

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA**

**ROLES GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS INDUSTRIAS
LACTEAS DEL MUNICIPIO COLÓN ESTADO ZULIA.**

www.bdigital.ula.ve

**AUTOR: ANTONIO J. RIVAS CH.
TUTOR: Licda. MSC. MARÍA LÓPEZ**

MÉRIDA, JUNIO DE 2015

c.c Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA**

**ROLES GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS INDUSTRIAS
LACTEAS DEL MUNICIPIO COLÓN ESTADO ZULIA.**

(Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister Scientiaum en Administración Mención Gerencia, que otorga el Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) FACES ULA.)

**AUTOR: ANTONIO J. RIVAS CH.
TUTOR: Licda. MSC. MARÍA LÓPEZ**

MÉRIDA, JUNIO DE 2015

c.c Reconocimiento

Dedicatoria

- Quiero dedicar el logro de esta meta, en primera instancia a Dios y a la Virgen del Carmen, por brindarme la fe, confianza, salud, paciencia y conocimiento necesarios para el desarrollo y culminación de esta investigación.
- A mis padres por ser artífices y pilares fundamentales en el alcance de este sueño tan anhelado, para ustedes de todo corazón dedico este logro, bien merecido por ser ejemplo en la formación de una familia donde impera el respeto, responsabilidad, honestidad, superación, amor y la unión familiar. Los amo.
- A mi esposa Eliana, compañera incondicional dedico este esfuerzo con todo mi alma por ser la persona que con su paciencia y amor me motivo constantemente a no rendirme ante el logro de esta meta. Te amo.
- A mis hijos queridos Andrés Daniel, María De Los Ángeles y María Antonella, espero que este triunfo les sirva de ejemplo en su formación, puesto que todo lo que me propongo lo hago por ustedes en brindarles una vida mejor. Ustedes son la fuente de energía que ilumina con su luz mis pasos y me dan fuerza para continuar sin detenerme. Los amo.
- A mis hermanos Jorge, Ramón, José Luis Q.E.P.D, Mercedes y Francisco dedico este triunfo y espero que los inspire en seguir cosechando éxitos personales y profesionales y que nunca es tarde para superarse si existe fe y confianza en sí mismo. A mi hermano José Luis fuiste mi inspiración para incursionar en esta carrera profesional gracias por tus consejos y desde el cielo sé que estas orgulloso.
- A mis tíos por impulsarme constantemente con sus consejos y orientaciones en la cristalización de esta meta, con especial distinción a mi tío Oscar Q.E.P.D.
- A mis primos y sobrinos para que esta meta se convierte en fuente de motivación para cosechar logros en su vida personal y profesional.
- A mis cuñados y cuñadas que este logro los incentive en seguir adelante en su formación profesional.

Antonio Rivas

Agradecimientos

- A Dios todo poderoso y a la Virgen del Carmen, quienes con su luz divina me permitieron vencer todos los obstáculos para lograr esta meta.
- A mis padres por su apoyo, paciencia y amor incondicional, infinitas gracias por la confianza depositada en mí en la culminación de esta maestría, este logro también les pertenece a ustedes, con la convicción de que el tiempo de Dios es perfecto, cuando se tiene fe en lo que se hace. ¡Nunca es tarde cuando la dicha llega!
- A mi esposa e hijos quienes con sus muestras de amor y cariño me impulsaron en seguir adelante sin desmayar. Gracias por estar siempre a mi lado en los momentos más importantes de mi vida, con el favor de Dios más adelante me corresponderá con ustedes apoyarlos y acompañarlos en ver alcanzados sus logros personales y profesionales, sigan adelante yo confié en ustedes con todo mi alma y corazón.
- A mi tutora profesora María Isolina López, inmensas gracias por su preocupación, orientación y dedicación en procurar a través de sus valiosos conocimientos, que la investigación se desarrollara, enmarcada dentro de la ética profesional.
- A los profesores Daniel Ramírez, Marlene Peñaloza y Luis Nava, quienes con sus aportes, orientaciones y confianza dadas permitieron avanzar en el logro de los objetivos de investigación planteados. Infinitas gracias. ¡Dios se los Pague!
- A la ilustre Universidad De Los Andes y al Centro de investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) integrado por todo su personal administrativo, docente y obrero, por convertirse en plataforma para todos aquellos profesionales que buscan impulsar o fortalecer su creatividad y conocimientos, con estudios de cuarto nivel conducentes a la solución de problemas de la comunidad en el área de la ciencias económicas y sociales a través de la gerencia.

Antonio Rivas

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vii
Índice de gráficos	viii
Resumen	ix
Introducción	1
Capítulos	
I El Problema	4
Planteamiento del problema	4
Objetivos de la investigación	9
Justificación de la investigación	10
Alcance de la investigación	13
II Marco Teórico	15
Antecedentes de la investigación	15
Bases teóricas	20
Organización	21
Agroindustria	24
Gerente	28
Funciones gerenciales	30
Planificación	32
Organización	35
Dirección	38
Control	40
Roles gerenciales de Mintzberg	44
Roles Interpersonales	46
Roles de Información	52
Roles de decisión	53
Operacionalización de variables	56
III Marco Metodológico	57
Tipo y Diseño de la investigación	57
Población	58
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
Validez y Confiabilidad del instrumento	60
Técnicas de análisis y procesamiento de datos	61
IV Análisis e interpretación de los resultados	63
V Conclusiones y recomendaciones	136
Referencias bibliográficas	144
Anexos	147

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de las variables de estudio.	56
Tabla 2 Clasificación de la población por empresa y cargo asignado.	59
Tabla 3 Manual descriptivo de cargos industria (A).	66
Tabla 3.1 Manual descriptivo de cargos industria (A).	67
Tabla 3.2 Manual descriptivo de cargos industria (A).	68
Tabla 3.3 Manual descriptivo de cargos industria (A).	69
Tabla 3.4 Manual descriptivo de cargos industria (A).	70
Tabla 4 Manual descriptivo de cargos industria (B).	72
Tabla 4.1 Manual descriptivo de cargos industria (B).	73
Tabla 4.2 Manual descriptivo de cargo industria (B).	74
Tabla 4.3 Manual descriptivo de cargo industria (B).	75
Tabla 4.4 Manual descriptivo de cargo industria (B).	76
Tabla 4.5 Manual descriptivo de cargo industria (B).	77
Tabla 4.6 Manual descriptivo de cargo industria (B).	78
Tabla 4.7 Manual descriptivo de cargo industria (B).	79
Tabla 5 vinculación de las funciones genéricas asignadas con las funciones administrativas propuestas por Fayol, industria (A)	82
Tabla 6 Funciones genéricas vinculadas con las funciones administrativas industria (B).	86
Tabla 7 Datos estadísticos dimensión planificación	93
Tabla 8 Datos estadísticos dimensión organización.	94
Tabla 9 Datos estadísticos dimensión dirección.	95
Tabla 10 Datos estadísticos dimensión control.	96
Tabla 11 Datos estadísticos dimensión roles interpersonales.	98
Tabla 12 Datos estadísticos dimensión roles informativos.	101
Tabla 13 Datos estadísticos dimensión roles de decisión.	104
Tabla 14 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles interpersonales, indicador figura destacada	108
Tabla 15 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles interpersonales, indicador líder.	109
Tabla 16 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles interpersonales, indicador enlace.	111
Tabla 17 Promedio global de las alternativas para la dimensión roles interpersonales	113
Tabla 18 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles de información, indicador monitor.	114
Tabla 19 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles de información, indicador diseminador.	116
Tabla 20 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles de información, indicador portavoz.	118

Tabla 21 Promedio global de las alternativas para la dimensión roles de información.	119
Tabla 22 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles de decisión, indicador empresario.	121
Tabla 23 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles de decisión, indicador mediador de problemas.	123
Tabla 24 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles de decisión, indicador asignador de recursos.	125
Tabla 25 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles de decisión, indicador negociador.	127
Tabla 26 Promedio global de las alternativas para la dimensión roles de decisión.	128
Tabla 27 Resumen comportamiento roles gerenciales en la práctica (encuesta)	130
Tabla 28 Comportamiento de los roles gerenciales en la práctica (Guía de observación)	131
Tabla 29 Roles relevantes y comunes desempeñados en la práctica por los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z. y los resultados del estudio aplicado por Mintzberg.	132
Tabla 30 Resumen del comportamiento de las funciones administrativas (encuesta)	134
Tabla 31 Resumen vinculación funciones genéricas asignadas y funciones administrativas Fayol Industria (A)	135
Tabla 32 Resumen vinculación funciones genéricas asignadas y funciones administrativas Fayol Industria (B)	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 La organización como sistema abierto	Pág. 22
Figura 2 Roles gerenciales de Mintzberg	49

