obra con la adquisición de nuevas máquinas.	En aspectos que permitan mejorar las condiciones laborales de sus empleados.	
Pasividad frente al cambio.		No se hacen esfuerzos por implementar herramientas admnivas que orienten mejor el trabajo de los empleados.		
Realiza los cambios que consideren sus colaboradores.				Cuando los jefes de área detectan falencias en los métodos de inducción y entrenamiento de los nuevos empleados.
Acepta cambios cuando hay cierto grado de certeza.	Cuando existe la certeza de que se aprovecharán mejor las habilidades de sus colaboradores.		Acepta nuevas contrataciones de personal si así lo exige el actual proceso de certificación.	
Es dinámico y enfrenta riesgos.				Puede ser flexible con su personalidad, para mejorar las relaciones con sus empleados.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Siguiendo los datos presentados en el cuadro anterior se puede decir que:

El gerente de LADRISUR suele ser muy conservador a la hora de contratar nuevo personal, pues como se lo había expresado en líneas atrás, prefiere dar prioridad a los familiares de sus colaboradores para nuevas vinculaciones, ya que teme al riesgo de que llegue a la empresa una persona conflictiva y deteriore el ambiente laboral. Por otra parte, es más abierto al cambio por ejemplo cuando percibe que un operario no se está desempeñando bien en determinada labor y opta más bien por ubicarlo en una actividad donde se aprovechen mejor sus habilidades, reflejando de esta manera cierto grado de flexibilidad, pues antes de despedir a un trabajador porque no está logrando los resultados esperados, le brinda la oportunidad de demostrar sus capacidades en un cargo diferente.

En HERAMAR, se podría decir que la gerencia tiene una actitud conservadora respecto a la concepción que tiene hacia la adquisición de nueva maquinaria, ya que a su parecer no es conveniente que se siga desplazando mano de obra con la adquisición de máquinas que no requieran intervención del hombre, pues no pretende aumentar los índices de desempleo en nuestro país. Esta posición se la podría catalogar como positiva si se trata del bienestar de los empleados, pero muy negativa para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

De otro lado, la actitud ante el cambio que refleja la gerencia de Lácteos Andinos también es muy conservadora pero en lo referente a implementar cambios que permitan mejorar las condiciones laborales de sus empleados, pues considera que las condiciones que actualmente se brindan al personal son las más adecuadas y suficientes para el desarrollo de sus actividades, a pesar de existir situaciones que a consideración de algunos trabajadores se podrían mejorar, por cuanto se demuestra una vez más el bajo nivel de preocupación hacia sus colaboradores y la fuerte inclinación hacia la producción.

Por su parte, la gerencia de INCAFEN demuestra ser una persona con una actitud ante el cambio muy positiva, la cual se evidencia en muchas circunstancias presentadas en la empresa, por ejemplo, cuando en el proceso de inducción y capacitación de los empleados se detectan falencias que no están permitiendo que éste proceso logre los fines para los cuales se establecieron, acepta que existen errores y que es necesario hacer ciertas modificaciones, así mismo, la gerencia sostiene que si en algún momento percibe que su forma de ser o actuar está deteriorando las relación con sus colaboradores y éstos argumentan que verdaderamente está cayendo en un error, no tiene impedimento para ser flexible con su personalidad, aunque ésta no sea fácil de modificar.

Finalmente, se puede deducir que la actitud gerencial frente a los colaboradores con relación al cambio en las empresas LADRISUR y HERAMAR es democrática, pues se encuentra en un nivel moderado, en Lácteos Andinos tiende mucho al estilo de liderazgo autocrático, mientras que en INCAFEN se refleja una actitud ante el cambio característica de una administración en equipo.

8. ESTILOS DE LIDERAZGO GERENCIAL EN LAS EMPRESAS LADRISUR LTDA., HERAMAR LTDA., LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA. E INCAFEN LTDA.

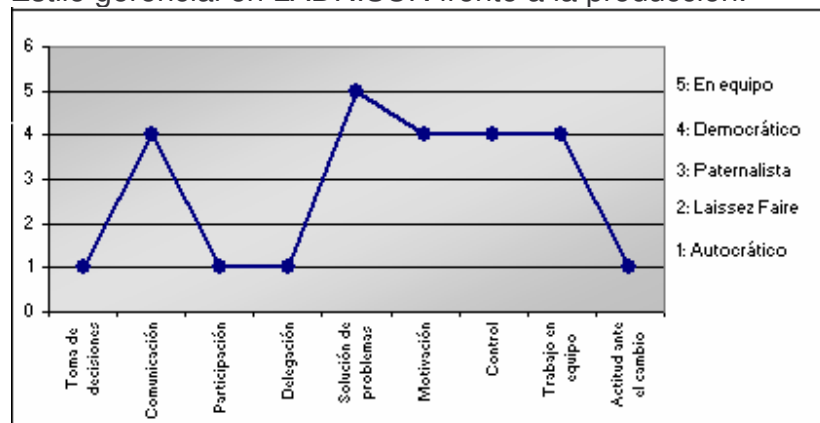
Una vez realizado el análisis anterior se procede a la elaboración de las gráficas correspondientes que facilitan visualizar los estilos de liderazgo de la gerencia en cada una de las empresas objeto de estudio; este ejercicio se adelanta teniendo en cuenta las diez (10) variables que determinan el estilo de liderazgo como son: toma de decisiones, comunicación, participación, delegación, solución de problemas-conflictos, motivación, control, relaciones personales, trabajo en equipo y actitud ante el cambio. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

8.1 LADRISUR LTDA.

En las gráficas 44 y 45 se puede apreciar los estilos gerenciales de la empresa LADRISUR, teniendo en cuenta la preocupación e interés de la gerencia tanto para los aspectos relacionados con la producción como para el bienestar de sus colaboradores.

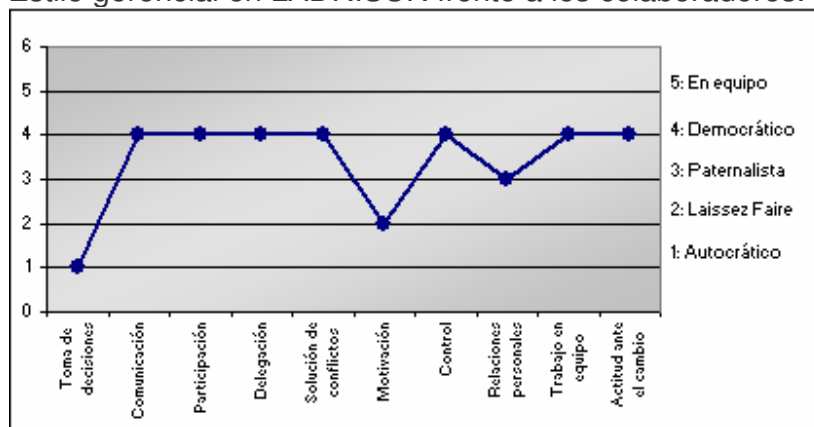
Se observa una diferencia marcada en el estilo gerencial frente a la producción, en comparación con el estilo de liderazgo orientado al bienestar de los colaboradores en los aspectos de: participación, delegación, actitud al cambio y motivación, indicando la flexibilidad de la gerencia en diferentes situaciones. Las razones de estas diferencias se expusieron ampliamente en el capítulo anterior.

Gráfica 44. Estilo gerencial en LADRISUR frente a la producción.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 45. Estilo gerencial en LADRISUR frente a los colaboradores.

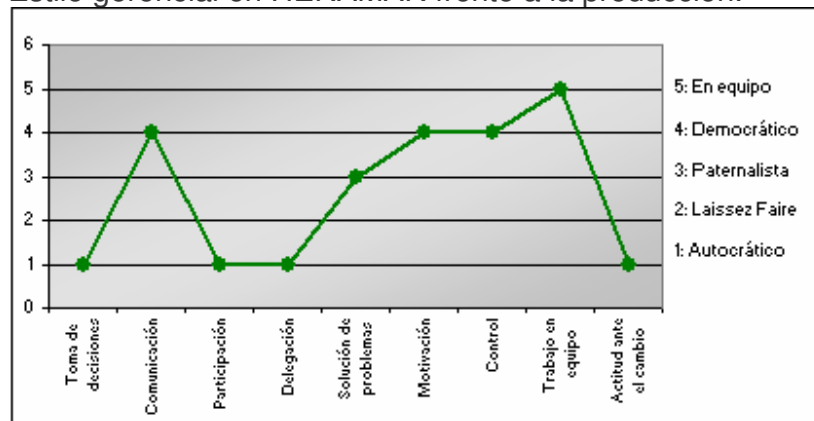


Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

8.2 HERAMAR LTDA.

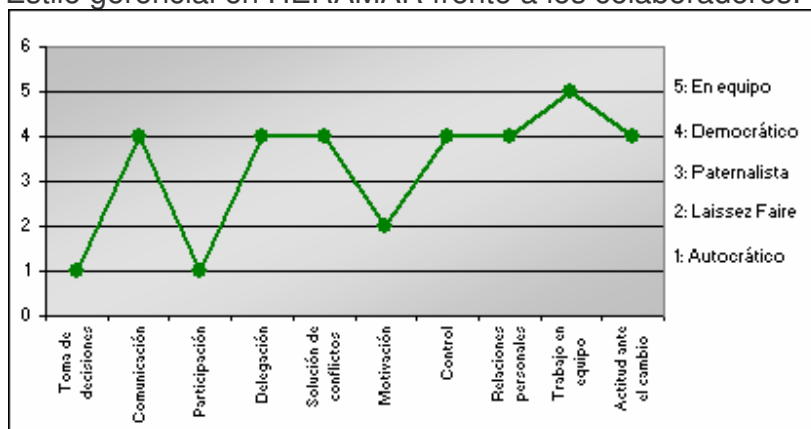
En las gráficas 46 y 47 correspondientes al estilo gerencial frente a la producción y frente a los colaboradores en la empresa HERAMAR, se observa que la gerencia asume un papel muy similar, solamente se evidencia una variación de un estilo a otro respecto a la delegación, motivación y actitud ante el cambio. Así mismo, se observa que la gerencia adopta una posición más autoritaria en cuanto a los aspectos relacionados con la producción y más democrática cuando se trata de asuntos que directamente involucran el bienestar de los empleados.

Gráfica 46. Estilo gerencial en HERAMAR frente a la producción.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 47. Estilo gerencial en HERAMAR frente a los colaboradores.



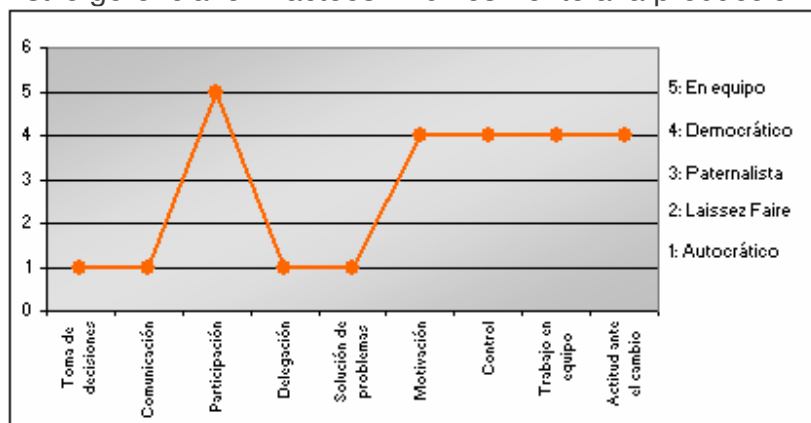
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

8.3 LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA.

Las gráficas 48 y 49 indican que la gerencia de Lácteos Andinos asume con mayor frecuencia una posición autocrática en aspectos pertenecientes tanto a la producción como a los trabajadores, manifestando así la fuerte inclinación que existe por alcanzar los fines de la organización más que los intereses de sus colaboradores a quienes se debe proporcionar mayor importancia por cuanto son las personas a través de las cuales se logra alcanzar los objetivos empresariales.

