

# Identificación del estilo de gerencia en la empresa “A” del sector agroindustrial de la ciudad de Montería

Identification of management style in the company “A” of the agroindustrial sector of the city of Montería

DOI: 10.21803/adgnosis.v7i7.294

## Resumen

El presente artículo da a conocer los resultados del proyecto de investigación titulado: Identificación del estilo de gerencia en la empresa “A” del sector agroindustrial de la ciudad de Montería, cuyo objetivo principal fue identificar el estilo gerencial aplicado dentro de una de las empresas más representativas de la agroindustria del departamento de Córdoba, ubicada en la ciudad de Montería, la cual se llamará empresa A. Este estudio siguió un enfoque mixto; la recolección de datos se realizó a través de encuestas que permitieran conocer información general acerca de la empresa y sus distintas áreas, así como también, del estilo gerencial y orientación evidenciada dentro de la misma. Posteriormente, se compararon los datos recolectados con las teorías existentes. Los resultados del estudio mostraron que en la empresa A prevalece el estilo de gerencia deliberativo con una orientación humanística que permite la participación activa de los funcionarios, sin embargo, existen ciertas consideraciones relacionadas con la mejora continua de algunos procesos en diferentes áreas al interior de la empresa.

Palabras clave: agroindustria, estilo gerencial, orientación humanística.

## Abstract

This article presents the results of the research project Identification of management style in the company “A” of the agroindustrial sector of the city of Montería, whose main objective was to identify the management style applied within one of the most representative agro-industry companies in the department of Córdoba, located in the city of Montería, which will be called company A. This study followed a mixed approach; the data collection was carried out through surveys that allowed to know general information about the company and its different areas, as well as the management style and orientation evidenced within it. Subsequently, the data collected was compared with the existing theories. The results of the study showed that in company A the style of deliberative management prevails with a humanistic orientation that allows the active participation of the officials, however, there are certain considerations related to the continuous improvement of some processes in different areas within the company.

Keywords: agroindustry, managerial style, humanistic orientation.

**Eliana González González<sup>1</sup>**

egonzalez@coruniamericana.edu.co

**Yesly Jesús Oquendo Aduén<sup>2</sup>**

yoquendo@coruniamericana.edu.co

**Jhennys Paola Becerra Ossa<sup>3</sup>**

jbecerra@coruniamericana.edu.co

## Cómo citar este artículo:

González, E., Oquendo, Y. & Becerra, J. (2018). Identificación del estilo de gerencia en la empresa “A” del sector agroindustrial de la ciudad de Montería. *Adgnosis*, 7(7), p. 65-75. DOI: 10.21803/adgnosis.v7i7.294



1 Directora Administrativa y Financiera- Corporación Universitaria Americana, egonzalez@coruniamericana.edu.co.

2 Docente - corporación Universitaria Americana, yoquendo@coruniamericana.edu.co

3 Directora de investigación – Corporación Universitaria Americana, jbecerra@coruniamericana.edu.co

## Introducción

Con el paso del tiempo se ha llegado a la conclusión que los administradores o directivos de las organizaciones desarrollan sus funciones de acuerdo a características particulares que los identifican de otros, "no existe una única forma correcta de actuar para un administrador, por el contrario existen varias maneras de llevar a cabo las tareas en la empresa" (Chiavenato, 2011); estas características, competencias y habilidades particulares hacen parte de lo que se denomina en administración estilos gerenciales y que en los últimos años se ha convertido en el foco de atención de muchos académicos y personas pertenecientes al mundo de los negocios debido a que se ha demostrado que estos juegan un rol importante dentro de las organizaciones. Existe por lo tanto una amplia literatura acerca de los estilos de gerencia, y la realización de estudios enfocados a esta temática ha abierto puertas a muchas empresas desplegando sobre la mesa una baraja de opciones muy diversas para el mejoramiento de sus procesos y posteriores resultados.

La relación de los estilos de Gerencia con el liderazgo es clave para que los directivos en las organizaciones entiendan la responsabilidad que tienen al dirigir a sus colaboradores; entendiendo como dice Lussier y Achúa, (2002) que

"la influencia que tiene el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. Esta relación de influencia entre los líderes y los seguidores significa que los actos y actitudes de los seguidores, influyen en la persona que está en un puesto de liderazgo" (Lussier y Achúa citado por Castro, Clemenza & Araujo, 2012, p. 252).

