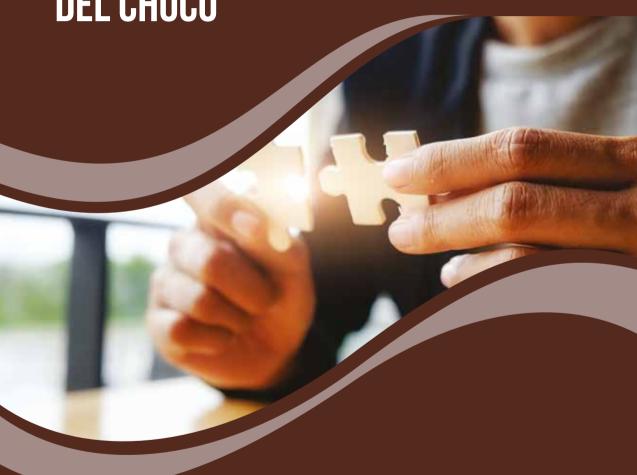
CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTILOS GERENCIALES EN DIRECTIVOS DE LAS PYMES DEL DEPARTAMENTO DEL CHOCÓ



Harlem Sirlein Beltrán Moreno Jesús Antonio Cuesta Copete Sebastián Murillo Barahona



CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTILOS GERENCIALES EN DIRECTIVOS DE LAS PYMES DEL DEPARTAMENTO DE CHOCÓ

HARLEM SIRLEIN BELTRÁN MORENO
JESÚS ANTONIO CUESTA COPETE
SEBASTIÁN MURILLO BARAHONA

Beltrán Moreno, Harlem Sirlein, autor

Caracterización de los estilos gerenciales en directivos de las pymes del departamento del Chocó / Harlem Sirlein Beltrán Moreno, Jesús Antonio Cuesta Copete, Sebastián Murillo Barahona. -- Primera edición -- Quibdó, Chocó : Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba : Ecoe Ediciones, 2022.

1 recurso en línea : archivo de texto: PDF -- (Gerencia de las organizaciones. Estilos gerenciales dentro de las pequeñas y medianas empresas)

Incluye datos curriculares de los autores -- Incluye bibliografía -- Requerimientos de sistema: Adobe Acrobat Reader

e-ISBN 978-958-503-405-1

1. Pequeñas y medianas empresas - Administración -Investigaciones - Chocó 2. Administración de empresas -Investigaciones - Chocó 3. Gerentes - Investigaciones - Chocó I. Cuesta Copete, Jesús Antonio, autor II. Murillo Barahona, Sebastián, autor

CDD: 658.0220986151 ed. 23 CO-BoBN - a1096728



Área: Gerencia de las organizaciones

Subárea: Estilos gerenciales dentro de las pequeñas y medianas empresas



Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba

- © Harlem Sirlein Beltrán Moreno
- © Jesús Antonio Cuesta Copete
- © Sebastián Murillo Barahona
- ► Universidad Tecnologica del Choco Diego Luis Cordoba contactenos@utch.edu.co www.utch.edu.co Cra. 18 #18386, Quibdó, Chocó
- ► Ecoe Ediciones S.A.S. info@ecoeediciones.com www.ecoeediciones.com Carrera 19 # 63C 32, Tel.: 919 80 02 Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, agosto del 2022

e-ISBN: 978-958-503-405-1

Directora editorial: Claudia Garay Castro Coordinadora editorial: Paula Bermúdez B. Corrección de estilo: Emilio Yugüe Diagramación: Denise Rodríguez Carátula: Magda Rocío Barrero Impresión: Carvajal Soluciones de Comunicación S.A.S. Carrera 69 #15-24

Este libro fue realizado en el marco de nuestras actividades como docentes investigadores de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba y de los espacios de discusión y reflexión académico-científicos realizados por la Coordinación de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, con el apoyo de la Vicerrectoría de Investigaciones de la UTCH. Y el trabajo constante como miembros de los grupos de investigaciones Productividad y Competitividad Regional y Gestión del Turismo Sostenible, los cuales pertenecen a los programas de Administración de Empresas y Administración Turística de la Facultad a la cual hacemos parte.

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

DEDICATORIA

A la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba por ser esa madre que, dotada de sabiduría, hace emprender por los caminos de esperanza a los hombres y mujeres del Chocó.

Los autores.

AGRADECIMIENTOS

Damos gracias a Dios todo poderoso, generador y fuente de conducción de sabiduría, ya que sin él los proyectos serían imposibles de alcanzar. A nuestras familias, por su paciencia en los largos momentos de trabajo. A todas aquellas personas que nos motivan a continuar nuestra labor y superar los obstáculos que se presentan.

A nuestros estudiantes, que son la fuente persistente de nuestras inspiraciones y estímulo para guiar y enseñar. Gracias a nuestros compañeros de labor docente, ya que sus recomendaciones perfeccionan y validan este tipo de resultado teórico e investigativo, que contribuye y aporta a la ciencia.

A todos y todas muchas gracias.

Los autores.

PRESENTACIÓN

La investigación tuvo como propósito analizar los estilos gerenciales que utilizan los directivos de las pymes. Se tomó como objeto de estudio a 16 empresas de subsectores tales como construcción, comercialización, producción y turismo, localizadas en el municipio de Quibdó, Chocó. De esta manera, se conformaron 32 sujetos informantes, los cuales representan el equipo gerencial con competencia directiva en cada una de estas empresas.

La investigación se fundamentó en los enfoques teóricos de Stoner (2010), Porter (1998), Carballo (2008), Shapiro (2008), Franco-Ángel y Urbano (2019), Fernández (2012), entre otros autores. El estudio se tipificó como comparativo y el diseño no experimental de campo y transeccional descriptivo. La población estuvo conformada por las empresas de subsectores como la construcción, comercialización, producción y turismo, localizadas en el municipio de Quibdó; en tanto, las unidades informantes totalizaron 32 gerentes de las empresas de los subsectores mencionados.

La técnica fue la observación por encuesta; el instrumento, un cuestionario constituido por 45 ítems, con cuatro alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, algunas veces, nunca. La validación fue por juicio de expertos. La confiabilidad, según el coeficiente alfa de Cronbach arrojó 0,94 %, fue de alta confiabilidad. Los resultados evidenciaron que en las empresas analizadas se realizan moderadamente actividades asociadas con las particularidades de las entidades a cargo, destacando, con más del 60 % de selección, las opciones "siempre" y "casi siempre" en las características: Objetivos-Metas, Competitividad, Planificación e Innovación.

Se determinó la combinación del estilo autocrático prevaleciente, pero destacan los estilos resolutivos, democráticos y deliberativos, por la notoria selección de consultados a cargo de las pymes analizadas de forma moderada. Se establecieron que los modelos gerenciales Gestión de Planificación y Gestión de Calidad Total son los sobresalientes en las empresas quibdoseñas. Se determinó que está relacionada la combinación de los estilos autocráticos, resolutivos, democráticos y deliberativos con los modelos gerenciales "Gestión de Planificación" y "Gestión de Calidad Total", dada la tendencia presencial moderada de las actividades que se asocian en los hallazgos alcanzados.

CONTENIDO

Introducción	XV
Capítulo 1. Descripción del contexto a explorar	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	
1.3 Sistematización del problema	7
1.4 Objetivos de la investigación	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
1.5 Justificación de la investigación	8
1.6 Delimitación de la investigación	8
Capítulo 2. Contextualización teórica	11
2.1 Antecedentes de la investigación	11
2.2 Bases teóricas de la investigación	16
2.3 Estilos gerenciales	16
2.4 Características de las pymes	17
2.4.1 Competitividad	21
2.4.2 Planificación	23
2.4.3 Innovación	24
2.4.4 Objetivos - Metas	25
2.5. Tipos de estilos gerenciales	26

2.5.1 Autocrático	27
2.5.2 Consultivo	27
2.5.3 Deliberativo	28
2.5.4 Resolutivo	28
2.5.5 Democrático	29
2.6 Modelos gerenciales	29
2.6.1 Gestión de Planificación	30
2.6.2 Gestión de Calidad Total	31
2.6.3 Empowerment	32
2.6.4 Cuadro de Mando Integral	34
2.6.5 Benchmarking	36
2.7 Sistema de variables	38
2.7.1 Definición nominal de la variable	38
2.7.2 Definición conceptual	38
2.7.3 Definición operacional	38
Capítulo 3. Contextualización metodológica	41
3.1 Paradigma de la investigación	41
3.2 Tipo y nivel de investigación	43
3.3 Diseño de la investigación	43
3.4 Población	45
3.5 Técnicas e instrumento de recolección de datos	47
3.5.1 Validez del instrumento	48
3.5.2 Confiabilidad del instrumento	48
3.6 Técnica de análisis de datos	49
3.7 Procedimiento de la investigación	51
Capítulo 4. Resultados de la investigación	53
4.1 Análisis, discusión e interpretación de los resultados	53
Conclusiones	65
RECOMENDACIONES	67
Bibliografía	69
Avenue	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de la variable	39
Tabla 2.	Características y distribución del Universo y unidades informantes	46
Tabla 3.	Interpretación de la confiabilidad	49
Tabla 4.	Baremo de interpretación/categorización de las estadísticas de la variable	50
Tabla 5.	Características en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó	54
Tabla 6.	Estilos gerenciales que se implementan en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó	57
Tabla 7.	Modelos gerenciales más adecuados al contexto de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó	60

INTRODUCCIÓN

Es inevitable negar que en la actualidad las grandes oportunidades y retos que se presentan dentro de un entorno socioeconómico globalizado y en constantes cambio, exigen que la gerencia de las empresas deba estar preparada, diseñada y actualizada para cumplir con las exigentes pruebas a las que están sometidas y enfrentadas por la competencia existente en su contexto organizacional y en el mercado de hoy. Al mismo tiempo se hace hincapié en los fundamentos gerenciales, en el contexto de operación de ritmo acelerado de las organizaciones y en la proyección del gerente de hoy.

La presente investigación se ha desarrollado bajo la premisa de que el estilo gerencial resulta necesario para toda empresa que esté buscando posicionarse en el mercado. Asimismo, se debe conocer cómo el gerente (actor fundamental) maneja las características de la empresa para aprovechar las condiciones del mercado en conjunción con la aplicación de algún(os) modelo(s) gerencial(es) que contribuya(n) a vincular de modo eficaz la operatividad empresarial con las situaciones internas y externas de la misma.

En este marco de ideas, el presente estudio está dirigido a analizar los estilos gerenciales que utilizan los directivos de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó. Para alcanzar tales propósitos la presente investigación se estructuró en cuatro (4) capítulos claramente definidos, los cuales se describen a continuación.

El Capítulo 1, titulado "Descripción del contexto socioeconómico a explorar", aborda el planteamiento y su formulación. Igualmente, expone el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, al igual que la justificación y la delimitación de la misma.

El Capítulo 2, titulado "Contextualización teórica", describe los antecedentes de la investigación, así como la fundamentación teórica que sustenta el estudio y el sistema de variables sujetas a éste, los estilos y modelos gerenciales, tanto conceptual como operacionalmente, presentando el cuadro de operacionalización de la variable.

El Capítulo 3, titulado "Contextualización metodológica", establece los lineamientos metodológicos con relación al tipo y diseño de la investigación, así como lo referente a la población y muestra analizada, las técnicas implementadas, el instrumento de recolección de datos empleado para la recolección de información y las técnicas de análisis de la misma.

En el Capítulo 4, titulado "Resultados de la investigación", se exponen los resultados a través de estadísticas descriptivas, para facilitar la discusión de los hallazgos encontrados. De este modo se cubren los objetivos planteados en el estudio.

Y, finalmente, exponemos las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como los anexos correspondientes.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO A EXPLORAR

1.1 Planteamiento del problema

En el contexto mundial actual, las personas a cargo de la dirección de las entidades, instituciones, organizaciones y demás entes dinamizadoras de las actividades de una nación han de contar con la habilidad, visión de realizar acciones contributivas, entre otras, para alcanzar los objetivos y metas en el desarrollo de sus funciones. En consecuencia, los directivos de organizaciones como pequeñas y medianas empresas (pymes) no escapan a esta realidad.

Por ello, el directivo empresarial ha de ser un individuo activo, con capacidad de adaptarse a los continuos cambios presentes en el entorno donde se desarrollan sus actividades productivas, para buscar soluciones concernientes a las situaciones que acontezcan, tanto en el interior como en el entorno de la organización. En consecuencia, debe contar con la capacidad de interpretar la alineación de acciones o actividades con las estrategias, para construir una diferencia frente a su competencia.

Es conocido que las pymes son la expresión de la realidad social en las que están envueltas, es decir, su entorno; por tal razón están en continuo y permanente proceso de adaptación ante el cambio, para garantizar su supervivencia. Esto exige un equipo directivo que tenga el conocimiento apropiado para afrontar las circunstancias suscitadas en todo momento. De ahí que resulte necesario contar con las herramientas idóneas para ejecutar las acciones concernientes a cada caso. Las estrategias deben aplicarse con el propósito de cumplir los fines que aparezcan.

Por tanto, las pymes deben estar a cargo de individuos con el perfil pertinente, para desarrollar habilidades directivas necesarias y ejecutar eficazmente la gestión funcional. El equipo directivo debe comunicarse de forma asertiva con los demás miembros de la organización, desplegando un liderazgo adecuado frente al estilo gerencial y las situaciones que se presenten, de modo que se ejecuten las tareas y demás funciones que permitan disponer de la información y los datos requeridos, para tomar decisiones oportuna y eficazmente en tiempo real.

En el ámbito global, como en el latinoamericano, la actividad de estilo gerencial del directivo influye en la vida y futuro de los miembros de la organización. Esto revela el potencial trasformador positivo que tiene un gerente, que realiza una labor en la que el objetivo central es contribuir al crecimiento de la empresa, de sus accionistas y consolida proyectos empresariales y de vida, llegando a propiciar beneficios para ellos, sus familias y sociedad en general.

En tal sentido, es conveniente acotar los señalamientos de Larrañaga (2012), en los cuales destaca cómo, en ciertas ocasiones

los directivos empresariales asumen su gestión sin las competencias gerenciales necesarias para afrontarla, se hallan solos y a la deriva a los procesos de ajuste y adaptación que por naturaleza han de darse en las organizaciones en respuesta a las demandas de la sociedad, desconocen o no cuentan con la experticia necesaria en el manejo de las estrategias gerenciales como el desenvolver acciones con la eficiencia requerida, así como tomar decisiones oportunas, también, conformar equipos de trabajo orientados a un fin común, o el uso inapropiado de la comunicación en la empresa. (p.186)

En este contexto empresarial, es necesario acotar que para elevar la calidad organizacional, el proceso debe considerar el aspecto gerencial, es decir, promover una toma de conciencia sobre el verdadero rol de la misma, a través de la cual será posible asimilar los nuevos patrones, no solo con base a la ciencia y tecnología, sino también en función de la evolución cultural y la optimización de los principios corporativos que rodean a la empresa; de manera que se pueda llenar un espacio significativo para el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y demás miembros del ente corporativo.

En este marco referencial, se observa cómo los programas de formación en gerencia, existentes en el medio, siguen formando en habilidades gerenciales, con base en metodologías caracterizadas por la teorización o una propuesta empresarial fundamentada en el deber ser, muchas veces lejos de la realidad de la gestión funcional de la empresa. Por ello es imprescindible fundamentarse en las estrategias gerenciales, para sentar bases firmes que sirvan al equipo directivo y al gerente en su objetivo de desarrollar y gestionar el estilo gerencial en sus funciones de eficacia y eficiencia. En este orden de ideas, Davis y Newstron (2009) definen el estilo gerencial como un

conjunto de acciones realizadas por el gerente para promover el funcionamiento de la organización, por tanto, puede asociarse con el liderazgo siendo definido como un proceso de influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. (p. 241)

En los señalamientos expresados por Davis y Newstron (2009), el estilo gerencial es un proceso vinculado estrechamente con el tipo de liderazgo desarrollado por el equipo directivo de la empresa, para detectar deficiencias, diagnosticar problemas (en este caso de las pymes) y recomendar, a partir de los resultados, las correspondientes acciones dirigidas al mejoramiento empresarial. Por ello, se debe tener en cuenta el responsable de una organización, pues los resultados sirven de referencia para retroalimentar los procesos funcionales y gerenciales en la misma.

En este orden de ideas, cabe señalar que en Colombia, de acuerdo a lo establecido en la Ley 590 del 2000, en la cual

se busca promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos. Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas. (p. 2)

La gerencia moderna se sustenta en modelos progresistas, permitiendo optimizar organizacionalmente todos sus recursos, siempre enfocados al logro de una gestión eficiente y efectiva para responder a las exigencias de su entorno. A ese efecto la dirección empresarial requiere desarrollar estrategias que, según Utrilla (2009), son como un "plan destinado a dirigir o guiar todas las acciones hacia un fin específico o meta, debiendo incluir todas las herramientas, elementos y decisiones necesarias a aplicar oportunamente, considerando cambios inesperados" (p. 183).

Complementariamente, Ganitsky (2015) manifiesta que las empresas, para desarrollarse, deben ampliar las ventajas competitivas, mediante la integración de un todo coherente las necesidades de los consumidores, las expectativas y exigencias de la comunidad, las habilidades y potencial de los miembros de una organización, y estrechar sus vínculos con los medios de comunicación, centros de investigación y docencia administrativa; asimismo, debe fortalecer los conocimientos gerenciales.

De esta manera, basados en informes de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2013), en la cual se menciona la complejidad presentada por el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA, 2010), destaca que unas de las debilidades dentro de las empresas latinoamericanas consiste en que sus gerentes presentan pocas habilidades de liderazgo, con respecto a la

formación de equipos de trabajo, así como a una comunicación idónea con éstos; lo cual representa uno de los principales obstáculos en la capacidad para gerenciar con eficacia las entidades a su cargo.

De esto se infiere que en Colombia las actividades de relevancia para el desarrollo de cualquier proceso y tarea en las pymes presentan dificultades; por lo cual, las habilidades directivas en su conjunto llevarían a la directiva a tomar decisiones deficientes o desajustadas a las circunstancias que las generaron.

Dentro de este marco referencial, Serna (2010) explica cómo:

la estrategia empresarial atiende a los objetivos generales de la empresa, los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la organización empresarial, a fin de lograr la inserción de esta en el medio socioeconómico. A ello se suma, la necesidad de gerentes formados con competencias, conocimientos, habilidades dentro de los procesos organizacionales que conlleven al desarrollo de estrategias como principios corporativos; los cuales logren la misión, visión, valores, objetivos y metas institucionales. (p. 201)

Considerando lo expuesto por Serna (2010), aunado a lo establecido en la Ley 590, es necesario referir la situación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el municipio de Quibdó, y cómo estas se han convertido en un tema de importancia, conformando el 95 % del sector empresarial en dicho municipio. Por ello es relevante estudiar el manejo del estilo gerencial desarrollado en estas empresas, ya que de esto depende su durabilidad en el mercado.

En atención a lo planteado anteriormente, cabe acotar que un informe dado por la Cámara de Comercio del Chocó (2022) permitió conocer que en el primer trimestre de 2021 la cantidad de pymes aumentó 4,1 %, en comparación con el mismo periodo del año 2020. Asimismo, el personal ocupado por estas unidades económicas aumentó 1,7 % en este intervalo de tiempo. Sin embargo, las ventas e ingresos nominales disminuyeron un 17,8 % entre los primeros trimestres del 2020 y 2021.

En consecuencia, puede considerarse un mercado difícil, dada la situación socioeconómica por la que atraviesa el departamento del Chocó. El informe Perfiles Económicos Regionales del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022), da a conocer que, durante el último trimestre de 2021, la tasa de desempleo del municipio de Quibdó se ubicó en 6,4 % por encima a la registrada en las 23 ciudades principales del país. Esta situación conlleva a los clientes a no tener facilidad para acceder a bienes y servicios. Como resultado, las empresas no generan suficientes ingresos, sumado a las dificultades que tienen las pequeñas empresas en Colombia para sobreponerse y mantenerse en el mercado, por experiencia propia y de terceros, como expresan Martínez y Carazo (2011): "Más que información y recursos, requieren habilidades directivas" (p. 116), refiriéndose a las condiciones de las pymes.

Es necesario destacar que el citado informe de la Cámara de Comercio del Chocó (2022) permitió señalar que el sector empresarial está representado por una variedad de ofertas establecidas, fundamentalmente, en los subsectores comercial, productivo, turístico y de construcción que integran las pequeñas y medianas empresas (pymes). En ellas se establecen las unidades de negocio con mayor nivel de posicionamiento en la municipalidad de estudio.

Por otro lado, dicho informe permitió conocer las siguientes conductas que poco favorecen a los gerentes de estas unidades de negocios: el comportamiento, al considerar que tienen conocimiento de todo; el desconocimiento del entorno, al suponer que todo está inventado; poca o nula capacidad de tomar decisiones sobre procesos en planificación, al considerar que la venta de los productos sucede por sí misma, sin ninguna intervención; creer en la base de ser pionero, como la forma para alcanzar el éxito. Igualmente, presentan escasa capacitación para comenzar la actividad empresarial; realizan la comercialización sin establecer un plan mercadotécnico; tienen resistencia al cambio; presentan excesivos riesgos; e igualmente, carecen de análisis sobre la viabilidad y factibilidad en la ejecución estratégica.