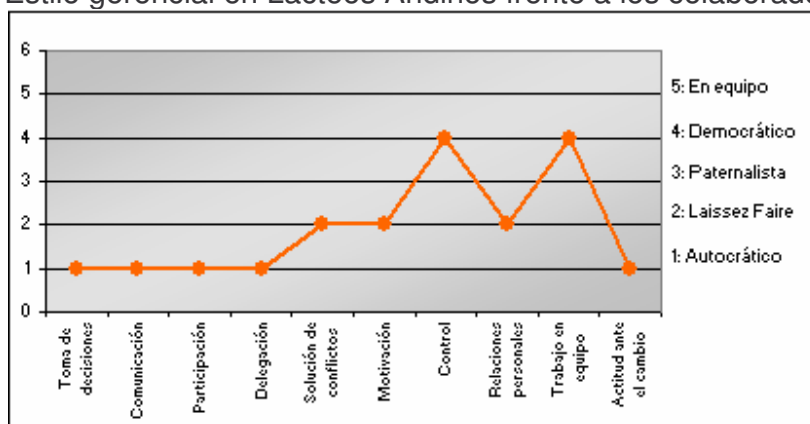
Únicamente se observa una diferencia marcada en la adopción del estilo de liderazgo con respecto a la participación y actitud ante el cambio. Los motivos de estas actitudes ya fueron expresadas en el capítulo 7.

Gráfica 48. Estilo gerencial en Lácteos Andinos frente a la producción.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 49. Estilo gerencial en Lácteos Andinos frente a los colaboradores.

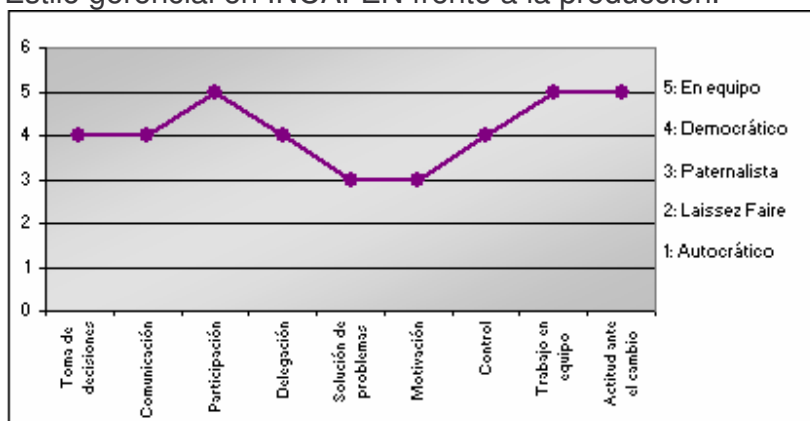


Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

8.4 INCAFEN LTDA.

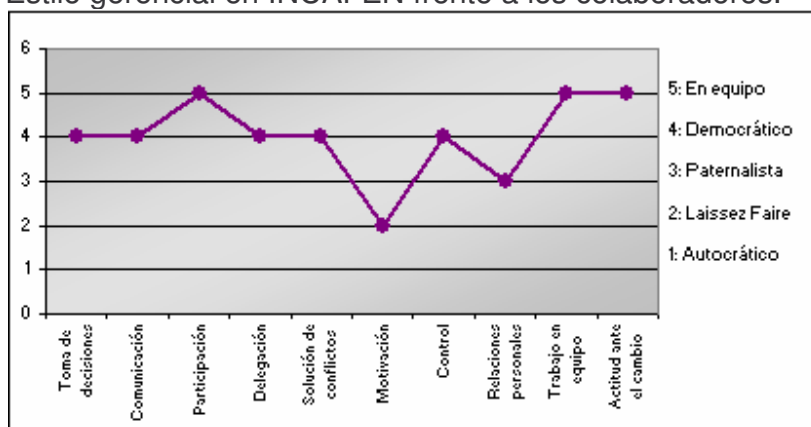
Las gráficas 50 y 51 reflejan que la actitud gerencial en la empresa INCAFEN ya sea frente a la producción y frente a los colaboradores no muestra diferencias marcadas, demostrando un interés equilibrado hacia estos dos aspectos, además se observa que en ninguna de las variables estudiadas se asume una posición autocrática, evidenciando de esta manera que la gerencia se esfuerza por lograr el desempeño y la satisfacción de los empleados en un alto nivel. La única variación considerable que se presenta es en el aspecto de la motivación, pues se pasa de un estilo paternalista a uno laissez – faire, situación que se sustenta por el hecho de que las respuestas dadas por el personal operativo en las encuestas realizadas dieron pie para afirmar que el estilo manejado con ellos en cuanto a motivación es paternalista al conceder diferentes tipos de incentivos, mientras que el personal administrativo al manifestar en su gran mayoría no verse beneficiados por ellos, lleva a afirmar que en este caso el estilo empleado es el laissez – faire.

Gráfica 50. Estilo gerencial en INCAFEN frente a la producción.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 51. Estilo gerencial en INCAFEN frente a los colaboradores.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

A partir del análisis realizado anteriormente, se determinó el estilo de liderazgo adoptado por los gerentes de las empresas objeto de estudio, de acuerdo a la frecuencia con que estos se manifiestan (véase cuadro 21).

Cuadro 21. Frecuencia en el uso del estilo de liderazgo

	AUTOCRÁTICO	LAISSEZ-FAIRE	PATERNALISTA	DEMOCRÁTICO	EN EQUIPO
LADRISUR	5	1	1	11	1
HERAMAR	6	1	1	9	2
LÁCTEOS ANDINOS	9	3	0	6	1
INCAFEN	0	1	3	9	6

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

En la información registrada en el cuadro anterior, se observa la prevalencia de los estilos democrático y autocrático en las empresas LADRISUR, HERAMAR y Lácteos Andinos; es de resaltar que la administración de estas empresas es ejercida por uno de sus propietarios; no siendo así, el caso de la empresa INCAFEN, en la cual predomina un estilo gerencial que oscila entre un liderazgo democrático y una administración en equipo, lo cual obedece a su administración por parte de un profesional externo a la junta de accionistas.

En síntesis, se puede decir que los resultados obtenidos y analizados hasta el momento, indican que el Grid Gerencial propuesto por Blake y Mouton ha proporcionado a esta investigación un esquema para precisar las características de los estilos gerenciales en cada una de las empresas objeto de estudio, pero que un solo estilo no siempre es usado en todas las situaciones, puesto que la actitud de un gerente puede caer tal como se lo observó anteriormente en cualquiera de los cinco estilos de liderazgo dependiendo de la circunstancia de que se trate, aunque es evidente que existe cierta tendencia al empleo de uno de dichos estilos.

9. CIRCUNSTANCIAS PARA LA ADOPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN HERSEY Y BLANCHARD

Hasta el momento se ha evidenciado que los gerentes adoptan un estilo diferente según las diversas circunstancias que se dan dentro de las organizaciones estudiadas en esta investigación. Para el desarrollo del presente capítulo se siguen los fundamentos de la teoría situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard para quienes el estilo de liderazgo más adecuado depende de una variable circunstancial que es el nivel de madurez de los seguidores, madurez que se refleja en la habilidad y deseo que un seguidor tiene para realizar una tarea específica, que en el caso de esta investigación sería la habilidad y deseo que poseen los empleados de las empresas objeto de estudio para llevar a cabo las funciones a desempeñar en sus puestos de trabajo.

“Es importante resaltar que el énfasis de esta teoría sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que haga el líder, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores”⁽³⁸⁾.

En este sentido, a continuación se presenta el análisis que permite determinar el nivel de madurez de los empleados de cada una de las empresas estudiadas y el estilo de liderazgo sugerido según los lineamientos teóricos de Hersey y Blanchard:

9.1 NIVEL DE MADUREZ DE LOS EMPLEADOS Y ESTILO DE LIDERAZGO SUGERIDO EN LADRISUR LTDA.

Después de recolectar la información a través de la encuesta para determinar el nivel de madurez (Anexo D) dirigida a los 13 empleados que hacían parte de la muestra en la empresa LADRISUR y de acuerdo a los parámetros de evaluación expuestos en el numeral 6.4.1 de esta investigación, se procedió a sacar un promedio de las calificaciones que habían dado los empleados a cada uno de los aspectos relacionados con la capacidad y disposición hacia la tarea, encontrando los resultados que se presentan en el siguiente cuadro:

⁽³⁸⁾ HERSEY P. y BLANCHARD K. Management of organizational behavior: Leading human resources, citado por ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. Mexico: Prentice Hall, 2005. p. 428.

Cuadro 22. Promedio del total de empleados en LADRISUR respecto a la capacidad y disposición hacia la tarea.

Capacidad	Nivel de conocimientos para desempeñar el cargo.	3,95
	Nivel de experiencia en el cargo.	3,85
	Nivel de adaptación a cambios presentados en el trabajo.	2,8
	Promedio total:	3,53
Disposición	Nivel de satisfacción con la labor desempeñada.	4,49
	Nivel de satisfacción con el ambiente laboral.	4,64
	Grado de satisfacción con la remuneración recibida.	4,37
	Grado de estabilidad laboral que se siente en la empresa.	4,32
	Nivel de confianza o seguridad en si mismo.	4,07
	Grado de autonomía que se siente en el cargo.	4,14
	Promedio total:	4,34

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

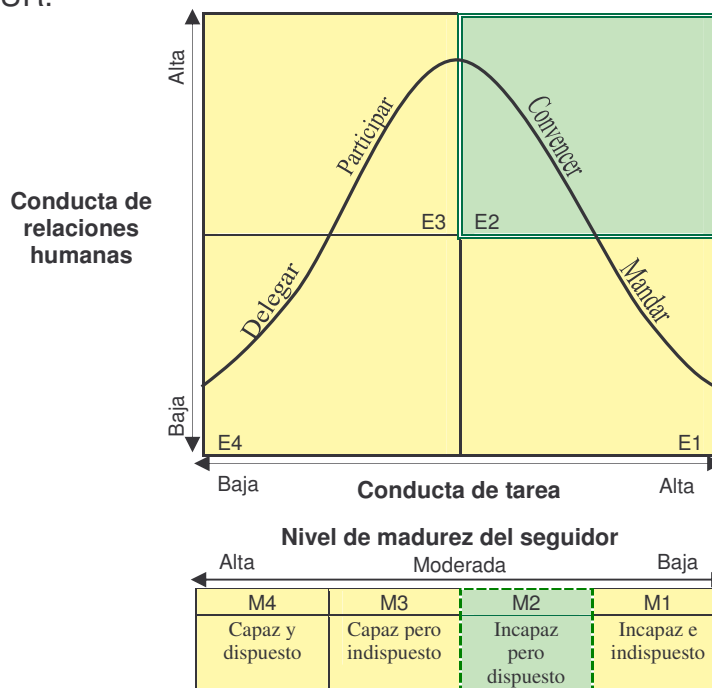
En promedio los empleados de LADRISUR asignaron una calificación de 3,53 a la capacidad que poseen para desempeñar sus funciones y de 4,34 al interés o disposición hacia el trabajo, lo que permite afirmar que se encuentran en un nivel de madurez de bajo a moderado; de acuerdo a esto se sugiere que el estilo de liderazgo a adoptar sea el rol de vendedor de ideas y orientaciones como se señala en la figura 13, pues los empleados se ubican en el cuadrante Incapaz pero Dispuesto.

El nivel de madurez actual de los empleados sugiere que el gerente de LADRISUR adopte una conducta alta de relaciones humanas y de apoyo para lograr que sus colaboradores comprendan sus deseos al igual que una conducta alta de tarea, es decir, desarrollar habilidades en sus trabajadores para que suban a un nivel mayor de madurez, sobre todo en lo que respecta a la capacidad para adaptarse a nuevos cambios, puesto que el 46,2% de los empleados dieron una calificación de 2 y el 38,5% de 3 a la pregunta que hacía alusión a cuál había sido su nivel de adaptación cuando por algún motivo se habían presentado cambios en el normal desarrollo de sus labores, estas calificaciones son bajas y se podría decir que fueron las que mayor incidencia tuvieron a la hora de determinar que los empleados tienen actualmente un nivel bajo de capacidad.

Por otra parte, observando el cuadro 22 se puede decir que aunque los empleados dieron buenas calificaciones a las variables relacionadas con la disposición hacia la tarea, es importante resaltar que los valores más bajos fueron dados al nivel de confianza o seguridad en sí mismos, puesto que un alto 38,5% dieron un valor de 3 a este aspecto, lo que tal vez es causa de la timidez que reflejan y del bajo nivel

educativo de la mayoría de los trabajadores. Esto demanda por parte de la gerencia una preocupación por promover actividades encaminadas a generar autoconfianza en los empleados y por ende una mayor autoestima.