Tomando en consideración lo anterior, se hizo propicio y necesario la realización de un estudio de esta naturaleza y características, aplicado a Montería; una ciudad que por cuenta del desarrollo económico evidenciado durante los últimos años

figura con uno de los índices de desempleo más bajo del país. El hecho en mención se aduce entre otros factores, a la creación de industrias de distintos sectores que aportan a la economía de Montería y de la región en general; entre dichos sectores se encuentra el agroindustrial, uno de los más destacados en la economía de la capital cordobesa, dado que existen en Montería muchas empresas formales e informales que se dedican a la explotación y transformación de materia prima que ofrece la región y la posterior comercialización de sus derivados.

Teniendo en cuenta la relevancia del sector agroindustrial y su aporte significativo a la economía de la ciudad, la presente investigación tomó como objeto de estudio a una de las empresas más representativas de dicho sector, dentro de la cual se analizaron sus prácticas gerenciales para posteriormente identificar el estilo gerencial predominante. Entendiendo frente a lo antes mencionado que "el análisis de los estilos de dirección y liderazgo representa un elemento importante en lo que respecta al estudio de todo lo referente a las personas de la organización" (Sánchez, 2008, pág. 3).

Los resultados de este estudio sugieren que el estilo de gerencia que predomina en la empresa A es un estilo deliberativo con orientación humanística, en el que los empleados son un elemento esencial dentro de la organización y cuentan con espacios de participación, sin embargo, prevalecen la figura de los directivos quienes después de analizar y sopesar las propuestas y sugerencias hechas por trabajadores, toman una decisión final con base en lo que consideran mejor para la empresa. Además, también se puede evidenciar y se confirman los conceptos que la teoría del Liderazgo Situacional, que se refiere al hecho de como varía el estilo directivo frente a las diferentes situaciones y el grado de madurez y conocimiento de los colaboradores (Moreno, 2011).

Este estudio es significativo en la medida en que

toma una empresa importante de la ciudad que cuenta con reconocimiento debido a la calidad de sus procesos y los buenos resultados obtenidos, y al analizar el estilo gerencial que predomina en ésta, brinda a otras compañías un modelo a seguir que puede ser de gran utilidad para aquellas que están en busca de estrategias que les permitan mejorar su rendimiento o para organizaciones que aún no hayan identificado el estilo gerencial más conveniente para ellos.

El siguiente artículo ha sido dividido en secciones principales: primero, una breve revisión de literatura, seguida de la metodología. La tercera sección abarca los resultados del estudio y finalmente las conclusiones.

## LITERATURA

Diversos estudios se han realizado identificando los estilos de gerencia que aplican en distintas empresas o sectores de la economía con el fin de validar como influyen estos en distintos aspectos de la toma de decisiones al interior de estas; dentro de estos se encuentran:

En su libro *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*, Arroyo (2012) destaca que “el éxito de una organización está en el éxito de su gente, orientando todo su talento, inteligencia e ideas hacia el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios” (pág.25), es decir, toda persona que haga parte de una empresa o institución tiene en sus manos la posibilidad de aportar, de sumar al crecimiento de la misma, en otras palabras si se considera que todo trabajador, independientemente del cargo que ocupe, es pieza importante para el progreso de una organización, es posible afirmar que, los directivos en su rol de líderes tienen a su cargo una responsabilidad mucho mayor y, cualquiera que sea su proceder al momento de administrar y/o dirigir los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, éste influirá o repercutirá en otros ámbitos de la misma.

Así mismo el proyecto titulado “Estilos Geren-

ciales y su Incidencia en el desempeño organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, de Orellana (2013) tiene como objetivo principal determinar los estilos de gerencia confluentes en la universidad de San Carlos y su trascendencia en relación con el desempeño institucional.

En el año 2004, Londoño, Jaramillo y Ortega realizan el estudio ‘Caracterización De Los Estilos De Liderazgo En Algunas ONG Ambientales En Antioquia’, cuyo propósito era identificar, a través de una comparación con modelos teóricos, el estilo de liderazgo que prevalece dentro de las organizaciones no gubernamentales de Antioquia y con base en esto sugerir las características que las cabezas visibles de las ONG deben poseer.

Del mismo modo, Coro llevó a cabo un estudio que buscaba “Determinar la incidencia del liderazgo gerencial en las ventas de la empresa ‘Mueblería Farco’ en el cantón Pelileo” (2013, pág. 10); ésta investigación, a pesar de enfocarse en un aspecto particular de los estilos gerenciales, como lo es el liderazgo, proporciona información relevante acerca de la relación Liderazgo – Niveles de ventas, un proyecto afín al planteado al inicio de esta sección, por ende muy útil como referente teórico y metodológico.