Asimismo, este informe permite evidenciar la manera en que los gerentes de estas pymes planifican poco sobre acciones concretas, careciendo liderazgo en la toma de decisiones; al tiempo que presentan una limitada aplicación en los métodos prospectivos orientados a ser más proactivos que reactivos, estableciendo limitados procesos para el seguimiento en las actividades mayormente realizadas. Ahora bien, se pudo percibir cómo la fijación en los precios se realiza sin la estructuración en los costos, considerando poco fundamental la planificación financiera e interpretación de esta, sea en producción, ventas, utilidades, márgenes, entre otros.

Es así como estos aspectos representan debilidades frecuentes en torno a los gerentes de las pymes. Sin embargo, como supuestas causas que generan esta situación se detectaron algunos fenómenos relacionados con la globalización e internacionalización económica, los tratados de libre comercio, la situación del país respecto a la poca seguridad jurídica, inflación, políticas fiscales, corrupción, la conflictividad social e inseguridad, acelerados cambios normativos, bajo desarrollo económico e industrial, deficiencia en servicios públicos y obras en infraestructura vial. Resultando notorio el descontrol en la entrada a nuevos productos y competidores extranjeros.

Igualmente, se debe tener en cuenta las operaciones y costumbres del personal que integra las pymes, al estar constituidas o gerenciadas por familiares. Estas razones llevan a no considerar importante la innovación ni los avances tecnológicos, así como las capacitaciones en el manejo administrativo técnico u operativo, o a llevar una exigua planificación sobre la realidad más que sobre creencias culturales o ancestrales, dedicándose a vender lo que no necesita el cliente, sino lo ofertado por estas entidades.

Del mismo modo, es conveniente considerar el hecho de que al no haber empresas competitivas, la posibilidad para alcanzar un desarrollo económico es poca. Sin crecimiento económico es difícil superar la pobreza. Sin empleo productivo hay limitada posibilidad para el crecimiento. La dinamización a través del talento gerencial, presente en los emprendedores al interior de las pymes, podría ser una estrategia idónea para alcanzar prosperidad socioeconómica para esta región vulnerable.

Al persistir la situación descrita, las pymes vinculadas al sector de la construcción podrían verse afectadas, al igual que las condiciones socioeconómicas existentes en la región, al momento de crear una visión empresarial a largo plazo, en función de una sociedad económica del conocimiento; así como una obstaculización para conseguir financiamiento, apoyo gubernamental, superación de la pobreza, alcanzar niveles de empleo productivo, competitividad, crecimiento económico, dominio, capacidad para las cambiantes tendencias de la demanda, creatividad e innovación para la diversificación en procesos, productos y servicios.

Para los investigadores, las evidencias permiten observar que la prioridad en fortalecer el proceso gerencial en las pymes se asocia con el mercadeo para emprendedores, no con sentido físico o estático para un sector comercial, sino como espacios donde suceden en forma intrínseca acciones que satisfacen necesidades crecientes, presentándose así una dinámica en permanente avance. Esto se debe a las conductas responsables en las operaciones comerciales y a los requerimientos necesarios dentro del contexto empresarial.

Considerando estos planteamientos, en la presente investigación se pretende analizar los estilos gerenciales que utilizan los directivos de las pymes (a partir de los resultados), para luego determinar los modelos gerenciales más adecuados al contexto que las mismas presentan en el municipio de Quibdó, Chocó. Igualmente, se pretende sensibilizar a los gerentes, para adelantar acciones estratégicas concernientes en fortalecer su participación, crecimiento y rentabilidad en el sector empresarial del municipio de Quibdó, y minimizar con esto las debilidades existentes. En este sentido, la base más idónea para construir un modelo, como estrategia empresarial, viene a ser la indagación de los diferentes estilos gerenciales que caracterizan la actividad empresarial.

Ante esta sintomatología y sus causas, se hace necesario realizar una investigación que aborde el manejo del estilo gerencial, con el propósito de generar acciones estratégicas para no desaparecer y mantenerse en competencia, enfrentando los cambios que aparezcan. Esto ha creado la necesidad de orientar y adaptarse a las nuevas demandas que se presentan hoy en día; para ello, los gerentes necesitan desarrollar un estilo para apropiarse de nuevas estrategias que les permita enfrentarse a un mercado competitivo. De este modo, podrán dirigirse a la búsqueda de un plan de acción que desarrolle las ventajas competitivas del negocio, vinculadas y centradas en reestructurar los procesos de trabajo y las directrices conformantes de la organización o empresa, para llevar un orden eficaz en sus actividades y cumplir con los objetivos trazados.

De continuar la problemática planteada y persistir la incertidumbre a nivel gerencial, y no contarse con un estilo adecuado a las condiciones reales del entorno, por parte de las gerencias de las pymes de Quibdó, podrían desaparecer en su gran mayoría con el paso del tiempo, reiterándose lo expresado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2012), cuando expone que en los países subdesarrollados el 50 % y 75 % de las pequeñas y medianas empresas dejan de existir durante los primeros tres años.

1.2 Pregunta de investigación

Por lo expuesto anteriormente, el problema de la presente investigación se plantea a través de la siguiente interrogante: ¿Cómo es el estilo gerencial que utilizan los directivos de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las características en las pymes del municipio de Quibdó?
- ¿Cuáles son los estilos gerenciales que se implementan en las pymes del municipio de Quibdó?
- ¿Cómo son los modelos gerenciales más adecuados en el contexto de las pymes del municipio de Quibdó?
- ¿Cómo es la relación entre los estilos de liderazgo y modelos gerenciales implementados en las pymes del municipio de Quibdó?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Analizar los estilos gerenciales que utilizan los directivos de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las características en las pymes del municipio de Quibdó.
- Identificar los estilos gerenciales que se implementan en las pymes del municipio de Quibdó.
- Determinar los modelos gerenciales más adecuados al contexto de las pymes del municipio de Quibdó.
- Describir la relación entre los estilos de liderazgo y modelos gerenciales implementados en las pymes del municipio de Quibdó.

1.5 Justificación de la investigación

La presente investigación surge de la necesidad de lograr un referente a los cambios constantes que enfrentan las pymes hoy día, y que provocan la salida del mercado de muchas de ellas. Al igual que otras dificultades que puedan presentar, sea de inventario o la búsqueda de cambio de razón social.

En este sentido, la investigación se justifica desde el punto de vista teórico, porque desarrolla las variables propuestas, generando reflexión y discusión al confrontar las teorías y conceptos básicos relacionados con los estilos gerenciales y competitividad. Todo ello con la finalidad de presentar propuestas en las recomendaciones fundamentadas en situaciones externas como internas, que afectan el desarrollo de las pymes en el municipio de Quibdó. Asimismo, la recopilación conceptual realizada para sustentar la variable objeto de estudio, es la confrontación de las diferentes perspectivas teóricas, recabar todo el conocimiento que hasta ahora se tiene con referencia al tema que posteriormente servirá como sustento de próximas investigaciones.

Desde el punto de vista práctico, la investigación contribuirá al conocimiento de la realidad de los estilos gerenciales y competitividad que se vivencian en las pymes del municipio de Quibdó, para ofrecer respuestas a partir de los resultados obtenidos. Estos resultados serán de gran utilidad para trazar líneas de acción, desde la gerencia de las organizaciones analizadas en el desarrollo de acciones asertivas para la competitividad, así como generar acciones estratégicas en donde los estilos gerenciales contribuyan al fortalecimiento de las pymes del municipio estudiado, beneficiando particularmente a las empresas del municipio de Quibdó y a la comunidad del departamento del Chocó en general.

En cuanto al aspecto metodológico, la investigación genera instrumentos para recabar información pertinente e indicadores sometidos a validez y confiabilidad, cuyos datos podrán servir como fundamento para la realización de otros estudios que consideren temáticas similares con respecto a las variables propuestas.

1.6 Delimitación de la investigación

La investigación está enmarcada dentro de la Maestría en Administración MBA, en la cual se analizan los estilos gerenciales como estrategias para el fortalecimiento de las pymes del municipio de Quibdó.

En el aspecto temporal, el estudio se desarrolla en el periodo comprendido entre el mes de noviembre del año 2021 al mes de mayo del año 2022, y se delimita en el diagnóstico analítico de la situación actual, respecto a las acciones sobre las estrategias gerenciales, de competitividad y descripción de los aspectos relevantes relacionados con el manejo de las variables mencionadas.

Con relación a la delimitación teórica, la investigación es soportada por los referentes y los constructos teóricos de autores como Carballo (2008), David (2014), Porter (1998), Serna (2008), Franco-Ángel y Urbano (2019), Robbins (2010), Chiavenato (2011), Echeverri (2012), Garrido (2014), Rojas (2012), Michel (2012), Goodstein (2013), entre otros.

CAPÍTULO 2

CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se exponen los antecedentes de la presente investigación, que consisten en la revisión de trabajos de grado, artículos científicos, estudios e investigaciones que tienen relación con la variable *objeto de estudio*, como es el caso de *Estilos gerenciales*. Asimismo, se desarrollan las teorías de autores, expertos y demás fuentes consultadas que sustentan la variable, sus dimensiones e indicadores aplicados para cumplir con cada uno de los objetivos específicos y, finalmente, se muestra la operacionalización de la variable.

2.1 Antecedentes de la investigación

Los estudios y trabajos que se muestran a continuación representan los antecedentes, los cuales ofrecen una orientación sobre lo que se ha hecho y los resultados obtenidos. Es relevante revisar dichos trabajos por cuanto contribuyen a determinar aquellas investigaciones que se vinculan directamente con el objeto de estudio, expresando una visión de lo alcanzado y de los caminos recorridos por otros investigadores en el área.

A propósito, se expone el trabajo de González (2004), quien realizó para la maestría de Gerencia Educativa de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín la investigación "Estilo gerencial del director y su Gestión en las escuelas rurales del NER 218", con la finalidad de determinar la relación entre estilo gerencial y su gestión. Fue sustentado por Chiavenato (2002), Benavides (2002), Méndez (2000), entre otros.

Metodológicamente, se tipificó como descriptiva correlacional, con un diseño no experimental, transeccional descriptivo. La población objeto de estudio estuvo conformada por 108 sujetos, quedando constituida la muestra por 52 docentes. Con respecto a la recolección de datos se aplicaron dos instrumentos dirigidos a los docentes: el primero, para medir la variable de estilo gerencial del director y, el segundo, la variable de gestión. Ambos cuestionarios se estructuraron con 21 ítems de escala Likert y fueron validados por tres autores, obteniendo una confiabilidad de 0,95.

La técnica de análisis aplicada estuvo basada en estadística descriptiva. Los resultados fueron presentados de modo que se agruparan en tablas y gráficos sinópticos. Para determinar la relación entre ambas variables se aplicó el coeficiente correlacional de Pearson, el cual resultó 0,91 de correlación positiva fuerte, con un 95 % de confianza y un 5 % de probabilidades de error.

Se concluyó que la variable Estilo gerencial del director afecta en alto grado la variable gestión, para luego recomendar la capacitación del personal directivo sobre liderazgo, procesos gerenciales, manejo de personal y comunicación. Igualmente, se detectó alta necesidad de establecimiento de estilos gerenciales en estas instituciones, de acuerdo a los resultados. Los directivos no mantienen el perfil de líder que se requiere para asumir las responsabilidades, además de haber poca permisividad para conferirle funciones a los docentes dentro de las escuelas, entre otras cosas.

El antecedente presentado confirma la relación intrínseca existente entre los estilos gerenciales y los de liderazgo, de tal modo que el aporte del trabajo vino desde la perspectiva teórica, dados los enfoques y planteamientos expuestos por los diversos autores consultados. Esto arrojó fundamentos conceptuales que fueron considerados para el presente trabajo investigativo, en el marco de las pymes del municipio Quibdó.

Otro de los antecedentes es el realizado por Pereira (2014), quien realizó una investigación titulada "Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas". Tuvo como objetivo relacionar el estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas de la Parroquia Isla de Toas del Municipio Insular Almirante Padilla, Estado Zulia. Los fundamentos teóricos se basaron en autores como: Mendoza (2008), Bass y Avolio (2007), Silva (2008), Freud (2008), Espinosa (2006), Chiavenato (2009), Soto (2006), Guédez (2007), Weinstein (2009), entre otros.

El estudio fue descriptivo, correlacional y de campo, con un diseño no experimental y transeccional. La población estuvo conformada por 6 directivos y 69 docentes. Como técnica se aplicó la entrevista y observación directa. Como instrumento se diseñó una encuesta tipo (cuestionario) con 5 alternativas de respuesta, en escala tipo Likert, conformado por 42 ítems, validado por 5 expertos. La confiabilidad se obtuvo a través de la fórmula de Cronbach, un rtt = 0,93 para Toma de decisiones en directivos, mientras en los docentes se obtuvo resultados de 0,99 y 0,98 respectivamente.

Al correlacionarlas se obtuvo una relación 0,898, a un nivel de significancia de 0,01 bilateral, lo cual indica que hay una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre las variables, significando con ello que, a medida que aumentan los valores de la variable *Estilo gerencial*, aumentan de forma alta los valores de la variable *Toma de decisiones* o viceversa.

Los resultados permitieron determinar que en los directivos de las instituciones del estudio prevalecen el estilo autocrático y deliberativo. Estos hallazgos interpretan que a medida que los directivos desarrollen un estilo gerencial democrático, participativo y sobre todo transformacional en su gestión, podrán alcanzar de manera significativa la toma de decisiones en las instituciones del estudio.

El antecedente presentado revela datos de interés en cuanto al manejo prevaleciente en las organizaciones y la manera en que éstos contribuyen a la gestión de las mismas, tomando los enfoques teóricos desarrollados por las fuentes consultadas; de modo que, al contrastarse, permitirían detectar objetivamente la perspectiva adaptada en las pymes estudiadas.

Por su parte, Valencia (2008) desarrolló un trabajo en la Universidad Nacional Mayor de San Marco, Lima, Perú, en la Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado, titulado "Estilos gerenciales y satisfacción laboral", teniendo como objetivo general determinar cómo se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marco (UNMSM). Este trabajo se sustentó en Robbins (1993), López (2005), Estatuto de la UNMSM conforme con la Ley N° 23733, septiembre 1984, aprobada por Resolución Rectoral N° 78337 del 24 de 1984, Stogdill, (1999), Robbins, De Cenzo (1996), Hersey, Blanchard y Johnson (1998), Álvarez (1997), entre otros.

El método empleado fue el descriptivo bivariable de diseño no experimental, transversal, de campo. La población estuvo integrada por cinco dependencias de la universidad analizada. Aplicándose un muestreo estratificado de cada una, quedó la muestra conformada por 242 sujetos. Para la recolección de los datos se aplicó como técnica la observación a través de encuestas; como instrumento se elaboraron dos cuestionarios uno para cada variable (Estilos gerenciales y Satisfacción laboral).

Para el análisis de los datos se elaboró tablas cruzadas o de doble entrada y gráficos de barras, con el objetivo de hacer una descripción de la población a través de tablas y gráficos; luego se contrastaron las pruebas de hipótesis respectivas. Por la naturaleza de las variables (cualitativas), y para alcanzar los objetivos planteados en la investigación, se utilizó la prueba chi cuadrado.

Entre otras conclusiones, se detectó la existencia de relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

(UNMSM). Ambos estilos se relacionan con la satisfacción laboral. Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral, tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos autoritario coercitivo y autoritario benevolente mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral, tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

El aporte del trabajo referenciado como antecedente estuvo centrado en los conceptos de varias perspectivas de estilo gerencial existente, constituyéndose en punto de vista de algunos autores analizados en la presente investigación, y contribuyendo en la profundización de las definiciones de los mismos.

Seguidamente, se presenta el artículo expuesto en la revista científica FACES-LUZ de Berrios, Castillo y Castro (2009), titulado "Modelo gerencial en el marco de la transformación universitaria", en el cual refieren que el mejor estilo gerencial es el que realmente funciona y aquel que en tiempos de transformación, como el que vive América Latina, combina los estilos gerenciales acordes al tipo de organización, lo que dará como resultado el éxito. Cada gerente debe estar consciente de su estilo y cómo este impacta los resultados para adecuarse al ambiente de trabajo, lo que le brinda la oportunidad de hacer los ajustes necesarios para tener una mayor influencia en cuanto a dicho ambiente y en la motivación del personal para el proceso de cambio.

Los autores del artículo se basaron en los postulados y planteamientos de García (1998), Granel, Garaway y Malpica (1997), Morin (2000), Moreno (2000), Ruíz (1996) y Valecillos (1996). La metodología fue descriptiva; el diseño no experimental, documental, bibliográfico; la población estuvo conformada por textos y artículos en la materia de los autores citados anteriormente. El análisis de contenido crítico fue la técnica aplicada en el trabajo presentado.

Entre las conclusiones se estableció que las universidades al momento de cumplir con un proceso efectivo de transformación y convertirse en nuevas universidades, deberán contar con líderes efectivos, proactivos, visionarios, propulsores y adaptados a los cambios. Es aquí donde un nuevo modelo de gerencia se hace imperante para la búsqueda de la redimensión, reinterpretación y reinvención de los procesos mediante una gerencia efectiva que tenga estrecha vinculación con la sociedad, que pase de un estado de formulaciones teóricas hacia un modelo de precisiones y concreciones que cubran las expectativas de los miembros de la institución como seres humanos en cuanto a individuo, grupo u organización.

El aporte del antecedente mencionado ratifica que el estilo gerencial se asocia con el de liderazgo, a la vez que prevalece en ciertas características con los modelos gerenciales, en el sentido de que el líder-gerente, con su capacidad, lleva a cabo las directrices de las organizaciones o instituciones, como las analizadas en el municipio de Quibdó

(de la presente investigación), siendo estudiados los modelos en función de detectar lo más destacado en las mismas.

También es de interés el artículo publicado en la Revista Científica Guillermo de Ockham, de la Universidad San Buenaventura, Sede Cali, Colombia, por los Doctores en Ciencias Gerenciales Sierra, Ortiz, Rangel y Alvarado (2010), titulado "Liderazgo moderno y tendencias gerenciales significativas: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento". Tiene como propósito reflexionar sobre el liderazgo, las nuevas tendencias gerenciales y la postura asumida por la comunidad académica en las universidades para implementar desarrollos gestados fuera del ámbito académico y demostrar que su aplicación no riñe con la gestión administrativo-académica.

Los autores afirman que el liderazgo moderno y las tendencias gerenciales aportan bases, herramientas e instrumentos a los líderes de estas organizaciones para lograr objetivos y planes estratégicos de desarrollo para el éxito organizacional. Esto se traduce en calidad académica, con respecto a la formación de profesionales para la convivencia pacífica, la transformación y responsabilidad socioambiental de la humanidad.

Los autores acompañan enfoques asociados con los modelos gerenciales y los estilos de liderazgo moderno, al tiempo que proponen una caja de herramientas de gestión que puede sorprender a algunos académicos, pero cuyos resultados han sido exitosos y debidamente comprobados en la gestión industrial. Este artículo se sustenta por los postulados de Drucker (2002), Bell (1999), Fiedler (2002), Kaplan y Norton (2000), Martínez (2008), Konntz y Weihrich (2007), entre otros.

Metodológicamente, el documento revela características que lo tipifican como descriptivo, desarrollado con un diseño no experimental, documental bibliográfico, transeccional, donde la población quedó integrada por textos, revistas y documentos *on line* sobre la temática abordada por los investigadores, aplicándose la técnica de análisis crítico de contenido.

Entre las conclusiones, los autores determinaron la necesidad de mantener una mentalidad abierta como receptora crítica de los desarrollos epistémicos y tecnológicos que se generen en otros contextos, para filtrarlos, mejorarlos y aplicarlos en sus procesos de docencia, investigación, extensión y gestión. Asimismo, revelaron que la universidad debe ser consciente y consecuente con su condición de empresa generadora de conocimiento, por lo cual debe haber coherencia entre su intencionalidad discursiva y la práctica de las acciones, coherencia que se logra mediante un liderazgo con criterio innovador, estratégico situacional y transformacional.

El aporte del antecedente presentado estuvo centrado en el orden teórico, en virtud al conjunto de definiciones planteadas por los autores consultados en el mismo, específicamente, en los tipos de modelo gerenciales, la Planificación, Calidad, Benchmarking, Cuadro de Mando Integral y Empowerment; los cuales fueron aplicados en el presente trabajo, contribuyendo a incrementar los puntos de vista y las perspectivas de las fuentes consultadas.

2.2 Bases teóricas de la investigación

Las bases teóricas constituyen un componente fundamental en las investigaciones. En la construcción de las mismas ha de realizarse la definición analítica de la variable en el estudio, con base a los aportes de los autores consultados que se han dedicado a proporcionar reflexiones válidas al respecto de estas, para determinar así las premisas que regirán las explicaciones formuladas a lo largo del estudio, los cuales permitirán obtener nuevos conocimientos acerca de las mismas.

2.3 Estilos gerenciales

Las organizaciones, instituciones y demás entes sin distingo de la naturaleza de sus actividades, tamaño, número de empleados, razón social, entre otros elementos, así como la actitud con la que se desenvuelven los gerentes y directivos, es lo que muestra cuál es el estilo gerencial de la organización, en el sentido que establece el cumplimiento de las funciones de cada miembro del ente, es decir, cómo enfrenta las situaciones del día a día en su gestión y si el desempeño gerencial se está ejecutando de manera eficaz. En otras palabras, el estilo gerencial se puede observar en el modo como se comporta y actúa el directivo o gerente ante las situaciones, eventos y/o circunstancia que se le presentan en la organización.