Figura 13. Estilo gerencial sugerido para el nivel de madurez de los empleados en LADRISUR.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Se puede decir que de acuerdo a las características del estilo de liderazgo encontradas en el gerente de LADRISUR este sí muestra una conducta alta de tarea pues define las funciones y tareas a realizar, señala qué, cómo y cuándo realizarlas y controla los resultados, pero su conducta de relaciones humanas y apoyo no es muy alta, ya que a pesar de que es una persona que da gran prioridad a la comunicación e invierte grandes dosis de energía en relacionarse y establecer vínculos muy fluidos con sus colaboradores no permite a los empleados una verdadera participación en la toma de decisiones, en el establecimiento de estándares de rendimiento y además por temor a equivocaciones evita delegar nuevas funciones, lo que talvez sea una de las razones por las cuales a la mayoría de los empleados no les resulte fácil adaptarse a los cambios, pues siempre hacen lo mismo y cuando se les asigna nuevas tareas cometen errores.

9.2 NIVEL DE MADUREZ DE LOS EMPLEADOS Y ESTILO DE LIDERAZGO SUGERIDO EN HERAMAR LTDA.

De acuerdo a lo que se observa en el cuadro 23, los 25 empleados encuestados en la empresa HERAMAR otorgaron en promedio una calificación de 3,93 al

aspecto relacionado con la capacidad hacia la tarea y una calificación de 4,23 a la disposición que tienen para desarrollar su trabajo, por cuanto se puede catalogar a los empleados en un nivel de madurez alto, ya que se encuentran en el cuadrante Capaz y Dispuesto.

Sin embargo, cabe destacar que existe un importante 40% y 44% de los empleados que dieron una calificación de 3 al nivel de experiencia en el cargo y al nivel de adaptación a los cambios respectivamente, lo que indica que en primer lugar que muchos de ellos no llevan mucho tiempo laborando en la empresa y en segundo lugar, que a pesar de que la gerencia procura que los empleados constantemente desarrollen diferentes actividades para que al ubicarlos en otro puesto de trabajo no tengan mayores inconvenientes, un gran porcentaje de trabajadores no siempre se puede adaptar fácilmente a las nuevas tareas que les son asignadas.

Se observa también que los empleados sienten un grado de estabilidad laboral y de autonomía en su cargo relativamente bajo, puesto que un 24% y 40% respectivamente dieron una calificación de 3 a estos aspectos. Quienes no sienten en su empresa una estabilidad laboral satisfactoria lo atribuyen a que la gerencia muchas veces se irrita con facilidad y esto lleva a que se despida personal de un momento a otro. Por otra parte, quienes afirman no ser lo suficientemente autónomos en su cargo lo atribuyen a que todo tipo de decisiones se encuentran centralizadas en la gerencia, lo que confirma una vez más que el estilo de liderazgo empleado por el gerente de HERAMAR en lo que respecta a la toma de decisiones es autocrático.

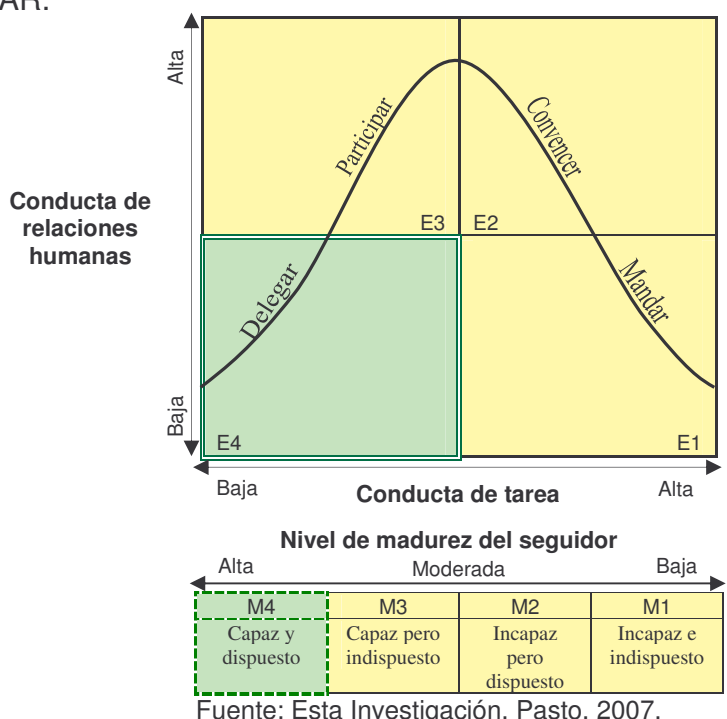
Cuadro 23. Promedio del total de empleados en HERAMAR respecto a la capacidad y disposición hacia la tarea.

Capacidad	Nivel de conocimientos para desempeñar el cargo.	4,54
	Nivel de experiencia en el cargo.	3,65
	Nivel de adaptación a cambios presentados en el trabajo.	3,59
	Promedio total:	3,93
Disposición	Nivel de satisfacción con la labor desempeñada.	4,46
	Nivel de satisfacción con el ambiente laboral.	4,25
	Grado de satisfacción con la remuneración recibida.	4,32
	Grado de estabilidad laboral que se siente en la empresa.	3,95
	Nivel de confianza o seguridad en si mismo.	4,59
	Grado de autonomía que se siente en el cargo.	3,79
	Promedio total:	4,23

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Como se señala en la figura 14, el estilo de liderazgo a ser utilizado para el nivel de madurez encontrado en los empleados de HERAMAR es el de delegación, este estilo sugiere que la gerencia deje de dirigir y supervisar el desempeño muy de cerca a menos de que haya un problema, pues los empleados son capaces de desenvolverse por sí solos, además es necesario permitirles tener mayor independencia en la toma de decisiones concernientes a su cargo, claro está sujetas a las especificaciones que el gerente establezca. Así mismo, al tener una disposición hacia la tarea que se la podría considerar como buena los empleados necesitan una conducta de relaciones humanas y de apoyo baja.

Figura 14. Estilo gerencial sugerido para el nivel de madurez de los empleados en HERAMAR.



Por lo anterior y de acuerdo al estilo de liderazgo que los empleados en HERAMAR requieren para su nivel de madurez, se puede decir que en la empresa no se están aplicando algunas de las condiciones que este estilo exige, pues la gerencia aplica una conducta de tarea alta y una conducta de relaciones humanas que se podría catalogar de nivel medio, cabe aclarar para este último aspecto que por el hecho de que el modelo de liderazgo situacional propuesto por Hersey y Blanchard sugiere una conducta de relaciones humanas baja, no implica que la gerencia cambie su conducta actual, más bien lo que el modelo recomienda es que si se hubiera identificado unas características en el gerente de interés bajo hacia las relaciones humanas, éste no se debía preocupar porque ese interés suba a un nivel más alto, pues la disposición con la que cuentan los empleados para llevar a cabo su trabajo así no lo requiere.

9.3 NIVEL DE MADUREZ DE LOS EMPLEADOS Y ESTILO DE LIDERAZGO SUGERIDO EN LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA.

Como se puede observar en el cuadro 24, los 38 empleados encuestados en la empresa Lácteos Andinos en promedio asignaron una calificación de 4,13 al componente relacionado con la capacidad que poseen para desempeñar sus labores, de igual manera otorgaron una calificación en promedio de 3,45 al componente disposición hacia la tarea, por lo tanto se puede afirmar que en general los empleados actualmente se encuentran en un nivel de disposición de moderado a alto, ubicándose entonces en el cuadrante Capaz pero Indispuesto.

Cuadro 24. Promedio del total de empleados en Lácteos Andinos respecto a la capacidad y disposición hacia la tarea.

Capacidad	Nivel de conocimientos para desempeñar el cargo.	4,42
	Nivel de experiencia en el cargo.	4,11
	Nivel de adaptación a cambios presentados en el trabajo.	3,87
	Promedio total:	4,13
Disposición	Nivel de satisfacción con la labor desempeñada.	4,09
	Nivel de satisfacción con el ambiente laboral.	2,97
	Grado de satisfacción con la remuneración recibida.	3,13
	Grado de estabilidad laboral que se siente en la empresa.	3,49
	Nivel de confianza o seguridad en si mismo.	4,42
	Grado de autonomía que se siente en el cargo.	2,62
	Promedio total:	3,45

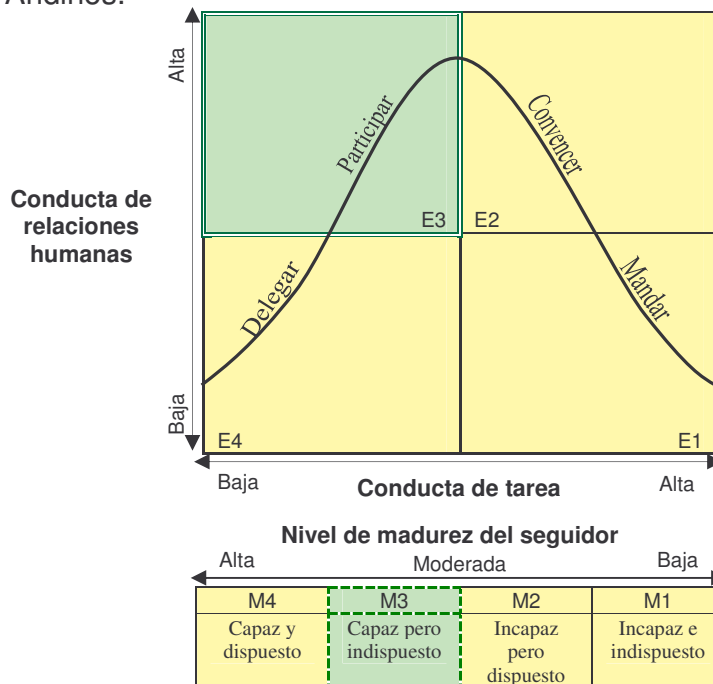
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Es importante resaltar que los empleados muestran una disposición baja para realizar su trabajo principalmente por dos aspectos: el ambiente laboral que se vive en la empresa y por el alto grado de centralización de la toma de decisiones en la gerencia y subgerencia de la empresa. Es así como el 89,5% de los empleados no se encuentran conformes con el ambiente laboral de la empresa, ya que dieron una calificación igual o menor a 3 a este aspecto, de igual forma un considerable 86,8% sienten no tener autonomía en sus puestos de trabajo, pues dieron una calificación de 2 y 3 a este aspecto, lo que puede ser perjudicial para la empresa puesto que el proceso de toma de decisiones se hace muy lento e igualmente limita a los empleados en sus puestos ya que ellos sienten que no tienen la independencia para afrontar determinados problemas.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que en ese nivel de madurez de los empleados el estilo de liderazgo a ser utilizado tal como se señala en la figura 15,

es el de participación, es decir, es conveniente que el gerente de Lácteos Andinos adopte una conducta baja de tarea y una conducta alta de relaciones humanas y de apoyo, donde se centre en cultivar y desarrollar el espíritu y la moral del grupo, donde se preocupe por buscar con sus empleados que sus problemas personales no afecten su trabajo, alentarlos a contribuir con sus aportes a mejorar la empresa, desarrollar activamente las relaciones personales y fomentar la participación en la toma de decisiones, claro está en la medida de lo posible.

Figura 15. Estilo gerencial sugerido para el nivel de madurez de los empleados en Lácteos Andinos.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Como se analizó en el capítulo 8 de esta investigación y más específicamente en el numeral 8.3, el estilo gerencial que con mayor frecuencia se adopta en Lácteos Andinos es el autocrático, donde la conducta y el interés por la tarea es elevado y el interés por las personas o relaciones humanas es bajo, por lo que se puede decir que el estilo de liderazgo que se emplea actualmente en la empresa no es acorde con el nivel de madurez de las personas que laboran en ella.

9.4 NIVEL DE MADUREZ DE LOS EMPLEADOS Y ESTILO DE LIDERAZGO SUGERIDO EN INCAFEN LTDA.

Con la información suministrada por los 52 empleados encuestados en la empresa INCAFEN, se pudo determinar que se encuentran en un nivel de madurez alto, por cuanto asignaron una calificación en promedio de 4,27 al componente relacionado con la capacidad para desempeñar sus funciones, así mismo concedieron una

calificación de 4,30 respecto a la disposición o deseo hacia su trabajo, en este sentido se puede decir que se ubican en el cuadrante Capaz y Dispuesto.