Por otra parte, en el artículo “Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales”, Ramírez y Suárez (2007), consideran que un Gerente es

“un elemento dinámico de las empresas, para que puedan producir, eficaz y eficientemente, convirtiendo las acciones individuales en acciones organizacionales que puedan responder a los objetivos declarados por la empresa y no a los objetivos de sus miembros declarar, de acuerdo a sus inquietudes individuales específicas” (pág. 140).

De acuerdo a esta consideración es posible notar que lejos de encasillar o estereotipar al gerente, administrador o directivo, lo definen con un

adjetivo bastante amplio 'dinámico', dicho adjetivo puede abarcar desde la forma enérgica en que realiza su labor hasta el cambio constante de la forma en que cumple con sus funciones.

En la tesis de grado Identificación estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades de formación derivadas de la actividad de comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio de las empresas comerciales en el área metropolitana centro – occidente (Zuluaga & Patiño, 2007), los autores concluyeron que la evaluación objetiva de empresas cuya actividad era consistente con la venta de productos descritos ya mencionados, les permitió diseñar propuestas que otorgaran un valor agregado a las mismas y les permitieran mejorar aspectos internos.

“se generaron propuestas de capacitación en donde se integraron, diversos sectores como el financiero, gubernamental y universitarios con las empresas del sector, para así lograr una cooperación estratégica que permita el crecimiento y desarrollo del comercio en el área metropolitana centro occidente y lo impulse para ser más competitivo a nivel nacional e internacional” (Zuluaga & Patiño, 2007, pág. 4).

Del mismo modo, Restrepo, Noreña y Jaramillo (2007), llevaron a cabo el proyecto Identificación estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades derivadas de formación en las empresas del sector industrial producción, transformación y conservación de carne y derivados cárnicos en el área metropolitana centro-Occidente, el cual tenía como propósito realizar un diagnóstico de los estilos gerenciales empleados en una serie de empresas pertenecientes al sector industrial, esto con el fin de indagar si ellos tenían alguna repercusión en aspectos como la productividad y/o competitividad de las mismas, una vez realizado el análisis de los datos los llevo a concluir que dentro de estas empresas se hacía necesario adminis-

tradores con una perspectiva más empresarial y que esto coincidía con la baja competitividad del sector.

Finalmente, la licenciada Ana Pereira en la tesis “Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas”, plantea los diferentes estilos que existen en la gerencia y de qué forma se articulan con la labor que desarrollan los docentes y las decisiones de los directivos en este sector de la economía. En los resultados obtenidos se estableció, que de las instituciones evaluadas el estilo que prevalece es el estilo autocrático y deliberativo. Estos hallazgos interpretados hacen sugerir que un estilo donde prime la democracia, se aperturen espacios de participación y transformación constante en su gestión, facilitaría significativamente el proceso de toma de decisiones en las instituciones objeto de estudio. (Pereira, 2014).

### Metodología

El presente proyecto se realizó bajo un enfoque de investigación mixto, en el que el enfoque cualitativo tiene mayor preponderancia. “Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cualitativo y cuantitativo en un solo estudio, con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, pág. 546), en otras palabras, el enfoque mixto permite analizar desde diferentes perspectivas la situación a estudiar, realizando una descripción completa de la misma y a su vez realizar el análisis de datos estadísticos, es decir, abarcar componentes cualitativos y cuantitativos respectivamente. Considerando que el propósito de la investigación es analizar la situación presente al interior de la empresa A, y plantear de acuerdo a las teorías existentes que estilo de gerencia se aplica de acuerdo a los resultados procedentes; este tipo de investigación permite una planificación más flexible, por medio de la cual se va explorando el fenómeno de estudio y

modificando el camino y los métodos según sea necesario, además de permitir el análisis e interpretación de diferentes fuentes de información requeridas ya sean primarias o secundarias.