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Comportamiento de los Ítems del indicador figura destacada.	109
Gráfico 2 Promedio de las alternativas para el indicador figura destacada.	110
Gráfico 3 Comportamiento de los Ítems del indicador líder.	111
Gráfico 4 Promedio de las alternativas para el indicador líder.	111
Gráfico 5 Comportamiento de los Ítems del indicador enlace	112
Gráfico 6 Promedio de las alternativas para el indicador enlace.	113
Gráfico 7 Promedio global de las alternativas para la dimensión roles interpersonales.	114
Gráfico 8 Comportamiento de los Ítems del indicador monitor.	115
Gráfico 9 Promedio de las alternativas para el indicador monitor.	116
Gráfico 10 Comportamiento de los Ítems del indicador diseminador.	117
Gráfico 11 Promedio de las alternativas para el indicador diseminador.	118
Gráfico 12 Comportamiento de los Ítems del indicador portavoz.	119
Gráfico 13 Promedio de las alternativas para el indicador portavoz.	119
Gráfico 14 Promedio global de las alternativas para la dimensión roles de información.	121
Gráfico 15 Comportamiento de los Ítems del indicador empresario.	122
Gráfico 16 Promedio de las alternativas para el indicador empresario.	123
Gráfico 17 Comportamiento de los Ítems del indicador mediador de problemas.	124
Gráfico 18 Promedio de las alternativas para el indicador mediador de problemas.	125
Gráfico 19 Comportamiento de los Ítems del indicador asignador de recursos.	126
Gráfico 20 Promedio de las alternativas para el indicador mediador de problemas.	127
Gráfico 21 Comportamiento de los Ítems del indicador negociador.	128
Gráfico 22 Promedio de las alternativas para el indicador negociador.	128
Gráfico 23 Promedio global de las alternativas para la dimensión roles de decisión.	129

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA**

**ROLES GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS INDUSTRIAS
LACTEAS DEL MUNICIPIO COLÓN ESTADO ZULIA.**

**AUTOR: ANTONIO J. RIVAS CH.
TUTOR: Licda. MSC. MARÍA LÓPEZ
Año 2015**

www.bdigital.ula.ve

RESUMEN

El objetivo de la investigación consistió en analizar los roles gerenciales de los directivos de la industrias lácteas del Municipio Colón Estado Zulia, planteando un modelo de investigación descriptiva de campo no experimental transeccional, apoyado en el análisis documental para abordar una de las dimensiones propuestas en la investigación. La población estuvo integrada por 18 directivos de las agroindustrias seleccionadas según los parámetros preestablecidos. Los resultados refieren que en las empresas existe formalidad para asignar las funciones genéricas, los gerentes se apoyan en las funciones administrativas para guiar su trabajo y respecto a los roles gerenciales, existe vinculación entre los desarrollados en la práctica y los establecidos en el modelo de Mintzberg, solo que, con poca consistencia y regularidad en la aplicación de estas conductas por los directivos. Al respecto entre las tres categorías de roles gerenciales que resultaron más relevantes destacan el de líder, diseminador y mediador de problemas.

Descriptorios: funciones genéricas, funciones administrativas, roles gerenciales.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no son autosuficientes, ellas requieren de personas capacitadas que diseñen, dirijan y controlen el desarrollo de las actividades o tareas que serán ejecutadas, por personas a su cargo, en la búsqueda de la eficiencia administrativa. El desempeño del gerente en sus diferentes niveles se mide a través del grado de eficiencia y eficacia en el que satisface los objetivos organizacionales, el alcance de estos fines va a depender de la forma de gerenciar que adopten cada uno de estos individuos, es decir la utilización óptima de los recursos, además del trato y la comunicación que este tenga con sus subordinados y los demás departamentos.

La dinámica de las organizaciones en los actuales momentos exige cambios permanentes; así como una constante revisión de los procesos administrativos que pretenden conducirla por la dirección adecuada. Cada vez más, el papel de los gerentes cobra relevancia al observar la urgencia por administrar organizaciones inmersas en entornos turbulentos y por lo tanto altamente inciertos, así como crear condiciones favorables en la búsqueda del logro de las metas trazadas.

El éxito de una organización está estrechamente vinculado al éxito de su gente. Si los miembros de una organización realizan bien su trabajo y logran sus metas es lógico que, en consecuencia, la institución sea igualmente exitosa. En este contexto, comprender la necesidad de dirigir eficientemente las organizaciones bien sea públicas o privadas, exige analizar variables asociadas al papel que desempeñan los gerentes, quienes asumen la responsabilidad en la conducción de estas empresas.

La presente investigación por tanto, pretendió abordar este tema a partir del análisis de los roles gerenciales de los directivos de las industrias lácteas del Municipio Colón Estado Zulia, empresas agroindustriales que

contribuyen de manera significativa en el crecimiento económico y social de la zona Sur Del Lago, a través de la producción de alimentos.

En este sentido la temática desarrollada consistió a través del estudio de la teoría clásica de las funciones y los roles gerenciales, describir los roles que los directivos de las empresas lácteas desarrollan en la práctica y a partir de allí compararlos con el modelo propuesto por Henry Mintzberg (1973) en su tesis doctoral, donde observó durante una semana la vida laboral de cinco directores ejecutivos de distintas empresas, dando como resultado la existencia de tres papeles fundamentales que desempeña cualquier gerente, tal es el caso de los roles interpersonales, de información y de decisión.

Los resultados obtenidos producto de la investigación permitieron describir o conocer que roles o conductas predominan más durante la práctica gerencial, en estos directivos, en sus diferentes niveles jerárquicos dentro de la estructura organizativa de las empresas seleccionadas para el estudio.

Bajo este enfoque la gerencia en las industrias lácteas del Municipio Colón Estado Zulia, se verán beneficiadas con el estudio puesto que servirá de punto de arranque para el establecimiento de planes formales de evaluación y capacitación de los gerentes en sus diferentes áreas y la importancia de que estos adopten los roles gerenciales, no como recetas sino como herramientas básicas para la obtención de habilidades conceptuales, humanas y técnicas necesarias en la naturaleza del trabajo directivo.

El desarrollo de la Investigación se estructuró de la siguiente manera:

En el capítulo I, se formuló el planteamiento de la situación a investigar, los objetivos a alcanzar, su justificación y la importancia, así como los alcances y limitaciones de la misma.

El capítulo II, se basó en la sustentación del trabajo de investigación, a través del marco teórico, el cual represento el análisis, conceptualización y

operacionalización de la o las variables de estudio, además de mencionar los antecedentes de investigaciones relacionadas con la temática planteada.

El capítulo III, planteó el marco metodológico utilizado en el desarrollo de la investigación, el cual se constituye en la naturaleza del estudio, la determinación de la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos para su análisis.

En el capítulo IV, se desarrolló el análisis de los resultados de la investigación, derivado de la información recolectada a través de los instrumentos aplicados.

Finalmente en el capítulo V, se establecieron las conclusiones y recomendaciones sobre los aspectos más resaltantes del estudio, relacionados con los objetivos de la investigación.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Desde que el hombre habita en la tierra se ha visto en la necesidad de unirse a otros para lograr objetivos que individualmente no le eran posible alcanzar; es así como empiezan a surgir las primeras organizaciones como un intento de unir fuerzas para alcanzar objetivos comunes en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades colectivas.

Posteriormente a medida que empiezan a surgir las civilizaciones estas organizaciones fueron estructurándose de manera más formal lo cual condujo a coordinar mejor los esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia a mejorar la aplicación de la administración como elemento fundamental en el logro de los objetivos y buen manejo de los recursos, elemento este que se acentuó con la revolución industrial en el siglo XVIII, acontecimiento que origino un cambio en la producción pasando de una economía artesanal al sistemas de fábricas, que trajo consigo una gran cantidad de problemas entre quienes poseían los medios de producción y quienes prestaban sus servicios como trabajadores lo que propicio la aparición de especialistas que trataban de resolver los problemas de administración que se presentaban.

En este sentido Robbins y De Cenzo (2009), establecen que la organización es un grupo de personas, ordenadas de forma sistémica, reunidas para cumplir un propósito específico. Por su parte Miles (1980) citado por Robles y Alcerreca (2000), expresan que una organización es una coalición de grupos de interés, que comparten una base común de recursos, que cumplen una misión común, y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo. Bajo este enfoque las organizaciones como entes económicos y sociales, desarrollan un papel fundamental en la generación de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas, por tanto el alcance de los objetivos institucionales va a depender del

establecimiento de principios, técnicas y métodos administrativos que permitan a la organización interactuar con el mercado, generando valor a sus participantes internos y externos.

En virtud de esta situación la administración surge como una respuesta efectiva en la solución de los problemas organizacionales y por ende la aparición de la figura del gerente como pieza clave en el desarrollo de esta nueva ciencia de vital importancia en el proceso de transformación económica, histórica, cultural y social de un país. La administración es un fenómeno universal en el mundo de hoy. Cada organización, cada empresa requiere ejecutar procesos de toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación de desempeño con base en objetivos previamente determinados, consecución y ubicación de recursos varios, entre otros.

En el mismo orden de ideas Hernández (2002), define la administración como la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo en términos de objetivos predeterminados. De igual manera Chiavenato (2001) indica que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

Por tanto, toda empresa requiere que diferentes personas con capacidad de decisión y liderazgo realicen una gran cantidad de actividades administrativas dirigidas hacia áreas o problemas específicos; a estas personas se les conoce con la denominación de gerentes; al respecto, Hellriegel (2002), define al gerente como aquella personas que planea organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización, esto hace que cada empresa necesite uno o varios gerentes, en diferentes niveles, áreas y funciones, dentro de un conjunto integrado y armonioso de esfuerzos, orientados al logro de los objetivos empresariales.

Desde la concepción del autor antes señalado el papel del gerente está enfocado; al igual que lo propuesto a principios del siglo XX por el industrial francés Henri Fayol, en cumplir con las funciones establecidas dentro del proceso administrativo; como lo es la planificación, organización, dirección y control; herramientas claves en la naturaleza del trabajo del gerente, descritas bajo los siguientes términos, en el caso de la planificación, esta se constituye en la primera fase del proceso administrativo que consiste en definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades. Seguidamente la fase de organización, la cual incluye determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y donde se tomarán las decisiones. Posteriormente se desarrolla la fase de dirección, que trata sobre la motivación a los empleados, orientación de las actividades, establecimiento de canales de comunicación efectivos y la resolución de conflictos. Finalmente el control como fase responsable de vigilar el desempeño real y compararlo con las metas, con el propósito de detectar las posibles desviaciones y establecer los mecanismos de ajuste o corrección.