Como se observa en el cuadro 25, aunque son buenas las calificaciones que en promedio se dieron a todos los aspectos referentes a la capacidad y disposición hacia la tarea, es importante destacar que los que menor calificación obtuvieron fueron los relacionados a la facilidad para adaptarse a los cambios y a la autonomía que sienten en sus puestos de trabajo, ya que un importante 25% y 40,4% de los empleados respectivamente dieron una calificación igual o menor que 3 a estos dos aspectos, indicando una vez más que en las empresas la mayor dificultad que presentan los trabajadores se ve reflejada en la deficiente habilidad para adaptarse a situaciones cambiantes y un relativo descontento por el bajo nivel de autonomía en sus cargos.

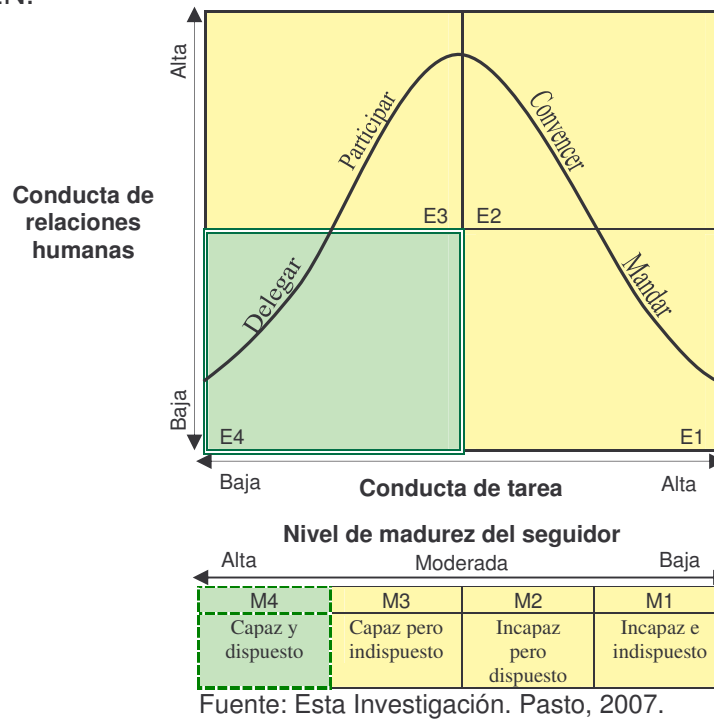
Cuadro 25. Promedio del total de empleados en INCAFEN respecto a la capacidad y disposición hacia la tarea.

Capacidad	Nivel de conocimientos para desempeñar el cargo.	4,41
	Nivel de experiencia en el cargo.	4,46
	Nivel de adaptación a cambios presentados en el trabajo.	3,95
	Promedio total:	4,27
Disposición	Nivel de satisfacción con la labor desempeñada.	4,59
	Nivel de satisfacción con el ambiente laboral.	4,16
	Grado de satisfacción con la remuneración recibida.	4,00
	Grado de estabilidad laboral que se siente en la empresa.	4,40
	Nivel de confianza o seguridad en si mismo.	4,82
	Grado de autonomía que se siente en el cargo.	3,84
	Promedio total:	4,30

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Una vez identificado el nivel de madurez de los empleados que laboran en INCAFEN, tal como se señala en la figura 16, el estilo de liderazgo a emplear es el de delegación, donde el personal requiere una reducción en la cantidad de supervisión cercana y un incremento en la delegación de responsabilidad como una indicación positiva de confianza, es decir, una conducta baja tanto de tarea como de relaciones humanas y de apoyo.

Figura 16. Estilo gerencial sugerido para el nivel de madurez de los empleados en INCAFEN.



Analizando las características del estilo de liderazgo que con mayor frecuencia emplea el gerente de INCAFEN, se puede decir que este sí delega responsabilidades y cierto grado de autonomía para la toma de decisiones sobre todo a los jefes de cada departamento quienes manejan asuntos con cierto grado de complejidad, pues es una persona convencida de que cuenta con un equipo de trabajo lo suficientemente capaz y comprometido como para delegar en ellos actividades tales como el control diario, los planes de trabajo, la revisión de los resultados y otras actividades, aclarando que las decisiones cruciales y definitivas no son delegadas aunque escucha y analiza seriamente las ideas de sus colaboradores y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico, cultivando así la toma de decisiones para que las ideas brindadas por sus empleados sean cada vez más útiles y efectivas.

En síntesis, se puede decir que es de vital importancia que los gerentes aprendan a diagnosticar el nivel de madurez por el que atraviesan sus trabajadores para desempeñar las funciones que les son encomendadas, pues según los lineamientos teóricos de Hersey y Blanchard, si se emplean los estilos correctos en situaciones de nivel de madurez más baja, los empleados madurarán y sus habilidades, disposición y seguridad aumentarán, lo cual es un resultado positivo, que muy posiblemente permitirá alcanzar exitosamente los objetivos organizacionales propuestos.

10. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO GERENCIAL

Con base a lo encontrado en la investigación y conociendo los puntos de vista de los empleados y de los gerentes de las empresas LADRISUR, HERAMAR, Lácteos Andinos e INCAFEN, en el cuadro que se presenta a continuación se destacan las fortalezas que actualmente poseen los gerentes en su estilo de dirigir al igual que sus puntos menos fuertes y que son necesarios mejorar en procura de los objetivos organizacionales, así:

Cuadro 26. Fortalezas y aspectos por fortalecer en los estilos de liderazgo.

Empresa	Fortalezas encontradas en los estilos de liderazgo ejercidos actualmente.	Aspectos que requieren fortalecer para mejorar el estilo de liderazgo en procura de los objetivos organizacionales.
LADRISUR	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Solución de conflictos - Relaciones Personales - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones (incluye participación y delegación). - Motivación - Control - Actitud ante el cambio
HERAMAR	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Solución de conflictos - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones (incluye participación y delegación). - Motivación - Control - Relaciones Personales - Actitud ante el cambio
LÁCTEOS ANDINOS	<ul style="list-style-type: none"> - Control - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones (incluye participación y delegación). - Comunicación - Solución de conflictos - Motivación - Relaciones Personales - Actitud ante el cambio
INCAFEN	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones (incluye participación y delegación). - Comunicación - Solución de conflictos - Control - Relaciones personales - Trabajo en equipo - Actitud ante el cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación (personal administrativo).

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

De acuerdo a lo que se observa en el cuadro anterior, se plantean unas estrategias que pretenden mejorar los estilos de liderazgo adoptados por los gerentes de las empresas objeto de esta investigación. Dichas estrategias están dirigidas a aspectos tales como: la toma de decisiones, proceso que incluye la delegación y la participación de los empleados; la comunicación al interior de la empresa; la solución de conflictos o problemas; la motivación; el control; las relaciones personales; y la actitud ante el cambio. Es necesario aclarar, que lo que se propone a continuación puede ser tenido en cuenta no solo por las empresas dónde se encontraron algunas debilidades sino también por las empresas en general si en algún momento así lo requieren.

➤ **TOMA DE DECISIONES**

La actividad más típica y tal vez la más importante del gerente es la toma de decisiones, porque el éxito de cualquier acción depende en gran parte de que ésta sea el resultado de la elección de la alternativa más adecuada, dicha elección puede ser de manera individual o en conjunto según lo exijan las circunstancias.

Las características de los estilos de liderazgo adoptados en las empresas en estudio con respecto a éste proceso, permitieron vislumbrar que en la mayoría de casos las decisiones se centralizan en la gerencia sea cual sea la situación presentada, lo que puede ser resultado de un desconocimiento acerca de cuándo puede ser conveniente o no hacer partícipes a los empleados de las decisiones. En este sentido, se sugiere a los gerentes tener en cuenta las siguientes estrategias.

Objetivo: Llevar a cabo un proceso de toma de decisiones que alcance una mayor satisfacción entre los empleados al igual que mejores resultados para la organización.

Estrategias

- Tener en cuenta el tiempo del que se dispone para tomar la decisión:

Los gerentes deben determinar si hay el tiempo suficiente para incluir a los empleados en la toma de decisiones. Si no lo hay, deben recurrir al estilo autocrático independientemente de su preferencia, pues cuando no se dispone de tiempo para hacer partícipes a los empleados en la resolución de problemas y en las decisiones, otro tipo de variables son irrelevantes ante la falta de tiempo. Pero si se dispone de tiempo suficiente, entonces pueden ser adecuados los estilos participativo o delegativo.

- Identificar si se posee la información suficiente para tomar una decisión:

Es necesario que los gerentes decidan si cuentan con la información suficiente como para tomar una decisión de calidad. Cuanta mayor información se tenga, menor necesidad habrá de participación; mientras menos posean, mayor será la necesidad. Si se tiene toda la información suficiente, no hay necesidad de que los empleados participen, y convendrá entonces un estilo autocrático. Cuando se cuenta con algo de información pero se necesita más, misma que podría obtenerse mediante preguntas, puede ser adecuado consultar a otros integrantes de la organización y si es muy escasa la información que se posee lo más apropiado es discutir las decisiones con el grupo de trabajadores que directamente están involucrados en la decisión a tomar o permitir que el grupo tome la decisión por sí solo, ejerciendo de esta manera un estilo de liderazgo delegativo.

- Decidir si es esencial que el empleado acepte la decisión para poder llevarla a cabo:

Mientras más empleados aprueben lo que como gerentes se decida, menos necesidad habrá de participación; y cuanto más estén en desacuerdo, mayor será la necesidad de que participen, pues si se toma una decisión de manera individual cuando los empleados no están de acuerdo, puede ser posible que éstos no tengan la disposición de ponerla en práctica, en cambio si las decisiones se toman en conjunto hay un grado mayor de entendimiento, aceptación y por ende compromiso para llevar a cabo lo decidido.

- Decidir si los empleados cuentan con la capacidad y la motivación necesarias para participar en la resolución de problemas y la toma de decisiones:

Los gerentes deben preguntarse si un empleado o grupo de empleados determinado cuentan con la experiencia e información necesarias para participar, si estos antepondrán los objetivos de la organización o del departamento a las metas personales y si verdaderamente están interesados en participar en las decisiones, ya que los empleados tienen más disposición a participar cuando las decisiones influyen en ellos en forma personal. Si el grado de capacidad de un empleado es bajo, tal vez convenga un estilo autocrático, si es moderado quizás sea adecuado un estilo o rol de vendedor, si el grado de capacidad es elevado, podría adoptarse un estilo participativo y si la capacidad es excepcional lo mejor sería delegar y dar la confianza necesaria al empleado.

- Preocuparse por dar a conocer a los empleados el por qué una decisión fue tomada individualmente:

En el caso en que no se tenga en cuenta la opinión de los trabajadores para la toma de decisiones es necesario concientizarlos de que existen circunstancias que muchas veces obligan a que una decisión se tome de manera individual y que este hecho no implica que sus puntos de vista dejen de ser importantes para la empresa.

Responsables: Los encargados de llevar a cabo las estrategias planteadas anteriormente además de los gerentes de las empresas en estudio son los jefes de área en las cuales éstos existan.

Alcance: A diario o según se presenten situaciones en que sea necesario tomar una decisión.

➤ **COMUNICACIÓN**

El principal objetivo de la comunicación dentro de una organización es el de transmitir información de tal forma que esta pueda ser entendida con claridad. La relación entre las personas que ahí laboran es exitosa en la medida en que cada una de las partes es capaz de expresar lo que quiere y siente, haciendo respetar sus propios derechos y al mismo tiempo respetando los derechos de otros. De acuerdo a esto a continuación se plantea un plan de acción (véase cuadro 27) dirigido principalmente a la empresa Lácteos Andinos en donde existen dificultades para el logro de una buena comunicación.

Cuadro 27. Plan de acción para el mejoramiento de la comunicación.