### **Recolección de Datos**

Esta investigación se apoyó inicialmente en fuentes secundarias correspondientes a estudios que aporten información acerca de los estilos directivos y/o gerenciales en las organizaciones y la relación que estos tienen frente a la situación actual de cada empresa en los sectores a los cuales pertenecen. Entiéndase como fuentes secundarias, la información que ya ha sido analizada y reproducida en páginas de internet, libros, medio de comunicación, entre otros (Torres, Paz & Salazar, 2006). Para la consecución de estas fuentes secundarias se cuenta con bases de datos especializadas y repositorios digitales de universidades nacionales e internacionales. Así mismo, se solicitó información a la empresa objeto de estudio, acerca de cifras estadísticas e indicadores económicos con los que cuenten las mismas a través de sus áreas o departamentos y que aporten a la investigación en lo referente a las variables que se consideran pueden ser susceptibles de cambios en los estilos de Gerencia. Por otra parte, se recurren a las fuentes primarias, en otras palabras, 'información de primera mano', información obtenida desde la fuente principal o inicial, sin intervención de un tercero (Fraenkel & Norman, 1993); en el caso de este estudio la información primaria se obtuvo a través de la realización de encuesta y entrevista al interior de las empresas A, analizando posteriormente los datos obtenidos para su interpretación.

Se visitó inicialmente la empresa A y se realizó entrevista al Subgerente, el cual permitió realizar la encuesta, previa revisión de la empresa. Cabe anotar que la encuesta empleada fue de tipo personal, una técnica definida por Abascal y Esteban (2005, pág. 14) como "un encuentro entre dos personas en el cual una de ellas obtiene información proporcionada por la otra sobre la base de un cuestionario". Así mismo, la entrevista que se realizó como

parte de la recolección de datos siguió un modelo semiestructurado, es decir, una conversación fluida en la que el entrevistador realiza preguntas previamente preparadas, pero está abierta la posibilidad de ahondar en temas que van surgiendo (Longhurst, 2003).

### **Desarrollo de la investigación**

Una vez realizada la encuesta como instrumento para la recolección de información, con el fin de identificar el estilo de Gerencia en la empresa, se tiene lo siguiente:

La empresa desarrolla su actividad desde el año 1978 en la ciudad de Montería; en el nivel jerárquico hasta hace dos años solo se tenía un Gerente encargado de la empresa, y coordinadores de área. Debido a las actividades externas desarrolladas por el Gerente, la organización se ve en la necesidad de contratar un Subgerente, que estuviera presente en la empresa de tiempo completo y sobre el cual recaen las decisiones inmediatas, antes de pasar a la instancia mayor.

Se realiza al interior de la empresa la encuesta al Subgerente de la misma, quién responde a un estilo gerencial propio que ha permitido muy buenos resultados en los años que lleva de labor. En la investigación se tiene los siguientes resultados, área comercial:

Las ventas han decrecido y esto responde a la coyuntura del Mercado debido al verano prolongado que se ha presentado de los meses de noviembre a la fecha (marzo), la empresa conoce ampliamente a sus competidores los cuales son principalmente en el ámbito local, Minerva Foods, quienes desarrollan el proceso completo al igual que Frigoser. A nivel regional la competencia que destaca es Frigocauca, Frigosabana y Camaguey. Por la situación que se presenta en el mercado el porcentaje de ventas que maneja la empresa en productos de marca propia es solo el 20% del mercado local, mientras que el resto se destina al mercado nacional.

En cuanto a los descuentos que se realizan a compradores la empresa aplica en lo relacionado con venta de producto cárnico un descuento por pronto pago, y en relación al servicio se tienen en cuenta adiciones de valor agregado.

El nivel de satisfacción del cliente es alto en cuanto a las ventas de los productos cárnicos, por lo que se tienen certificaciones ISO de calidad en los procesos, lo que asegura el producto que se ofrece; en cuanto a los índices de servicio son variables, porque la percepción del servicio depende del cliente, sin embargo, de acuerdo a lo que se comunica el nivel de satisfacción del cliente es alto. La forma de conocer esta percepción de servicio es a través de la comunicación personal con cada cliente en forma directa por parte de la administración y la auxiliar de ventas, actualmente los usuarios activos e inactivos son 400.

Los planes de Mercadeo se realizan semestralmente, para la administración de verano y otro para la administración de invierno, temporadas de lluvia; de acuerdo al mercado se busca enriquecer las opciones.

Existen sistemas de control en lo relacionado con proveedores, facturación, productos y/o servicios, asesores comerciales, plan de mercadeo, posventa, inventarios y canales de distribución, con certificaciones ISO y HACCP. Por esta razón la variable producto es calificada como excelente, no hacen publicidad, la promoción es regular, el precio es calificado como bueno, la plaza es excelente y la posventa es calificada como excelente. Tienen alianzas vigentes establecidas con proveedores de insumos, clientes y empresas del sector.