Sin embargo el papel del gerente no debe limitarse a estas cuatro funciones ya que en el desarrollo de estas los gerentes desempeñan otros roles o papeles. Al respecto Mintzberg (1973) llevó a cabo una investigación empírica con cinco directores de empresas. Durante periodos de cinco días, observó lo que estos realizaban en sus actividades normales. A partir de estas observaciones propuso el enfoque de roles gerenciales. El cual describe tres roles: a) roles interpersonales: incluye el rol de representante, líder y enlace; b) roles de información; comprenden a su vez los roles de monitor, diseminador y vocero y por ultimo c) el rol de decisión que involucra la actuación del gerente como; empresario, arbitro de conflicto, negociador y asignador de recursos.

Entre tanto Robbins y Decenzo (2009), manifiestan que los roles gerenciales son categorías concretas relativas al comportamiento de los gerentes, agrupados en tres categorías principales como son: relaciones interpersonales, transferencia de información y toma de decisiones. Con base a lo antes indicado se puede inferir que el empleo de los roles planteados por Mintzberg (1973), contribuyen de manera significativa en el éxito de los gerentes en sus diferentes niveles jerárquicos dentro de la estructura de la organización, puesto que categoriza de forma ordenada y lógica el papel que debe desempeñar todo gerente en el ejercicio de sus funciones, convirtiéndose de esta manera en un esquema o guía de trabajo que permite tener una visión más amplia y clara de lo que es la función gerencial.

Con el objeto de ampliar lo antes descrito, Luthans et al. (1988) citado por Rodríguez (2005) realizaron una investigación de cuatro años en la que observaron y entrevistaron a 457 gerentes de nivel medio en diferentes organizaciones de los Estados Unidos, los investigadores concluyeron que los gerentes desempeñan las actividades identificadas en la teoría administrativa tradicional, a la vez que realizan otras actividades relacionadas con la gestión del talento humano y las interacciones sociales. Para los autores, estas dos últimas funciones son la clave de la excelencia gerencial en el mundo de los negocios.

Dado que actualmente, las organizaciones se desenvuelven en un ambiente donde los cambios en el contexto económico, social, político, tecnológico, competitivo cada vez son más rápidos, lo que exige que quienes dirigen las organizaciones se mantenga informados sobre estos cambios y como estos afectan el logro de los objetivos organizacionales y en esta tarea el gerente debe desempeñar una serie de roles que le permitan establecer interrelaciones con el ambiente interno y externo que rodea la organización; recabar información y tomar decisiones en base a ella para lograr ser competitivos y mantener la organización que dirige en el mercado. Es decir

que el desempeño de estos roles por parte del gerente son de vital importancia para el logro de los objetivos organizacionales ya que a través de ellos es posible cumplir con las diferentes actividades dentro de los cargos que desempeñan o en la realización de las funciones propias de la administración.

La Zona Sur Del Lago de Maracaibo, es considerada una región agropecuaria rica en la explotación de rubros como leche, carne , plátano , cacao, palma aceitera entre otros, que representan uno de los principales insumos que integran la canasta alimentaria básica de los venezolanos, es por ello que en esta región, específicamente en el Municipio Colón del Estado Zulia (M.C.E.Z), según información aportada por la dirección de rentas de la alcaldía del referido municipio, se encuentran instaladas y en funcionamiento un número significativo de empresas agroindustriales pequeñas , medianas y grandes que se dedican a la receptoría y procesamiento de estos insumos agrícolas y cárnicos, destinados al consumo interno del país y parte al consumo externo de otros países.

Dentro del grupo de empresas agroindustriales de la zona, se encuentran las industrias lácteas del M.C.E.Z, dedicadas al procesamiento de la leche y sus productos derivados, queso, yogurt, chicha, choco, crema de leche, entre otros, que durante décadas han contribuido al desarrollo económico y social de la región a través de la generación de empleos directos e indirectos, así como su contribución al fisco municipal con el pago de impuestos, que se traducen en obras y servicios a la comunidad.

Ante situaciones de cambios que afectan a todo tipo de organizaciones, la figura del gerente en su rol directivo representa un factor fundamental para el control de los mismos, en tal sentido surge la inquietud por conocer si actualmente los gerentes de las industrias lácteas del M.C.E.Z, desempeñan los roles propuestos en el enfoque de Mintzberg (1973); inquietud que se materializo en esta investigación, cuyo propósito consistió en describir a través de un análisis, los roles gerenciales

adoptados por los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z, para lo cual se planteó una serie de interrogantes que permitieron la formulación de la problemática en estudio y por ende la jerarquización de los objetivos específicos de la investigación, con la finalidad de desarrollar y aplicar la metodología de investigación más apropiada, dentro de la interrogantes planteadas destacan.

¿Cuáles son las funciones genéricas formalmente establecidas para los gerentes de las industrias lácteas del M.C.E.Z?

¿Cuáles son las funciones administrativas desempeñadas por los gerentes de las industrias lácteas del M.C.E.Z?

¿Qué roles son relevantes y comunes en el trabajo gerencial desarrollado por los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z?

¿Existe vinculación entre los roles desarrollados en la práctica por los gerentes de las industrias lácteas del M.C.E.Z y los propuesto por Henry Mintzberg en su modelo?

www.bdigital.ula.ve

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar los roles gerenciales de los directivos de las industrias lácteas del Municipio Colón Estado Zulia.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las funciones genéricas formalmente establecidas para los gerentes de las industrias lácteas del M.C.E.Z.
- Describir las funciones administrativas que cumplen los gerentes en las industrias lácteas del M.C.E.Z.
- Establecer los roles relevantes y comunes del trabajo gerencial desarrollado por los directivos de las industria lácteas del M.C.E.Z.

- Determinar la vinculación entre los roles desarrollados en la práctica por los gerentes de las industrias lácteas del M.C.E.Z con el modelo propuesto por Mintzberg.

JUSTIFICACIÓN

Las sociedades se encuentran en un constante proceso de evolución, cada vez son más crecientes las necesidades del entorno y con ello la necesidad de contar con gerentes, profesionales competentes que enfoquen sus esfuerzos en la adopción de un estilo de liderazgo efectivo que lo conduzcan al desarrollo de estrategias para la generación de bienes y servicios de alta calidad y a bajos costos, satisfaciendo de esta manera las necesidades que demande la colectividad, entre ellas las necesidades de alimentación.

Las empresas agroindustriales en Venezuela, contribuyen de manera significativa en el crecimiento económico y social de la nación, se caracterizan por ser empresas que desarrollan una actividad económica, que combina básicamente el proceso productivo agropecuario con el industrial para producir alimentos y materia primas que luego serán intercambiadas en el mercado.

Las industrias de alimentos se constituye en uno de los componentes más importantes dentro de las actividades agroindustriales en los países desarrollados y en vías de desarrollo, puesto que generan aportes relevantes al producto interno bruto de la nación a través de la comercialización de estos bienes de consumo masivo, esto hace que la producción de alimentos en los últimos años, sea considerada como un elemento estratégico dentro de las políticas que integran el plan económico de la nación, y en el caso de Venezuela por ser este un país dependiente de los ingresos petroleros, el apoyo y fortalecimiento a la industria de alimentos a través de financiamientos y transferencias tecnológicas, se constituye en una

estrategia fundamental en la diversificación de la renta nacional, disminuyendo de esta manera la dependencia de la producción de crudo, como principal fuente de ingreso en el país después de la recaudación de impuestos.

Las empresas lácteas en Venezuela desempeñan un papel fundamental en el crecimiento de la industria de alimentos y a su vez en el desarrollo económico y sustentable de la región donde se encuentren instaladas, puesto que ofrecen oportunidades a la población para asegurar su supervivencia y calidad de vida, durante años la producción de leche cruda y sus derivados, se constituyen en artículos insustituibles en la canasta básica de los venezolanos puesto que desde el punto de vista nutricional los productos lácteos proporcionan calcio, proteínas y vitaminas necesarias para el crecimiento y desarrollo saludable de los seres humanos.

En este sentido la contribución que estas importantes empresas de alimentos le brindan a la sociedad, se hace indispensable que las mismas sean gerenciadas eficientemente por individuos altamente calificados, que reconozcan como principal objetivo el desarrollo de prácticas administrativas eficientes para la producción de alimentos de alta calidad satisfaciendo la demanda local y nacional.

En correspondencia a lo antes mencionado, la finalidad de la presente investigación consistió en proponer a través de un análisis descriptivo, comparativo que roles en la práctica desempeñan los gerentes de las industrias lácteas y que vinculación tienen estos con el modelo de roles gerenciales propuesto por Henry Mintzberg (1973), para que, de esta manera en función a los resultados del estudio se pueda obtener datos relevantes sobre la conducta del gerente y que roles son más predominantes en el quehacer diario de sus labores.

Por esta razón el estudio se justificó en el sentido, de que sus resultados generaron aportes importantes para el diseño e implementación de un sistema de evaluación al gerente aplicable a diferentes empresas del

sector agroindustrial alimentarias y no alimentarias que describa claramente los papeles más comunes y relevantes ejercidos por los directivos y establezca las propuesta de capacitación que busque mejorar su eficiencia.