En atención a estos señalamientos, es pertinente observar cómo, al inicio de los años 2000, se revelaron aspectos teóricos relacionados con el comportamiento. Analizando las investigaciones relacionadas a los rasgos de directivos, en cuanto a la apariencia física, clase social, estabilidad emocional, facilidad de palabra y sociabilización, Robbins (2007) menciona que "no era suficiente para establecer un estilo de líder o gerente, planteando así la teoría del comportamiento la cual considero que proporcionaba respuesta más definida sobre esta naturaleza" (p. 144).

Adicionalmente, Robbins (2007) sostiene:

los estilos gerenciales determinan cuando las personas participan en hacer los cambios, lo aceptarán con más facilidad, los estilos del gerente son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad, su grado de efectividad no viene dado por sus esfuerzos personales, sino por los resultados que alcanzan, tiene la responsabilidad de escoger y aplicar los métodos o técnicas que sean más apropiadas a una situación determinada. (p. 144)

Detallando el enunciado, Robbins (2007) da cuenta del estilo gerencial como algo que está asociado con el estilo de liderazgo, esto es, el gerente traslada su conducta, comportamiento al desarrollo de sus funciones en el cargo desempañado en las organizaciones.

Al respecto, y de acuerdo con Sainz (2008), el estilo gerencial "se compone de rasgos y destrezas y, el elemento fundamental es el comportamiento, pues viene a construir el patrón de conducta que caracteriza al gerente" (p. 114). Para Romero (2008), los estilos gerenciales "son los diferentes patrones de conducta que favorecen a los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores" (p. 85).

En el marco de estilo gerencial, Bounds y Woods (2009) lo definen como:

el proceso para influir en las personas a fin de que quieran trabajar con usted y las organizaciones para alcanzar objetivos. De igual forma para empezar a desarrollar un sistema de desarrollo gerencial, el director necesita convencer a su personal, para que se unan hacia el logro del futuro deseado, que parte del proceso de la planificación y organización todo esto dependerá primordialmente de los valores, del estilo de dirigir y las relaciones interpersonales dentro de la institución. (p. 187)

Al contrastar los enunciados presentados, se puede afirmar que el estilo gerencial es la manera en la que el directivo de las empresas pymes, del municipio de Quibdó, se comporta en el manejo de las situaciones que se presentan en el día a día en el desempeño de sus funciones; asimismo está vinculado al tipo de liderazgo aplicado o prevalecientemente aplicado por el directivo como líder de la empresa.

2.4 Características de las pymes

Las pymes es el acrónimo utilizado para identificar a las pequeñas y medianas empresas. Estas unidades productivas, según criterios de Westreicher (2015), generalmente

suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles, son organizaciones con fines de lucro que buscan generar beneficios, sus operaciones son de baja escala. (p. 1)

En Latinoamérica, de acuerdo con Correa *et al.* (2018), las pymes representan el 99,5 % del total de las empresas y son responsables del 61 % del empleo formal. Las más pequeñas de estas empresas corresponden al 89 % y contribuyen con solo el 29 % del empleo formal, representando el 30 % del PIB de la región; lo cual muestra la gran brecha de productividad que existe entre estas y las grandes empresas, que constituyen el 0,5 % de las empresas del país y, en contraste, aportan el 70 % del PIB de la región.

En América Latina las pymes presentan escasos adelantos en materia de innovación y un atraso tecnológico considerable, reduciendo su potencial competitivo en los mercados. En países como Ecuador, Brasil, Argentina, entre otros, el esfuerzo de las pymes por innovar es escaso, su vulnerabilidad impide llevar a cabo acciones

estratégicas de innovación. Al respecto, en la investigación realizada por Crespi et al. (2015), señala que la innovación está relacionada con el tamaño, capacidades y características de las empresas, encontrando mayor innovación en las empresas medianas que en las pequeñas.

Otra de las vulnerabilidades, que presentan las pymes en esta región, es el poco acceso al crédito, en particular para las empresas más pequeñas; lo cual, según Llisterri y García-Alba (2008) es un obstáculo fundamental enfrentado por estas organizaciones. En ese sentido, Presbitero y Rabellotti (2016), señalan que menos del 15 % de los prestamos en Latinoamérica se otorgan a pequeñas empresas.

Ante las situaciones descritas, los gobiernos en países latinoamericanos realizan pocos esfuerzos para impulsar a las pymes a una mayor competitividad. El apoyo realizado para diseñar medidas de fomento gubernamental, y hacer que estas empresas mejoren su productividad y competitividad, sigue siendo escaso o mal direccionado o ambas causales. Aunado a ello, hacen falta políticas públicas, así como entidades financieras especializadas en la materia.

En el orden de las pymes, en particular de Colombia, Franco-Ángel y Urbano (2019) formulan que

presentan una gran heterogeneidad no solo en su productividad sino también en las características de sus fundadores. Se encuentran desde empresas pequeñas centradas en actividades de baja productividad, que dependen de la demanda interna, orientadas por el pensamiento estratégico de su fundador, sin procesos de innovación y con poca o nula visión internacional; hasta empresas medianas de rápido crecimiento, dinámicas, innovadoras y exportadoras. (p.83)

Dentro de este contexto, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2018) reporta que la producción de una empresa grande promedio en Colombia es siete veces mayor a la producción de una pyme promedio. Según el documento CONPES 3866 de 2016 del Departamento Nacional de Planeación [DNP] (2016), una de las razones para la baja productividad en Colombia es la disminución en el número de actividades económicas y productos en los que el país es competitivo, especialmente en aquellos de mayor complejidad que son producidos y exportados.

En lo que respecta a innovación y tecnología, Blyde et al. (2014) explican que "en comparación con Latinoamérica, Colombia se ubica por debajo del promedio de la región, solo por encima del promedio en productos primarios, siendo muy baja o inexistente la inversión en procesos de innovación y tecnología" (p. 147). Al respecto, la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica [EDIT] (2015-2016) indica que solo el 21,5 % de las empresas encuestadas son innovadoras en sentido amplio y el 75 % de estas no innova. Estas empresas aducen que las principales razones para no innovar son la escasez de recursos propios y las dificultades de la empresa para acceder a financiamiento. Del capital invertido por estas empresas para actividades científicas, tecnológicas y de innovación, en el año 2016 el 20 % correspondió a pymes.

Igualmente, muestra que únicamente el 6,5 % de las empresas tuvieron registros de propiedad intelectual durante 2015-2016, entre los que predominaron los signos distintivos y marcas (92 %), los derechos de autor (3 %), los registros de diseños industriales (2 %) y las patentes de invención (1,5 %). Dichos resultados son confirmados por Escandón-Barbosa *et al.* (2016), citados por Franco-Ángel y Urbano (2019), quienes señalan que el 70 % de las empresas colombianas utiliza tecnologías de más de 5 años y el 82 % de las nuevas empresas no usa tecnología de punta en sus procesos productivos. Las empresas con mayor innovación en Colombia han sido objeto de estudio y reconocidas por sus avances en esta materia.

Es así como Tarapuez *et al.* (2016), en su investigación sobre las empresas, ganadora del premio Innova del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia durante el periodo 2010-2013, revelan que las empresas se relacionan con el entorno cuando abordan los procesos de investigación y desarrollo, contemplan en su plan estratégico el tema de la innovación, tienen mejores resultados en licenciamiento de patentes y en sus utilidades.

Otra de las características de las empresas colombianas es que presentan bajos niveles de aseguramiento de la calidad, tal como se confirma con la EDIT (2015-2016), en la que únicamente el 11 % de las empresas manifestaron tener certificaciones de calidad en proceso y el 5 % certificaciones de calidad de producto. De estas empresas el 24 % y el 10 %, respectivamente, son pymes. Sin embargo, Calderón, Álvarez y Naranjo (2009), en un estudio sobre empresas industriales colombianas, detectaron que al momento de establecer su estrategia, para las empresas resultan relevantes dos aspectos: la calidad del producto y el establecimiento de procedimientos de calidad del mismo.

Finalmente, la información reportada por el Banco Mundial (2018) evidencia que las pymes en Colombia son empresas jóvenes con un promedio de antigüedad de 17 años, siendo la mayoría de ellas dirigidas por hombres; con una participación de las mujeres en la gerencia del 23,2 % para las pequeñas y del 12,7 % para las medianas. La experiencia del gerente en la industria es de 23 años. La proporción de trabajadores no calificados (de todos los trabajadores de la producción) es de 25,6 % para las pequeñas y de 38,7 % para las medianas. En cuanto al nivel educativo, Gómez y Borda (2018) concluyen que el 55 % de los empleados de las pymes cuenta con educación secundaria y solo el 11 % con título universitario.

Complementariamente, señala Restrepo (2018), citado por Franco-Ángel y Urbano (2019) que:

Colombia es un país cuyo tejido empresarial está constituido, en su mayoría, por empresas de pequeña escala. Las pequeñas y medianas empresas (pymes), definidas según leyes colombianas como aquellas que poseen una planta de personal inferior a 200 empleados y activos totales de hasta 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, representan el 99,5 % del parque empresarial nacional. (p. 82)

Adicionalmente, Franco-Ángel y Urbano (2019, p. 83), en un trabajo realizado para la Universidad ICESI Cali, en el cual hacen un compendio sobre investigaciones y abordan el tema de las pymes en Colombia, señalan que:

dado su tamaño y el papel clave desempeñado, las pymes son fundamentales para el desarrollo del país, y se consideran columna vertebral de las economías modernas, siendo vitales para sostener el crecimiento económico en el largo plazo, y con el potencial para estimular la expansión económica y actuar como estabilizadores en las recesiones. (p. 83)

Asimismo, algunos estudios realizados previamente por de Benzing, Chu y Orhan (2009); Lussier y Halabi (2010); Barbero, Casillas y Feldman, (2011), demuestran la importancia de este tipo de empresa en relación con la generación de empleo, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), la evolución de las reformas tecnológicas y la contribución de divisas para impulsar el crecimiento económico.

En este mismo contexto, Franco-Ángel y Urbano (2019) exponen que las pymes disponen de una estructura organizativa más sencilla, plana, con menos carga y demás elementos burocráticos, con menos procedimientos y sistemas formales, situación que favorece la toma de decisiones y una capacidad de respuesta al mercado en tiempo real. Su organigrama es sencillo, por lo que se asumiría una rápida adaptación a los cambios del entorno, con relaciones internas y clima organizacional manejable.

Una característica de las pymes es la presencia de debilidades, producto de su operatividad limitada, un aspecto intrínsecamente relacionado con los recursos financieros manejados por estas entidades. Este elemento representa un obstáculo para su expansión, crecimiento, competitividad y posicionamiento en el mercado.

En ese sentido, Franco-Ángel y Urbano (2019) refieren que los estudios realizados en esta materia dan cuenta sobre dichas debilidades. Esto puede derivar en poco acceso a fuentes de financiamiento; menor aprovechamiento de las economías de escala, y, por ende, un acceso limitado a una amplia base de recursos; carencia de habilidades de gestión en los empleados, así como poco acceso a personal con alto nivel educativo; y enfoque gerencial de corto plazo y poco desarrollo de capacidades internas.

Igualmente, existe una debilidad en el flujo de la información, es decir, en la efectividad de la comunicación; dificultad para la consecución de clientes importantes; estrategia de mercadeo poco estructurada, reactiva para responder al mercado; escasa incorporación de la innovación en sus actividades, dada su escasa capacidad interna para detectar, asimilar e integrar el conocimiento externo y al poco acceso al conocimiento científico actualizado; y carencia de sistemas de aseguramiento de la calidad por falta de comprensión de los principios de gestión de calidad y de tiempo de la alta dirección para impulsar los procesos.

Las debilidades descritas según Segarra y Callejón (2000) impiden que estas empresas enfrenten los retos que les presenta una nueva economía mundial más integrada e interdependiente. Para aumentar sus posibilidades de supervivencia y crecimiento, es evidente que estas empresas requieren de una estructura organizativa más sólida y un crecimiento sostenido.

Seguidamente, se presentan aspectos considerados como relevantes para las pymes en el mundo globalizado de hoy día; entre ellos se relacionan los siguientes: competitividad, planificación, innovación y fijación objetivos/metas. Estos aspectos se describen a continuación.

2.4.1 Competitividad

La competencia de un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica, vinculada al comportamiento de los competidores actuales. Según Porter (1998), la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad del sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido; igualmente, señala la competitividad como una constante mejora del desempeño de la organización en todas las áreas que la integran. La competitividad es una constante en las empresas que desean alcanzar sus objetivos.

En este orden de ideas, Porter (1998), señala que el término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de los agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. Por ello, la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, provocando una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Entre tanto, Benavides (2005) define competitividad "como la capacidad de las empresas o industrias de competir y posicionarse en los mercados y los contextos de manera sostenible y a largo plazo" (p. 71). Adicionalmente, comenta la relevancia

de que a través de la historia las empresas han buscado adaptarse a las condiciones del mercado y de la sociedad prevaleciente en cada época.

En criterio de Pelayo (2004), la competitividad constituye la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Un enfoque interesante es el de Gómez (2005), quien refiere que:

siendo importante cualquiera de los contextos en los que se aplica, resulta fundamental en el caso de las empresas. En el ámbito empresarial, uno de los razonamientos más importantes es que se trata de un término relativo, ya que siempre está en función de una comparación exigente con las empresas rivales, habitualmente referida a la posición y futuro de la empresa en el mercado; esto es la capacidad de los productos o servicios para competir con ventajas en el mercado, a unos precios que permitan la retribución adecuada de todos los factores de producción que han intervenido en su elaboración. (p. 249)

En atención a los señalamientos descritos, la competitividad es la capacidad desarrollada por la empresa para hacer uso de los factores y recursos en los que están envueltas sus actividades productivas y, de esta manera, desenvolverse exitosamente en su contexto empresarial; lo cual no escapa a las pymes del municipio Quibdó.

Complementariamente, es pertinente detenerse en las ventajas competitivas.

Para generar lo que se entiende como una ventaja competitiva, se ha de conocer que esta radica en los productos o servicios que, ofertados en el mercado, presentan un valor superior frente a los de la competencia. En ese sentido, Kotler y Armstrong (2007) formulan que "las ventajas competitivas son observadas sobre los competidores, son características o atributos adquiridos al ofrecer a los clientes mayor valor, de varias maneras bajando los precios como también, ofreciendo mayores beneficios que justifican precios más altos" (p. 253).

En ese marco referencial, Guiltinan et al. (2004), señalan las ventajas competitivas como aquellas que "ofrecen atributos importantes y únicos para el consumidor" (p. 79); en criterio de Figueroa (2005) son "aquellas estrategias que contribuyen a explotar las fuerzas internas hacia las oportunidades ambientales, mientras neutralizan las amenazas externas y evitan las debilidades internas" (p. 185).

Como se puede observar, los autores manejan criterios similares; sin embargo, Guiltinan et al. (2004) explican que, en la existencia de ventajas competitivas, deben existir competencias competitivas/distintivas, las cuales, para efectos de la investigación, es pertinente tener en cuenta. Asimismo, independiente de las posiciones que adoptan diversos autores, a juicio de los investigadores la competitividad es la capacidad fundamental que deben desarrollar las pymes, a propósito de mantener e incrementar su participación en el mercado y contribución a las riquezas de la región de Quibdó en particular, y de Colombia en general.

2.4.2 Planificación

La planificación es una de las funciones básicas de la administración y constituye la base para el desarrollo exitoso de cualquier entidad, siempre y cuando sea manejada eficazmente. De tal modo, la planificación permite a los entes gerenciales una visión clara sobre las diferentes unidades administrativas de las organizaciones. A efecto del presente estudio con respecto a las pymes, la planificación estratégica debe estar orientada al alcance de logros a corto plazo que sean favorables para la entidad. Por ello es indispensable evaluar cada uno de los elementos que se manifiestan en la empresa, para establecer con claridad los pasos a seguir.

La planificación estratégica es un elemento que puede ser de mucha ayuda dentro de cualquier organización; ya que marca las pautas o modos por medio de los cuales se estarán abordando las diferentes situaciones presentadas en la misma. En ese sentido, Venegas (2007) considera que es un

proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados, reduce conflictos, fomenta la participación, compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. (p. 15)

En este contexto de planificación, Serna (2008) es más específico cuando refiere que la planificación estratégica operativa

se inicia con las unidades administrativas (contabilidad, servicios de negocio, ventas, entre otros), en este nivel se definen los objetivos y estrategias a corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción a nivel funcional. Este plan, su alcance debe ser detallado y cubrir las actividades programadas en un lapso definido. El seguimiento permitirá hacer los ajustes si son necesarios, durante el periodo de desarrollo del proceso. (p.188)

Por su parte, Vargas (2007) expone que el nivel de la planificación operativa a corto plazo "debe examinar cada uno de los requerimientos funcionales que se originan como consecuencia del proceso de planificación en los niveles superiores (corporativo y de negocio), donde se analiza el medio y se evalúan las posibilidades internas" (p. 186). A modo de complemento, indica que las estrategias, programas y presupuestos desarrollados en este nivel y en periodo de un año permiten llevar a la práctica lo planificado en los niveles superiores.

En tanto, Chiavenato (2011) expresa que la planificación operativa se basa de manera específica en las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional, y se orienta hacia la optimización y maximización de los recursos. En este nivel se utilizan los

recursos disponibles para cumplir los objetivos a corto plazo de la organización; es decir, a través de esta se generan propuestas para alcanzar objetivos a plazos reducidos.

En síntesis, la planificación constituye una función primordial para las organizaciones en general, y para las pymes en particular, en vista de los beneficios aportados. La planificación contribuye a orientar el uso de los recursos para el logro de objetivos y metas, específicamente en los plazos que establezcan los encargados de las organizaciones; esta condición fue detectada en las pymes del municipio Quibdó.

2.4.3 Innovación

La innovación es formulada por Escorsa (2005) como

el proceso de innovación no es más que los pasos o estrategias que se siguen para llegar a obtener un resultado dramático. Existen muchas formas de gestionarla entre las que se considera el definir por qué se desea innovar y se establecen objetivos claros, así como cuál es el impacto que se espera. (p. 97)

Todo esto ayuda a definir el tipo de innovación que se quiere lograr.

Por su lado, Escorsa y Valls (2009) la definen como el "proceso que permite al gerente, gestionar sus propios conocimientos basándose en lo nuevo, permitiendo la obtención de resultados requeridos por la organización" (p. 210). La mayoría de las organizaciones con mayor éxito cuentan con divisiones especializadas de desarrollo e innovación apoyadas en el uso de tecnología.

Hidalgo, León y Pavón (2004) definen la innovación como el

proceso orientado hacia la organización, así como a la dirección de los recursos disponibles, humanos, técnicos y económicos, con el único propósito de desarrollar la creación de nuevos conocimientos para ayudar a generar idea que conlleven a la obtención del resultado de los nuevos servicios u optimización de los que ya existen. (p. 104)

En criterios expresados por Carballo (2008) la innovación sostenible

implica la organización y dirección de los recursos, humanos económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso. (p. 157)

En atención a los planteamientos expuestos por los autores consultados, la innovación constituye el proceso generado inicialmente por alguna idea, y podría referirse a la invención creada por una necesidad del mercado, organizacional o personal, que propicia el desarrollo de un producto/servicio o mejora el existente, para satisfacer los requerimientos del consumidor dentro del mercado.

Por consiguiente, innovar no es más que el proceso mediante el cual se desarrolla un producto/servicio nuevo o desconocido, creándose a partir del estudio de las necesidades o deseos percibidos o requeridos, ya sea personal, grupal u organizacional, para así darle cumplimiento dentro del alce de metas económicas.

Visto así, la innovación es generada por ideas que pueden venderse en un mercado específico, como el ejecutado por las pymes para el mercado del municipio de Quibdó. Se considera conveniente acotar que el proceso de innovación se debe manejar con cautela, para minimizar el riesgo de la empresa de presentar un producto/servicio que no logre la aceptación favorablemente abierta del mercado, y con el propósito de ir posicionándose en el mercado quibdoseño.

2.4.4 Objetivos - Metas

Los objetivos y metas son principios gerenciales de toda organización productiva, originados por la naturaleza de sus actividades operacionales, las cuales se han referido en párrafos anteriores: qué y en cuánto tiempo se alcanzará el cumplimiento de los mismos. Las metas y los objetivos propician el rumbo a tomar, dan idea de las diferentes estrategias que deben aplicarse para cumplir de manera favorable cada una de ellas y cubrir las expectativas esperadas por el colectivo que las integra.

En este sentido, son el fundamento de cualquier programa de planificación. Lozano (2008) refiere que los objetivos y metas

representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar, deben ser concretados en enunciados escritos, cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados, limitados en el tiempo. (p. 147)

En señalamientos de Corredor (2007), los objetivos se conciben en un marco estratégico global, se formalizan en la fase predecisional y se construyen en la post-decisión. En términos más simples "es aquello que se desea obtener mediante un proceso de aproximación secuencial y temporal", asimismo señala que en su

formulación en el proceso de planificación, depende de varios factores, el de mayor influencia en su selección es el referido al contexto situacional, debe existir coherencia interna entre los fines organizacionales y objetivos que en cada período se proponen lograr sus órganos funcionales. (p. 115)

Por otro lado, Shapiro (2008, p. 259) refiere que un objetivo es el resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor al que aspira un individuo o un grupo dentro de una organización, una clase específica de un propósito fundamental y define en forma concreta a este o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de

que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización

Ante los enunciados expresados los objetivos-metas constituyen el conjunto de acciones que se desean alcanzar en el futuro; serán alcanzados mediante un proceso de aproximación secuencial y temporal, esto es, cuentan con un tiempo estipulado para ser alcanzados dentro de la organización. No obstante, los objetivos son los puntos hacia los cuales las pymes del municipio de Quibdó han de orientar los esfuerzos y recursos; deben ser dinámicos, estar en continua evolución, cambiar, adaptarse a las relaciones externas e internas y ser evaluados constantemente en función de los cambios a seguir por la empresa. Para las organizaciones, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse con determinado fin, cumpliendo con las expectativas de las pymes.