Objetivo	Estrategias	Actividades	Dirigido a	Responsable	Periodicidad	Recursos	Indicador
Mejorar el proceso de comunicación al interior de la empresa.	Desarrollar habilidades en la comunicación y en la generación de confianza.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar charlas acerca de la importancia de la comunicación en una organización. - Ejercicio práctico de comunicación. - Identificación de falencias en la comunicación. - Ejercicio práctico corrigiendo falencias en la comunicación. 	Todo el personal.	Gerente	Anual, desplazándose a un lugar diferente al sitio de trabajo, el cual puede ser el Centro Recreacional COMFAMILIAR	\$14.000 (por empleado) \$280.000 (conferencia)	Nº de empleados que desarrollaron habilidades en la comunicación/Nº de empleados asistentes
	Crear un grupo primario que informe permanentemente los resultados y objetivos a alcanzar por cada área y por la empresa en general.	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar una charla a los empleados sobre la importancia de crear un grupo primario en la empresa. 	Jefes de área y/o grupo de empleados que quieran conformar el grupo primario.	Gerente	Quincenalmente el grupo primario dar a conocer los resultados y objetivos a alcanzar a los empleados.	\$ 0	Nº de empleados informados/Nº total de empleados

Objetivo	Estrategias	Actividades	Dirigido a	Responsable	Periodicidad	Recursos	Indicador
Mejorar el proceso de comunicación al interior de la empresa.	Crear un grupo primario que informe permanentemente los resultados y objetivos a alcanzar por cada área y por la empresa en general.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los integrantes del grupo primario. - Una vez conformado el grupo, debatir sobre lo que ha pasado y los planes que se tengan, para que sean dados a conocer a los demás integrantes de la empresa. - Definir un reglamento interno, donde se especifique horarios y lugar de reunión del grupo primario, al igual que la forma como se va a distribuir la información. 	Jefes de área y/o grupo de empleados que quieran conformar el grupo primario.	Gerente	Quincenalmente el grupo primario dar a conocer los resultados y objetivos a alcanzar a los empleados.	\$ 0	Nº de empleados informados/Nº total de empleados

Objetivo	Estrategias	Actividades	Dirigido a	Responsable	Periodicidad	Recursos	Indicador
Mejorar el proceso de comunicación al interior de la empresa.	Hacer uso de medios de comunicación donde se publiquen noticias, fechas de cumpleaños de los empleados, reconocimientos, mensajes con valores, misión y visión de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar cuáles serían los medios de comunicación más efectivos a utilizar en la empresa (cartelera, buzón de sugerencias hechas por los empleados, intranet, etc.). - Una vez identificados los medios de comunicación determinar qué noticias de la empresa tienen la importancia necesaria como para ser publicadas. - Informar a los empleados que pueden colaborar con algún artículo que crean interesante publicar. 	Todo el personal	Gerente o un grupo de tres empleados que voluntariamente quieran responsabilizarse de actualizar la información que se publique en los medios de comunicación.	Semanalmente actualizar la información publicada.	De acuerdo a los medios de comunicación que se implementen.	Nº de empleados que leen la información publicada semanalmente/ Total de empleados

Objetivo	Estrategias	Actividades	Dirigido a	Responsable	Periodicidad	Recursos	Indicador
Mejorar el proceso de comunicación al interior de la empresa.	Hacer uso de medios de comunicación donde se publiquen noticias, fechas de cumpleaños de los empleados, reconocimientos, mensajes con valores, misión y visión de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar empleados que se hayan destacado por alguna labor y dar a conocer los nombres. - Conocer las fechas de nacimiento de los empleados y publicar los nombres de quienes estén cumpliendo años mes a mes. - Cada semana publicar un valor empresarial diferente con el fin de que los empleados vayan familiarizándose con ellos y poniéndolos en práctica, al igual que la misión y visión de la empresa. 	Todo el personal	Gerente o un grupo de tres empleados que voluntariamente quieran responsabilizarse de actualizar la información que se publique en los medios de comunicación.	Semanalmente actualizar la información publicada.	De acuerdo a los medios de comunicación que se implementen.	Nº de empleados que leen la información publicada semanalmente/ Total de empleados

Objetivo	Estrategias	Actividades	Dirigido a	Responsable	Periodicidad	Recursos	Indicador
Mejorar el proceso de comunicación al interior de la empresa.	Crear foros destinados solo a escuchar a la gente.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar un sitio apropiado donde puedan ser escuchados los empleados sin interrupciones. - Una vez reunidos hacer las siguientes preguntas: ¿Qué les gusta de mí como jefe? ¿Qué no les gusta de mí como jefe? ¿Qué problemas han tenido en el desarrollo de sus actividades? ¿Qué puedo hacer para mejorar su trabajo? - Finalmente desarrollar una dinámica donde exista intercambio de roles. 	Todo el personal	Gerente	Semestral, en la jornada de la mañana o de la tarde.	\$3000 (refrigerio por empleado)	Nº de sugerencias realizadas por los empleados/ Nº de sugerencias aceptadas por el gerente

➤ SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los conflictos son hechos naturales del trato entre las personas en las organizaciones y no pueden ni deben ser eliminados. Los conflictos surgen porque los integrantes de las organizaciones tienen sus metas propias y los recursos son escasos. Además, el hecho de que actualmente en muchas de las organizaciones y más específicamente en las estudiadas en esta investigación se trabaje en equipo abre la posibilidad de que se presenten conflictos, pues hay que coordinar las actividades que son interdependientes entre sí. Por consiguiente la capacidad de manejar los conflictos es una de las habilidades más importantes que deben poseer los gerentes, por cuanto se sugieren las siguientes estrategias.

Objetivo: Resolver los conflictos que puedan presentarse al interior de las empresas a través de la negociación.

Estrategias⁴¹

- Separar persona-proceso-problema:

El primer trabajo a realizar por los gerentes será el de aprender, tanto a la hora de analizar conflictos como a la hora de intervenir en ellos, a separar y tratar de manera diferente los tres aspectos presentes en todo conflicto: las personas involucradas, el proceso (la forma de abordarlo) y el problema o problemas (las necesidades o intereses antagónicos en disputa).

1. Personas

Se trata de aprender a verlas como partes con las que se tiene un problema y con quienes se puede colaborar para resolverlo. Aquí se trabaja fundamentalmente:

a. Las percepciones: en todo conflicto hay tantas percepciones o puntos de vista como personas hay involucradas. Es necesario conseguir que las partes aprendan tanto a expresar su percepción como a escuchar e interesarse por conocer la de la otra parte. Para ello existen diversas herramientas: escribir, narrar o representar distintas versiones de historias o cuentos; juegos de roles.

b. Reconocer las emociones intensas: cuando estalla un conflicto afloran muchas emociones y sentimientos. Aprender a reconocerlas y aceptar que se está enojado será muy importante. Hay que buscar espacios para sacar ese enojo sin que se lo eche encima a la otra parte de forma destructiva. Será importante reconocerlo y plantear que hasta que no salga no es un buen momento para enfrentar el conflicto.

⁴¹ Adaptado de CASCÓN SORIANO, Paco. Educar en y para el Conflicto. Cátedra UNESCO sobre Paz y Derechos Humanos. Universidad Autónoma de Barcelona. p. 18 – 21.

c. La imagen: en todo conflicto está en entredicho la imagen, el prestigio, de las personas que están contendiendo. El no tener esto en cuenta, tanto a la hora de analizar como, sobre todo, a la hora de intervenir, podrá suponer que una parte no acepte una solución por buena que sea. Las partes deben sentir que su imagen sale "airosa".

d. El poder: en toda relación humana hay desequilibrios de poder. En los conflictos también están presentes esos desequilibrios y cuando son muy grandes el conflicto es prácticamente imposible de resolver. Para poder resolverlo hay que, previamente, reequilibrar el poder. Para ello hay que enseñar a tomar poder a quien está abajo (apoderamiento) y aprender a quitar poder de quien está arriba (desobediencia).

Por un lado, se trata de trabajar la confianza en sí mismo, la autoestima, la asertividad y sobre todo el apoderamiento, entendido como el proceso por el cual descubrimos nuestras bases de poder e influencia. No se podrá hacer valer derechos o necesidades en un conflicto si no se sabe reequilibrar el poder y por lo tanto, no enseñarlo, será tanto como educar para la sumisión y el conformismo.

También es importante descubrir cuáles son las bases del poder de quien, en una determinada situación, está arriba. En muchas ocasiones, ese poder está basado en el sometimiento y colaboración de quien está abajo, en su obediencia. Estas palabras dan mucho miedo, sobre todo a perder la autoridad. Sin embargo, no es la autoridad la que está en peligro sino el autoritarismo que, casi siempre, es justamente lo contrario.

2. El Proceso

Se trata de aprender a establecer procesos, formas de abordar los conflictos que permitan expresarse a ambas partes y encontrar soluciones que ambas puedan aceptar. En este sentido será importante aprender a:

a. Controlar las dinámicas destructivas de la comunicación: acusaciones, insultos, generalizaciones, sacar el pasado a relucir, hablar por otros, intentar pasar del tu-mensaje, en el que siempre hablamos de la otra persona, normalmente de forma negativa, al yo-mensaje. De quien más sabemos es de nosotros mismos. Es importante hablar en primera persona, manifestando los propios sentimientos, dando información precisa de qué es lo que nos ha afectado, cómo y por qué. Esto que parece fácil no lo es e implica un proceso de aprendizaje en el cual se suele empezar con ejercicios o haciéndolo por escrito.

b. Analizar los procesos seguidos hasta ese momento, para aprender tanto de los aciertos como de los errores. Hacer un mapa de análisis del conflicto: qué lo originó, quiénes han participado, cuál es su poder y su influencia, de qué forma, qué soluciones ya se han ensayado. En definitiva, contextualizar el conflicto tanto

en su pasado como en su presente dará mucha información para poder intervenir en él, así por ejemplo:

CROQUIS BREVE DE UN CONFLICTO

Personas:

- ¿Quiénes están involucradas en el conflicto y de qué manera?
- ¿Cuáles son sus bases de poder y/o influencia?
- ¿Qué percepción tienen del conflicto y cómo les afecta?

Proceso:

- Analizar el proceso seguido hasta ahora: ¿qué desencadenó el conflicto, qué factores se fueron sumando que lo agudizaron, qué influencias moderadoras ha podido haber, qué soluciones ya han sido ensayadas y con qué resultado?
- ¿Cómo se está produciendo la comunicación? Distorsiones: estereotipos, rumores, mala información, etc.

Problema:

- Describir el “meollo”: ¿Cuáles son los intereses y necesidades que están detrás de la posición que mantiene cada parte (su preferida)? Necesidades humanas básicas que habrá que tener en cuenta para su satisfacción. Diferencias de valores.
- Listar problemas a resolver.
- Analizar los recursos existentes que se pueden utilizar: personas que pueden ser constructivas (mediadores/as), intereses y necesidades en común o al menos no excluyentes, ofertas que están dispuestos a hacer.

c. Establecer procesos de consenso que permitan a todas las partes expresarse, sacar sus necesidades y satisfacerlas. Consensuar reglas de cómo se abordarán los conflictos, estas reglas pueden estar expresadas en un Reglamento Interno de Solución de Conflictos donde todos aporten a su elaboración. De esta forma se recogerá el sentir de todo el grupo y será más fácil que se cumpla o se pueda llamar a cumplirlo.

3. El problema/s:

Es necesario aprender a diferenciar posturas o posiciones, de los intereses o necesidades. Las posturas o posiciones son nuestra solución preferida para ese problema. Sin embargo, las necesidades o intereses son el origen, la raíz del

conflicto. Se trata de centrarse en esas necesidades, aprender a reconocerlas, jerarquizarlas y expresarlas, y no tanto centrarse en las propias posturas. Pasar de la típica negociación basada en posturas, a la negociación basada en necesidades. Esto abrirá el campo de soluciones, ya que partiendo de las posturas se estará cerrado a sólo dos, la preferida por cada lado, que además, normalmente, son las más antagónicas, las que no tienen nada en común. Desde las necesidades, el abanico de soluciones es más amplio, se estará yendo al meollo del conflicto y se podrá encontrar necesidades o intereses comunes además de las antagónicas. Esos intereses o necesidades comunes pueden ser ya una base de acuerdo y de optimismo en la búsqueda de soluciones.

La principal dificultad es que muchas personas quieren pasar directamente a solucionar el problema sin haber aflorado y analizado sus raíces. Siguiendo un ejemplo médico, primero hay que explorar, para poder diagnosticar y ya vendrá después qué prescribir.

El objetivo final es llegar a saber cuál es el problema o problemas que están en el centro del conflicto y que, por tanto, hay que solucionar.

En la fase de generar soluciones no hay lugar para discutir ni para poner límites. Se trata de idear cuántas más cosas mejor, incluso por locas que parezcan. Una idea loca e irrealizable puede sugerir una idea brillante y posible.

En la fase del acuerdo sí habrá que hacer un esfuerzo para sintetizar las propuestas que hayan salido, para concretarlas, para ver cuáles son posibles y de qué manera y para llegar finalmente a aquellas que satisfagan a ambas partes. En esta fase hay que llegar a acuerdos concretos, con responsabilidades concretas y formas de verificarlos.