Todo gerente independientemente de su área de funcionamiento en la organización, requiere de habilidades, destrezas y del empleo de ciertos roles o conductas que faciliten su funcionamiento, es por ello que por medio de la descripción de los roles gerenciales asumidos por los directivos de las industrias lácteas, se puede elaborar un instrumento de consulta o guía a la gerencia en sus diferentes niveles que establezca los procedimientos más idóneos en el desarrollo de ciertas actividades o tareas durante el proceso productivo de los alimentos que permitan el aprovechamiento racional de los recursos, evitando desperdicios.

Entre tanto, la descripción de los roles más predominantes y comunes observados en los directivos a través del estudio de estas importantes empresas del sector agroindustrial de alimentos y su vinculación con el modelo de Mintzberg, permitió generar la propuesta a la gerencia para el establecimiento de estrategias o acciones conducentes a optimizar los procesos de comunicaciones, toma de decisiones y el fortalecimiento de las relaciones laborales e interinstitucionales, elemento clave en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en el mercado para estas organizaciones.

Es importante mencionar que dicha investigación se constituyó en un estudio de impacto social dado que el gerente tendrá los elementos necesarios para desarrollar las condiciones mínimas para el fomento de buenas relaciones interpersonales con sus colaboradores dentro y fuera de la empresa, dándoles en el primero de los casos participación en las decisiones, incrementando los niveles motivacionales de estos y propiciando canales de comunicación efectivos entre los demás departamentos en función de proporcionar información relevante y oportuna para una adecuada toma de decisiones, lo que implica la elaboración de productos alimenticios

de elevada calidad para el consumo de los habitantes de la región y demás zonas aledañas.

A su vez se convirtió en una base datos para otros estudiosos del tema, así como material de consulta para otros investigadores que buscan obtener fuentes documentales relacionadas con el mismo.

En otro orden de ideas , se logró la factibilidad del estudio por estar inmerso dentro de la línea de investigación, dinámica organizacional, del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial y se elaboró en el Municipio Colón Estado Zulia, teniendo como fuente de información las industrias lácteas inscritas como contribuyentes en la dirección de rentas de la alcaldía del municipio colon estado Zulia y que se dedican al proceso de transformación de la leche, agregando valor a los insumos con la generación de productos alimenticios de calidad domiciliado en esta región y donde los resultados aportados generaron información relevante a los gerentes para optimizar su desempeño en la consecución de los objetivos institucionales.

www.bdigital.ula.ve

ALCANCE

La investigación se orientó en el análisis, de los roles gerenciales desempeñados por los directivos de las industrias lácteas del Municipio Colón Estado Zulia y su vinculación con el modelo propuesto por Mintzberg, específicamente en las parroquias Santa Bárbara y San Carlos Del Zulia, regiones donde se encuentran asentadas las empresas procesadoras de insumos lácteos.

El estudio se apoyó en la revisión y consulta de las teorías tradicionales y emergentes sobre la gerencia, respecto a su definición, tipos, habilidades, funciones y roles desempeñados en la práctica, partiendo del análisis de la teoría de las organizaciones, funciones administrativas propuesta por Henry Fayol y el enfoque propuesto por Henry Mintzberg de los roles gerenciales interpersonales, informativos y de decisión, los cuales

surgen como resultados de su investigación efectuada a 5 gerentes de diferentes empresas, observados durante una semana en el ejercicio de sus funciones.

El trabajo de investigación planteado fue desarrollado en las principales plantas procesadoras de leche de la zona, estableciendo como criterio de selección aquellas cuyo volumen de procesamiento de leche cruda fuera superior a los 30.000 litros/día, de igual manera se seleccionaron como sujetos de estudios los directivos de estas organizaciones, con cargos en la alta y media gerencia por considerar que sus funciones y roles se adaptan al modelo de investigación planteado. Por otra parte el análisis propuesto comprendió el último semestre del año 2014 y sus resultados aportaron datos importantes que servirán como antecedente para futuros investigadores que busquen mejorar la eficiencia y eficacia del Sector Agroindustrial a nivel del comportamiento gerencial.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

En esta sección se sustentó teóricamente el estudio planteado, lo que implicó analizar y exponer aquellas teorías, enfoques, investigaciones y antecedentes en general; que fueron considerados válidos para el correcto manejo del estudio.

En relación con el tema objeto de estudio, no se conocen investigaciones previas que analicen los roles gerenciales de los directivos en las industrias lácteas en determinado país, estado o región, tomando como referencia el enfoque de Mintzberg y su comparación con el desempeño real de estos directivos. Sin embargo existen investigaciones relacionadas con la temática que se seleccionaron como antecedentes de la investigación.

Rodríguez (2008), en su artículo de investigación. “Desarrollo de competencias para el comportamiento ético gerencial un enfoque de responsabilidad”. Este artículo responde la pregunta, ¿Cómo fomentar el comportamiento ético gerencial? Con este fin, se utiliza una metodología hermenéutica para sugerir, programas de formación orientados al desarrollo de competencias éticas en los gerentes, a partir de los resultados empíricos obtenidos en investigaciones realizadas por el grupo Ethos, de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. El texto presenta una discusión enmarcada en el contexto de la responsabilidad, y sobre el desarrollo de competencias para el comportamiento ético de los gerentes; ilustra y discute los resultados de la investigación, basado en el desarrollo de competencias para el comportamiento ético gerencial, lo que se constituye en la idea central del artículo, y concluye que el enfoque de responsabilidad hace hincapié en el compromiso del gerente para crear, aplicar y transmitir

conocimientos que respondan a las necesidades sociales, así como para gestionar proyectos de desarrollo sustentable.

El artículo antes mencionado representa una investigación de consulta relevante en el desarrollo del estudio planteado, puesto que sus resultados permiten tener un enfoque más claro de lo que es y debe ser el comportamiento del gerente dentro y fuera de la empresa, así como la ética en el desempeño de sus funciones, aspecto fundamental en el desarrollo de los roles gerenciales.

Pernía (2008), en su trabajo de investigación para optar por el título de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial. "Desempeño gerencial de los gerentes del nivel medio de los diferentes decanatos en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado". El estudio comprende una investigación descriptiva con la modalidad de diseño de campo, que tiene como propósito determinar el desempeño gerencial de los gerentes de nivel medio (Directores de Escuela) de los diferentes decanatos, en la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), a partir del análisis de dos variables: las funciones y los roles gerenciales. Esta investigación se realizó sobre una población muestral de dieciséis (16) sujetos, conformada por trece (13) directores de programa y tres (3) coordinadores de carreras nuevas. Con la intención de obtener resultados más confiables, se aplicó una adaptación de la herramienta de evaluación de 360°, a manera de no conformarse únicamente con la información suministrada por el sujeto de estudio, sino también obtener información de las personas que interactúan con el mismo: (Superiores, Decano y Docentes). Para la recolección de datos se utilizaron tres instrumentos (cuestionarios) de preguntas cerradas y abiertas, dirigidos a los Directores de Escuela, sus superiores y subordinados, los cuales fueron aplicados por el mismo investigador a través de una entrevista y la observación directa. Se concluyó que en términos generales los gerentes del Nivel Medio de los diferentes decanatos de la UCLA, demuestran un alto cumplimiento de las funciones gerenciales: Planeación, organización,

dirección y control, evidenciando importantes fortalezas en su desempeño, pero con ciertas debilidades en aspectos relacionados con el nivel técnico del proceso de planificación y motivación, la estimulación del liderazgo y el nivel de participación. También se concluye en referencia a los roles que tanto el interpersonal, como el de información y el de decisión son desempeñados en un alto nivel por los Directores de Programa, mas sin embargo se destacan como predominantes el rol interpersonal y de información. Por otra parte también se encontraron ciertas debilidades en los papeles de líder y asignador de recursos.

La investigación citada previamente está vinculada con el estudio propuesto, ya que sus variables de estudio se relacionan con el desempeño del gerente y de los papeles o roles que este desempeña en la práctica, además su metodología se relaciona con la naturaleza de la investigación propuesta.

Jiménez (2007), en su trabajo de investigación para optar por el título de Magister Scientiaum en Gerencia Financiera de la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), cuyo objetivo fue analizar las funciones gerenciales y su relación con el clima organizacional, se basó en el desarrollo de las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control), así como también los factores del clima organizacional (liderazgo, toma de decisión, motivación y comunicación). Concluyó que en relación a las funciones gerenciales, la planificación está centralizada; la organización, si bien se considera una fortaleza carece de flexibilidad; la dirección es considerada como una de las mayores debilidades, puesto que se presentan fallas en procesos enmarcados dentro del clima organizacional, tales como: comunicación (no es bidireccional), toma de decisiones (centralizada) y motivación insuficiente. Finalmente Jiménez recomendó aplicar a cabalidad todas las funciones gerenciales, implementar políticas de incentivo para los trabajadores, capacitar a los mismos y mantener actualizados los manuales de organización y cargo que orienten el desempeño óptimo.

El aporte que esta investigación otorgó al estudio, se basó en la importancia que tienen las funciones gerenciales para el buen funcionamiento de una organización, y su repercusión sobre un clima organizacional favorable que garantice una adecuada utilización de los recursos para el logro de los objetivos institucionales. En tal sentido la revisión de este antecedente, se hace necesario puesto que se fundamentó en una guía de consulta sobre el comportamiento de la variable de estudio, funciones gerenciales y sus implicaciones en el desempeño organizacional.