2.5 Tipos de estilos gerenciales

El gerente, comenta Rivas (2016)

en cualquier entidad, organización e institución, ha de contar con características claramente definidas para lograr un eficaz desempeño en las funciones a su cargo, entre otras se expresan: condiciones óptimas de salud física, mental, equilibrio emocional, cualidades personales y profesionales acorde con su perfil gerencial, defender sus deberes y derechos. (p. 211)

Cabe recordar que el papel de los líderes es facilitar y contribuir con los procesos de cambio de las organizaciones, no convertirse en víctimas o en obstáculos de los mismos; por ello, empresarios y gerentes que deseen transformar sus empresas en entes eficaces o exitosas, deben desaprender y aprender, evaluando inicialmente su disposición personal, considerar seriamente sus capacidades para convertirse en personas visionarias con convicción y asumir los retos que implica gerenciar pymes en un mercado actual altamente competitivo.

Los tipos de estilos gerenciales

responden a procesos cognitivos, que incluyen competencias del individuo enmarcados en las exigencias de la empresa, es necesario que el gerente tenga en consideración que el dirigir un equipo de trabajo es una tarea que implica un gran compromiso por parte del mismo. (Rubio, 2011)

La experiencia ha revelado, como uno de los aspectos que lleva al éxito a las pequeñas, medianas y grandes empresas modernas, el estilo de dirección que desarrollan los altos ejecutivos de las mismas.

Por ello, es pertinente referir que la gerencia es una actividad realizada por personas; está influenciada por sus características, las cuales forman elementos determinantes a los que han llamado estilos gerenciales. En tal sentido, tanto el empresario como el gerente de las pymes, debe tener claro que para cada tipo de negocio hay un estilo que maximiza resultados. Entre ellos se desarrollan los siguientes:

2.5.1 Autocrático

De acuerdo con Rubio (2011), en este tipo de estilo el gerente selecciona las alternativas posibles de acción, evalúa las diferentes alternativas y decide cuál se llevará a cabo, hace encargos a sus subordinados, es decir, el resto del equipo de trabajo y controla la acción. Lussier y Achua (2007) dicen: "El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca" (p. 67). Esto significa que el líder autocrático toma decisiones de forma unilateral y luego se las comunica al grupo sin permitir discusiones ni opiniones, es dominante y siempre espera obediencia por parte de los subordinados.

Para Chiavenato (2011) este "líder es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados" (p. 345). Los grupos sometidos a liderazgo autocrático presentan el mayor volumen de trabajo producido y evidentes señales de tensión, frustración y agresividad. Este líder es temido por el grupo, que solo trabaja cuando aquel está presente.

En ese orden de ideas, Münch (2012) escribe:

el líder autócrata selecciona las alternativas posibles de acción, evalúa las diferentes alternativas, decide cuál alternativa se llevará a cabo, hace encargos a sus subordinados, define funciones, controla la acción, esto significa que seleccionará el personal que haga las cosas tal como él se las define. Asimismo, cuando se generan conflictos en la organización impone su opinión, o emplea la represión, generando en el personal bajo rendimiento y obstaculización en el ambiente laboral, este líder es capaz de evaluar diversas opciones, define funciones y controla cada paso a ejecutar frente a alguna actividad, sin importar la forma de hacerlo. (p. 62)

El estilo del gerente autocrático es prevalecientemente impositivo, se impone su criterio, se realizan las tareas de acuerdo a su criterio, mantiene una constante presión en los empleados para que los objetivos propuestos se cumplan. La potestad de las decisiones de la empresa las tiene él, mas no asume la responsabilidad frente a los posibles errores, sino que los confiere a las funciones asignadas a cada empleado; asimismo, es el causante de generar un ambiente laboral inapropiado y poco atractivo.

2.5.2 Consultivo

La primera función de este estilo gerencial, fórmula Rubio (2011), es "definir los objetivos y las metas, esto lo realiza el gerente junto con su equipo, haciéndolos participar con sus propias ideas, también selecciona las alternativas, las evalúa, elige la mejor y la pone en ejecución y la controla" (p. 101). Koontz y Weihrich (2007),

observan que este estilo de líder "consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y propicia su participación" (p. 538).

El líder consultivo solicita información a sus subordinados, pide opiniones y se reúne con el grupo para tomar la última decisión. Este tipo de liderazgo va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el consentimiento de sus subordinados, hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola, aunque antes de hacerlo consulte a sus empleados.

En este mismo orden, refiere Fernández (2012), este líder "recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducirla a la acción, así mismo usa la información para fortalecer los intereses y habilidades de todos los miembros" (p. 96). Este líder genera confianza y respeto, promueve la responsabilidad, aprende como mantener la alta autoestima de sus seguidores; en otras palabras, deja que sus empleados participen en la toma de decisiones e intercambien opiniones sobre cómo está realizando el trabajo y se deja guiar por empleados hábiles, de los cuales puede aprender y obtener nuevas ideas.

2.5.3 Deliberativo

El gerente de estilo deliberativo, plantea Rubio (2011), comparte y hace participativa las funciones al momento de definir los objetivos y las metas, así como al momento de seleccionar las posibles alternativas de acción a seguir. La evaluación de la alternativa, las asignaciones de las funciones del equipo y el control sigue haciéndolo él.

Este tipo de liderazgo va desde la persona que emprende acción sin el consentimiento y sin reflexionar con sus subordinados, hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola, aunque antes de hacerlo consulte a sus empleados.

Mondy (2012) menciona que, entre otras funciones de este estilo, el gerente

busca solucionar los conflictos mediante la negociación, del mismo modo, realiza esfuerzos para mantener satisfecho al personal, promueve la productividad organizacional que trabajen según el principio de consenso, tiende a involucrar a los trabajadores y otros actores en la toma de decisiones. (p. 118)

2.5.4 Resolutivo

Con respecto al estilo resolutivo, el gerente se caracteriza por ampliar un poco más la plataforma participativa, viéndose en conjunto la definición de metas y objetivos, la selección de las alternativas de acción y su evaluación; sin embargo, el gerente se reserva la elección de la alternativa y el control de la que ha sido elegida (Rubio, 2001).

Para Mondy (2012, p. 211) en el estilo resolutivo la gerencia se basa en la confianza en los trabajadores, por ello sus opiniones e ideas son tenidas en cuenta; busca siempre el consenso. En este estilo, el líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso del grupo. El gerente únicamente se reserva el control. Todo lo demás se hace en conjunto con el equipo de trabajo.

2.5.5 Democrático

La función principal de estilo gerencial tipo democrático, explica Fernández (2012, p. 99), es ayudar a los miembros del grupo a clarificar sus intereses y objetivos. La participación y cooperación que asume el líder con los demás, parte del principio de que todos son capaces de tomar sus propias decisiones, utilizando así su posición para mejorar la conducta del grupo a través de una actitud de comprensión y aceptación. Para ello, se vale de la reflexión, la clarificación y la síntesis.

Para Rubio (2011), en el estilo gerencial democrático hay una acción participativa de los empleados en la mayoría de las funciones. Se definen en conjunto las metas y objetivos, se seleccionan las alternativas posibles, se evalúan las mismas y se decide conjuntamente cuál es la mejor alternativa para seguir.

Con respecto a este estilo de gerente, Lussier y Achua (2007) afirman que "el líder democrático alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente" (p. 67). En otras palabras, escucha a sus empleados antes de tomar una decisión; orienta, estimula la participación; analiza las ideas y aportes de sus seguidores y casi nunca toma una decisión sin consultar con sus empleados. El líder democrático trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento le sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la resolución de los subordinados en la mayoría de las funciones.

En síntesis, los tipos de estilo gerencial, de acuerdo con lo dicho por los autores consultados, están intrínsecamente relacionados con los tipos de liderazgo, en razón a la forma en que se conducen los gerentes de las pymes (por cuanto no dejan de ser personas), y asimismo, cómo se conducen en sus funciones gerenciales. En ese sentido, el presente trabajo indaga acerca de qué tipo de estilo gerencial prevalece en las pymes analizadas en el municipio de Quibdó.

2.6 Modelos gerenciales

Con respecto a los modelos gerenciales, se exponen las ideas formuladas por los autores consultados en la presente investigación.

De acuerdo con Rueda (2008), los modelos gerenciales son

estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma, es una representación de una realidad que refleja, determina una pauta, una base de sustento permite el desarrollo orientado de la organización que lo utiliza. (p. 165)

No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que puede afirmarse que su aplicación creativa es el secreto del éxito.

Por su parte, Villacrés (2009) define los modelos gerenciales como "estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma" (p. 209). En este orden de ideas Ferrer y Pelekais (2004), citados por Ramírez (2012), expresan que

quienes gerencian las organizaciones, instituciones en general deben liderar el cambio; ellas necesitan adoptar nuevos enfoques que les permitan la mejora continua del producto que forma, así como hacer de la innovación un proceso sistemático; de allí, la necesidad de transformar sus estructuras en función de los cambios de acuerdo con el entorno. (p. 25)

Del mismo modo, Ramírez (2012) agrega que los cambios en los procesos técnicoadministrativos se expresan mediante enfoques y técnicas gerenciales, tales como la Gestión de Planificación, la Gestión de Calidad Total, el Empowerment (empoderamiento), el Cuadro de Mando Integral, así como en el Benchmarking. Estos cinco modelos se describen a partir de las perspectivas expuestas por los autores consultados.

2.6.1 Gestión de Planificación

Con respecto al modelo de Gestión de Planificación, en criterio de Ramírez (2012), este tipo de modelo se vincula con la planificación o gerencia estratégica,

la cual consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La gerencia estratégica busca concentrarse en solo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio competir de acuerdo con las oportunidades y amenazas del entorno. (p. 26)

Dentro de este marco referencial, la Gestión de Planificación se lleva a cabo a través de procesos sistemática y cronológicamente establecidos en cinco (5) procedimientos claramente definidos: (i) desarrollar un concepto de la organización, definiendo la misión y formando una visión con respecto a la dirección que necesita tomar la organización; (ii) transformar la visión en objetivos específicos por resultados; (iii) elaborar una estrategia; (iv) implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada; (v) evaluar el resultado, revisando la situación e iniciar ajustes correctivos.

Para la aplicación del modelo de Gestión de Planificación estratégica en la organización, se requiere, como se ha dicho, definir la misión, realizar el análisis sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; vale decir, aplicar un análisis de situación enmarcado en el FODA. Asimismo, es necesario el establecimiento de directrices como políticas y determinar los objetivos que debe lograr la empresa.

En ese sentido, Ferrer y Pelekais (2004) exponen que "la planificación estratégica consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos" (p. 88), lo cual es observable en las empresas analizadas. Esto permite evidenciar la formulación de objetivos realizables, al igual que su contextualización, considerando factores externos como las oportunidades y amenazas del entorno de las entidades del municipio de Quibdó, que es el objeto de estudio.

Dentro de este contexto, Pietroniro (2012) puntualiza que la planificación estratégica "busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno" (p. 176). A efectos del presente estudio, estos señalamientos evidenciarían que en las pymes se hace necesario enfocar esfuerzos en áreas de interés, exigiendo a sus gerentes contar con habilidades y capacidades para percibir, observar, sistematizar elementos, factores generadores de consecuencias, detectar las causales y efectos durante un lapso establecido, observándose en la toma de decisiones efectivas, en tiempo oportunos y reales, en un entorno cada vez más complejo.

2.6.2 Gestión de Calidad Total

La calidad constituye el elemento que sienta la base de distinción entre las empresas de un mismo ramo de naturaleza de producción. Calidad significa agregar más valor a los productos/servicios para distinguirlos de la competencia; al igual que puede significar un juicio hecho por los usuarios o consumidores del producto/servicio. Para Ferrer y Pelekais (2004), la Calidad Total "implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos/servicios de una organización" (p. 95).

Es fundamental que esté presente en las pymes analizadas, pues evidencia en la gerencia ejercida interés por una idea estratégica y una permanente atención a las necesidades del mercado; además de una comunicación constante con el contexto socioeconómico del entorno organizacional, asegurando la preferencia de los consumidores.

En este aspecto, la Calidad Total ha de fortalecerse a través del empalme con otras actividades estratégicas, tal como el *Benchmarking*, para recopilar la información de las mejores prácticas del trabajo. Con el fin de realizar, verificar y ejecutar, se podría planificar, entre otros elementos, la visión de futuro; el compromiso gerencial actual y futuro; hacer, conocer los procesos, rediseñarlos, aprender de los errores; verificar y detectar los puntos que estén fuera de los límites prefijados y corregirlos; actuar y ejercer la acción participativa y el trabajo en equipo, tanto al interior como al exterior de la empresa.

Moreno et al. (2010) explican que la Gestión de la Calidad Total

se orienta hacia el cliente, que está vinculada en las condiciones de los mercados actuales, el liderazgo de la dirección, como requisito indispensable para implantar este sistema, el establecimiento de formas de dirección, diseño de la organización y políticas de recursos humanos, que propicien la participación, el compromiso y la cooperación, además la aplicación de un enfoque global de dirección, y finalmente la mejora continua, como una característica proactiva de los sistemas de calidad total, necesaria para competir en los mercados actuales. (p. 257)

La definición de este tipo de modelo gerencial esta caracterizado en función de la aplicación que se haga de los principios por parte de la dirección; estos son los Principios Específicos y Principios Genéricos.

Los principios específicos comprenden: atención al cliente; liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad; participación y compromiso de los miembros de la organización; cooperación en el ámbito interno de la empresa; cambio cultural; trabajo en equipo; cooperación con los clientes y proveedores; formación; administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación; diseño y conformidad de procesos y productos; gestión de procesos; mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.

En tanto, los principios genéricos están relacionados con: el enfoque global de dirección y estrategia de la empresa; objetivos y propósito estratégico de la empresa; visión compartida de los miembros de la organización; clima organizativo; aprendizaje organizativo; adecuadas compensaciones a los stakeholders; asignación de los medios necesarios; diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia de la empresa.

Una vez expuestos los principios específicos y genéricos, Moreno et al. (2010) afirman que su aplicación sistémica generará un modelo de gestión de gran congruencia, que constituye la clave del éxito del modelo de Gestión de Calidad Total. Esto es de interés en la presente investigación, ya que busca indagar y detectar si las pymes analizadas del municipio de Quibdó, al igual que sus actividades, se enmarcan en los aspectos expuestos en este modelo gerencial.

2.6.3 Empowerment

Son diversos los autores que exponen planteamientos y enfoques acerca del Empowerment, el cual, además de delegar poder y autoridad a los subordinados/ empleados, les crea, genera y proporciona la impresión de ser dueños del trabajo desarrollado. Esta técnica se ha constituido en una herramienta utilizada por los movimientos de calidad total y de reingeniería organizacional, para ofrecer un conjunto de elementos que favorezcan los procesos empresariales, y los conduzcan a un adecuado desarrollo de sus actividades, tanto operativas como funcionales.

De manera similar, algunos autores consideran al *Empowerment* como el movimiento que busca dar poder a la gente, que fortalece el papel de liderazgo, dándole sentido al trabajo en equipo. Con este modelo gerencial es posible sustituir la tradicional jerarquía piramidal por equipos autodirigidos, desempeñando roles compartidos respecto a la información y la toma de decisiones.

Este modelo, explica Villacrés (2009), se refiere a:

un comportamiento gerencial, habilidad gerencial o de dirección cuya práctica y ejercicio implican un estilo de liderazgo que desarrolle en la gente una capacidad de autonomía en su desempeño y además demuestren su habilidad para asumir riesgos calculados y tomar decisiones sin necesidad de que medie la presencia de una autoridad o la presión de una supervisión. Se sabe que una persona está empoderada cuando sus acciones y comportamientos se caracterizan por capacidad de decisión, automotivación, creatividad, asunción de riesgos y orientación al logro. (p. 210)

Dentro de este marco referencial, comenta Viloria (2012), por lo general

las organizaciones forman a sus gerentes para el logro de altos niveles de autodependencia, empoderamiento de ellos mismos y de su gente a cargo. El Empoderamiento es una habilidad gerencial constituye la meta final de los programas educativos diseñados para la adquisición o potencialización de la competencia en los trabajadores de las empresas. (p. 50)

Por su lado, para Soler y Fernández (2010), el *Empowerment* es "un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al público" (p. 123). Robbins y Coulter (2012, p. 173) consideran tres pasos para la integración de personal al *Empowerment* en una organización: (a) El apoyo y el mantenimiento de la autoestima del personal; (b) El uso de la empatía, tanto para escuchar, como para responder; (c) Resolución de problemas mediante la ayuda de los demás.

Dentro de este contexto, el *Empowerment* ha de considerarse como una estrategia para delegar autoridad y dar responsabilidad a los empleados; sin embargo, debe tenerse claro que otorgar responsabilidad o compartirla con el personal de la empresa no significa dejar de lado la responsabilidad del sujeto a cargo del puesto.

En la actualidad, organizaciones como las pymes del municipio de Quibdó buscan, a través del *Empowerment*, conseguir resultados de negocio relevantes, con un manejo de bajo perfil con relación a política de costos. Lo cual implica la aparición de organizaciones con estructuras organizacionales horizontales, capital humano preparado y un mínimo de gestión basada en poder.

Estos enunciados se pueden ajustar a lo conocido como capacidad organizacional; en la cual, la sistematización del conocimiento y la experiencia se reflejan en el

desempeño de los trabajadores y el desarrollo de la jornada laboral de una empresa. Por ello, se hace necesario disponer de una mayor maniobrabilidad para tomar decisiones, con menos supervisión y mayores atribuciones; esto dependerá de la manera en la que se forma a los empleados. Para conseguirlo es necesario empoderar a los mismos.

2.6.4 Cuadro de Mando Integral

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC, por sus siglas en inglés) fue presentado por Kaplan y Norton en el año 2000. Según lo formulado por sus creadores, este tipo de modelo gerencial, es decir, el CMI, es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar el desempeño de una empresa.

Kaplan y Norton (2000), señalan que es

un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. (p. 116)

Este tipo modelo gerencial propone a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta:

- Desarrollo y aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El modelo gerencial CMI, por tanto, es un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en: formular una estrategia consistente y transparente; comunicar la estrategia a través de la organización; coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas; conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria; identificar y coordinar las iniciativas estratégicas; y medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

En este contexto referencial del Cuadro de Mando Integral (CMI), Kaplan y Norton (2000) señalan que al momento de disponer una relación de Cuadros de Mando, se pueden manejar diversos criterios que pueden entremezclarse. Los autores refieren algunos de los criterios más indicativos para clasificar tales herramientas

de apoyo al momento de tomar decisiones, a saber: el horizonte temporal; los niveles de responsabilidad y/o delegación; áreas o departamentos específicos; situación económica; sectores económicos; y sistemas de información.

Con una frecuencia mucho menor, explican los creadores del CMI, se utiliza el concepto de Cuadro de Mando Operativo. Este último es una utilidad de control enfocada a la monitorización de variables operativas, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa. Su puesta en funcionamiento es más barata y sencilla, por lo que suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

Igualmente, los creadores del CMI proponen las etapas que esto conlleva: Análisis de la situación y obtención de información; Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales; Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo; Señalización de las variables críticas en cada área funcional; Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control; y finalizan con la Configuración del Cuadro de Mando, según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que se podrá contar en cada momento o escenario, tanto la obtenida del entorno como la que maneja habitualmente. Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen; de manera que se puedan estudiar las necesidades, según los niveles de responsabilidad en cada caso, y concluir cuáles son las prioridades informativas que deben cubrirse. El cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en la cuarta etapa se deben señalizar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o por el tipo de área que se esté refiriendo. Lo importante en todo caso es determinar cuáles son las variables importantes, para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de las etapas, se debe encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso; así como el radio, valor y medida que informen de su estado, cuando se estime pertinente. De este modo se podrá atribuir un correcto control en cada momento de estas variables críticas.

Por último, se debe configurar el Cuadro de Mando en cada área funcional y cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue la información mínima, necesaria y suficiente para extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

2.6.5 Benchmarking

La competitividad, explica Ramírez (2012, p. 41), ante el proceso de globalización genera el Benchmarking, que agrupa lo mejor que existe en la misma categoría de organizaciones. El Benchmarking, dice Ramírez (2012), "es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales" (p. 45).

Las gerencias de las organizaciones han desarrollado análisis de ventajas competitivas, luego de analizar, estudiar e investigar las mejores prácticas en diferentes organizaciones. Para lograrlo, llevaron a cabo comparaciones del desempeño de cada una frente a las otras, y así obtener información, que fue adaptada de manera creativa, conllevando a mejorar el desempeño de su gerencia.

Al respecto, Ferrer y Pelekais (2004) opinan que el Benchmarking consiste "en aprender de los mejores, donde se establecen metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de otras instituciones" (p. 123). Esta técnica permite desarrollar ventajas competitivas; estudiar las mejores prácticas en organizaciones de cualquier industria o país; y comparar el desempeño de una organización con el de otras para obtener información que, una vez adaptada de manera creativa, conduzca a mejorar su desempeño. Desde una forma analítica pueden diferenciarse tres tipos de Benchmarking.

Interno: referido a las comparaciones que se realizan dentro de la misma empresa.

Competitivo: referido a las comparaciones con actividades, funciones, procesos, productos o servicios de empresas competidoras nacionales o de otros países.