En relación con el área financiera, la información de los estados financieros les está permitiendo tomar decisiones oportunas frente a la actividad del negocio. Se realizan presupuestos por escrito en algunas ocasiones, teniendo en cuenta que las épocas de producción son marcadas por dos sucesos verano e invierno, y estos eventos se repiten históricamente, por lo que ya saben cómo manejar

los recursos, sin necesidad de hacerlos por escrito. La empresa tiene claro el costo de sus pasivos, es decir lo que paga por intereses.

En el área del conocimiento, en lo relacionado con las personas que laboran al interior de la empresa, el rango salarial promedio para los funcionarios operativos oscila entre 1 y 3 SMMLV, los administrativos entre 3 y 6 SMMLV y los directivos más de 9 SMMLV.

Lo más importante para la empresa al momento de contratar un colaborador es el nivel educativo de acuerdo a las normas ISO, deben cumplir estos requisitos y la experiencia que tiene mucho peso, por lo cual para el Gerente estos dos aspectos no pueden ser excluyentes. La empresa cuenta con programas de inducción, formación continua y capacitación; sin embargo, no se cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, rotación, transferencia y traslados, sino que se desarrollan de acuerdo a la necesidad, a lo que se proyecta y se cuenta con personas que llevan mucho tiempo laborando en la empresa y en general estas personas han hecho carrera al interior de la organización.

El área comercial maneja un plan de incentivos y se identifica, trabajo en equipo, colaboración con los compañeros, alto nivel de motivación y satisfacción personal en el trabajo. Las evaluaciones de desempeño se realizan en forma semestral y se cuentan con programas de medicina preventiva, higiene industrial y seguridad industrial, prioritaria por la actividad que desarrolla principalmente la empresa. Actualmente no manejan programas de bienestar.

En cuanto al área de tecnología, en lo que tiene que ver con los procesos, la empresa tiene definida misión, visión, valores, principios, objetivos y políticas. La organización cuenta por escrito con organigrama actualizado, manual de funciones y de procesos y procedimientos. Los equipos de la empresa tienen en promedio algunos de 0 a 5 años, otros de 5 a 10 años, de 10 a 15 años, incluso más

de 15 años; esto porque es una empresa que empezó operaciones desde el año 1978 y han realizado cambios graduales de los equipos y maquinaria, así como mejoras a los que ya existen. La empresa maneja y mantiene relaciones con universidades, empresas del sector, gobierno y sector financiero. No cuenta propiamente con un departamento de investigación y desarrollo, pero sí con un grupo de ingenieros que están encargados de innovación en la producción y calidad. Por lo anterior se permite que el sistema de mejoras de bienes y servicios sea excelente en la empresa.

La empresa adapta los cambios tecnológicos del entorno, aparecidos en otras empresas y los adapta rápidamente a la organización cumpliendo decretos del INVIMA, no afectando el medio ambiente. La empresa cuenta con certificaciones ISO de ICONTEC que certifica la calidad de los procesos, HACCP que hace referencia a la inocuidad de los alimentos y la BOREAU VERITAS. Han implementado el manejo de residuos sólidos y líquidos porque el requerimiento ambiental es intenso y de acuerdo a la actividad desempeñada. En lo referente al estilo personal de la parte Gerencial se encontró lo siguiente:

El proceso de selección se considera de alta importancia; y los mecanismos que se consideran importantes para estimular y desarrollar al personal son, el salario, la capacitación técnica, incentivos, premios, formación personal, inducción, entrenamiento y planes de motivación. El subgerente quien es la cabeza visible de la organización, mientras el Gerente no se encuentra en la ciudad, tiene información a la mano de sus colaboradores en cuanto a nivel académico, número de hijos, tiempo en la empresa, intereses personales y estado civil. Él ha implementado programas de capacitación dirigido a los trabajadores en cuanto a las técnicas, crecimiento y desarrollo y salud. Para las familias de los trabajadores se extienden estos programas en lo relacionado con salud.

En la organización las acciones específicas que llevan a empoderar al trabajador y que son tenidas

en cuenta, son delegar la toma de algunas decisiones y responsabilidades. El subgerente no da la posibilidad de negociar políticas o normas de la empresa, si estos cambios no tienen repercusiones positivas en la organización. En cuanto a las consideraciones del subgerente con relación al amor de los funcionarios hacia la organización, menciona que cuando suben en rango percibe más sentido de pertenencia, en el operativo como es mayor la rotación de personal por las temporadas, se puede apreciar más bajo nivel.

El trabajo en equipo para el subgerente es fundamental porque para la producción en línea es imposible percibirla de otra forma. El estilo de administración que considera el subgerente es un dejar hacer, empoderando a los trabajadores, pero involucrándose en el proceso.