Por otra parte, Bracho (2002), en su trabajo de grado. “Desempeño gerencial, funciones y roles en la práctica”. La presente investigación fue desarrollada con el propósito de determinar la actuación gerencial de los egresados de la III corte de la maestría de gerencia empresarial del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Central Lisandro Alvarado (UCLA), a partir del análisis de dos variables. Las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control) y los roles gerenciales (interpersonal, de información y de toma de decisiones), por considerar pertinente la realización de estudios que permitan conocer la labor directiva de quien conducen las organizaciones. El universo de estudio estuvo constituido por los profesionales egresados de la maestría en referencia, que para el momento de la realización de la investigación ocupaban cargos gerenciales. La metodología utilizada define esta investigación como descriptiva y de campo, y permitió observar un alto cumplimiento de las funciones gerenciales evidenciando importantes fortalezas en su desempeño. No obstante, también pudo constatar un marcado énfasis hacia procesos gerenciales propios de la administración clásica, en virtud de la ausencia de características vinculadas con las tendencias modernas. Por otra parte y en relación con los roles, pudo identificarse el predominio de los interpersonales y de información, en contraste con importantes debilidades encontradas en los roles de decisión.

Una vez expuestos los resultados y conclusiones más relevantes de esta investigación, se puede apreciar la profundización en que es abordada la variable en estudio roles gerenciales, tanto en el aspecto teórico como metodológico, lo que constituye una base referencial y un gran aporte para la consolidación de la investigación, puesto que se propone realizar un análisis de los roles gerenciales de los directivos de las industrias lácteas del municipio Colón Estado Zulia.

Entre tanto Corcuera (2001), en su trabajo de investigación del doctorado en ciencias económicas y empresariales de la Universidad de Navarra, titulado: Naturaleza del trabajo directivo una versión moderna de los temas clásicos y su repercusión en los programas de formación en dirección de empresas . Dicha investigación busca profundizar en el conocimiento de la tarea que los directivos desarrollan en las organizaciones y, de acuerdo a ello, como deben configurarse los programas de formación en dirección. Para el estudio se ha partido de las concepciones clásicas de la dirección (Taylor y Fayol) y luego se ha hecho una referencia más amplia a los aportes de Mintzberg y Kotter. Estos dos últimos han contribuido mucho y lo siguen haciendo en la comprensión, sobre todo en términos práctico, de que hacen los directivos efectivamente; de tal manera que a su juicio pueda plantearse una formación en función de lo que entienden es la realidad directiva. Sus estudios se basan en una concepción positivista.

En la tesis antes citada se intenta incorporar una visión más personal de la dirección, que se ha denominado concepción antropológica, sustentada tanto en la teoría de la acción humana de Pérez López, como en el estudio sistémico del hombre de Polo, los cuales en sus puntos centrales son coincidentes. Ambos autores como ellos mismos lo mencionan, tienen como fundamento de su investigación la filosofía de Aristóteles y de Tomas Aquino. Por tanto, partiendo de una buena base conceptual se ha intentado hacer un desarrollo lógico del tema propuesto, con el convencimiento que es una concepción que ayuda a superar las metodologías de los estudios

imperantes. Es para ello importante entender a la persona humana como aquel ser que construye su propia perfección o la impide a través de las acciones libremente elegidas. En tal sentido el tema central de la investigación es la concepción que se asume del directivo (que significa ser directivo) y las implicaciones que se derivan de dicha concepción. Al respecto los planteamientos de Pérez López y Polo permiten una atención más real de las personas a los niveles en los que se decide su propia naturaleza, que suponen un cambio de paradigma respecto a los vigentes en la literatura moderna de las empresas.

La investigación antes referida constituye una base conceptual fundamental para el análisis de las teorías clásicas y modernas sobre la función gerencial, aspecto que se constituye en el eje principal del proyecto planteado.

En los estudios previamente descritos, los autores coinciden en la importancia que tiene la figura del gerente para el buen funcionamiento de una organización, el cual deberá ejercer una serie de funciones, papeles o roles de trabajo que le permitirán alcanzar la eficiencia y eficacia de la organización en la prosecución de sus objetivos y metas institucionales. De esta forma, puede apreciarse la importancia que tienen los antecedentes señalados con anterioridad, para la realización de este estudio, ya que estos sirven como guía en el camino para analizar los roles gerenciales de los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z.

BASES TEÓRICAS

Después de haber definido y planteado el problema objeto de estudio, e indagado sobre un número considerable de investigaciones asociadas a las variables, funciones administrativa y roles de los gerentes en las organizaciones, se hizo necesario estudiar los aspectos teóricos que sustentaron el trabajo. En primer lugar se consultó la teoría de las organizaciones, la agroindustria, industria láctea, la administración y luego

se indagó sobre aspectos asociados con la gerencia tales como: tipos de gerente, funciones administrativas y roles gerenciales.

Organización

La organización es la agrupación de dos o más personas, que trabajan de forma estructurada para alcanzar ciertos objetivos en común que no pueden ser alcanzados de forma individual.

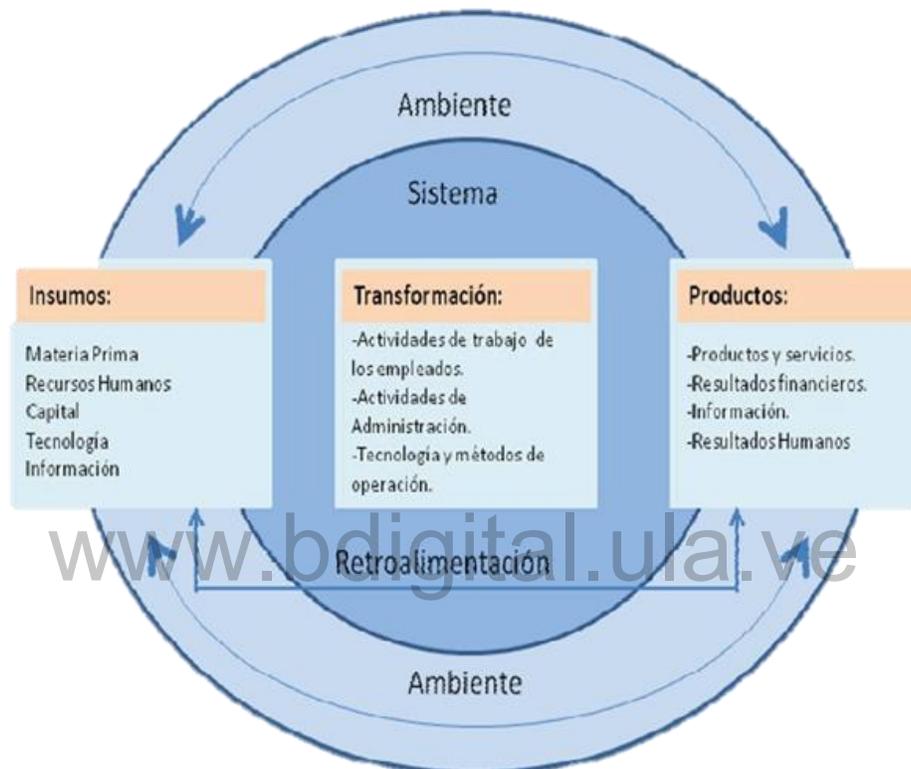
Dávila (2002), considera la organización, como un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos, mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria e instalaciones físicas); estos entes requieren ser administrados y disponer de una estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades, las cuales deben estar orientadas a ciertos objetivos y a su vez se caracterizan, por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logros de objetivos.

En el mismo orden de ideas Schermerhorn (2002), expone que el propósito de cualquier organización es producir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes de manera que estas puedan justificar su existencia en la sociedad y en el mercado. Toda organización debe tener un claro propósito, que se vincule con productos y servicios de calidad, donde la satisfacción del cliente sea considerada como una fortaleza y ventaja competitiva.

Ahora bien analizando las definiciones expuestas anteriormente se puede concluir que las organizaciones son entes económicos y sociales, ya que están integradas por personas y recursos para la producción de bienes y servicios, las cuales a su vez se ven influenciadas por el medio ambiente que las rodea, razón por la cual, las organizaciones son consideradas sistemas abiertos (Figura N 01), que interactúan con su entorno en el proceso continuo

de transformar recursos de entrada en salidas, como lo son servicios y/o bienes terminados.

Figura N 01 La organización como sistema abierto



Fuente: Robbins, Stephen. Administración (2000). P 20

El mundo hoy en día es una sociedad compuesta por organizaciones, todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones. La vida de las personas dependen íntimamente de las organizaciones y estas dependen del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de las organizaciones.

En función a lo antes descrito las organizaciones son unidades de desarrollo económico, social y cultural de cualquier sociedad; ellas permiten materializar los deseos que el hombre por sí solo, no puede lograr. Estas pueden presentarse de diversas maneras, tales como: organizaciones de servicio (hospitales, universidades, servicios básicos, cines, hoteles, entre otras), comerciales (distribuidoras, comercializadoras, importadoras, exportadoras, tiendas, entre otras) productivas (plantas textiles, agroindustrias, talleres, entre otras). Estas últimas ponen en marcha el engranaje económico de un país además de que permiten al hombre satisfacer todas sus necesidades básicas.

Con base a la clasificación de las organizaciones y en especial las señaladas, dentro del criterio de productivas, se encuentran las empresas agroindustriales procesadoras de insumos lácteos del Municipio Colón, las cuales constituyen los entes seleccionados para el desarrollo de esta investigación, conformadas por un grupo de 12 empresas instaladas en esta zona agropecuaria por excelencia de acuerdo a datos suministrados por la Dirección de Rentas de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Colón Estado Zulia. En consecuencia la economía del referido Municipio gira en torno a la actividad agropecuaria, la cual le otorga un papel importante, como abastecedor de alimentos, no solo en lo que se refiere al estado sino al país en general. Posee una participación significativa en la producción de los diferentes rubros como: plátano, cambur, maíz, yuca, cacao porcelana, caña de azúcar, palma aceitera, tomate y pimentón.