Genérico: referido a realizar comparaciones entre funciones o procesos entre empresas de diferentes sectores de actividad económica.

Para la aplicación del *Benchmarking* se debe centrar el enfoque en los procesos continuos y automejora en las actividades.

Proceso continuo: Ferrer y Pelekais (2004) explican que la gestión institucional implica una clara identificación de las áreas y niveles organizacionales, las cuales transversalizan las responsabilidades y las operaciones que realiza el personal. Al respecto, Ander (2010) define el proceso continuo como "un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o de una técnica, conducente a un determinado resultado" (p. 231).

En este sentido, el autor hace referencia a la acción que se desarrolla a través de una serie de etapas, operaciones concatenadas y funciones que guardan relación mutua y tienen un carácter continuo en la realización de una actividad. El proceso continuo se percibirá, en esta investigación, como la sucesión sistemática de cambios en

una dirección definida, susceptible de recibir un nombre (procesos de osmosis, de socialización, tropismo, de institucionalización y del trabajo social).

Automejora en las actividades: hace referencia al compromiso de una persona para pensar y decidir por sí misma. Para Padrón (2010), la automejora implica la "adquisición de nuevas habilidades y repetición de acciones para mejorar los hábitos y las competencias personales. Un individuo que apuesta por la automejora debe tener una visión clara acerca de su meta y debe estar atento a las oportunidades" (p. 223). Este individuo necesita contar con un plan estratégico de vida y actuar en forma creativa e innovadora. Según Mejía (2009) la automejora "puede adquirirse con estudios, trabajo y la actualización de conocimientos, e implica un importante sentido de la responsabilidad y una actitud proactiva" (p. 58).

Ante los enunciados reseñados, se destaca que la automejora puede ser llevada a cabo por un solo individuo; ante lo cual debe considerar tres aspectos: darse cuenta, darse tiempo y darse amor. Con ello se deja patente la necesidad de que la persona en cuestión sea consciente de mejorar profesionalmente y de manera continua; por esto, la formación es primordial en pro de los beneficios aportados al propio sujeto. Asimismo, es vital que para conseguirlo se otorgue un tiempo al día y finalmente sea capaz de valorarse, de ver todo lo bueno que tiene a nivel personal y profesional.

En definitiva, para Goleman (2010) la automejora consiste

en promover por la propia cuenta en el crecimiento intelectual que se adquiere mediante el aprendizaje, para aplicarlo en distintas facetas de la vida. Se suele utilizar este concepto en el *marketing*, ya que la automejora permite la realización de nuevos emprendimientos empresariales y la búsqueda de nuevas oportunidades laborales. (p. 115)

La automejora es un proceso continuo, y se organiza en distintas fases. La acción del sujeto se construye en la interacción con el medio, o contexto, donde este se desenvuelve. A este medio se va adaptando en forma gradual, a fin de consolidar y mejorar su posición. La noción de autodesarrollo implica una firme creencia en el potencial de las personas y en la capacidad para generar cambios a través de una mejora en su ser y hacer.

La automejora, refiere Ramírez (2012), "trabaja con la fuerza motora que brinda a un individuo la posibilidad de construirse a sí mismo de manera permanente. Las nuevas tecnologías, se ha abierto un significativo camino en el ámbito del autodesarrollo profesional" (p. 44). Entre las propuestas formativas de mayor interés, conocidas en la actualidad, están las de aprendizaje de idiomas (inglés, chino), las habilidades directivas y empresariales, las técnicas que se enfocan en androides o creación de páginas web y las propuestas de prevención de riesgos laborales.

En resumen, el *Benchmarking* es un modelo gerencial que reúne varias herramientas, como las descritas por los autores consultados. Es así como en la presente investigación se detectará el manejo realizado en este modelo y cómo es la frecuencia e interés que perciben de las gerencias de las pymes estudiadas en el municipio de Quibdó.

2.7 Sistema de variables

2.7.1 Definición nominal de la variable

Estilo gerencial.

2.7.2 Definición conceptual

La variable Estilo gerencial la define Stoner (2010) como la "forma de relacionarse una persona con sus subordinados al interior de una organización, desarrollando las dos funciones de líder: la relativa a las tareas y la de mantener el grupo, se suelen expresar mediante los estilos de liderazgo" (p. 198).

2.7.3 Definición operacional

La variable Estilo gerencial se concibe como la manera en que se relacionan los directivos de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó, con sus empleados, desarrollando de modo personal sus funciones. Por consiguiente, la variable se operacionaliza a través de los puntajes obtenidos de un instrumento tipo cuestionario, elaborado por los investigadores y aplicado a la población determinada en el estudio. En la elaboración de los ítems formulados fueron considerados las dimensiones e indicadores de cada objetivo específico, que se visualizan en el cuadro de operacionalización presentado a continuación:

Tabla 1. Operacionalización de la variable

Objetivo General: analizar los estilos gerenciales que utilizan los directivos de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.

municipio de Quibuo, crioco.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	
Identificar las características en las pymes del municipio de Quibdó.	Estilos gerenciales	Características de las pymes	- Competitividad - Planificación - Innovación - Objetivos - Metas	
Identificar los estilos gerenciales que se implementan en las pymes del municipio de Quibdó.		Tipos de estilos gerenciales	- Autocrático- Consultivo- Deliberativo- Resolutivo- Democrático	
Determinar los modelos gerenciales más adecuados al contexto de las pymes del municipio de Quibdó.		Modelos gerenciales	- Gestión de Planificación - Gestión de Calidad Total - Empowerment - Cuadro de Mando Integral - Benchmarking	
Describir la relación entre los estilos gerenciales y modelos gerenciales implementados en las pymes del municipio de Quibdó.		Se describe la rel triangulación mu	lación a través de últiple.	

Fuente: elaboración propia (2022).

CAPÍTULO 3

CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

Dentro del ámbito de las ciencias sociales, las investigaciones serán científicas en tanto sean capaces de evaluar el presente, dentro de un contexto referencial significativo, y que se exprese necesario históricamente para comprender esa actualidad y predecir el futuro. Es obvio que los rasgos, así como los elementos que se jerarquizan en la estructura dependerán del modelo teórico al cual el investigador se adscribe. La elección realizada, ya sea de un enfoque epistemológico o metodológico, de una investigación social, determinará el tipo de problema a indagar y la naturaleza de la teoría a construir, sus procedimientos, técnicas a utilizar y el valor de las contribuciones que aportará.

3.1 Paradigma de la investigación

El enfoque epistemológico de la actividad investigativa se guía por paradigmas que conducen al estudio de la realidad de una manera lógica, orientando al investigador sobre cómo actuar para abordar y explicar fenómenos objeto de análisis. En este sentido, el paradigma vendría a ser una estructura coherente, constituida por una red de conceptos, de creencias teóricas y metodológicas entrelazadas, permitiendo la evaluación crítica de problemas científicos a partir de métodos coherentes con la realidad investigada.

Por ello, un paradigma de investigación se plantea como una concepción del objeto de estudio de una ciencia; de los problemas para estudiar la naturaleza de los métodos;

y su forma de interpretar, comprender y explicar los resultados de la investigación realizada. En conjunto, el paradigma define lo que constituye la ciencia legítima para el conocimiento de la realidad a la cual se refiere. De este modo, toda actividad científica está determinada por uno o varios paradigmas correspondientes a ellos; los cuales condicionarán el modo de abordar los objetos, métodos y todo aquello relacionado con el conocimiento y la manera de conocer.

En criterio de Hurtado (2008), "los paradigmas constituyen la lógica de la actividad investigativa, proporcionando una visión de fenómenos, un modo de desmenuzar la complejidad de la realidad, siendo en cierta medida normativa al señalar al investigador la manera de actuar" (p. 83). Según Aguado (2010)

cada paradigma establece reglas que a su vez formulan vías de investigación, obedeciendo a premisas, supuestos y postulados. Estas vías desarrolladas en cada paradigma, se le llaman métodos para hacer investigación, los cuales son comúnmente aceptados por la comunidad científica. (p. 91)

Considerando lo expuesto por Hurtado (2008), el paradigma positivista o cuantitativo "hace énfasis en la objetividad, orientada hacia los resultados, donde el investigador busca descubrir, verificar las relaciones entre conceptos a partir de un esquema teórico previo" (p. 85). Según el positivismo, el investigador debe desprenderse de los prejuicios y presuposiciones, separar los juicios de hecho de los juicios de valor, la ciencia de la ideología, para avanzar hacia la búsqueda de la objetividad que solo podría lograrse mediante la verificación en la experiencia y la observación científica de los hechos.

La verificabilidad de los hechos, asumida como premisa importante en el paradigma positivista, se basa en que todo conocimiento, para ser considerado científico, debe estar debidamente probado, y dicha comprobación ha de tener como referente la realidad objetiva. Por ello, la presente investigación fue orientada siguiendo los criterios del estudio cuantitativo, al pretender determinar las relaciones o grado de incidencia en la variable Estilo gerencial con los modelos gerenciales y las pymes del municipio de Quibdó, Chocó. En este caso, la variable es susceptible de medición numérica a través de una ecuación que describe las variaciones entre ellas.

Con relación al criterio cuantitativo, Tamayo y Tamayo (2014) enfatizan

la necesidad de medir variables a través de codificaciones requeridas para el análisis de los hechos observados, valiéndose de procedimientos científicos. La cuantificación se realiza mediante el procesamiento estadístico de los datos que en su análisis permiten determinar procesos y resultados. (p. 112)

En tal sentido, se emplean técnicas cuantitativas (procedimientos estadísticos), efectuando cálculos sobre los niveles de respuestas suministradas por la población, según categorías preestablecidas para medir el comportamiento de las variables,

confrontando la teoría en los hechos a través de la observación y verificación, así como del análisis científico.

Con base en los supuestos anteriores, la presente investigación se orienta, asimismo, por el paradigma positivista, al pretender la obtención de un conocimiento relativo a la variable de estudio, a partir de la percepción de la realidad observable y empleando métodos, técnicas y teorías para obtener datos pertinentes al objeto de investigación que, en su cuantificación y análisis, permitan determinar la naturaleza del problema, a fin de generar respuestas validas para responder a las interrogantes planteadas.

3.2 Tipo y nivel de investigación

La línea de investigación del presente estudio, enmarcado en Estilo gerencial, es de tipo comparativo. Esto quiere decir que se realiza con dos o más grupos. Al respecto, Hurtado (2008) menciona que su objetivo es comparar el comportamiento de uno o más eventos en los grupos observados. Requiere como logro anterior la descripción del fenómeno y clasificación de los resultados. Esta línea de investigación está orientada a destacar la forma diferencial en la cual un fenómeno se manifiesta en contextos o grupos diferentes, pero sin establecer relaciones de causalidad; asimismo permite destacar posibles factores o intervinientes o moderadores, que pueden ser utilizados posteriormente.

La comparación implica encontrar semejanzas y diferencias, trabajando con uno o más eventos de estudio, en varios grupos o contextos. Para efecto de la presente investigación se establecerá la relación en el manejo del Estilo gerencial, lo cual pretende detectar la frecuencia con que las pymes del municipio de Quibdó aplican los procesos y fases a estas capacidades, en función de actividades operativas; y del mismo modo, con cuánta frecuencia los gerentes de las mismas ejecutan las actividades implicadas en el estilo, lo mismo que a través de los modelos gerenciales en el marco de sus características y uso de herramientas. Al detectar, a través de la comparación, cómo es el manejo del Estilo gerencial, se podrán alcanzar los resultados requeridos para realizar el modelo teórico en aquellos puntos que revelen deficiencias a ser enmendadas/corregidas por las recomendaciones expuestas en la presente investigación.

3.3 Diseño de la investigación

Un diseño de investigación, según lo plantea de Cerda (2005) "es un modelo de verificación, que permite contrastar los hechos con la teoría y su forma es la de un plan general que determina las operaciones para hacerlo" (p. 96). El de la presente investigación se catalogó como no experimental descriptivo transeccional, dado que se analiza la situación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza, tal cual como suceden los hechos; esto es, sin intervención ni manipulación de los eventos

por parte de los investigadores; los hechos se estudian tal como ocurren en dichas organizaciones empresariales.

Con respecto a este diseño, Hernández et al. (2014) explican que "la investigación de tipo no experimental se realiza sin manipular intencionalmente las variables, los fenómenos se observan tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos" (p. 192). En ese orden de ideas, en la presente investigación la variable Estilo gerencial no se manipula, sino que es analizada en su contexto natural, es decir, tal como sucedieron los hechos en el momento de recolectar los datos en las propias pymes analizadas.

Para Kelinger y Lee (2012), citados por Hernández et al. (2014), en los estudios no experimentales resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente los sujetos o las condiciones, porque estas ya acontecieron. Estos autores señalan que los estudios transversales descriptivos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos e indicadores en determinado momento.

Sobre este particular, Hurtado (2008) refiere que el diseño transversal descriptivo "es aquel estudiado por el investigador en un momento único específico en el tiempo" (p. 94). En ese orden de ideas, los datos recabados por los autores de la presente investigación, fueron obtenidos en un momento único, cuando se aplicó el instrumento tipo cuestionario a las unidades informantes determinadas en este estudio.

Dentro del contexto metodológico, el diseño del presente trabajo se considera de campo, por cuanto los datos son recolectados directamente del objeto de estudio, obteniendo información específica acerca del Estilo gerencial en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó, como objeto de estudio. En tal sentido, Bavaresco (2010) afirma que los estudios de campo, "son aquellos que se realizan en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, lo cual permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador, pudiéndose manejar los datos con más seguridad" (p. 231).

Para Arias (2012) el estudio de campo consiste en la

recolección de datos llevadas a cabo directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene información pero no altera condiciones existentes en las variables estudiadas. (p. 97)

Para Tamayo y Tamayo (2014), "en los diseños de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo, son datos de primera mano, originales, producto de la investigación" (p. 117), esto es, en las citadas pymes.

Asimismo, el presente estudio se cataloga por su propósito como aplicado, por cuanto fue orientado a brindar solución a la problemática presentada en Estilo gerencial a corto plazo. Al respecto, Chávez (2007) menciona que "los estudios aplicados tienen como fin resolver un problema en un período de corto de tiempo" (p. 136). Para Tamayo y Tamayo (2014) "a la investigación aplicada se le denomina también activa o dinámica, depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Busca confrontar la teoría con la realidad" (p. 123).

3.4 Población

Con la orientación de obtener datos científicos que permitan el alcance de los objetivos formulados en la presente investigación, se hace necesario establecer previamente la población objeto de estudio, siendo apropiado identificar las características que deben compartir las personas que conformen el grupo o muestra. Al respecto, Hernández *et al.* (2014) mencionan que una población puede definirse como un "conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 196).

Por su parte, para Palella y Martins (2010) la población es el "conjunto de unidades de las cuales se desea obtener información y se van a generar conclusiones" (p. 115); y, de acuerdo con Chávez (2007) "es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o estratos que permiten distinguir los sujetos, o no de los otros" (p. 162).

Dicho esto, la población de la presente investigación está constituida por las empresas de subsectores como la construcción, comercialización, producción y turismo, localizadas en el municipio de Quibdó y están representadas por las siguientes unidades empresariales: IBERMAR - SAS, Diseño y Construcciones del Pacífico - SAS, CONSTRUVIL - SAS, Diseño y Construcciones e Interventoría Hoyos y Palacios - SAS, Distribuidora fríos del San Juan - SAS, Distribuidora y Suministros San Francisco - SAS, SERZA Distribuciones - SAS, Espiga del Atrato - SAS, Servicios industriales YJM - SAS, Producciones artesanales Lo Nuestro - SAS, Panadería el ÉXITO - SAS, Refrescos del LITORAL - LTDA, Agencia de viajes y Turismo ELEWA, Aviatur Cortes y Compañía, Agencia de viajes TU RUMBO - FRANYENI y SHAIRA - Hoteles.

Por tanto, las unidades informantes claves, de las referidas empresas, las constituyen los encargados de las gerencias, y estas son: la Gerencias Generales y las Gerencias Administrativas de cada una de las empresas citadas, tal como lo muestra la Tabla 2.

Tabla 2. Características y distribución del Universo y unidades informantes

Pymes del municipio	Cb	Unidades informantes		
de Quibdó, Chocó	Subsectores	Cargo	Sujetos	
IBERMAR - SAS		Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
Diseño y Construcciones del Pacífico - SAS	Construcción	Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
CONSTRUVIL - SAS	Construccion	Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
Diseño y Construcciones e Interventoría Hoyos y Palacios - SAS		Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
Distribuidora fríos del San Juan - SAS		Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
Distribuidora y Suministros san Francisco - SAS	Comercial	Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
SERZA Distribuciones - SAS	Comerciai	Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
Espiga del Atrato - SAS		Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
Servicios industriales YJM - SAS		Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
Producciones artesanales LO NUESTRO - SAS	Producción	Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
Panadería el ÉXITO - SAS	Produccion	Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
Refrescos del LITORAL - LTDA		Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
Agencia de viajes y Turismo ELEWA		Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
Aviatur Cortes y Compañía	Turismo	Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
Agencia de viajes TU RUMBO - FRANYENI	TURISMO	Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
SHAIRA - Hoteles		Gerente General y Gerencia Administrativa	2	
TOTAL 32				

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 2 se presentan las empresas analizadas de los subsectores como la construcción, comercialización, producción y turismo, localizadas en el municipio de Quibdó; así como los cargos de los sujetos que conforman las unidades informantes claves, los cuales representan el equipo gerencial con competencia directiva en cada empresa localizada en dicho municipio, totalizando 32 sujetos, a quienes se les aplicó el cuestionario elaborado para la presente investigación.

La población estudiada fue considerada como finita y accesible, por ello aborda la técnica del censo poblacional, debido al tamaño reducido y accesibilidad de la misma. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2014) señalan que dentro del censo poblacional "la muestra permite que entren todos los miembros de la población. Se infiere que la población es igual a la muestra" (p. 207).

3.5 Técnicas e instrumento de recolección de datos

En la recolección de datos en las investigaciones se establecen las técnicas, instrumentos y procedimientos adecuados para la obtención de la información requerida, en función de las características de la población objeto de estudio y los objetivos de la investigación. Palella y Martins (2010) exponen que la observación es fundamental en todos los campos de la ciencia para la recolección de datos, pues "consiste en el uso sistemático de los sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudia"; por ello, una técnica tradicional, sin cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de los sentidos el hombre capta la realidad que lo rodea y luego la organiza intelectualmente.

Para Hernández *et al.* (2014) la recolección de datos "implica elaborar un plan detallado pertinente sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, casos, sucesos, comunidades u objetos involucrados en la investigación" (p. 202). Al respecto, Gómez (2008) señala que la recolección de datos "busca obtener información de sujetos, comunidades, variables, o situaciones, en profundidad, en las propias palabras, definiciones de los sujetos en su contexto, a propósito de analizarlos, comprenderlos para responder a las preguntas de investigación" (p. 158). Entre las herramientas para obtener datos están las entrevistas, encuestas, cuestionarios, listas de cotejo, entre otras.

En cuanto a la técnica, la presente investigación está orientada a la observación mediante encuesta, definida por Arias (2012) como "una técnica que pretende obtener información suministrada por un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación a un tema en particular" (p. 86). Por lo general se realiza por escrito, obteniéndose los datos a través de un cuestionario. De acuerdo con Hernández *et al.* (2014) "un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas presentadas en forma de afirmaciones o juicios, las cuales deben contestar los sujetos a quienes se les aplica y expresar su opinión" (p. 207).

Para Sierra (1999) el cuestionario se constituye por un "conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" (p. 170). Mientras que para Hurtado (2010) "es un instrumento formado por un grupo de preguntas relacionadas con el evento de la investigación, pueden ser de carácter dicotómicas, de selección, abiertas, tipo escala

o preguntas de ensayo" (p. 186). Asimismo, agrega Sierra (1999) que "el cuestionario debe contener la cantidad de preguntas necesarias para obtener la información requerida, formuladas de forma clara y no sugerir la respuesta" (p. 174).

Considerando las formulaciones descritas, la técnica aplicada en la presente investigación es la observación mediante encuesta. Como instrumento se utilizó un cuestionario, totalizando 45 ítems, tres por cada indicador (ver Tabla 1), con alternativas de respuestas de escalamiento LIKERT, a saber: Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca.

3.5.1 Validez del instrumento

La validez del instrumento de recolección de datos e información se obtiene a través de juicio de expertos, consistente en determinar la validez de contenido. En ese sentido, Hernández et al. (2014) lo definen como el grado con el que "el instrumento refleja el dominio específico de contenido de la variable a medir" (p. 237). Por su lado, Sierra (1994) lo define como "el grado con que el instrumento mide los indicadores pretendidos a evaluar, estableciendo la pertinencia de los mismos con respecto al estudio" (p. 289). Para tal fin se elabora el formato de validación.

Por su lado, Ary et al. (2005), citados por Chávez (2007), explican que la "validación de contenido está basada esencialmente por necesidad en el discernimiento, debe formularse un juicio independiente en cada situación. Esto requiere de un examen crítico, además, cuidadoso de cada pregunta conforme se relacionan con el área específica de contenido" (p. 134). La evaluación del instrumento en la presente investigación se realizó a través de expertos en el contenido de la materia analizada. De igual manera se hizo una evaluación metodológica, realizando correcciones y sugerencias respecto a la pertinencia, así como a la redacción, ubicación de los ítems respecto a la variable, dimensión e indicadores; los cuales se consideraron para presentar a la aplicación el cuestionario definitivo.