En cuanto a la tecnología y procesos los factores que se consideran importantes son sistema de comunicación, manual de funciones, de procedimientos, control de procesos, documentar los métodos de trabajo, invertir en tecnología moderna y plataforma informática (hardware, software).

En lo referente a la orientación planificadora y toma de decisiones, a lo que el subgerente le da mayor importancia es a la toma de decisiones, tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional e internacional en aspectos relacionados con lo legal, productividad y competitividad, competencia, innovación y tecnología y medio ambiente. Además, tiene conocimiento actualizado sobre los procesos financieros, producción, compras e inventarios, administración de personal y comercial. En el momento de planear se les da mayor importancia a los escenarios futuros del sector, y se hace demasiado importante desarrollar procesos de certificación de la calidad en procesos y productos.

En lo referente a orientación hacia las normas y reglamentos el Gerente considera que estas son reguladoras normales de una actividad. En la organización se tienen establecidas las jerarquías y

conductos regulares de manera clara, precisa y por escrito. Para el subgerente lo importante es que se conozcan los procesos, procedimientos y actividades de rutina porque tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos. Para el directivo es absolutamente cierto que el concepto de autoridad está muy bien establecido en la organización, todo el mundo sabe quién es el que lidera. En la organización, no en todas las ocasiones. Las personas toman sus propias decisiones y se trabaja en equipo, de acuerdo al subgerente los colaboradores al interior de la organización manejan sus propios espacios y tienen autonomía. Al interior de la organización una de las principales acciones desarrolladas ha sido que cada uno tiene un cargo con funciones establecidas, el directivo se encuentra parcialmente de acuerdo con la tendencia actual de entregar poder en las organizaciones a colaboradores y empleados, puesto que no todas las decisiones pueden estar en cabeza de los colaboradores si no se socializa con el jefe. En cuanto al estilo directivo fuerte y direccionador no en todas las ocasiones este es el estilo adecuado para que la organización funcione de la mejor manera.

### Discusión

Para el análisis de los datos recolectados se empleó un proceso mayormente cualitativo, en el que primero se procedió a la reducción de datos, haciendo la selección de la información relevante y útil para la investigación, luego se pasó a la reorganización de la información lo cual permitió trazar conclusiones. Este proceso de análisis de datos se ajusta a lo descrito por Miles y Huberman, (1994) en su libro 'Qualitative data analysis: An expanded sourcebook'.

De acuerdo con la información obtenida en esta empresa el estilo gerencial que prima tiende a hacer cumplir las normas, pero permitiendo libertad al momento de tomar decisiones de parte de los funcionarios. Por lo que se considera de acuerdo al análisis que el estilo personal del Gerente para esta empresa del sector agroindustrial es de tipo deliberativo. "Una deliberación es un acto enten-

dido en cuanto proceso y resultado en el cual se evalúan los pros y contras relevantes con objeto de adoptar una decisión determinada. El proceso puede ser efectuado de manera individual o colectiva" (Vargas, 2013, s.p).

En relación a lo antes mencionado es claro anotar que cada directivo tiene un estilo personal, que tiene una influencia marcada en las situaciones que experimenta en el ejercicio de sus funciones, así como del grado de madurez profesional de sus colaboradores. Es así como Daniel Goleman, (2011) menciona que

"algunos líderes, son moderados y analíticos y otros vociferan sus proclamas desde la cima de la montaña. Igualmente, importante, cada situación requiere diferentes tipos de líderes. La mayoría de las fusiones necesitan un negociador sensible al mando, mientras que muchos procesos de cambio requieren una autoridad más enérgica. No obstante, los líderes se parecen en algo fundamental: todos tienen un alto grado de lo que se conoce como inteligencia emocional" (Goleman, 2011, pág. 42).

En el caso estudiado, el directivo, tiene claro que aparte de las destrezas técnicas y coeficiente intelectual que pueda tener, todo Gerente Líder necesita de sus habilidades sociales, que lo llevan a no actuar como una isla, sino a relacionarse con las otras personas, que hacen posible su trabajo, es por ello que la inteligencia emocional que mencionaba Goleman juega un papel importante.