Responsables: Principalmente los responsables de aplicar lo anteriormente sugerido son los gerentes de las empresas en estudio y con respecto a la elaboración del Reglamento Interno de Solución de Conflictos, lo más apropiado es que se lo realice y discuta en conjunto con todos los empleados de cada una de las empresas.

Alcance: Cada vez que sea necesario resolver situaciones conflictivas.

➤ **MOTIVACIÓN**

Teniendo en cuenta que la motivación es todo aquello que influye en el comportamiento para la consecución de cierto resultado y que desde la óptica de las organizaciones, los resultados que los gerentes esperan de sus empleados son objetivos organizacionales, se hace necesario llevar a cabo el siguiente plan de acción (véase cuadro 28) para reforzar los sistemas de incentivos que actualmente poseen las empresas Lácteos Andinos e INCAFEN y dar un primer paso hacia la búsqueda de una mayor satisfacción y compromiso en las empresas LADRISUR y HERAMAR.

Cuadro 28. Plan de acción para la motivación.

Objetivo	Estrategias	Actividades	Dirigido a	Responsable	Periodicidad	Recursos	Indicador
<p>Generar un mayor sentido de pertenencia y disposición de los empleados hacia la consecución de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Establecer escalas de incentivos de tipo económico tanto para el personal operativo como administrativo, al igual incentivos de tipo económico.</p>	<p>- Una vez establecidos los criterios de reconocimiento al mejor desempeño, darlos a conocer al personal. - A través de una reunión donde estén presentes todos los empleados, conceder las bonificaciones monetarias y no monetarias como diplomas al mejor empleado del mes en cuanto a logro de resultados y mejor compañero de trabajo.</p>	<p>- Todo el personal.</p>	<p>Directivos</p>	<p>Semestral</p>	<p>De acuerdo a los estándares establecidos.</p>	<p>Nº de empleados incentivados/Nº total empleados</p>

Objetivo	Estrategias	Actividades	Dirigido a	Responsable	Periodicidad	Recursos	Indicador
Generar un mayor sentido de pertenencia y disposición de los empleados hacia la consecución de los objetivos organizacionales.	Desarrollar eventos sociales o culturales que permitan demostrar a los trabajadores sus destrezas.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar actividades deportivas, culturales o artísticas donde puedan participar los trabajadores. - Promover la inscripción de participantes. - Localizar el recinto donde se desarrollará el evento. - Conceder premios a los ganadores. 	Todo el personal.	Gerencia y jefes de área.	Anual	\$600.000 (premiación) \$500.000 (alquiler de recinto) \$ 300.000 (suministros diversos para la realización del evento)	Nº de trabajadores inscritos/Nº de trabajadores totales
	Reforzar la autoestima y autoconfianza en los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una charla y ejercicio práctico sobre técnicas para mejorar la autoestima y la autoconfianza. - Convocar a los empleados a la conferencia que puede ser realizada en las instalaciones de la empresa. 	Todo el personal.	Gerencia	Anual	\$200.000 (conferencista) \$3.000 (refrigerio por empleado)	Nº de participantes asistentes/Nº empleados convocados

Objetivo	Estrategias	Actividades	Dirigido a	Responsable	Periodicidad	Recursos	Indicador
Generar un mayor sentido de pertenencia y disposición de los empleados hacia la consecución de los objetivos organizacionales.	Identificar las necesidades que el personal considera más importantes para su satisfacción laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un grupo que lidere el proyecto. - Establecer diálogos personales y grupales que faciliten la adquisición de la información. - Evaluar las necesidades de los empleados. - Desarrollar un programa encaminado a dar respuesta a las necesidades que en la empresa sea posible satisfacer. - Hacer seguimiento del nivel motivacional de los empleados. 	Todo el personal.	Grupo líder del proyecto y gerencia.	Anualmente evaluar las necesidades de los empleados y hacer seguimiento a su nivel motivacional.	De acuerdo al programa que se desarrolle.	Nº de necesidades satisfechas/Nº de necesidades encontradas

➤ CONTROL

La función ejecutiva del control consiste en la medición y conexión del rendimiento de los empleados, a fin de que se alcancen los objetivos desde el gerente, hasta el más bajo cargo (jerárquicamente). Asegurarse que lo que se hace es lo que se pensó y evaluar si los resultados coinciden con el plan adoptado. Para lograr que esa medición brinde resultados reales y no subjetivos, es necesario contar con herramientas administrativas para ello, hecho que no se presenta en algunas de las empresas estudiadas y que se analizó en los numerales 7.2.7 y 7.3.7 de esta investigación. Por cuanto se proponen las siguientes estrategias:

Objetivo: Dar a conocer a los gerentes que el uso de herramientas administrativas de control permitirá señalar desviaciones y errores a tiempo para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Estrategias

- Controlar el trabajo a través de mecanismos técnicos para complementar los criterios subjetivos de control:

De acuerdo a las diferentes actividades que se realicen en las empresas objeto de estudio, se sugiere que la gerencia junto a sus colaboradores creen sus propios indicadores de gestión que les permitan medir los resultados alcanzados y fijarse metas cada vez más retadoras.

La elaboración de dichos indicadores requeriría de una jornada completa de trabajo para lo cual se incurriría en unos costos que estarían representados por los refrigerios y almuerzos estimados en \$12.000 por empleado que asista a la actividad.

- Implementar un sistema de evaluación del desempeño:

Es conveniente para las empresas la elaboración de un sistema claro y definido de evaluación de desempeño de su personal que determine el rendimiento global del talento humano y contribuya al pleno desarrollo del mismo, ya que como se sabe el éxito de una organización depende en gran medida del funcionamiento de sus empleados, pues el talento humano es el motor real del éxito de las empresas y es allí donde éstas encuentran sus fuentes de ventaja competitiva. En este sentido, para determinar la contribución de cada persona es necesario tener un programa formal de evaluación, ya que es un medio que permite localizar problemas como desempeño insuficiente, desacuerdos entre el empleado y los directivos, desmotivación laboral, entre otras.

Para la elaboración y posterior implementación de un sistema de evaluación de desempeño es necesario contratar a un profesional experto en la materia, esto incurre en unos costos que aproximadamente serían de \$3.000.000 al año.

Responsables: Estas estrategias están en manos de los gerentes y los jefes de área.

Alcance: Una vez diseñados los mecanismos técnicos de control del trabajo, aplicarlos quincenalmente y con respecto al sistema de evaluación de desempeño por lo menos semestralmente.

➤ **RELACIONES PERSONALES**

La confianza cumple una función importante en las relaciones del gerente con sus empleados. Dada la importancia de la confianza, los gerentes de las empresas en estudio y más específicamente los gerentes de HERAMAR y Lácteos Andinos deben tratar de fomentarla en su grupo de trabajo, a través del seguimiento de las estrategias que se presentan a continuación:

Objetivo: Mejorar el cultivo de la confianza entre la gerencia y sus empleados.

Estrategia

- Mejorar las relaciones personales entre gerencia y empleados a través de la aplicación de valores, así:

- Practicar la franqueza:

La falta de confianza viene tanto de lo que la gente ignora como de lo que hace. Ser franco con sus colaboradores lleva a la confianza. Mantenga informada a la gente. Aclare los criterios que sigue para tomar decisiones. Explique la razón de sus decisiones. Sea directo y honesto con los problemas y revele toda la información pertinente.

- Ser justo:

Antes de tomar decisiones o emprender acciones, considere si los demás las perciben objetivas y justas. Dé el crédito cuando alguien lo amerite. Sea objetivo e imparcial cuando evalúe a alguno de sus empleados y preste atención a la impresión de justicia cuando distribuya las recompensas.

- Hablar de sus sentimientos como gerente:

Los gerentes que únicamente comunican datos se consideran fríos, distantes e insensibles. Si como gerente comparte sus sentimientos, los demás verán que

usted es un ser humano de verdad. Lo conocerán como es y aumentará el respeto que les infunda.

- Decir la verdad:

Se confiable significa ser creíble. Como la honestidad es crucial para la credibilidad, como gerente se debe proyectar la imagen de ser una persona que dice la verdad. Es probable que los empleados toleren más que se les transmita una negativa que enterarse de que su gerente les dijo mentiras.

- Ser congruente:

Las personas quieren lo previsible. La desconfianza viene de no saber qué esperar. Es necesario tomarse un tiempo para pensar en los valores y convicciones que tenga como gerente y dejar que guíen su comportamiento, es decir, ser consecuente en el pensar, decir y hacer.

- Cumplir las promesas que haga como gerente:

La confianza requiere que usted sea cumplido. Tiene que garantizar que cumple con su palabra. Debe sostener sus promesas, de lo contrario los empleados muy difícilmente recuperarán la confianza que en algún momento usted les pudo inculcar.

- Guardar las confidencias:

Las personas confían en quienes consideran discretos y confiables. Entonces, si un empleado se acerca a usted y se pone en situación de vulnerabilidad revelándole algo, necesita tener la tranquilidad de que no lo comentará con los demás ni traicionará su confianza, pues si la gente piensa que usted revela las confidencias personales habrá perdido credibilidad.

- Demostrar competencia:

Como gerente es importante fomentar la admiración y el respeto de los demás demostrando una competencia técnica y profesional, para esto es conveniente asistir a capacitaciones que le permitan aprender o actualizar sus conocimientos administrativos y no limitarse únicamente a los conocimientos poseídos por la experiencia.

Responsables: Son los gerentes quienes deben dar el primer paso hacia el establecimiento de mejores relaciones con sus empleados, pues son la base de un ambiente laboral agradable.

Alcance: Diariamente

➤ ACTITUD ANTE EL CAMBIO

Las rápidas modificaciones del entorno generan transformaciones fundamentales que ejercen un efecto asombroso en las organizaciones y presentan nuevas oportunidades y desafíos. Cada empresa enfrenta un entorno caracterizado por veloces innovaciones tecnológicas, una economía globalizada, cambiantes exigencias de mercado y una intensa competencia local e internacional.

El cambio organizacional no es necesario sólo cuando algo está funcionando mal o cuando se tenga la certidumbre suficiente como para implementarlo, es un reto diario y continuo que deben enfrentar los gerentes y empleados de una organización, por esta razón y de acuerdo a lo encontrado en esta investigación respecto a la actitud frente al cambio que presentan los gerentes de las empresas objeto de estudio, se plantean las siguientes estrategias:

Objetivo: Aprender a manejar la resistencia al cambio

Estrategias

- Evaluar el ambiente para un cambio:

Un factor importante de que se materialicen unos cambios y otros fracasen es la preparación. Para evaluar el ambiente para un cambio deben plantearse varias preguntas y cuantas más respuestas afirmativas se obtengan, más probable es que los esfuerzos de cambio tengan éxito. Estas preguntas pueden ser:

¿Se tiene el apoyo de la junta directiva o de socios para implementar el cambio?

¿Como gerente está comprometido y convencido de que es necesario un cambio?

¿Es urgente la implementación de un cambio?

¿Como gerente tiene una visión clara de cómo se verá el futuro después de un cambio?

¿Se cuenta con medidas objetivas para evaluar las actividades de cambio y se diseñaron esquemas de recompensas para reforzarlas?

¿Se premia a los empleados para ser innovadores y buscar soluciones nuevas y mejores?

¿Es flexible la estructura de la organización?

¿La comunicación fluye en los dos sentidos en la empresa?

¿Antes se han implementado cambios y han tenido éxito?

¿Los empleados están satisfechos y confían en la dirección?

¿Hay mucha cooperación entre las unidades de la organización?

¿Las decisiones se toman de una forma rápida y se toman en cuenta las sugerencias?

Si la mayoría de estas y otras preguntas que los gerentes se puedan hacer resultan afirmativas reduciría la incertidumbre respecto al riesgo que un cambio genera y al cual algunos de los gerentes de las empresas objeto de estudio tanto temen, claro está, que esa aversión al riesgo en los gerentes de la ciudad de Pasto está muy ligada a la cultura de la región y es difícil cambiar dicha mentalidad, sin embargo lo propuesto en esta investigación pretende ser un punto de partida para inculcar en los gerentes una mayor disposición al cambio.

- Mantener informados a los empleados respecto a un cambio:

La correcta comunicación antes, durante y después del proceso de cambio evitará malos entendidos, falsos rumores y conflictos, es por eso necesario que como gerente se dirija a ellos haciéndoles sentir su apoyo y dándoles a conocer las herramientas con que cuentan para implementar el cambio.