La actividad pecuaria en esta región del país, está orientada a la producción de ganado bovino, bufalino y porcino, pero principalmente la producción de leche y sus derivados. En cuanto a los recursos pesqueros presenta una situación geográfica ventajosa para su aprovechamiento, por poseer costas en las proximidades al lago de Maracaibo, así como gran cantidad de ríos y caños, en la actualidad se encuentran varios centros de crías de cachamas, las industrias instaladas en el Municipio, se caracterizan

por contar con infraestructuras adecuadas, constituidas por plantas procesadoras y receptoras de leches, queseras y frigoríficos.

Considerando la gran importancia que posee el sector agroindustrial en la zona, en esta investigación se consideró como objeto de estudio las industrias lácteas, grupo de empresas que conforman el tejido agroindustrial del Municipio. Seguidamente se define que es una agroindustria y cuáles son sus características.

Agroindustria

Arboleda (1997), citado por Pérez y Canquiz (2009), define la agroindustria como la actividad económica que combina la parte productiva agropecuaria con la industrial, con la finalidad de fabricar alimentos y procesar las materias primas provenientes del sector agrícola, generando beneficios económicos, sociales y culturales.

El papel que la agroindustria ejerce en el país es de vital importancia ya que de ello depende el crecimiento económico y social del sector rural y urbano que necesita incrementar y diversificar sus rubros para el desarrollo de este importante sector. Esto va a depender en gran medida de la implementación de procedimientos modernos que logren superar el atraso tecnológico y la producción de materia prima en cantidad suficiente para poder establecer industrias de capacidad y calidad internacional.

Como complemento Riveros (2001), establece que las características fundamentales de las agroindustria son las siguientes:

- Aumentar y retener en las zonas rurales el valor de la producción agropecuaria.
- Elevar ingresos y crear puestos de trabajo.
- Contribuir a la seguridad alimentaria: (empresas rurales vinculadas con el mercado y comercio interior y exterior.
- Fortalecimiento de las estructuras sociales locales. Las empresas cumplen con un objetivo de desarrollo.

Así mismo Arboleda ob.cit., considera que el sector agroindustrial está conformado por organizaciones que participan directamente o como intermediarias en la producción agrícola y pecuaria, procesamiento industrial de estos rubros y la comercialización nacional e internacional de los mismos para la satisfacción de las necesidades alimentarias de una determinada región.

En forma similar el autor establece que existen tres tipos de empresas agroindustriales según el rubro que procesan, entre estas destacan:

- **Empresas Lácteas:** se dedican a la elaboración de productos lácteos, utilizando la leche como materia prima, además de los derivados que de ella se extrae como: leche descremada, semi descremada, leche en polvo, leche condensada, leche pasteurizada, mantequilla, crema de leche, queso pasteurizado, queso mozzarella, queso amarillo, requesón, entre otros
- **Empresas Cárnicas:** se dedican al procesamiento de las carnes bovinas y porcinas, sometiénolas a un estricto y riguroso control de sanidad, para de esta manera satisfacer las necesidades del consumidor con productos elaborados como: salchicha, jamón, mortadela, chorizo, y cualquier otra variedad de embutidos disponible para el mercado.
- **Empresas de Aceite y Grasas:** son aquellas donde se procesa la materia prima de origen animal (ganado porcino) y vegetal (palma aceitera), para la elaboración de producto aptos para el consumo humano.

Una vez expuesta la definición y principales características de la agroindustria, teniendo como referencia las dedicadas al procesamiento de la leche cruda, se puede determinar que son organizaciones que cumplen un rol fundamental en garantizar la seguridad agroalimentaria de un determinado país, región o localidad, de allí la importancia estratégica de estas organizaciones para el estado en la definición de sus políticas

agrícolas, pecuarias y socioeconómicas. Producto de esta situación se hace necesario ampliar el conocimiento en el área correspondiente a la teoría de las organizaciones y sus diferentes enfoques.

Al respecto Chiavenato (2007), expone que la teoría de las organizaciones es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Por su tamaño y complejidad de sus operaciones, cuando alcanzan cierta dimensión, estas necesitan ser administradas por un conjunto de personas estratificadas en diferentes niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes. La administración no es otra cosa que la dirección racional de actividades de una organización con o sin fines de lucro, ella implica la planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en el ente social, diferenciadas por la división del trabajo. Por todos estos argumentos la administración es un elemento indispensable para la existencia y el éxito de las organizaciones.

Toda organización, sea industrial o prestadora de servicio, necesita ser administrada para alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia, economía de acción y de recursos y ser competitiva. En la opinión de Robbins y De Cenzo (2009), el término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto a ellas. En el concepto de administración antes referido, la palabra proceso se refiere al conjunto de pasos a seguir por todo gerente en el desarrollo de las actividades, funciones y roles que estos desempeñan en sus labores diarias. Entre tanto la administración como ciencia y disciplina se orienta a la consecución de dos objetivos básicos indispensables en el crecimiento de toda organización estos son la eficiencia y eficacia, dichos fines están referidos a lo que hacen las empresas y como lo hacen, es decir la eficiencia consiste en hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre insumos y productos. Por su parte la eficacia está

referida a hacer lo correcto, solo tomando en cuenta el logro de una determinada meta.

La administración contribuye al mejor desempeño organizacional y trasciende a cualquiera que sea la índole de la organización. Son muchos los autores que se han tomado la tarea de definir a la Administración. Al respecto Koontz y Weihrich (2004) exponen, que la Administración:

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición básica debe aplicarse:

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: Generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Con referencia al enfoque, que sobre el término de la administración expresan los diferentes autores, es preciso mencionar que la administración es un elemento esencial e indispensable para las organizaciones, puesto que permite: coordinar los esfuerzos para que se logren los objetivos, darle una mejor utilización a los recursos organizacionales, disminuir los conflictos humanos sirviendo de árbitro, solventar problemáticas inesperadas, prevenir situaciones no deseadas, lograr la eficiencia (capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización) y eficacia (capacidad para alcanzar los objetivos de la organización).

En función a los elementos antes descritos es necesario entonces definir quiénes son las personas encargadas de ejercer la función

administrativa dentro de las organización, responsables de dirigir y orientar las actividades de los trabajadores y trabajadoras del ente para el logro de los objetivos institucionales, estas personas son conocidas como gerentes o administradores.

Gerente

Los gerentes son individuos responsables del eficiente aprovechamiento de los recursos humanos, tecnológicos y financieros de toda organización, su función básica es dirigir, coordinar y controlar el trabajo de otras personas a su cargo en el desarrollo de actividades tendientes al logro de los objetivos organizacionales. Al respecto, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) exponen, que un gerente es la persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

Del mismo modo, Gómez y Balkin (2003), hacen referencia al gerente como aquella persona que asume una responsabilidad individual para tomar decisiones sobre la asignación de recursos, con la autoridad formal para dirigir a otros, por esta razón el gerente o administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente, planea, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros, informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos.

Tomando como referencia lo expuesto por los autores en relación al término de la gerencia, se puede determinar que el éxito del administrador o gerente de cualquier institución pública o privada va a depender del buen desempeño de las personas que estén bajo su dirección y coordinación, es decir en la medida que el gerente adopte estrategias que faciliten el establecimiento de objetivos y los medios necesarios para alcanzarlos, en esta misma medida las organizaciones van a asegurar su permanencia en la sociedad a través de la producción de bienes o servicios de calidad para satisfacer las necesidades de la colectividad.

En forma similar en correspondencia con el análisis sobre el término de gerencia es preciso resaltar que el gerente, no es solamente la persona, que posea un título profesional o cargo formalmente designado, o la persona que se encuentra en la cabecera de una organización. En un sentido más amplio para Hellriegel (2002) el gerente es cualquier persona que se evalúe en función de cuan bien trabajen las personas que están bajo su dirección, en tal sentido los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles dentro de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de ellas.

Toda organización cuenta con diferentes tipos de gerentes, los cuales según Stoner y otros (1996), en relación a sus características y el alcance de sus funciones, se clasifican en: gerentes de primera línea, gerentes de nivel medio y alta gerencia. Los gerentes de primera línea son los responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no supervisan a otros gerentes, representan el nivel más bajo en la jerarquía de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes en los niveles más bajos y en ocasiones también las de empleados de operaciones, su principal responsabilidad es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de los dueños. La alta gerencia es la responsable de la administración general de la organización; establecen políticas operativas y guían la interacción de la organización y su entorno.

De ahí que, como se indicó anticipadamente, sin importar el tipo de gerente, los tres son importantes, razón por la cual, estos deben desempeñarse lo mejor posible, y de esta manera garantizar la eficacia y eficiencia de la administración. En relación con estos aspectos, asociados a la figura del administrador o gerente de las empresas, para el estudio se analizó el comportamiento de estos directivos en los niveles altos y medios de la estructura organizativa de las industrias seleccionadas, así como otros elementos vinculados a su funcionamiento.

Con el objeto de ampliar la conceptualización e ideas sobre el término de gerencia, Katz citado por Chiavenato (2006), manifiesta que el éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad; depende de lo que el administrador logra y no de lo que es. Este desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza. Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, existen tres habilidades importantes para el desempeño gerencial exitoso, esta son:

- **Habilidades Técnicas:** incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos.
- **Habilidades Humanas:** se relacionan con el trato con las personas, y se refiere a la facilidad de relación interpersonal y grupal. incluyen la capacidad de comunicarse, motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales.
- **Habilidades Conceptuales:** implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, razonamiento, diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas.