3.5.2 Confiabilidad del instrumento

Una vez llevada a cabo la validez del instrumento de la presente investigación, sigue calcular qué tan confiable es el cuestionario elaborado. Para ello se procede a someterlo a una prueba piloto y así determinar la validez del constructo, es decir, su capacidad para medir el rasgo o constructo pretendido a valorar. En ese aspecto, se determina la confiabilidad del mismo. De acuerdo con Chávez (2007) la confiabilidad del instrumento es "el grado de uniformidad con el cual cumple su cometido. Así, muestra el grado de congruencia con el cual se realiza la medición" (p. 169). Un instrumento será confiable de acuerdo al grado en que puede ofrecer resultados consistentes.

Dentro de este marco referencial, para Hernández *et al.* (2014) "existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad y suelen oscilar entre 0 (significa nula confiabilidad) y 1 (representa un máximo de confiabilidad)" (p. 269). Cuanto más se acerque el resultado a cero (0) mayor error habrá en la medición.

Los datos recogidos se calculan a través del Programa de Procesamiento de Datos Estadísticos SPSS (Visauta, 2013), basados en el programa Excel; el cual permite determinar, por medio del método Alfa de Cronbach, aplicado para ítems con respuestas de tipo enunciados afirmativos de escalamiento tipo LIKERT, y así mismo aplicados en la presente investigación por medio de la siguiente fórmula:

$$r = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

r =Coeficiente de Confiabilidad.

k = Número de ítems.

 ΣSi^2 = Sumatoria de las varianzas de cada ítem.

 ΣSt^2 = Varianza de los porcentajes totales.

Al realizar la prueba piloto, el valor alcanzado (0,94) se contrastó con el baremo presentado por Arkin y Colton (2006), citados por Chávez (2007), quienes establecen la siguiente escala para la confiabilidad de los instrumentos aplicados en investigaciones, tal como se muestra en la Tabla 3. De acuerdo al baremo presentado a continuación, la presente investigación se puede considerar de alta calidad.

Tabla 3. Interpretación de la confiabilidad

De r = 0,01 a r = 0,33	Baja confiabilidad
De r = 0,34 a r = 0,67	Medianamente confiable
De r = 0,68 a r = 1,00	Alta confiabilidad

Fuente: Arkin y Colton (2006), citados por Chávez (2007).

3.6 Técnica de análisis de datos

Con el objeto de obtener resultados favorables en la aplicación del instrumento elaborado a las unidades informantes determinadas, se ordenan y organizan los datos en la presente investigación. Luego, debe aplicarse el tratamiento estadístico señalado con anterioridad a los resultados y estudiarse en relación a los objetivos generales y específicos que orientan el estudio.

Al respecto, Méndez (2012) explica: "Cuando la tabulación implica el ordenamiento de la información que al ser procesada, cuantificada por ítems y agrupada por variables, permite la presentación en tablas, las cuales a su vez se utiliza en la interpretación del análisis" (p. 110). Por tanto, se asume la estadística descriptiva con la finalidad de caracterizar el comportamiento de la variable mediante las distribuciones de frecuencias absolutas, los porcentajes y promedios aritméticos del indicador aplicado en la respectiva dimensión, aunadas al análisis cualitativo de los datos alcanzados.

Asimismo, se calcula el promedio aritmético de los valores arrojados por cada indicador de la dimensión, sobre el cual se basa el análisis de los resultados, utilizando Excel de Microsoft Windows 2013. En consecuencia, los referidos análisis descriptivos se realizan para la variable *Estilo gerencial*, partiendo de las dimensiones e indicadores, a fin de llegar al análisis de la misma, con base en parámetros interpretativos.

Según Chávez (2007), a través del tratamiento estadístico descriptivo se obtiene una visión global del conjunto de datos, agrupándolos en distribución de frecuencias y construyendo tablas que permiten visualizarlos. Con respecto al análisis de la presente investigación, se establece un baremo de una escala de alternativas de respuestas utilizadas en el instrumento (cinco opciones de alternativas de respuestas).

Cabe puntualizar cómo, en la discusión e interpretación de los resultados del presente trabajo, los investigadores diseñan una tabla de rango, intervalo de categoría, para realizar una interpretación al análisis de los resultados, tanto de los indicadores como de las dimensiones a las cuales se les concede los valores en correspondencia a las alternativas: Siempre (4), Casi siempre (3), Algunas veces (2), Nunca (1), tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Baremo de interpretación/categorización de las estadísticas de la variable

Alternativas	Intervalo	Categoría	Significancia
Siempre (S)	3.28 ≥ X ≤ 4.00	Alta presencia	Alto desarrollo de las actividades en la respectiva dimensión.
Casi siempre (Cs)	2.52 ≥ X < 3.27	Moderada presencia	Desarrollo de las respectivas actividades, correspondiente a la dimensión con deficiencias en las frecuencias de ejecución de las mismas.
Algunas veces (Av)	1.76 ≥ X < 2.51	Baja presencia	Presenta un alto número de debilidades y/o omisiones en el desarrollo de las actividades respecto a la dimensión.
Nunca (N)	$1.00 \ge X < 1.75$	Muy baja presencia	Poco o nulo desarrollo de actividades correspondiente a la dimensión.

Fuente: elaboración propia a partir de Ruiz (1999).

La Tabla 4 constituye el fundamento de la discusión de los resultados de la presente investigación; por lo tanto, se elaboran tablas de estadísticas descriptivas, caracterizadas por distribución de medias aritméticas para los indicadores, dimensiones y variable. Dichas tablas son categorizadas según un baremo previamente establecido, que se construye con base en los intervalos que ofrecen las alternativas de respuesta planteadas en cada instrumento.

3.7 Procedimiento de la investigación

El desarrollo de la presente investigación se apoya en los siguientes procedimientos: aprobación del título de la investigación y el diseño del planteamiento del problema, tomando en cuenta la formulación del problema, los objetivos, la justificación y su delimitación; luego de esto, sigue la conceptualización del marco teórico, el cual consiste en una serie de elementos conceptuales que sirvieron de apoyo a la investigación.

Este marco teórico consta de los siguientes aspectos: los antecedentes de la investigación, que son aquellos estudios vinculados con el objeto de estudio y que fueron realizados con anterioridad; las bases teóricas, que constituyen los aportes presentados por diversos autores para el desarrollo de la investigación y que están enmarcadas en las variables a estudiar; y por último, la conformación del sistema de variables, con sus objetivos, dimensiones e indicadores.

Posterior a eso, prosigue la construcción del marco metodológico, el cual está integrado por: tipo y diseño de investigación, población y muestra objeto de estudio, técnicas e instrumentos para la recolección de los datos utilizados en el estudio, elaboración del instrumento, aplicación de la prueba piloto y verificación de la validez y confiabilidad del instrumento.

Se realizó, asimismo, el proceso concerniente a la aplicación del instrumento, la tabulación, procesamiento, análisis discusión de los datos a través del baremo diseñado en la presente investigación, para finalizar con la elaboración de las conclusiones y recomendaciones. Por último se presentan las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos correspondientes al trabajo investigativo, tal como lo muestra la Figura 1.

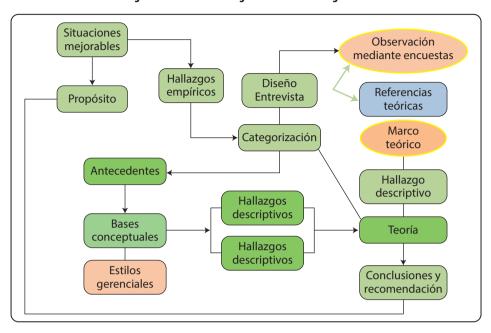


Figura 1. Procedimiento general de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describen, analizan, interpretan y discuten los resultados obtenidos, tras la aplicación del instrumento de tipo cuestionario, a las unidades informantes claves de las Gerencias Generales y Administrativas de las empresas pymes consultadas de la ciudad de Quibdó, las cuales constituyeron la población para el análisis referente a los estilos gerenciales que utilizan los directivos de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.

4.1 Análisis, discusión e interpretación de los resultados

Los resultados del presente estudio se expusieron de acuerdo al orden de presentación de los objetivos y variables, con sus correspondientes dimensiones e indicadores. Igualmente, es oportuno señalar que el análisis de los resultados se efectuó mediante la aplicación de estadística descriptiva, empleando para ello las medidas estadísticas de tendencia central. Por otro lado, se utilizó el paquete estadístico Windows Microsoft Excel Office.

La información recolectada se analizó de acuerdo al baremo diseñado en este proceso investigativo para la interpretación de los datos; los cuales fueron organizados en tablas, con la finalidad de revisar y discutir la información de la variable *Estilo gerencial*, así como de las dimensiones: Características de las pymes, Tipos de estilos gerenciales y Modelos gerenciales, en correspondencia con los indicadores que se aplicaron para cada uno de los objetivos específicos formulados.

Ahora bien, los valores promedios resultantes son contrastados con el baremo interpretativo diseñado para alcanzar los fines que propone Ruíz (1999). Este baremo se basa en las ideas, así como los enfoques y planteamientos teóricos, que desarrollan los autores consultados en la presente investigación. De ahí se derivan los hallazgos concernientes a cada objetivo y, a su vez, se desprenden las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Variable: Estilo gerencial.

Objetivo específico: Identificar las características en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.

Dimensión: Características en las pymes.

Tabla 5. Características en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó

Indicadores	Competitividad	Planificación	Innovación	Objetivos - Metas
Alternativas	%	%	%	%
Siempre	29	22	18	29
Casi siempre	42	49	49	44
Algunas veces	9	22	22	16
Nunca	20	7	11	11
Total	100	100	100	100
Promedio indicador	2,81	2,87	2,78	2,91
Promedio dimensión	2,84			

Alternativas	Intervalo	Categoría
Siempre	3.28 ≥ <i>X</i> ≤ 4.00	Alta presencia
Casi siempre	2.52 ≥ X < 3.27	Moderada presencia con fallas
A veces	1.76 ≥ <i>X</i> < 2.51	Baja presencia
Nunca	1.00 ≥ <i>X</i> < 1.75	Muy baja presencia

Fuente: elaboración propia.

Los datos de la Tabla 5 indican los resultados de las selecciones que hicieron los sujetos consultados. Estos resultados se hicieron sobre cada uno de los indicadores aplicados a la dimensión Características en las pymes, así como el valor promedio aritmético de cada uno de ellos y el correspondiente alcanzado por la dimensión.

En ese sentido, los datos sobre el indicador Competitividad indican que el 42 % de los consultados en la empresa casi siempre realiza actividades de medición del rendimiento a largo plazo del capital invertido y, asimismo, lleva a cabo acciones para mejorar el desempeño de la organización en todas las áreas que la integran, formulando de modo constante actividades en la empresa para alcanzar los objetivos. Por su parte, el 29 % seleccionó que siempre realiza esas acciones; mientras que el 20 % opinó que nunca; y solo el 9 % algunas veces.

Paralelamente, en la Tabla 5 se puede observar el promedio aritmético del indicador Competitividad, el cual es de 2,81. Esto lo ubica en la categoría Moderada presencia, según el baremo establecido para la investigación; lo cual significa que los gerentes realizan actividades referentes a la competitividad con cierta frecuencia, evidenciando ciertas irregularidades en la ejecución de estas acciones y revelando circunstancia inconvenientes, por cuanto para las pymes es de requerimiento esencial proyectar, reflejar ser competente, para posicionarse en el mercado y satisfacer las necesidades de los quibdoseños.

Los resultados descritos discrepan con Porter (1998), cuando expresa que la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas (poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores, amenazas de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos y rivalidad entre competidores existentes). La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad del sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. Igualmente señala que la competitividad, como una constante, mejora el desempeño de la organización en todas las áreas que la integran. Siendo así que la competitividad es una constante para las empresas que desean alcanzar sus objetivos.

En cuanto al indicador Planificación, los datos mostraron que el 49 % de los sujetos consultados señala que la empresa casi siempre programa acciones para las unidades administrativas (contabilidad, servicios de negocio, ventas, entre otros), definiendo objetivos y estrategias a corto plazo para cada una y, del mismo modo, planea acciones a nivel funcional de las unidades administrativas que contribuyen al desarrollo eficiente de las labores, realizando un seguimiento a las actividades planeadas en la empresa. Mientras que el 22 % de los encuestados respondió siempre; el 22 % algunas veces; y el 7 % restante contestó que nunca realizaba estas acciones.

De los resultados obtenidos para este indicador se obtuvo como valor promedio aritmético 2,87. De acuerdo al baremo diseñado para la interpretación de los resultados, se ubica en el rango de categoría Moderada presencia, producto de la existencia de un grupo significativo de gerentes, para quienes no es usual ejecutar acciones de planificación, situación que debe ser mejorada en las empresas objeto de estudio, ya que es una circunstancias desfavorable para las empresas analizadas.

Lo descrito muestra desavenencias con Serna (2008), cuando refiere que la planificación se inicia con las unidades administrativas (contabilidad, servicios de negocio, ventas, entre otros), y que en este nivel se definen los objetivos y estrategias a corto plazo. La responsabilidad principal de las unidades administrativas radica en la ejecución eficiente de los planes de acción a nivel funcional. El alcance de este plan

debe ser detallado y también debe cubrir las actividades programadas en un lapso definido. El seguimiento permitirá hacer los ajustes necesarios durante el periodo de desarrollo de dicho proceso.

Con respecto al indicador Innovación, la tabla revela que el 49 % de los gerentes consultados casi siempre organiza los recursos humanos y económicos con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, así como promover la generación de ideas técnicas que permitan a la empresa obtener nuevos productos y propiciar la creación de nuevos procesos y servicios, o mejorar los ya existentes. En este sentido, el 22 % seleccionó algunas veces; el 18 % siempre; y el 11 % nunca.

El valor promedio del indicador arrojó 2,76, lo cual corresponde, según el baremo utilizado para este estudio, a la categoría Moderada presencia, donde las acciones se realizan por los gerentes con irregularidades, interpretándose como insuficiente las veces que llevan a cabo los empleados acciones concernientes a la innovación de las entidades analizadas.

La situación descrita diverge con los señalamientos de Carballo (2008), para quien la innovación implica la organización y dirección de los recursos, humanos y económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución v uso.

Sobre el indicador Objetivos-Metas, el 44 % de los consultados manifestó que casi siempre la empresa determina un lapso específico para la realización de los objetivos en las unidades funcionales; de igual manera, los objetivos son enunciados de manera concreta, caracterizándose por ser específicos, alcanzables; en tanto, el 29 % de los encuestados manifestó que siempre lo hacen; el 16 % casi nunca; y el restante 11 % manifestó que nunca se lleva a cabo esta acciones.

El valor promedio del indicador fue 2,91, ubicándose, según el baremo utilizado en la investigación, en la categoría Moderada presencia, dada la presencia de un segmento de encuestados que no llevan a cabo las acciones formuladas. Esto diverge con Shapiro (2008), cuando menciona que un objetivo es el resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. El objetivo es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización, una clase específica de un propósito fundamental, definiendo en forma más concreta a este o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

De esta manera, el producto de los promedios alcanzados por los indicadores corroboran el valor promedio presentado en la dimensión, el cual fue de 2.84, y lo ubica en la categoría Moderada presencia, corroborando la tendencia de los análisis descritos y revelando la necesidad de reforzamiento de las características de las pymes en el municipio de Quibdó. Estas circunstancias se ajustan con los estudios presentados por Franco-Ángel y Urbano (2019) acerca de las pymes, cuando dicen que estas organizaciones disponen de una estructura organizativa más sencilla, plana con menos carga y demás elementos burocráticos, con menos procedimientos y sistemas formales, situación que favorece la toma de decisiones y una capacidad de respuesta al mercado en tiempo real. Por ello, su organigrama es sencillo, presentando una capacidad rápida de adaptación a los cambios del entorno, gozando de relaciones internas y clima organizacional manejable.

Franco-Ángel y Urbano (2019) refieren que una característica de las pymes es la presencia de debilidades, producto de su operacionalidad limitada. Este aspecto está intrínsecamente relacionado con los recursos financieros manejados por dichas entidades. Dicho elemento representa una barrera para su expansión, crecimiento, competitividad y posicionamiento en el mercado. Todo ello es observado en gran parte de las pymes localizadas en Quibdó.

Objetivo específico: Identificar los estilos gerenciales que se implementan en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.

Dimensión: Tipos de estilos gerenciales.

Tabla 6. Estilos gerenciales que se implementan en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.

Indicadores	Autocrático	Consultivo	Deliberativo	Resolutivo	Democrático
Alternativas	%	%	%	%	%
Siempre	42	26	40	21	37
Casi siempre	58	29	30	38	23
Algunas veces	-	26	7	29	33
Nunca	-	19	23	12	7
Total	100	100	100	100	100
Promedio indicador	3,41	2,53	2,91	3,00	2,91
Promedio dimensión	2,95				

Alternativas	Intervalo	Categoría
Siempre	3,28 ≥ <i>X</i> ≤ 4,00	Alta presencia
Casi siempre	2,52 ≥ X < 3,27	Moderada presencia con fallas
A veces	1,76 ≥ <i>X</i> < 2,51	Baja presencia
Nunca	1,00 ≥ <i>X</i> < 1,75	Muy baja presencia

Fuente: elaboración propia.

Los datos mostrados en la Tabla 6 reflejan los porcentajes y valores promedios de acuerdo a las alternativas de respuesta seleccionadas, sobre los indicadores referidos a la dimensión Tipos de estilos gerenciales. Estos indicadores tienen como objetivo identificar aquellos estilos prevalecientes manejados en las pymes, dentro del análisis de la variable analizada en estas organizaciones empresariales de la ciudad de Quibdó.

En este marco de estudio, el indicador Autocrático tuvo gran elección. Los datos revelan que el 58 % de los consultados seleccionaron que casi siempre, en la empresa, el gerente toma las decisiones unilateralmente, informando luego a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca y espera obediencia total de ellos; en tanto, el 42 % de los encuestados opinó que siempre se cumple dicha situación en la entidad.

Como producto de estos datos se obtuvo un valor indicador de 3,41. Esto evidencia una alta presencia del estilo Autocrático, de acuerdo con el baremo interpretativo de resultados aplicado en la presente investigación, y refleja cómo los gerentes imponen su criterio en el manejo de las pymes analizadas. Lo cual coincide con los planteamientos expuestos por Lussier y Achua (2007), cuando señalan que el líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca. Esto significa una toma de decisiones de manera unilateral, pasando a comunicárselas al grupo, sin permitir discusiones ni opiniones; es dominante y siempre espera obediencia por parte de los subordinados.

Sobre el indicador Consultivo, la tabla refleja que el 29 % de gerentes, en la empresa, casi siempre solicita información a sus subordinados, y así mismo se reúne con el grupo para tomar la última decisión y usa la información para fortalecer los intereses/ habilidades de los miembros; en tanto que el 26 % seleccionó la alternativa algunas veces; el 26 % siempre; y el restante 19 % escogió nunca.

La distribución porcentual alcanzada por este indicador es de 2,53, ubicándolo en la categoría de moderada presencia. Esto significa que, según la población encuestada, gran parte de los gerentes tiene rasgos autocráticos; lo cual concuerda con lo expuesto por Koontz y Weihrich (2007), cuando señalan que en este estilo el líder consulta a sus subordinados respecto a ciertas acciones y decisiones probables, propiciando su participación; aunado a ello, solicita información a sus subordinados, así como opiniones y se reúne con el grupo para tomar la última decisión. Esto converge con Fernández (2012), cuando expone que este tipo de líder recurre mínimamente a la intimidación de las personas para inducir a la acción, y así mismo usa la información obtenida para fortalecer los intereses y habilidades de todos los miembros.

En cuanto al indicador Deliberativo, el 40 % de los gerentes consultados manifestó que siempre busca en la empresa solucionar los conflictos mediante la negociación; asimismo, realiza esfuerzos para mantener satisfecho al personal e involucrar a los trabajadores y otros actores en la toma de decisiones. Entre tanto, el 30 % respondió casi siempre; el 23 % expresó nunca; y el 7 % de los encuestados algunas veces realiza tales acciones en la organización.

El valor obtenido por este indicador fue de 2,91, localizándose en la categoría Moderada presencia. Vale decir que esto se debió al grupo destacado de gerentes quienes son poco asiduos a ejecutar las actividades referidas al estilo deliberativo. Esto revela ciertas convergencias con los enunciados propuestos por Mondy (2012) cuando dice que "entre otras funciones de este estilo, el gerente busca solucionar los conflictos mediante la negociación, realizando esfuerzos para mantener satisfecho al personal".

Respecto a los datos del indicador Resolutivo, el 38 % de los gerentes encuestados casi siempre confía en los trabajadores, valora sus opiniones, estima sus ideas al momento de tomar decisiones y fomenta la confianza en los miembros de la empresa. El 29 % de los encuestados respondió algunas veces; el 21 % respondió siempre; y el 12 % nunca.

El valor de promedio aritmético alcanzado fue de 3,00. Este valor sitúa al indicador Resolutivo en la categoría Moderada presencia, reflejando que para los gerentes entrevistados es poco frecuente y hasta inexistente llevar a cabo las acciones concernientes al estilo en cuestión. Esto diverge frente a lo expuesto por Mondy (2012), cuando señala que en el estilo resolutivo la gerencia se basa en la confianza en los trabajadores, razón por la cual sus opiniones e ideas son tenidas en cuenta. Al buscarse siempre el consenso, el líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso del grupo, reservándose únicamente el control, puesto que lo demás se hace en conjunto con el equipo de trabajo.