En el estilo deliberativo, que se aprecia de acuerdo a la presente investigación en la empresa "A", el Gerente participa las ideas, y permite establecer metas y objetivos, así como posibles alternativas de acción a seguir. Sin embargo, las tareas relacionadas con la evaluación y toma de decisiones, escogencia de opciones y/o alternativas, la asignación de tareas, al igual que el control de otros procesos siguen estando a cargo del directivo. Lo anterior quiere decir que este tipo de líder supervisa las tareas, pero permite participación por parte

de los miembros del equipo, le da la importancia a cada persona, pero de igual forma no deja de supervisar y conducir a su equipo de trabajo hacia la meta, buscando responsabilizarse con sus obligaciones.

Este tipo de estilo de Gerencia de acuerdo a las teorías establecidas, les permite a los funcionarios ser más participativos, sentirse empoderados en cuanto a las funciones que desempeñan, y tener mayor responsabilidad, aumentando su sentido de pertenencia hacia la organización, adaptándose a situaciones que se pueden llegar a presentar incluso en ausencia de sus jefes, sin embargo en este tipo de orientación gerencial, el líder no pierde su dirección, y supervisa cada actividad que se desarrolla en cada una de las áreas de la organización, permitiendo la participación de los funcionarios en cuanto al planteamiento de metas y objetivos, haciendo respetar los derechos de los demás, y siempre inspirándose en la necesidad de hacer cumplir el deber; de acuerdo a lo analizado en la empresa "A" objeto de estudio, el estilo de Gerencia tiene una orientación humanística, que prima por encima de los demás analizados y que tiene mucha relación con el estilo deliberativo.

Todo gerente debería actuar como un líder, conocerse a sí mismo y conocer a sus colaboradores, para poder lograr mejores resultados, en el estilo de liderazgo desarrollado por los Jesuitas, se hace necesario que los líderes logren identificar y comprender sus fortalezas, aspectos a mejorar, valores y principios; deben tener visión, trabajar en su capacidad de adaptación e innovación, así mismo, mantener actitud positiva y servir de apoyo a los demás. Por todo lo anterior, Lowney (2004) plantea que el pensamiento Jesuita y su teoría de los 4 pilares puede servir de base en la formación de líderes en los distintos ámbitos social, laboral, familiar, siempre y cuando logren conducirse a sí mismos, podrán hacerlo con un colectivo.

En la empresa "A" del sector agroindustrial de la ciudad de Montería, se aprecia un Gerente responsable de sus funciones y trabajo, su orientación

humanística que prima sobre las demás, permite apreciar una persona, que se relaciona y es sociable con el personal al interior de la organización y con su forma de liderar ayuda a que las personas como funcionarios se sientan valorados y tenidos en cuenta, desarrollando sus aptitudes. Esta orientación que permite que los funcionarios sean participativos, tiene la ventaja de aumentar la autoestima de los mismos y su motivación, mejora la comunicación y las relaciones interpersonales con los empleados.

### Conclusiones

Se logró percibir una organización estructurada y actualizada de acuerdo a las tendencias del entorno en el cual se desenvuelve.

Su situación actual, muestra un decrecimiento en las ventas debido al verano prolongado desde noviembre pasado a la fecha (marzo); debido a que sus administraciones se organizan y planifican en dos periodos en el año, se han tenido que hacer planes emergentes con el fin sobrellevar la situación presente.

En cuanto al servicio y productos ofrecidos en el mercado por esta empresa representativa del sector agroindustrial de Montería se tiene que son de muy buena calidad y altamente reconocidos por sus múltiples certificaciones en los procesos que desarrollan y en la inocuidad de alimentos, que es el sector al cual pertenecen.

En cuanto a los colaboradores son personas que tienen muchos años trabajando para la organización y son valorados en sus áreas haciendo carrera en la medida en que se permita, para poder contratarlos se tiene en cuenta su experiencia y educación, porque es exigido por las normas ISO.

En el tema de los procesos y tecnología esta se ha ido actualizando y manteniendo a la vanguardia de lo que se requiere actualmente, de acuerdo a su actividad tienen una alta responsabilidad con el medio ambiente, por lo cual esto es de suprema

importancia, y propenden por el desarrollo sostenible.

Si hay algo que llama la atención es que lo antes mencionado deja entrever la forma de liderar y dirigir del Gerente; quien maneja un estilo propio de orientación humanística, enfocado en el trabajador, donde a este le es reconocida su participación al interior de la organización, donde el directivo conoce de primera mano la información personal de los funcionarios, y está atento de su crecimiento y desarrollo, donde delega la toma de algunas decisiones, así como las responsabilidades, supervisando, pero dando la posibilidad de negociar algunas normas, siempre y cuando propendan por el buen desarrollo de la organización. Un jefe líder que conoce el negocio y que bien se podría llamar deliberativo.