Funciones Gerenciales o Administrativas

Las funciones gerenciales representan un conjunto de pasos o procedimientos organizados de forma lógica y secuencial y que constituyen una excelente guía a seguir por todo gerente para alcanzar la eficiencia y la eficacia en el desempeño de sus funciones, los primeros datos o referencias sobre este aspecto, se conocieron a principios del siglo XX, cuando el famoso teórico de la administración Henry Fayol, postula su idea de que todos los gerentes realizan cinco funciones administrativas: planificación,

organización, dirección, coordinación y control. Esta teoría aún se mantiene, de allí la relevancia de sus aportes; no obstante, fue sufriendo ciertas modificaciones, reduciéndose a las cuatro funciones que hoy en día se plantea en la mayoría de las obras sobre administración: planificación, organización, dirección y control.

Las funciones gerenciales son la esencia de la administración siguiendo este criterio, no es posible hablar de administración o desempeño gerencial, sin poner en práctica estas funciones, también conocidas como los elementos del proceso administrativo.

Las funciones gerenciales son cuatro, que a criterio de autores como: Chiavenato (2006), Robbins y de Cenzo (2009) y Stoner y otros (1996), se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- **Planificación:** Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.
- **Organización:** proceso para comprometer a dos o más personas, para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- **Dirección:** proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- **Control:** proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

Estas funciones también son reconocidas por autores como Robbins y Chiavenato como proceso administrativo. Al respecto argumentan:

Robbins (2000), son un conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar, son actividades interrelacionadas.

Chiavenato (2002) menciona que los administradores se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como

planificar, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. De ahí, se deriva la denominación del proceso administrativo.

Cabe destacar que indiferentemente, del nivel en el que se desempeñe el gerente, es necesaria la aplicación de estas funciones gerenciales. De hecho, a través de las funciones gerenciales, es posible evidenciar claramente la diferencia entre los tres tipos de gerentes (según el nivel en el que se desenvuelven).

En este mismo orden de ideas y conociendo la importancia de la aplicación de estas funciones interrelacionadas o proceso administrativo, vale la pena ahondar más en cada una de ellas.

Planificación

La planificación es un proceso que ayuda a los directivos a fijar objetivos para el futuro y trazar las actividades y los medios que harán posible alcanzar dichos objetivos. Al respecto Gómez y Balkin (2003), expone que la planificación es la función directiva que evalúa el entorno de la empresa para establecer los objetivos futuros y organizar las actividades necesarias para alcanzar estos objetivos. En relación con esta definición se puede inferir que todo plan está compuesto por cuatro elementos claves, que se mencionan a continuación: objetivos, acciones, recursos e implementación.

Los objetivos son los fines que la empresa desea alcanzar en un periodo de tiempo establecido, seguidamente las acciones que representan los pasos específicos que una empresa planea dar para conseguir los objetivos deseados, otro elemento lo representan los recursos que están referidos a los requerimientos de personal, materiales, equipos, maquinarias, tecnología y capital necesarios para desarrollar las actividades planeadas y finalmente la implementación que establece los pasos y directrices de cómo serán llevadas a cabo las acciones previstas.

La planificación lleva asociados numerosos aspectos beneficiosos. Una planificación efectiva ayuda a la empresa a identificar los factores que influirán sobre la organización, a coordinar esfuerzos, a establecer prioridades, evaluar las tendencias externas, clarificar las claves que contribuyen al éxito, asegurar la disponibilidad de recursos, establecer estándares y desarrollar habilidades directivas. El propósito de los elementos de la planificación es proporcionar un borrador a la gerencia para guiar su funcionamiento en el establecimiento de un proceso de planificación formal.

De forma similar la planificación define el camino a seguir de una organización; se refiere a definir las tareas en tiempo, manera y recursos que se van a hacer en el futuro. Al respecto, los autores Koontz y O Donnell (1977) argumentan:

Las organizaciones no deben funcionar de manera improvisada, los gerentes tienen la función de planear todas las actividades que se van a realizar, sobre todo cuando se encuentran en ambientes dinámicos y vertiginosos, en los cuales es necesario mantenerse siempre alerta, ya que de lo contrario, no se sabría qué hacer ante situaciones inesperadas y se tomarían de seguro, decisiones apresuradas que conlleven al fracaso total.

En la opinión de Koontz y Weihrich (2004), planificar implica, la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos, requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.

La planificación es la primera de las cuatro funciones administrativas, es el comienzo del proceso administrativo, ya que es mediante esta, que se define: que se va a hacer, con quien, de qué manera y en cuanto tiempo. Esta se encuentra íntimamente relacionada con la función de control, ya que no tiene sentido realizar un plan y dejarlo al libre albedrío, es decir, no hacerle un seguimiento, para saber, si está funcionando bien o si debe ser mejorado. La planificación como función administrativa también puede ser

considerada como un proceso, argumenta Chiavenato (2000), puesto que se realiza a partir de seis pasos:

- Definir los objetivos: se refiere a definir y delimitar los objetivos que se quieren alcanzar. Estos deben ser explícitos, de manera que al final del plan se puede determinar si fueron logrados o no.
- Verificar cual es la situación actual frente a los objetivos: se refiere a quien es la organización y con que cuenta en relación a los objetivos que busca alcanzar.
- Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras: se refiere a recrear diversos escenarios que se puedan presentar en el futuro, para de esta manera estar prevenidos y no ser tomados por sorpresa ante situaciones inesperadas. Este paso se trata básicamente de la previsión.
- Analizar las alternativas de acción: se refiere a estudiar detalladamente el abanico de alternativas de acción que se tenga, en base a las condiciones actuales, para así determinar cuál es la más idónea.
- Elegir un curso de acción entre las diversas alternativas: esto no es más que escoger, previa aplicación del paso anterior, la o las alternativas que se consideren más idóneas. Se trata de tomar las decisiones correctas, en el momento correcto.
- Implementar el plan y evaluar los resultados: consiste en llevar a cabo lo planificado, en busca de alcanzar los objetivos planteados. Este paso debe ir acompañado del control, de manera que se haga lo que fue planeado y se tomen las medidas correctivas de ser necesario.

El éxito del proceso de planificación va a depender en gran medida de la participación, involucramiento y apoyo de todas las personas que están

inmersas en el plan. Seguidamente se define la segunda fase del proceso administrativo que corresponde al proceso de organización.

Organización

Para Stoner y otros (1996), la organización es un proceso que consiste en comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas. Bajo este enfoque la organización es considerada como un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas organizacionales.

Con base a estas definiciones se puede identificar claramente al proceso de organización, como la función administrativa responsable de escoger que tareas deben realizarse, quien las tiene que hacer, como deben agruparse, quien reporta a quien y donde deben tomarse las decisiones. Para muchos administradores este proceso significa una estructura formal y explícita de funciones y posiciones (cargos) ocupados por las personas.

Según Koontz y O Donnell (1977), organización, es el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con autoridad para supervisarlos y el establecimiento de las medidas necesarias para entablar una coordinación horizontal y vertical en la estructura de la empresa.

Ahora bien, considerando la organización como un proceso, se hace necesario destacar ciertos fundamentos entre los cuales se tienen:

- La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la organización.
- La estructura debe reflejar la autoridad.
- La estructura debe adaptarse al medio ambiente (dinámico, flexible, entre otros).

Entre tanto el proceso de organización para su normal desenvolvimiento requiere del apoyo de una serie principios administrativos desarrollados en su mayoría por teóricos de la Administración Clásica a finales del siglo XIX y principios del siglo XX: Frederick Taylor (1890-1930), Henry Fayol (1841-1925) , Max Weber (1864-1920), tanto así que todavía hoy en día algunos de estos principios siguen manteniendo vigencia. Entre estos se pueden mencionar:

- Unidad de Mando, un subordinado debe tener uno y solo un superior ante el cual es directamente responsable.
- Tramo de Control, número de personas que reportan directamente a un superior. También es el número de subordinados que un superior puede supervisar adecuadamente. Mientras más alto el nivel, más pequeño debe ser este número y viceversa.
- Autoridad, debe ser equivalente al grado de autoridad y responsabilidad que tenga un cargo para ejecutar una tarea.
- Objetivo, cada unidad debe tener claramente definido su objetivo y, el mismo, debe ser parte del objetivo mayor de la organización.
- Coordinación, debe existir una clara coordinación entre las actividades que se desarrollan en cada unidad para el logro de las metas fijadas.
- Homogeneidad funcional, las funciones asignadas a una unidad deben ser homogéneas entre sí.

Otro aspecto resaltante dentro del proceso de organización lo constituye la forma en cómo se divide el trabajo, este principio plantea que para lograr las funciones y objetivos (fines) de la organización, el trabajo debe desintegrarse mediante el principio de la división del trabajo y crear de esta manera, las diferentes unidades estructurales de la organización. En otras palabras, en lugar de que los individuos realicen todo el trabajo, este se

divide en varios pasos con la asignación de la autoridad necesaria para proceder a la toma de decisiones respectiva.

La división del trabajo se lleva a cabo mediante la departamentalización, por lo tanto esta vendrá dada por los diferentes criterios que se utilicen para departamentalizar, entre los cuales resaltan:

- Departamentalización funcional: es una de las formas más comunes de agrupar a los especialistas, se hace atendiendo a las funciones que deben desempeñarse en una empresa.
- Departamentalización por productos o servicio: significa dividir el trabajo en atención al tipo de producto o servicio que presta la empresa.
- Departamentalización por clientes: el tipo particular de cliente que una organización busca alcanzar puede también ser utilizado para agrupar a los empleados, esto se justifica porque cada cliente tiene un conjunto de problemas y necesidades diferentes que es necesario atender.
- Departamentalización por proceso: se agrupan a los especialistas por las diferentes fases que es necesario ejecutar, para cumplir con el proceso productivo.