En el indicador del estilo Democrático los datos muestran que el 37 % de los sujetos encuestados siempre ayuda a los miembros a clarificar los intereses organizacionales; además contribuye a precisar los objetivos organizacionales y propicia un mejoramiento de la conducta del trabajador a través de una actitud de comprensión y aceptación. Mientras que el 33 % de gerentes seleccionó que algunas veces ejecuta estas actividades; el 23 % eligió casi siempre; y 0 % nunca.

El valor del indicador fue de 2,91, categorizándose como moderada presencia. En este estilo, explica Fernández (2012), la función principal es ayudar a los miembros del grupo a clarificar sus intereses y objetivos. La participación y cooperación que asume el líder con los demás parte del principio de que todos son capaces de tomar sus propias decisiones, utilizando así su posición para mejorar la conducta del grupo a través de una actitud de comprensión y aceptación; para ello se vale de la reflexión, la clarificación y la síntesis.

Los datos descritos revelan que, en las pymes analizadas de la ciudad de Quibdó, se presenta una combinación de los diversos estilo gerenciales estudiados, tal como explica Rubio (2011), cuando dice que los tipos de estilos gerenciales responden a procesos cognitivos, que incluyen competencias del individuo enmarcadas en las exigencias de la empresa. Es necesario que el gerente tenga en consideración que dirigir un equipo de trabajo es una tarea que implica un gran compromiso. La

experiencia ha revelado que uno de los aspectos que conduce al éxito a las pequeñas, medianas y grandes empresas modernas son los estilos de dirección que desarrollan los altos ejecutivos de las mismas.

Objetivo específico: Determinar los modelos gerenciales más adecuados al contexto de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.

Dimensión: Modelos gerenciales.

Tabla 7. Modelos gerenciales más adecuados al contexto de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.

Indicadores	Gestión de Planificación	Gestión de Calidad Total	Empowerment	Cuadro de Mando Integral	Benchmarking
Alternativas	%	%	%	%	%
Siempre	22	40	15	19	21
Casi siempre	49	30	21	17	13
Algunas veces	22	8	29	31	35
Nunca	7	22	35	33	31
Total	100	100	100	100	100
Promedio indicador	2,87	2,88	2,14	2,20	2,23
Promedio dimensión	2,46				

Alternativas	Intervalo	Categoría
Siempre	3,28 ≥ <i>X</i> ≤ 4,00	Alta presencia
Casi siempre	2,52 ≥ X < 3,27	Moderada presencia con fallas
A veces	1,76 ≥ X < 2,51	Baja presencia
Nunca	1,00 ≥ <i>X</i> < 1,75	Muy baja presencia

Fuente: elaboración propia.

Los datos presentados en la Tabla 7 muestran las selecciones que los gerentes encuestados hicieron con respecto a los indicadores relacionados en la dimensión Modelos gerenciales, de modo estadístico en valores porcentuales; la ponderación de los mismos muestra el valor alcanzado por la dimensión en cuestión.

Es así como en el indicador Gestión de Planificación aparece que el 49 % de los gerentes de la empresa marcaron casi siempre, lo cual significa que formulan acciones que permiten el logro de los objetivos organizacionales, ejecutan las actividades correspondientes para alcanzar los objetivos de la entidad y evalúan las acciones llevadas a cabo para conseguir los objetivos programados. Por su lado, el 22 % señaló que siempre lo hace; el 22 % algunas veces; y el 7 % restante expuso que nunca.

En consideración a la distribución enunciada, el indicador revela un valor promedio de 2,87, ubicándolo en la categoría Moderada presencia. Esto significa que no todos los gerentes consultados formulan, ejecutan y evalúan usualmente las acciones correspondientes en la Gestión de Planificación para lograr los objetivos de la pyme. Tal situación está en desacuerdo con Ferrer y Pelekais (2004), cuando exponen que la Gestión de Planificación consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos; y, de igual manera como lo afirma Ramírez (2012), cuando expresa que este tipo de modelo consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos, buscando concentrarse en solo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio competir de acuerdo con las oportunidades y amenazas del entorno.

Con relación al indicador Gestión de Calidad Total, el 40 % de los gerentes encuestados señala que la empresa siempre promueve la participación continua de los trabajadores para mejorar el diseño de los productos/servicios de la entidad, así como propicia la participación de los miembros para optimizar la fabricación de los productos/servicios y procura que el personal realice de modo constante el mantenimiento del proceso productivo de los productos/servicios. Por otro lado, el 30 % seleccionó casi siempre; el 22 % nunca; y el 8 % algunas veces.

El valor arrojado por el indicador fue de 2,88, ubicando esta categoría en Moderada presencia; lo cual significa que un número significativo de gerentes no lleva a cabo procesos de gestión de la calidad y otros ejecutan de manera irregular estas acciones, dejando entrever dificultades en las empresas analizadas.

Estas observancias evidencian discrepancias con los enunciados de Ferrer y Pelekais (2004), cuando dicen que la Calidad Total

implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos/servicios de una organización; situación desfavorable para las pymes analizadas, por cuanto incide en la competitividad en el ramo donde desarrollan sus actividades productivas. (p. 95)

Con referencia al indicador *Empowerment*, el 35 % de los gerentes consultados nunca promueve en los trabajadores el desarrollo de la capacidad de autonomía en su desempeño, tampoco propicia que los trabajadores demuestren habilidades para asumir riesgos ni motiva su habilidad para tomar decisiones sin que medie una autoridad. Por su lado, el 29 % manifestó que algunas veces realiza estas actividades; el 21 % casi siempre; y el 15 % siempre.

El valor ponderado de indicador de estos resultados fue de 2,14, ubicándolo, según baremo de interpretación, en la categoría de Baja presencia. Esto significa que son muy pocos los gerentes que aplican actividades vinculadas con este modelo gerencial; es decir, discrepa con los enunciados de Villacrés (2009), cuando refiere que el modelo

basado en el Empowerment está inmerso a un comportamiento gerencial, habilidad gerencial o de dirección, cuya práctica y ejercicio implican un estilo de liderazgo que desarrolle en las personas una capacidad de autonomía en su desempeño y aliente a demostrar su habilidad para asumir riesgos calculados y tomar decisiones sin necesidad de que medie la presencia de una autoridad o supervisión. Una persona está empoderada cuando sus acciones y comportamientos se caracterizan por la capacidad de decisión, automotivación, creatividad, asunción de riesgos y orientación al logro.

En el indicador Cuadro de Mando Integral se observó que el 33 % de gerentes encuestados opinan que nunca en la empresa se formulan estrategias consistentes y transparentes, como tampoco comunican la estrategia a través de la organización, ni coordinan los objetivos de las diversas unidades organizativas. El 31 % de los encuestados expresa que algunas veces; el 19 % expuso siempre; y el 17 % casi siempre.

El valor estadístico del indicador fue de 2,20, lo cual revela notorias deficiencias en la ejecución de actividades relacionadas con el modelo de Cuadro de Mando Integral, distando significativamente de lo expuesto por Kaplan y Norton (2000), que lo refieren como un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Este modelo proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio y es una herramienta de administración de empresas, que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Este modelo consiste, según los creadores del modelo Kaplan y Norton, en formular una estrategia consistente y transparente; comunicar la estrategia a través de la organización; coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas; conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria; identificar y coordinar las iniciativas estratégicas; y medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Respecto al indicador Benchmarking, los datos dan cuenta que 35 % de la población entrevistada manifestó que en la empresa algunas veces se aprende de las mejores prácticas de otras organizaciones; por lo tanto, establece metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de otras instituciones y logra mejorar la productividad y aplicar prácticas de otras organizaciones del ramo; por su parte, el 31 % expreso que nunca; contrariamente al 21 % manifestó siempre; y el restante 13 % casi siempre.

En atención a estos valores referenciados, el indicador fue 2,23, lo cual, según baremo interpretativo, muestra Baja presencia. Esto evidencia que no se aplican de modo frecuente y regular las acciones implícitas y características del Benchmarking, que, de acuerdo con Ferrer y Pelekais (2004), consisten en aprender de los mejores y observar dónde se establecen metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de otras instituciones.

En criterio de los citados autores (2004), dicha estrategia permite desarrollar ventajas competitivas; estudiar las mejores prácticas en organizaciones de cualquier industria o país; y comparar el desempeño de una organización con el de otras para obtener información que, adaptada de manera creativa, conduzca a mejorar su desempeño. Desde una forma analítica, pueden diferenciarse tres tipos de Benchmarking. Benchmarking interno, referido a las comparaciones que se realizan dentro de la misma empresa; permite identificar puntos en común entre diferentes departamentos o equipos de trabajo, para después resaltar los puntos fuertes y débiles de cada uno y encontrar las oportunidades y procesos que puedan mejorarse. Benchmarking competitivo, este método es para tener el conocimiento de la posición que tiene una empresa en comparación con sus competidores. Este tipo de Benchmarking es ideal para determinar y profundizar procesos, estrategias y técnicas que permitan la consecución de objetivos comerciales. Su beneficio consiste en comparar el desempeño actual de la empresa con el de la competencia, para detectar a tiempo posibles fallas y ajustarlas a los resultados que buscan lograr. Benchmarking funcional, a diferencia del benchmarking competitivo, en el funcional no solo es necesario observar el desempeño de la competencia, sino ampliar el margen de búsqueda. Esto incluye a los competidores indirectos y a otras organizaciones que no disputan ningún lugar a la propia empresa en el mercado. Lograrlo requiere encontrar a aquellas empresas que dentro del sector se desempeñen de manera óptima o excepcional.

Al describir la relación entre los estilos gerenciales y modelos gerenciales implementados en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó, se observa que –de acuerdo con los datos obtenidos para los estilos– de los rasgos prevaleciente en los gerentes de las empresas analizadas, predomina el autocrático; sin embargo, destaca la presencia de varios atributos de los estilos resolutivo, democrático y deliberativo. Por otro lado, de los modelos gerenciales, los que sobresalen son las gestiones de planificación y de calidad total.

Ante esta relación de estilos y modelos gerenciales se puede concluir que los hallazgos están relacionados con las características de Moderada presencia, detectada en las empresas, aun cuando la tendencia muestra que cerca del 55 % de los gerentes encuestados respondieron siempre y casi siempre. Lo cual significa que realizan actividades de planificación, planteamiento de objetivos-metas e indicadores relevantes que se desarrollarán de modo usual, recurrente y enfatizados por la combinación de los estilos autocrático, democrático y deliberativo.

Con respecto a los hallazgos obtenidos, y en opinión de los investigadores, los estilos gerenciales están vinculados con los modelos gerenciales, logrando sentar el rumbo a desarrollar en las pymes de la ciudad de Quibdó. Las características prevalecientes de las pymes se enmarcan, de forma más amplia y profunda, en materia de estilos

(autocrático, deliberativo, democrático) y de los modelos gerenciales (Gestión de Planificación y Gestión de Calidad), constituyendo la base para el despegue, desarrollo y posicionamiento de liderazgo en el mercado quibdoseño de estas empresas en la ciudad.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito analizar los estilos gerenciales que utilizan los directivos de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó. En función de dar respuesta al objetivo general se presentan las conclusiones más relevantes, derivadas del cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos formulados en el estudio desarrollado.

Al identificar las características en las pymes del municipio de Quibdó, se pudo detectar que los gerentes de las entidades analizadas realizan moderadamente actividades asociadas con las particularidades de la empresa a cargo. También destaca que más del 60 % de selección está en las opciones siempre y casi siempre en lo concerniente a: Objetivos–Metas, Competitividad, Planificación e Innovación. De forma paralela, es relevante indicar que cerca del 30 % de los gerentes es irregular en cuanto a la ejecución de dichas actividades.

En la identificación de los estilos gerenciales que se implementan en las pymes del municipio de Quibdó, se determinó que el estilo autocrático es prevaleciente, dado el porcentaje mayoritario de los gerentes que eligieron esta respuesta. Sin embargo, cabe mencionar que los estilos resolutivo, democrático y deliberativo son considerados como evidentes en ciertos segmentos de los sujetos a cargo de las empresas analizadas.

Con respectos a la determinación de los modelos gerenciales más adecuados para el contexto de las pymes en el municipio de Quibdó, se establece que los modelos de Gestión de Planificación y de Calidad Total son los que más sobresalen en las empresas quibdoseñas objeto de estudio.

Sobre la descripción de la relación existente entre los estilos gerenciales y modelos gerenciales implementados en las pymes del municipio de Quibdó, se determinó que dicha relación está vinculada a la combinación de los estilos autocrático, resolutivo, democrático y deliberativo con los modelos de Gestión de Planificación y Gestión de Calidad Total, dada la tendencia presencial moderada de las actividades que se asocian en los hallazgos alcanzados, es decir, de los estilos con los modelos gerenciales analizados.

RECOMENDACIONES

Una vez se determinan las correspondientes conclusiones de cada objetivo específico, así como del objetivo general formulado en la presente investigación, la cual estuvo dirigida al análisis de los estilos gerenciales que utilizan los directivos de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó, se procede a exponer las siguientes recomendaciones.

Incrementar conocimientos en los gerentes sobre características en las pymes del municipio de Quibdó, a través de un programa de asesoramiento con personal experimentado en la materia, durante sesiones de 4 horas semanales en un lapso de un mes, con el fin de precisar acerca de las peculiaridades de temas como Competitividad, Planificación, Objetivos—Metas e Innovación, y con ello regularizar su aplicación en las referidas pymes. Esto contribuirá al desarrollo de estrategias para el fortalecimiento de dichas organizaciones, lo cual se verá reflejado en los aportes al PIB de la nación.

Enfatizar en los gerentes de las pymes las características de los estilos Consultivo, Democrático, Resolutivo y Deliberativo, a través de charlas en grupos de trabajo semanales, con personal calificado en el área del comportamiento sobre estilos gerenciales, con el fin de facilitar y contribuir en los procesos de cambio de las organizaciones y llevar a cabo acciones estratégicas para fortalecer las pymes de la ciudad de Quibdó.

Ampliar en los gerentes de las pymes del municipio de Quibdó aspectos relevantes de *Empowerment*, Cuadro de Mando Integral - *Benchmarking*, para detectar los aspectos significativos y colaborativos que pudieran ser adoptados como nuevos enfoques

para permitir mejoras continuas del producto/servicio ofrecido; así como hacer de la innovación un proceso sistemático, mientras se profundiza los de Gestión de Planificación y Calidad Total para acoger y aplicar acciones de acuerdo a la realidad del entorno organizacional.

En concordancia con las sugerencias descritas con anterioridad, se propone acrecentar y profundizar los conocimientos sobre estilos y modelos gerenciales, para alcanzar la relación idónea para cada empresa. De esta manera, se obtendrá una herramienta contributiva para el desarrollo de estrategias que permitan fortalecer la gestión funcional de las pymes con los resultados exitosos y los resultados esperados en su entorno empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, T. (2010). Pedagogía intercultural. McGraw Hill.
- Ander-Egg, E. (2010). *Diccionario de pedagogía. Recursos Técnicos de Gestión*. Editorial Laboratorio Educativo.
- Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación (6.ª ed.). Episteme.
- Bavaresco, A. (2010). *Proceso Metodológico de la Investigación (Cómo hacer un diseño de investigación)*. Maracaibo: Imprenta Internacional.
- Benavides, O. (2005). Competencias y Competitividad. McGraw Hill.
- Berrios, O., Castillo, M. y Castro, E. (2009). Modelo gerencial en el marco de la transformación universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, *15*(3), 519-528. https://doi.org/10.31876/rcs.v15i3.25463
- Blyde, J., Volpe, V. y Molina, D. (2014). *Fábricas sincronizadas: América Latina y el Caribe en la era de las Cadenas Globales de Valor.* Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/F%C3%A1bricas-sincronizadas-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-en-la-era-de-las-Cadenas-Globales-de-Valor.pdf
- Bounds, J. y Woods, G. (2009). Supervisión Internacional. Thomson Editores.

- Cámara de Comercio del Chocó. (2022). Censo empresarial del municipio de Quibdó - 2021.
- Carballo, R. (2008). *Innovación y gestión del conocimiento*. Díaz de Santos.
- Cerda, H. (2005). Cómo elaborar proyectos: Diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y educativos (4.ª ed.). Magisterio.
- Chávez, N. (2007). Introducción a la investigación educativa (1.ª ed. En español). C.A. Editora La Columna.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la teoría general de la administración (5ta edición). McGraw Hill.
- Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2013). Perspectivas económicas de América Latina 2013: políticas de PYMES para el cambio estructural. http://hdl.handle.net/11362/1463
- Congreso de la República de Colombia. (2000). Ley 590 del 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Bogotá, D. C: Congreso de la República de Colombia.
- Corredor, M. (2007). Administración de recursos humanos (5.ª ed.). Editorial Nomos S. A.
- Correa, F., Leiva, V. y Stumpo, G. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En Dini y Stumpo (coords.), Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Crespi, G, Tacsir, E. y Vargas, F. (2015, febrero). Innovation dynamics and productivity: Evidence for Latin America. 8th Conference on Micro Evidence on Innovation and Development (MEIDE). UNU-MERIT, New Delhi.
- Davis, K. y Newstron, J. (2009). Comportamiento humano en el trabajo. Legis.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2016). CONPES 3866. Política Nacional de Desarrollo. Bogotá D. C.
- Escorsa, P. y Valls, J. (2009). Tecnología e innovación en la empresa. Ediciones UPC.
- Fernández, E. (2012). Teoría de la organización administrativa. Editorial Universidad del Rosario.
- Ferrer, T. y Pelekais, C. (2004). Tendencias gerenciales y la gestión Universitaria. Revista de Ciencias Sociales, 10(1), 148-163. https://www.redalyc.org/pdf/280/28010111. pdf

Bibliografía 71

- Figueroa, M. (2008). *Marketing Interno como ventaja competitiva en concesionarios Kenworth*. http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/marketing-interno-como-ventaja-competitiva-concesionarias-kenworth/id/50860094. html
- Franco-Ángel, M. y Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 81-91. https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968
- Ganitsky, S. (2015). Competencias en la Gestión de recursos Humanos. McGraw Hill.
- Goleman, D. (2010). El Gerente Educativo (7.ª ed.). Prentice Hall.
- Gómez, M. (2008). El proceso de la Investigación (2.ª ed.). Caracas. Editorial Panapo.
- Gómez, I. (2005). Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill.
- González, Y. (2004). Estilo gerencial del director y su gestión gerencial en las escuelas rurales del NER 218 [Tesis de grado de Magíster en Gerencia Educativa]. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Guiltinan *et al.* C. (2004). Elementos de la mercadotecnia. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2008). *Metodología de la investigación, una comprensión holística*. Quirón Ediciones.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Administración: Una Perspectiva Global.* McGraw Hill.
- Kotler, F y Armstrong, G. (2007). *Fundamentos de Mercadotecnia* (2.ª ed.). Prentice Hall Hispanoamericana.
- Larrañaga, F. (2012). Tomando el Pulso. Revista DINERO, 15(393).
- Llisterri, J. y Angelelli, P. (2007). *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Banco Interamericano de Desarrollo. http://usa.edu.co/pymes/factorescompetitividadpymes.pdf
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2.ª ed.). Cengage Learning Editores, S.A.

Méndez, C. (2012). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. (3.ª ed.). McGraw Hill.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2018 - 2022). Perfiles Económicos Regionales.

Mondy, C. (2012). Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill

Moreno, G. (2010). Psicología de la Organización. Editorial SAETA.

Münch, L. (2012). Fundamentos de Administración. Trillas.

Padrón, T. (2010). *Mercadeo de servicios*. McGraw Hill.

Palella, S. y Martins, F. (2010). Metodología de la investigación. Prentice Hall Hispanoamericana.

Pereira, A. (2014). Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas [Tesis de Maestría en Educación]. Universidad del Zulia.

Pietroniro, R. (2012). Propuesta de un cuadro de mando integral para la gestión de la empresa oficina de arquitectura [Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos]. Universidad Católica Andrés Bello.

Porter, M. (1998). La Ventaja competitiva. CECSA.

Ramírez, R. (2012). Planificación y Control de la Producción. Lito Formas.

Robbins, S. (2007). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2012). Administración. Pearson Educación.

Romero, A. (2008). *Administración*. Thomson Learning.

Rubio, R. (2007). El método científico y sus etapas. México: AulaFacil. http://www. index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf

Rueda, M. (2008). Reflexiones sobre el diseño y puesta en marcha de programas de evaluación de la docencia. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 1(3). http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num3_e/reflexiones.pdf

Ruiz, C. (1999). Estadísticas en las Ciencias Sociales. Fondo Editorial Universidad Lisandro Alvarado.

Sainz, J. (2008). El Plan estratégico en la práctica escolar. ESIC Editorial.

Segarra, M y Callejón, S. (2000). Administración. Prentice Hall Hispanoamericana

Bibliografía 73

Sierra, R. (1999). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios* (14.ª ed.). Madrid: Thomson Editores.