- Capacitar y orientar a los empleados en habilidades para afrontar nuevos cambios:

Debido a que un cambio muchas veces se ve reflejado en nuevas formas de desarrollar el trabajo, es conveniente que los empleados asistan a talleres que les permitan adquirir habilidades para adaptarse más fácil y rápidamente a las situaciones cambiantes que se puedan presentar en sus puesto de trabajo, es por eso que se propone contratar a un conferencista profesional en la materia para que brinde charlas encaminadas a instruir a los empleados acerca de métodos y actitudes para enfrentar los cambios, al igual que talleres para adquirir destrezas. La ejecución de esta estrategia representaría un costo de \$200.000 por cuatro horas de conferencia al año y alrededor de \$60.000 destinados a refrigerios para un grupo de 20 empleados.

Responsables: Los principales agentes de cambio son los gerentes de las empresas objeto de estudio.

Alcance: El cambio se vive diariamente.

10.1 PRESUPUESTO GENERAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Teniendo en cuenta los rubros en que se incurren para un número de 20 empleados, se determina el siguiente presupuesto anual:

CONCEPTO	VALOR
Plan de acción comunicación	\$ 680.000
Plan de acción motivación	\$ 1.660.000
Sistemas de control	\$ 3.240.000
Capacitación adaptación al cambio	\$ 260.000
VALOR TOTAL IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIAS	\$ 5.840.000

Es necesario aclarar que el valor presupuestado anteriormente abarca únicamente las actividades a las cuales se les pudo determinar un costo, puesto que existen otras estrategias que deben ser presupuestadas por cada una de las empresas y de acuerdo a su número de empleados al momento de ser implementadas.

11. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta toda la información adquirida en las empresas LADRISUR Ltda., HERAMAR Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e INCAFEN Ltda. y su posterior análisis, se pudo llegar a concluir que:

- Cuando la gerencia la desarrolla un profesional externo a la estructura familiar que es socia de la empresa, la toma de decisiones tiende a ser más democrática; mientras que cuando la gerencia la ejerce uno de los propietarios de la empresa, la toma de decisiones tiende a ser centralizada desconociendo la participación de los empleados.
- Todas las decisiones de mayor complejidad se toman en la dirección y las que comprometen la situación financiera estratégica de la organización se consultan con los propietarios e inversionistas; aunque en algunas ocasiones se consultan opiniones al personal operativo de la situación que se esté presentando en el momento, dicha consulta se limita a la operación del proceso productivo.
- La delegación de la toma de decisiones es un resultado de factores como: la confianza en un colaborador subalterno, la descentralización de la estructura organizacional en la cual se cuente con diferentes jefaturas y el nivel educativo del talento humano.
- En las pequeñas empresas, no hay participación de los empleados en cuanto a la innovación y desarrollo de productos, ya que están sujetas a las condiciones y requerimientos que exigen los clientes; mientras que en las empresas de mediano tamaño, existen personas especializadas para el desarrollo y creación de nuevos productos, donde los empleados tienen la oportunidad de aportar ideas.
- Cuando un gerente es propietario de la empresa que dirige, evita delegar autoridad por temor a perder el respeto de sus colaboradores; en cambio cuando la gerencia está en manos de un profesional externo a la línea de socios, existe mayor delegación de autoridad porque se ve en ésta una oportunidad para dedicarle más tiempo a los asuntos estratégicos de la organización.
- En las empresas donde se delegan nuevas funciones a los empleados, se lo hace con la intención de que éstos tengan conocimientos generales de las actividades a realizar en el proceso de producción o porque una circunstancia dada así lo exige; mientras que en las empresas donde son muy pocas las nuevas funciones que se delegan, se debe a que existe temor

porque se cometan errores que representen pérdida de tiempo y dinero para la empresa.

- En las empresas no se maneja una delegación de estilo laissez - faire en donde se delegue totalmente la autoridad y responsabilidad, puesto que cuando la gerencia delega supervisa permanentemente.
- Cuando la gerencia está en manos de un profesional externo a la línea de socios, evita resolver conflictos o problemas suprimiendo la situación a través de un regaño; mientras que en las empresas donde el gerente es uno de los propietarios, existen ocasiones en las que se recurre a fuertes llamados de atención.
- La herramienta que más utilizan los gerentes para incentivar de alguna manera al personal es la participación que se les brinda en aspectos relacionados a su puesto de trabajo, resaltando que en algunas ocasiones dicha participación se limita a dar opiniones que no siempre la gerencia las tiene en cuenta para ser aplicadas.
- En las empresas objeto de estudio no se están concediendo incentivos de tipo económico a los trabajadores y en las empresas que tienen un área de ventas únicamente es el personal de esta área el que se ve beneficiado de ciertas comisiones por ventas; aunque cabe destacar que el personal reconoce que les ofrecen otros incentivos de tipo no económico que también son importantes para ellos.
- Las empresas dirigidas por profesionales con carreras afines a la administración de empresas, poseen mecanismos estructurados de control; mientras quienes son más empíricos no hacen uso de este tipo de herramientas administrativas.
- En todas las organizaciones se promueve el trabajo en equipo con el fin de lograr mayor eficiencia en las actividades, dar cumplimiento satisfactoriamente a las metas u objetivos organizacionales o para dar solución a una situación particular presentada en cualquier momento; aplicando en cada situación un estilo gerencial diferente para conformar los equipos de trabajo.
- Los gerentes de las empresas se caracterizan por preferir la seguridad antes que el riesgo sobre todo en aspectos relacionados con nuevas inversiones, claro está, que aunque temen a enfrentarse a nuevas oportunidades, las rápidas modificaciones del entorno les están exigiendo responder a ellas.
- Las empresas que son manejadas por uno de sus propietarios y no poseen carreras afines a la administración tienden a mantener el status quo por la

incertidumbre que el cambio les genera y por la falta de convicción en que el mismo sea necesario.

- Los gerentes sienten cierto interés por alcanzar los fines de la organización en cuanto a la obtención de productos, resultados o ganancias; experimentan cierto interés por las personas que ayudan a lograr los fines de la organización. Los gerentes difieren en su interés por cada una de las funciones gerenciales, pero el modo en que se entremezclan estas dos preocupaciones en sus mentes determina las características de sus estilos de liderazgo.
- Los estilos de liderazgo en las empresas estudiadas no se dan en forma pura, ni la existencia de rasgos de un tipo es excluyente de la presencia o características de otros, pues lo que se da es una mezcla de ellos, pero con predominio de algunos rasgos específicos de un determinado tipo; es decir se privilegian o manifiestan más evidentemente los aspectos de un estilo dependiendo de la circunstancia de que se trate, aunque subyacen elementos de los otros.
- Independientemente del estilo de liderazgo que los gerentes sujetos de esta investigación han adoptado para conducir sus empresas, hasta el momento han logrado buenos resultados, pues se han convertido en un buen punto de referencia para las empresas del sector industrial a nivel regional.

12. RECOMENDACIONES

- Es necesario trabajar en un ambiente altamente motivado y retante, participativo y con un personal altamente motivado e identificado con la empresa para la cual trabaja, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de las organizaciones, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento a sus empleados para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.
- Se recomienda implementar un plan de capacitación en temas de comunicación y adaptación al cambio, que ayude a hablar el mismo lenguaje y a ambientar el proceso de cambio; además es importante trabajar en un plan consistente de capacitación técnica para los trabajadores de producción, no solo motivarlos sino mejorar sus destrezas y las posibilidades de tener un proceso de producción que responda con mayor agilidad a las exigencias comerciales, “un personal bien capacitado es más capaz de asimilar cambios y nuevas exigencias”.
- Para reducir la resistencia al cambio por parte de algunos gerentes de las empresas estudiadas, es necesario iniciar un proceso educativo que inculque una disposición al cambio por ser este una nueva forma para lograr la adaptación a las nuevas tendencias del medio empresarial y lograr la competitividad.
- Siempre que sea posible, involucrar al personal en la toma de decisiones cruciales para las empresas, así mismo innovar constantemente propiciando y motivando la creatividad en todo nivel.
- Permitir en las empresas que los estudiantes, profesores e investigadores conozcan sus procesos, su funcionamiento, que las experiencias se compartan, sin egoísmos ni desconfianzas, pues todos saldrán beneficiados, porque es muy posible que en conjunto se pueda dar una salida al problema del avance industrial y empresarial de la región.
- Crear un tipo de organización gremial donde las universidades tengan una participación activa para entrar a solucionar los problemas que enfrentan las empresas del sector industrial y para que se mejoren las condiciones de producción mediante el intercambio de experiencias entre los diferentes empresarios.
- Finalmente, teniendo en cuenta la rigurosidad de esta investigación, se considera que es un punto de partida válido para el mejoramiento de los

estilos de liderazgo en las empresas, de allí que se recomiende tener en cuenta las estrategias planteadas en este documento.

BIBLIOGRAFÍA

BB. DE LA R. Gestión y motivación del personal. Madrid, España: Díaz de Santos, 1996. 255 p.

CAMARA DE COMERCIO PASTO. Observatorio económico de Pasto. San Juan de Pasto: Edinar, Agosto 2005. 47 p.

CIFUENTES MADRID, Jairo. El complejo significado del liderazgo en las organizaciones. En: Universitas Xaveriana. Vol. 0, No. 17. (abr. - jun. 1999); p. 6-7

CUARTAS DIAZ, César Fernando y ORTIZ CORTES, Gladys Maritza. Propuesta de un estilo de liderazgo para la empresa Cellcom de Bellsouth en Tumaco. Tumaco, 2002, 80 p. Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

DANE. Informe de coyuntura económica regional. Departamento de Nariño. Primer semestre 2005. 71p.

ELKINS, Arthur. Administración y gerencia. México: Fondo Educativo Interamericano, 1984. 559 p.

FULMER, Robert M. Administración moderna. México: Diana, 1980. 608 p.

HERSEY P. y BLANCHARD K. Management of organizational behavior: Leading human resources, citado por ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. 8 ed. México: Prentice Hall, 2005. 614 p.

HODGE, Billy J. y JOHNSON, Herbert J. Administración y organización. 2 ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1980. 367 p.

KELMAN, H.C. Psicología social de las organizaciones. Nueva York, 1965. 475 p.

LUSSIER, Robert N. y ACHUA, Christopher F. Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Thomson, 2004. 467 p.

Manual de calidad INCAFEN Ltda. Abril 12 de 2006.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología de la investigación. 3 ed. Santafé de Bogotá: McGraw – Hill, 2001. 170 p.

MÜNCH GALINDO, Lourdes. Más allá de la excelencia y de la calidad total. 2 ed. México: Trillas, 1998. 315 p.

ROSENBERG, Jerry M. Diccionario de administración y finanzas. Barcelona, España: Océano Grupo, 1999. 641 p.

SCHEAFFER, Richard; MENDENHALL, William y OTT, Lyman. Elementos de muestreo. México: Iberoamérica, 1987. 321 p.

SCHERMERHORN, John R. Administración. México: Limusa, 2004. 524 p.

INTERNET

ESTRELLA, Enrique. Liderazgo gerencial. www.monografias.com, julio de 2004.

GAYNOR BUTTERFIELD, Eric. Comportamiento y desarrollo organizacional. www.gestiopolis.com, marzo 25 de 2006.

MEJÍA LONDOÑO, Estella y ZEA JARAMILLO, Alina Yaneth. Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia. Medellín, Colombia, 2003. Trabajo de grado (Ingeniera Administradora). Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín. Facultad de Minas. www.monografias.com.

NARVÁEZ, Gaby y GARZÓN, Julio. Algunos apuntes hacia la justificación de la necesidad de una carrera de empresarismo en el departamento de Nariño para Colombia desde la Universidad de Nariño. www.google.com. Septiembre de 2006.

TRIPPIER, Benjamín. Estilos gerenciales. www.degerencia.com, 28 de Diciembre de 2002.

VIVAS CUESTA, Anna Clemencia. Estilos gerenciales en las organizaciones solidarias de la ciudad de Popayán. Universidad Cooperativa de Colombia Sede Popayán. Febrero de 2004. www.altavista.com.

ANEXOS

ANEXO A.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES

Investigación: “Estudio de los estilos de liderazgo gerencial según las teorías de Blake - Mouton y Hersey - Blanchard en las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda. pertenecientes al sector industrial del municipio de Pasto 2007”.

Objetivo: Esta entrevista está orientada a recolectar información necesaria para conocer las características empresariales de Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda., e Incafen Ltda.

RESEÑA HISTÓRICA Y ACTUALIDAD DE LA EMPRESA

1. ¿Cuál ha sido la historia de la empresa?
2. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa (nacimiento o inicio, crecimiento, madurez, reestructuración, declive)?

MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES CORPORATIVOS

3. ¿Se está cumpliendo con la misión de la empresa?
4. ¿Cómo se vislumbra el futuro de la empresa?
5. ¿Cuáles son los objetivos y metas que persigue la empresa?
6. ¿Cuáles son los valores o principios corporativos de la empresa?

PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

7. ¿Con qué productos inició la empresa y cuáles son los productos ofrecidos hoy en día?
8. ¿A quiénes van dirigidos sus productos y cuáles son adquiridos con mayor fuerza?
9. ¿Cómo se lleva a cabo la innovación de productos?

10. ¿Qué servicios o beneficios les ofrecen a sus clientes?

NORMAS Y POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

11. ¿Qué tipo de normas deben cumplir los empleados y en qué medida éstas son acogidas?

12. ¿Cuáles son las políticas administrativas aplicadas en la empresa? ¿Son aceptadas por todos los miembros de la empresa o han existido desacuerdos?

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

13. ¿Existe un organigrama que indique la jerarquía organizacional y la división del trabajo en la empresa?

FUNCIONES LABORALES

14. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones bien definido? De no ser así, ¿de qué manera se le da a conocer al trabajador sus tareas y responsabilidades?

15. ¿Las actividades a realizar por el personal son siempre las mismas o ellos se pueden desempeñar en diferentes campos?

16. ¿Qué nivel educativo se requiere al momento de ingresar a laborar en la empresa?

TÉCNOLOGÍA

17. Describa la tecnología utilizada en su empresa (procesos técnicos, conocimientos específicos, sistemas computarizados, maquinaria utilizada).

ANEXO B.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES

Investigación: “Estudio de los estilos de liderazgo gerencial según las teorías de Blake - Mouton y Hersey - Blanchard en las empresas Ladrisur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda. pertenecientes al sector industrial del municipio de Pasto 2007”.

Objetivo: Esta entrevista está orientada a recolectar información necesaria para definir las características de los estilos de liderazgo desde la perspectiva gerencial y además conocer las circunstancias que influyen en la adopción de su estilo gerencial.

Empresa: _____

I. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Nombre: _____

Nivel de estudios: _____

Profesión: _____

Grupo de edad: 30 a 40 años ___ 41 a 50 años ___ 51 a 60 años ___ 61 o más años ___

II. CARACTERIZACIÓN ESPECÍFICA SEGÚN LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL ESTILO GERENCIAL O DE LIDERAZGO.

TOMA DE DECISIONES

1. ¿Cómo describiría el proceso de toma de decisiones que sigue usted como gerente de la empresa?

2. ¿Quién decide qué inversiones deben hacerse, qué procesos de trabajo deben seguirse y programa la cantidad de producción a llevarse a cabo en la empresa?

3. ¿Cómo participa el personal en la toma de decisiones?

COMUNICACIÓN

4. ¿Cómo es la comunicación al interior de la empresa? ¿Qué dificultades percibe la gerencia?

5. ¿Considera que su personal se identifica y tiene claro la misión, visión y objetivos que se persiguen en la empresa y lo importante que es el trabajo de cada uno de ellos en la consecución de éstos?

6. ¿Con qué frecuencia la gerencia programa reuniones que permitan compartir hechos y datos importantes de la empresa?

PARTICIPACIÓN

7. ¿Considera usted que en la empresa se brindan espacios que le permiten participar activamente a sus empleados? ¿Cuáles son dichos espacios?

DELEGACIÓN

8. ¿Ha analizado y estudiado profundamente las cualidades y habilidades de sus empleados?

9. ¿Tiene conciencia de que hay otras personas que le podrían colaborar en su gestión?

10. ¿Cree que tiene algún impedimento para sincera y verdaderamente delegar en sus empleados?

11. ¿Qué tanta independencia tienen sus empleados para tomar decisiones?

12. Exprese sus experiencias positivas o negativas en relación con la delegación de funciones y de autoridad a sus colaboradores.

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

13. ¿Cómo se solucionan los conflictos al interior de la empresa y que posición asume usted?

MOTIVACIÓN

14. Describa la política que lleva la empresa en cuanto a incentivos o sanciones para el desempeño laboral.

CONTROL

15. ¿Describa cómo se implementa el control en la empresa?

16. El poder ejercido en su empresa se basa principalmente en:

- La capacidad que posee para conceder recompensas por un trabajo bien hecho.
- La capacidad que posee para imponer sanciones, llamar la atención a sus empleados e incluso para despedir a alguien por un mal desempeño.
- La capacidad de influir en los demás en virtud de la autoridad formal, o del derecho que le otorga el puesto.
- La capacidad de influir en los demás gracias al conocimiento, experiencia y habilidades que posee como gerente.
- La capacidad que posee para mantener buenas relaciones con sus colaboradores.

RELACIONES PERSONALES

17. ¿Expresa cómo es la relación con sus trabajadores?

18. ¿Considera que su personal le conoce y siente simpatía por usted?

19. ¿Cómo percibe el clima organizacional en la empresa?

TRABAJO EN EQUIPO

20. ¿Cómo promueve la gerencia el trabajo en equipo?

ACTITUD ANTE EL CAMBIO

21. ¿Cómo considera usted su actitud frente al cambio y a nuevos retos? ¿Es una persona que tiene en cuenta diferentes puntos de vista?

III. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

22. ¿Cómo percibe su liderazgo en la empresa? Describa sus cualidades y aspectos por fortalecer.

IV. CIRCUNSTANCIAS QUE INFLUYEN EN LA ADOPCIÓN DE UN ESTILO GERENCIAL

23. ¿Cree usted que el nivel de conocimientos técnicos, experiencia laboral, compromiso y disposición para trabajar que tengan sus empleados, requiere de una forma determinada de liderazgo?

ANEXO C.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE
(Nombre de la empresa)

Investigación: “Estudio de los estilos de liderazgo gerencial según las teorías de Blake - Mouton y Hersey - Blanchard en las empresas Ladrissur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda. pertenecientes al sector industrial del municipio de Pasto 2007”.

Objetivo: Esta encuesta tiene el fin de conocer la opinión del personal administrativo y operativo acerca de diferentes factores que permiten identificar las características del estilo gerencial practicado en la empresa.

Buenos días/tardes, su opinión es muy importante para el desarrollo de la investigación, por eso le pedimos el favor de ser muy sincero en cada una de las respuestas dadas a la presente encuesta. Todas sus respuestas serán totalmente confidenciales. Muchas gracias por su tiempo y atención.

I. DATOS GENERALES

1. Género: Masculino___ Femenino___
2. Cargo: Administrativo___ Operativo___
3. Nivel Educativo: Primaria___ Bachiller___ Técnico___ Tecnólogo___
 Estudios Universitarios___ Otro, ¿Cuál?_____

II. CARACTERIZACIÓN ESPECÍFICA SEGÚN LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL ESTILO GERENCIAL O DE LIDERAZGO.

TOMA DE DECISIONES

4. ¿Según su criterio, qué posición asume la dirección o gerencia a la hora de tomar una decisión?

a. Toma la decisión de manera individual y posteriormente la comunica a los miembros de la empresa.

- b. Recibe información, consejos u opiniones de los miembros de la empresa y después toma la decisión final.
 - c. Toma la decisión final con la plena participación de todos los miembros de la empresa.
 - d. Toma la decisión de manera individual y no la comunica a los miembros de la empresa.
5. Con respecto a la forma como se toman las decisiones actualmente en la empresa, elija qué tan de acuerdo se encuentra usted.
- a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo

COMUNICACIÓN

6. Considera que la comunicación en la empresa es:
- a. Frecuente y amable. Hacia arriba desde los subordinados mediante la atención de quejas e inquietudes.
 - b. Únicamente la necesaria. Hacia abajo, vía jefe-subordinado a través de órdenes.
 - c. En ambas direcciones, procurando siempre llegar a un acuerdo común.
 - d. Poca en cualquier dirección.
 - e. Formal e informal, siendo igual de importantes.
7. ¿Para usted qué tanto se preocupa la gerencia por dar a conocer a los empleados la misión, visión y objetivos de la empresa y cómo cada empleado puede aportar para lograr de la mejor manera la consecución de éstos?
- Mucho___ Poco___ Nada___

8. Con qué frecuencia cree usted que la gerencia se ha preocupado por programar reuniones que permitan compartir hechos y datos importantes de la empresa:
- Muy frecuente___ Frecuente___ A veces___ Nunca___

PARTICIPACIÓN

9. ¿Las políticas, normas, presupuestos, etc., son discutibles y difundidos con posibilidad de diálogo?

Si____ No____

10. ¿Considera usted que en la empresa se brindan espacios que le permiten participar activamente?

Si____ No____

Si su respuesta es afirmativa, exprese cuáles son dichos espacios_____

DELEGACIÓN

11. ¿Cree usted que la gerencia es conciente de sus conocimientos y habilidades al momento de delegar nuevas funciones?

Si____ No____

12. ¿Qué tanta independencia tiene usted para tomar decisiones concernientes a su cargo?

Mucha____

Poca____

Nada____

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

13. ¿Cuál de las siguientes acciones considera usted que asume la gerencia cuando conoce de algún problema que está ocurriendo en la empresa?

- a. Evita o ignora la situación
- b. Suaviza la situación
- c. Suprime la situación
- d. Negocia la situación
- e. Utiliza la situación como medio de aprendizaje

14. ¿Según su criterio, como se resuelven los conflictos en la empresa?

- a. Llegando a un acuerdo entre las partes involucradas
- b. Buscando posibles culpables sin llegar nunca a un acuerdo
- c. Acudiendo al jefe inmediato para que medie la situación
- d. Informando a gerencia para que ésta tome las medidas necesarias

MOTIVACIÓN

15. ¿Cuál de los siguientes incentivos le han sido concedidos a usted últimamente por un trabajo bien hecho?

- a. Incentivos de tipo económico
- b. Felicitándolo (la) por un buen desempeño
- c. Haciéndole un reconocimiento en público
- d. Promoviéndolo (la) a un cargo mejor remunerado
- e. Ninguno de los anteriores

Otro, ¿Cuál? _____

CONTROL

16. ¿Quién es la persona que controla el trabajo que usted realiza?

- a. Su jefe inmediato
- b. La gerencia
- c. Únicamente usted

Otro, ¿Quién? _____

RELACIONES PERSONALES

17. ¿Cómo es su relación con la gerencia de la empresa?

Excelente____ Buena____ Mala____

18. ¿Cree que la gerencia le ha brindado la confianza necesaria para que usted pueda dirigirse a él a expresarle cualquier queja o inquietud que tenga?

Si____ No____

19. ¿Siente que la gerencia además de preocuparse porque usted cumpla con su trabajo, se interesa por usted como persona?

Si____ No____

TRABAJO EN EQUIPO

20. ¿Considera usted que la gerencia promueve el trabajo en equipo?

Si____ No____

Si su respuesta es afirmativa, exprese cómo o en qué situaciones se trabaja en equipo_____

ACTITUD ANTE EL CAMBIO

21. ¿Cree usted que el gerente de la empresa es una persona abierta al cambio y dispuesta a considerar nuevas formas de hacer las cosas?

Si___ No___

Observaciones: _____

ANEXO D.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE
(Nombre de la empresa)

Investigación: “Estudio de los estilos de liderazgo gerencial según las teorías de Blake - Mouton y Hersey - Blanchard en las empresas Ladrisur Ltda., Heramar Ltda., Lácteos Andinos de Nariño Ltda. e Incafen Ltda. pertenecientes al sector industrial del municipio de Pasto 2007”.

Objetivo: Esta encuesta está orientada a recolectar información necesaria para ubicar a los empleados en uno de los cuatro niveles de madurez propuestos por la teoría situacional de Hersey y Blanchard.

- Evalúe los siguientes aspectos dándoles un valor de 1 a 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. Marque con una “x”.

1. Nivel de conocimientos que posee para desempeñar su cargo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Nivel de experiencia en su cargo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Cuando por algún motivo se han presentado cambios en el normal desarrollo de sus labores, ¿cuál considera usted fue su nivel de adaptación a dichos cambios?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. Nivel de satisfacción con la labor que desempeña.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. Nivel de satisfacción con el ambiente laboral de la empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Grado de aceptación con la remuneración que recibe por su trabajo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Grado de estabilidad laboral que siente en la empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. Nivel de confianza o seguridad en sí mismo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. Grado de autonomía en su cargo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