En el estilo deliberativo que se aprecia en la Gerencia de la empresa objeto de estudio, se permite establecer metas y objetivos, así como posibles alternativas de acción a seguir. Sin embargo, la evaluación y selección de la alternativa, la asignación de tareas, al igual que llevar el control sigue haciéndolas el directivo. Esto es un estilo en el cual el directivo empodera, pero supervisa y finalmente toma las decisiones, pero antes ha permitido que el funcionario se sienta participativo de las consideraciones que se suscitan.

### Recomendaciones

Capacitar y asesorar al personal de producción, que representa el mayor número de funcionarios y prepararlos en temas comerciales, de servicio al cliente e incluso apoyarlos en carreras técnicas o tecnológicas que permitan que estos puedan hacer ascender en otras áreas de la empresa.

Tener planes de contingencia o prepararse aún más en cuanto a los ciclos prologados de verano u ola invernal, con el fin de que puedan sopesar las consecuencias generadas en las ventas frente a estas coyunturas.

Manejar otros mecanismos de medición del servicio, a través de encuestas, entrevistas con el fin de tener información de primera línea para desarrollar planes de mejora en procesos y servicios.

Considerar las variables promoción y postventa de vital importancia para el funcionamiento del negocio, dar prioridad a estos aspectos que fidelizan al cliente y permite expandirse y considerar nuevos clientes.

Realizar presupuestos escritos, que les permitan llevar un control para la toma de decisiones, teniendo en cuenta que actualmente, estos son escasos por el manejo histórico que se presenta en el mercado, entendido esto por los períodos de verano e invierno; sin embargo, ante los cambios climáticos la consideración de planes escritos es más oportuna.

Considerar planes escritos al interior de la organización, donde se contemplen los perfiles requeridos, para puestos vacantes al interior de la misma y que estos sean comunicados a través de carteleras y otros medios de comunicación utilizados al interior de la empresa a todos los funcionarios, con el fin de que estos se sientan tenidos en cuenta.

Desarrollar programas de bienestar que motiven al trabajador, ya que actualmente no se realiza ningún evento de tipo deportivo, cultural, educativo o familiar.

## Referencias bibliográficas

- Abascal, E., & Esteban, I. G. (2005). *Análisis de encuestas*. Esic Editorial.
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración (8a Edición ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Castro, E., Clemenza, C., & Araujo, R. (2012). Líderes y seguidores: una relación dual. *Multiciencias Vol.12* (251-255).
- Coro Morales, A. C. (2013). El liderazgo gerencial y su incidencia en las ventas en la empresa mueblería FARCO en el Cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua.
- Fraenkel, J. R. & Norman, E. W. (1993). *How to Design and Evaluate Research in Education*. Vol. 7. New York: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2011). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review: América Latina*, 42.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Lowney, C. (2004). *El Liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Londoño, E. M., Jaramillo, A. Y. Z., & Ortega, G. P. (2004). Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia. *Dyna*, 71(143), 13-23.
- Longhurst, R. (2003). Semi-structured interviews and focus groups. *Key methods in geography*, 117-132.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Moreno, J. (10 de Octubre de 2011). *sedisasigloxxi.com*. Obtenido de *sedisasigloxxi.com*: <http://www.sedisasigloxxi.com/spip.php?article191>
- Orellana Alemán de Mazariegos, M. I. (2013). *Estilos Gerenciales y su Incidencia en el desempeño organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala*.
- Pereira, A. (2014). *Estilo Gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas*. Maracaibo.
- Ramírez, M., & Suárez, C. (2007). *Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales*. *Revista de FACES*, XVIII(18), 137-147.
- Restrepo, L. S., Noreña, A. G. H., & Jaramillo, F. J. S. (2007). *Identificación estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades derivadas de formación en las empresas del sector industrial” producción, transformación y conservación de carne y derivados cárnicos en el área metropolitana centro-Occidente*. *Scientia Et Technica*, 13(34), 373-380.
- Sánchez, I. (2008). *Los estilos de dirección y Liderazgo, propuesta de un modelo de caracterización y análisis*. *Pensamiento & Gestión* , 1-39.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2006). *Métodos de Recolección de datos para una investigación*. *Boletín electrónico*(3).
- Vargas, F. (14 de febrero de 2013). *No deliberación o delirante aberración*.
- Zuluaga, C., & Patiño, A. (2007). *Identificación estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades de formación derivadas en la actividad de comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería, y productos de vidrio de las empresas comerciales en área metrop. centr-occid*. Pereira.