- Shapiro, J. (2008). El Compromiso Organizacional y su relación con el esfuerzo realizado por los empleados en las organizaciones de servicio. Artículo Enfoque Empresarial. *Revista Vértice*.
- Sierra, W., Ortiz, A., Rangel, O. y Alvarado, M. (2010). Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento. *Revista Científica Guillermo de Ockham, 8*(2), 11-22. https://doi.org/10.21500/22563202.561
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA]. (2010). *Complejidad del sistema económico latinoamericano y del Caribe*. https://www.cancilleria.gov.co/international/regional/economic
- Soler, E. y Fernández, H. (2010). Fundamentos de supervisión educativa. La Muralla.
- Stoner, J. (2010). Administración. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tamayo y Tamayo, M. (2014). El Proceso de la Investigación científica. Editorial Limusa.
- Tarapuez, Guzmán y Parra. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010 2013. *Estudios Gerenciales*, *32*(139), 170-180. https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.01.002
- Torres, S. (2020). Administración. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Utrilla, P. (2009). *Dirigir Personas. Fondo y forma*. ESIC Editorial.
- Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral* [Tesis Magíster en Educación]. Universidad Nacional Mayor de San Marco. https://hdl.handle.net/20.500.12672/414
- Vargas, J. (2007). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 1*(1). https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1050
- Venegas, R. (2007). El Compromiso Organizacional y su relación con el esfuerzo realizado por los empleados en las organizaciones de servicio. *Revista Vértice*, 5(2).
- Villaroel, C. (2012). Gerencia, Planificación y Evaluación Universitarias. *Revista Educere*, 9(31), 513-522. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-49102005-000400012&script=sci_abstract
- Westreicher, G. (2015). Pyme Pequeña y mediana empresa Pyme. *Economipedia*. https://economipedia.com/definiciones/pyme.html

ANEXOS

Anexo A. Instrumento aplicado en la investigación

IIC	Ao A. mstrumento apricado en la mivestigación
1.	Realiza actividades de medición del rendimiento a largo plazo del capital invertido.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
2.	Lleva a cabo acciones para mejorar el desempeño de la organización en todas las áreas que la integran.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
3.	Formula de modo constante actividades en la empresa para alcanzar los objetivos.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
4.	Programa acciones para las unidades administrativas (contabilidad, servicios de negocio, ventas, entre otros), definiendo objetivos y estrategias a corto plazo para cada una.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
5.	Planear acciones a nivel funcional de las unidades administrativas contribuyen al desarrollo eficiente de las labores.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
6.	Se le hace seguimiento a las actividades planeadas en la empresa.

20.	Realiza esfuerzos para mantener satisfecho al personal.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
21.	Involucrar a los trabajadores y otros actores en la toma de decisiones.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
22.	Confía en los trabajadores, valorando sus opiniones.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
23.	Estima las ideas de los trabajadores al momento de tomar decisiones.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
24.	Fomenta la confianza en los miembros.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
25.	Ayuda a los miembros a clarificar los intereses organizacionales.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
26.	Contribuye a los empleados precisar los objetivos organizacionales.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
27.	Propicia al mejoramiento de la conducta del trabajador a través de una actitud
	de comprensión y aceptación.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
28.	Formula acciones que permiten el logro de los objetivos organizacionales.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
29.	Ejecuta las actividades correspondientes para alcanzar los objetivos de la entidad.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
30.	Evalúa las acciones llevadas a cabo para conseguir los objetivos programados.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
31.	Promueve la participación continua de los trabajadores para mejorar el diseño de los productos/servicios de la entidad.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
32.	Propicia la participación de los miembros para optimizar la fabricación de los productos/servicios.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()
33.	Procura que el personal de modo constante realice el mantenimiento del proceso productivo de los productos/servicios.
	Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca ()

34.	Promueve en los tr su desempeño.	abajadores el desari	rollo de la capacidad	d de autonomía en
	Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Nunca ()
35.	Propicia en los trab	oajadores demuestre	en su habilidad para	asumir riesgos.
	Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Nunca ()
36.	Motiva a los miem necesidad de que n	bros demuestren su nedie la presencia de	-	mar decisiones sin
	Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Nunca ()
37.	Formula para la ge	stión funcional estra	ategias consistentes	y transparentes.
	Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Nunca ()
38.	Comunica la estrat	egia a través de la o	rganización.	
	Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Nunca ()
39.	Coordina los objet	ivos de las diversas ı	unidades organizati	vas.
	Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Nunca ()
40.	Aprende de las mej	ores prácticas de ot	ras organizaciones.	
	Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Nunca ()
41.	Establece metas y n de otras institucion	-	vidad con base en la	s mejores prácticas
	Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Nunca ()
42.	Logra mejorar la priciones del ramo.	oductividad aplicar	practicas aplicadas	de otras organiza-
	Siempre ()	Casi siempre ()	Algunas veces ()	Nunca ()

Anexo B. Formato de validación

Estilo gerencial en directivos de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó

1.	Identificación	del	experto
----	----------------	-----	---------

Nombres y Apellidos:	C.C
Título de Pregrado:	
Título de Postgrado:	
Lugar de Trabajo:	
Cargo que desempeña:	

2. Título de la investigación

Estilo gerencial en directivos de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.

2.1. Objetivos de la investigación

2.1.1. Objetivo general

Analizar los estilos gerenciales que utilizan los directivos de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.

2.1.2. Objetivos específicos

- Identificar las características en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.
- Identificar los estilos gerenciales que se implementan en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.
- Determinar los modelos gerenciales más adecuados al contexto de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.
- Describir la relación entre los estilos de liderazgo y modelos gerenciales implementados en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.

3. Sistema de variable

Definición nominal: Estilos gerenciales.

Definición conceptual: La variable Estilo gerencial la define Stoner (2010, p. 198) como la "forma de relacionarse una persona con sus subordinados al interior de una organización, desarrollando las dos funciones de líder: la relativa a las tareas y la de mantener el grupo, se suelen expresar mediante los estilos de liderazgo".

Definición operacional: Operacionalmente, la variable se concibe como la manera de relacionarse los directivos de las pymes del municipio de Quibdó,

Chocó, con sus empleados, desarrollando de modo personal sus funciones. Por consiguiente, la variable se operacionaliza a través de los puntajes obtenidos de un instrumento tipo cuestionario elaborado por los investigadores (2022), aplicado a la población determinada en el estudio. En la elaboración de los ítems formulados fueron considerados las dimensiones e indicadores de cada objetivo específico que se visualizan en el cuadro de operacionalización presentado a continuación:

Cuadro 1 Operacionalización de la Variable

Objetivo general: analizar los estilos gerenciales que utilizan los directivos de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
Identificar las características en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.		Características de las pymes	- Competitividad - Planificación - Innovación - Objetivos - Metas
Identificar los estilos gerenciales que se implementan en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.	Estilos	Tipos de estilos gerenciales	- Autocrático - Consultivo - Deliberativo - Resolutivo - Democrático
Determinar los modelos gerenciales más adecuados al contexto de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.	gerenciales	Modelos gerenciales	 Gestión de Planificación Gestión de Calidad Total Empowerment Cuadro de Mando Integral Benchmarking
Describir la relación entre los estilos de gerenciales y modelos gerenciales implementados en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.		Se describe la rel triangulación mu	lación a través de últiple

Fuente: elaboración propia.

Instrumento para medir la variable "estilos gerenciales" Encuesta aplicada al personal gerencial de las pymes del municipio Quibdó - Chocó

Objetivo general:		Analizar los estilos gerenciales que utilizan los directivos de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó	an los di	irectivo	s de la	s pyme:	s del mı	unicipio	de Qu	ibdó, Cl	ιοςό	
Objetivo específico:	:	Identificar las características en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.	s del mı	unicipi	o de Qı	uibdó, C	Jhocó.					
Dimensión		Características de las pymes										
Categoría de respuesta:	esta	i: Siempre (S). Casi Siempre (CS). Algunas veces (Av). Nunca (N)	nas vec	es (Av)). Nun	ca (N)						
4		ítems	Objetivo	tivo	Vari	Variable	Dime	Dimensión	Indic	Indicador	Reda	Redacción
Indicadores		Usted como Gerente de la empresa:	۵	A	۵	AN	۵	A M	۵	AN	A	_
	1.	Realiza actividades de medición del rendimiento a largo plazo del capital invertido										
Competitividad	5.	Lleva a cabo acciones para mejorar el desempeño de la organización en todas las áreas que la integran										
	3.	Formula de modo constante actividades en la empresa para alcanzar los objetivos										
	4.	Programa acciones para las unidades administrativas (contabilidad, servicios de negocio, ventas, entre otros), definiendo objetivos y estrategias a corto plazo para cada una										
Planificación	5.	Planear acciones a nivel funcional de las unidades administrativas contribuyen al desarrollo eficiente de las labores.										
	9	Se le hace seguimiento a las actividades planeadas en la empresa										

Objetivo general:	Analizar los estilos gerenciales que utilizan los directivos de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó	ivos de	las pym	ies del r	nunicip	io de Qu	uibdó, C	Chocó			
Objetivo específico:	Identificar las características en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.	ipio de (Quibdó,	, Chocó							
Dimensión	Características de las pymes										
Categoría de respuesta:	Siempre (S). Casi Siempre (CS). Algunas veces (Av). Nunca (N)	Av). Nu	nca (N)								
- -	ítems	Objetivo	tivo	Variable	able	Dimensión	sión	Indicador	ador	Redacción	ción
Indicadores	Usted como Gerente de la empresa:	۵	A	۵	AN	۵	A P	۵	A M	4	_
	 Organiza los recursos humanos, económicos con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos 										
Innovación	8. Promueve la generación de ideas técnicas que permitan a la empresa obtener nuevos productos										
	9. Propicia la creación de nuevos procesos y servicios o mejorar los ya existentes										
	10. Determina un lapso específico para la realización de los objetivos en las unidades funcionales										
Objetivos - Metas	11. Son enunciados los objetivos de manera concreta										
	12. Se caracterizan los objetivos - metas por ser específicos, alcanzables										

Instrumento para medir la variable "estilos gerenciales"

		1	1 -1 -1	-		-	0 717-117	1		
Objetivo general:	Analizar los estilos gerenciales que utilizan los directivos de las pymes del município de Quibdo, Choco	directivo	os de la	s pymes de	munici	DIO de Ci	Jipdo, C	hoco		
Objetivo específico:	Identificar los estilos gerenciales que se implementan en las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.	nentan	en las p	ymes del m	unicipic	de Quib	dó, Cho	có.		
Dimensión	Tipos de estilos gerenciales.									
Categoría de respuesta:	Siempre (S). Casi Siempre (CS). Algunas veces (Av). Nunca (N)	ces (Av). Nun	ca (N)				١		
	ítems	Objetivo	tivo	Variable		Dimensión	Indicador	ador	Redacción	ción
Indicadores	Usted como Gerente de la empresa:	۵	٩	P NP	۵	₽ B	۵	NP	4	_
	16. Toma las decisiones unilateralmente									
	17. Tomada las decisiones informa a los									
Autocrático	empleados lo que deben hacer y los									
	18. Espera obediencia total de sus empleados									
	19. Solicita información a sus subordinados									
	20. Se reúne con el grupo para tomar la última									
Consultivo	decisión									
	21. Usa la información para fortalecer los inte-									
	reses/habilidades de los miembros									
	22. Busca solucionar los conflictos mediante									
	la negociación									
Deliberativo	23. Realiza esfuerzos para mantener satisfecho									
	al personal									
	24. Involucrar a los trabajadores y otros actores									
	en la toma de decisiones									
	25. Confía en los trabajadores, valorando sus									
;	Opiniones									
Kesolutivo	26. Estima las ideas de los trabajadores al									
	momento de tomar decisiones									
	27. Fomenta la confianza en los miembros									
	28. Ayuda a los miembros a clarificar los									
	intereses organizacionales									
	29. Contribuye a los empleados precisar los									
Democrático	objetivos organizacionales									
	30. Propicia al mejoramiento de la conducta									
	del trabajadores a través de una actitud									
	de comprensión y aceptación									

Instrumento para medir la variable "estilos gerenciales"

Objetivo general:	ıl:	Analizar los estilos gerenciales que utilizan los directivos de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó	de las p	ymes	del mun	icipio d	e Quibo	dó, Chc	có.		
Objetivo específico:	fico:	Determinar los modelos gerenciales más adecuados al contexto de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.	ontexto	de las	pymes	del mur	icipio c	de Quik	odó, Ch	ocó.	
Dimensión		Modelos gerenciales.									
Categoría de respuest	spuesta:	Siempre (S). Casi Siempre (CS). Algunas veces (Av). Nunca (N)	Nunca	(N							
- Cachenilari		ítems	Objetivo		Variable		Dimensión	Indicador	-	Redacción	ción
Indicadores		Usted como Gerente de la empresa:	<u>ا</u>	NP	P NP	Ь	NP	Ь	NP	A	_
	31. Form orgal	31. Formula acciones que permiten el logro de los objetivos organizacionales									
Gestión de Planificación	32. Ejecu objet	32. Ejecuta las actividades correspondientes para alcanzar los objetivos de la entidad									
	33. Evalu prog	33. Evalua las acciones llevadas a cabo para conseguir los objetivos programados									
	34. Prom mejo	34. Promueve la participación continua de los trabajadores para mejorar el diseño de los productos/servicios de la entidad									
Gestión de Calidad Total	35. Prop fabri	35. Propicia la participación de los miembros para optimizar la fabricación de los productos/servicios									
	36. Procu	36. Procura que el personal de modo constante realice el mante- nimiento del proceso productivo de los productos/servicios									
	37. Prom auto	37. Promueve en los trabajadores el desarrollo de la capacidad de autonomía en su desempeño									
Empowerment	38. Prop asum	38. Propicia en los trabajadores demuestren su habilidad para asumir riesgos									
	39. Motiv	39. Motiva a los miembros demuestren su habilidad para tomar decisiones sin necesidad de que medie la presencia de una autoridad									
Cuadro	40. Form trans	40. Formular para la gestión funcional estrategias consistentes y transparentes									
de Mando	41. Com	41. Comunica la estrategia a través de la organización									
ıııteyraı	42. Coor	42. Coordina los objetivos de las diversas unidades organizativas									
	43. Apre	43. Aprende de las mejores prácticas de otras organizaciones									
Benchmarking	44. Estak mejo	44. Establece metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de otras instituciones									
	45. Logra otras	45. Logra mejorar la productividad aplicar practicas aplicadas de otras organizaciones del ramo									

Juicio del experto

•	preguntas concuerdan con los objetivo	
Suficiente () Medianamente Suficiente () Ins	uficiente ()
Observaciones:		
Considera que las	preguntas miden las dimensiones e inc	dicadores?
-) Medianamente Suficiente () Ins	
	, moduliamente sumerente () me	
Observaciones		
0 11 1	1 1 .11 2	
-	preguntas miden las variables?	
Suficiente () Medianamente Suficiente () Ins	uficiente ()
Observaciones:		
¿Considera que la r	edacción es adecuada?	
Suficiente () Medianamente Suficiente () Ins	uficiente (
Observaciones:		
:Considera que el i	nstrumento diseñado es válido?	
2001131dera que el 11		
	Sí() No()	
Observaciones:		
Observaciones:		

Anexo C. Confiabilidad del instrumento

Variable: Estilo gerencia

Confiabilidad del instrumento

Ítem																
Suj.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
1	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	149
2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	145
3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	147
4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	144
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	138
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	141
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	138
8	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	166
9	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	168
10	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	146
ΣX	25	28	29	25	27	25	25	29	28	25	25	25	30	30	24	1168
X	3,1	3,5	3,6	3,1	3,4	3,1	3,1	3,6	3,5	3,1	3,1	3,1	3,8	3,8	3,0	146
Si ²	0,13	0,29	0,27	0,13	0,27	0,13	0,13	0,27	0,29	0,13	0,13	0,13	0,21	0,21	0,57	8,82143
Si	0,35	0,53	0,52	0,35	0,52	0,35	0,35	0,52	0,53	0,35	0,35	0,35	0,46	0,46	0,76	19,3978

Ítem																
Suj.	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	149
2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	145
3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	147
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	144
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	138
6	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	141
7	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	138
8	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	166
9	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	168
10	5	4	4	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	2	4	146
$\sum X$	25	25	27	28	25	25	25	25	27	25	25	25	25	25	25	1168
Χ	3,1	3,1	3,4	3,5	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	146
Si ²	0,13	0,13	0,27	0,29	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	8,82143
Si	0,35	0,35	0,52	0,53	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	19,3978

Ítem																
Suj.	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	Total
1	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	149
2	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	4	3	145
3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	4	3	147
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	144
5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	138
6	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	141
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	138
8	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	166
9	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	168
10	3	2	2	2	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3	2	146
$\sum X$	27	25	25	25	25	27	30	23	23	27	27	25	25	27	25	1168
Χ	3,4	3,1	3,1	3,1	3,1	3,4	3,8	2,9	2,9	3,4	3,4	3,1	3,1	3,4	3,1	146
Si ²	0,27	0,13	0,13	0,13	0,13	0,27	0,21	0,41	0,41	0,27	0,27	0,13	0,13	0,27	0,13	8,82143
Si	0,52	0,35	0,35	0,35	0,35	0,52	0,46	0,64	0,64	0,52	0,52	0,35	0,35	0,52	0,35	19,3978

Xt	146,0
Si ²	111,51
Si	10,56

Coeficiente de confiabilidad = α = 0,94

Interpretación del coeficiente (Ruíz, C.; 1998)

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

SOBRE LOS AUTORES



Harlem Sirlein Beltrán Moreno

Doctor en Ciencias Gerenciales (Universidad Rafael Belloso Chacín). Magíster en Gerencia de Mercadeo (Universidad Rafael Belloso Chacín). Especialista en Gerencia de Mercadeo (Universidad de Medellín). Administrador de

Empresas (Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba). Profesor de tiempo completo en la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba; Coordinador del campo investigativo de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables; Coordinador del Semillero de investigación "Gestión y Prospectiva – G&P". Hace parte de los grupos de investigación "Productividad y Competitividad Regional" y "Gestión del Turismo Sostenible". Ejecutivo de la consultora *Pacífico Consulting Group*. Conferencista nacional e internacional en las áreas de *marketing*, emprendimiento, enfoques gerenciales y turismo sostenible. Tutor y asesor de trabajos de grados y tesis del nivel de postgrado. Autor de diversos libros y artículos científicos.



Jesús Antonio Cuesta Copete

Magíster en Emprendimiento y Desarrollo de Ideas de Negocios (Universidad Europea de Monterrey). Magíster en Desarrollo Emprendedor e Innovación (Universidad D' Salamanca). Especialista en Formación y Capacitación en

Emprendimiento (Universidad de Salamanca). Especialista en Control Organizacional (Universidad EAFIT). Administrador de Empresas (Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba). Profesor de tiempo completo en la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Hace parte de los grupos de investigación: Productividad y Competitividad Regional, Innovación y Emprendimiento Sostenible. Asesor del Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba (CEI UTCH). Autor de diversos artículos científicos.



Sebastián Murillo Barahona

Doctorando en Proyectos (Universidad Internacional Iberoamericana – México). Magíster en Administración de Organizaciones (Universidad Nacional Abierta y a Distancia – Colombia). Magister en Administración de

Empresas - MBA (Universidad Nacional Abierta y a Distancia – Florida Estados Unidos). Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo (Universidad Nacional Abierta y a Distancia - Colombia). Administrador de Empresas (Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba). Profesor ocasional de tiempo completo en la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. Coordinador del campo Específico de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables; Coordinador del Semillero de investigación "Emprendimientos Social y Solidario - ENSOL". Integrante del grupo de investigación "Productividad y Competitividad Regional".

CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTILOS GERENCIALES EN DIRECTIVOS DE LAS PYMES DEL DEPARTAMENTO DEL CHOCÓ

La caracterización de los estilos gerenciales en directivos de las pymes del Departamento del Chocó surge de la necesidad de lograr un referente a los cambios constantes que enfrentan las pymes hoy día y que provocan la salida del mercado de muchas de ellas, al igual que otras dificultades que se puedan presentar, sea de inventario o la búsqueda de cambio de razón social.

La presente investigación se ha desarrollado bajo la premisa de que el estilo gerencial resulta necesario para toda empresa que esté buscando posicionarse en el mercado; el gerente, como actor fundamental, maneja las características de la empresa para aprovechar las condiciones del mercado en conjunción con la aplicación de modelos gerenciales que contribuyan a vincular de modo eficaz la operatividad empresarial con las situaciones internas y externas de las empresas u organizaciones.

Esta obra, producto de investigación, está dirigida al fortalecimiento de los empresarios y los conocimientos académico-científicos de los diferentes estudiantes y profesionales de las áreas de las ciencias administrativas, económicas y contables.



Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba

Incluye

- Características en las pymes del Municipio de Quibdó, Chocó.
- Estilos gerenciales que se implementan en las pymes del Municipio de Quibdó, Chocó.
- Modelos gerenciales más adecuados al contexto de las pymes del municipio de Quibdó, Chocó.
- ► La relación entre los estilos de gerenciales y modelos gerenciales implementados.

Harlem Sirlein Beltrán Moreno

Doctor en Ciencias Gerenciales (Universidad Rafael Belloso Chacín). Magíster en Gerencia de Mercadeo (Universidad Rafael Belloso Chacín). Especialista en Gerencia de Mercadeo (Universidad de Medellín). Administrador de Empresas (Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba). Profesor de tiempo completo en la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.

Jesús Antonio Cuesta Copete

Magíster en Emprendimiento y Desarrollo de Ideas de Negocios (Universidad Europea de Monterrey). Magíster en Desarrollo Emprendedor e Innovación (Universidad D' Salamanca). Especialista en Formación y Capacitación en Emprendimiento (Universidad de Salamanca). Especialista en Control Organizacional (Universidad EAFIT). Administrador de Empresas (Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba). Profesor de tiempo completo en la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.

Sebastián Murillo Barahona

Doctorando en Proyectos (Universidad Internacional Iberoamericana, México). Magíster en Administración de Organizaciones (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia). Magíster en Administración de Empresas - MBA (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Florida Estados Unidos). Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia). Administrador de Empresas (Universidad Tecnológica del Choco Diego Luis Córdoba). Profesor ocasional de tiempo completo en la Universidad Tecnológica del Choco Diego Luis Córdoba. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.