Uno de los aspectos claves dentro del proceso de organización es la estructura, la cual describe el marco de la organización, es decir especifica las actividades de división del trabajo y muestra cómo se enlazan unas con otras las actividades y funciones; indica las relaciones de autoridad y subordinación de acuerdo con la jerarquía. La estructura de una organización constituye un modelo formal a través del cual se busca la eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales y la optimización de sus recursos.

Su importancia radica en que proporcionan instrumentos para el logro de los objetivos organizacionales, a través de las unidades orgánicas y no de manera individual, así como que favorece la coordinación al definir las relaciones que deben existir entre las diferentes unidades.

En relación con los tipos de estructura autores como Robbins y Coulter (2000) y Stoner (1996), coinciden en diferenciar los siguientes: simple, funcional, matricial, divisional, sectorial y conglomerado; así mismo entre las nuevas tendencias organizacionales, se destacan la estructura de red virtual como una respuesta al mundo globalizado en el que se mueven las empresas de hoy en día. A continuación se describe la etapa del proceso que corresponde a la función de dirección, etapa relacionada directamente con el trato a las personas.

Dirección

El proceso de dirección es la manera de conseguir los objetivos mediante la orientación de los esfuerzos colectivos y la aplicación de los recursos organizacionales. Esta función está íntimamente ligada a las personas, como miembros de la organización, incluye solución de conflictos, liderazgo, motivación y comunicación; y es a través de esta que se logra que la planificación y la organización puedan ser eficaces.

Al respecto Chiavenato (2002), afirma, la dirección es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para dirigir a las personas el administrador debe saber, comunicar, liderar y motivar.

De acuerdo con lo planteado por Chiavenato, la dirección es una función interpersonal, a diferencia de las otras tres: planificación, organización y control, que son funciones impersonales, es por ello que esta es una de las funciones más difíciles, por el solo hecho de tener que tratar con seres humanos, todos diferentes unos del otro y complejos por naturaleza.

La dirección es una función gerencial distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización: institucional, intermedio y operativo, en el nivel institucional es denominada dirección y es desarrollada por los presidentes y directores, en el nivel intermedio es denominada gerencia y es

llevada a cabo por los gerentes; por último en el nivel operacional es denominada supervisión y es ejecutada por los supervisores. Para todos los casos la función es la misma, dirigir o tratar con subordinados, mediante la comunicación, liderazgo y motivación.

En este sentido, se hace referencia a ciertas funciones intrínsecas dentro del proceso de dirección, las cuales de acuerdo a su desempeño también van a marcar el estilo de dirección de un administrador. Estas son:

- **Comunicación:** se trata de un proceso que consiste en enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. En la administración los gerentes se sirven de la comunicación para desempeñar las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control. Constituye un elemento fundamental para que el administrador emplee sus roles interpersonales, de información y de tomador de decisiones.
- **Liderazgo:** es el proceso de influir en las actividades de las personas o grupos de trabajo. Al respecto Koontz (2004) argumenta que el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de sus metas grupales. Liderazgo no es sinónimo de administrador, pero el administrador sí debería ser un líder. Existen diferentes estilos de liderazgo, entre los cuales se destacan tres: Líder autocrático: es el líder que centraliza totalmente la autoridad y las decisiones, donde los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. Líder liberal: permite total libertad para la toma de decisiones, participando en ellas solo cuando el grupo lo solicita. El líder democrático: es comunicativo en extremo, estimula la participación de las personas y se preocupa igualmente por el trabajo y por el grupo. La influencia de los líderes sobre las personas y viceversa, varía según sea el estilo de liderazgo. Es

preciso mencionar que existen enfoques contemporáneos de liderazgo, uno de ellos se basa en la teoría situacional, que sostiene que ningún estilo de liderazgo es bueno o malo en su totalidad, que el administrador no debe apegarse a ningún estilo en particular, sino que debe ajustarse a las situaciones específicas, y conforme a estas aplicar el estilo de liderazgo más conveniente.

- Motivación: es una tarea de suma importancia dentro de una organización. Consiste en una gama de impulsos psicológicos que estimulan y orientan acciones voluntarias de una o varias personas para lograr objetivos. Existen diversas teorías al respecto, pero una de las más conocidas es la de Maslow, fundamentada en la satisfacción de necesidades; pero la satisfacción de las diferentes necesidades de un grupo de personas, no es tarea fácil, basado en que son grupos heterogéneos, con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el gerente. De allí la complejidad de esta tarea, pero también la importancia de la misma, porque mantener al personal motivado se ha comprobado, es una necesidad imperante para el desarrollo de la organización.

Las funciones descritas anticipadamente aunque se expliquen cómo actividades intrínsecas a la función de dirección, también deben relacionarse con las otras funciones gerenciales. En otras palabras, la comunicación, el liderazgo y la motivación son tareas fundamentales para el desarrollo de las funciones de planificación, organización, dirección y control.

Control

El control es el proceso de verificar el desarrollo de las actividades en pro de asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, para corregir cualquier desviación significativa. Es la última de las funciones

gerenciales y sigue a la planeación, organización y la dirección; es la encargada de monitorear y evaluar las actividades y resultados obtenidos para asegurar que las tres funciones sean exitosas.

Con base a esto Chiavenato (1981), expone que el control, es proyectado para ser un subsistema de cada sistema operativo y su eficiencia evaluada por la exactitud con que mida las variaciones alrededor de los patrones o del plan y por la rigidez con que apunta la necesidad de alguna corrección.

Koontz y Weihrich (2004) indican que el control es la función administrativa encargada de la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se hayan cumplido los objetivos y planes de la empresa.

Tomando como referencia estos conceptos, puede inferirse la gran importancia que tiene el control, pues esta es la función que permite a los gerentes, determinar si lo realizado se ha cumplido de acuerdo a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar el origen y corregir las mismas.

www.bdigital.ula.ve

En general, los controles organizacionales, afirma Chiavenato (2002), sirven para:

- Estandarizar el desempeño mediante inspecciones, investigaciones, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción.
- Estandarizar la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la organización mediante entrenamiento del personal, inspecciones, verificaciones, control estadístico de calidad y sistemas de recompensas e incentivos.
- Proteger los bienes organizacionales de abusos, desperdicios o robos mediante la exigencia de registros escritos, inspecciones, inventarios, procedimientos de auditoria y división de responsabilidades.

- Limitar la cantidad de autoridad ejercida por los diversos niveles o posiciones organizacionales, mediante la descripción de cargos, directrices y política, normas, reglamentos y sistemas de auditoria.
- Evaluar y dirigir el desempeño de las personas mediante sistemas de evaluación de desempeño personal, supervisión directa, vigilancia y registros. Incluye la información sobre índices de producción por empleado o pérdidas con desperdicio por empleado, entre otros.
- Prevenir para garantizar la consecución de los objetivos organizacionales mediante la articulación de objetivos en la planificación, puesto que estos ayudan a definir el horizonte apropiado y la dirección del comportamiento de las personas para conseguir los resultados esperados.

En este mismo orden de ideas, el control es una función que puede y debe ser aplicada a cualquiera que sea la actividad que se realice en una organización, es decir, se controla personal, realización de actividades, procedimientos, cumplimiento de objetivos y dinero, entre muchas otras. Las técnicas y sistemas de control son esencialmente las mismas, trátase de dinero en efectivo, procedimiento de oficina, moral de los empleados, calidad de producto o cualquier otra cosa. Donde quiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objeto de control, el proceso básico de control es el mismo, el cual se resume en tres pasos básicos:

Según Koontz y Fulmer (1983), el control puede ser resumido en tres pasos:

- Establecer estándares.
- Comparar el funcionamiento con los estándares.
- Actuar para corregir las desviaciones.

Los estándares son criterios que se utilizan como base para medir los resultados. En base a esto, se hace necesario entonces, que las metas y

objetivos se definan en forma clara y comprobable a fin de que se conviertan en estándares de medición importantes. Los estándares pueden ser tangibles o intangibles, específicos o indefinidos, pero siempre están relacionados con el resultado que se desea alcanzar

En este mismo orden de ideas, existen algunas verdades básicas en cuanto al control que, por su importancia, merecen ser presentadas en esta sección. Estos principios pueden resumirse según la versión de Koontz y O Donnell (1977):

- Garantía del objetivo: para garantizar que los planes tengan éxitos a través de la detección oportuna de las desviaciones respecto a los planes y hacer las correcciones adecuadas.
- Controles dirigidos hacia el futuro: la idea es que los controles se basen más en información prealimentativa que retroalimentativa, en función de tener más oportunidades de definir acciones dañinas con respecto a los planes antes de que ocurran.
- Responsabilidad de control: esto implica que cada administrador responsable de sus acciones, también debe ser responsable de su control.
- Adecuabilidad organizacional: este principio sostiene que mientras más clara sea la estructura de la organización y estén mejor definidas las funciones de cada subsistema de ella, será más fácil identificar la responsabilidad de la desviación y proceder a su corrección oportuna.
- Control directo: cuanto mayor sea la calidad de cada administrador en un sistema administrativo, menor será la necesidad de controles indirectos. Este principio sustenta que la mayor parte de los controles se basan en gran medida en el hecho de que los seres humanos cometen errores.

En este sentido ya conociendo lo que es la función de control, como se distribuye en los tres niveles organizacionales, como es su proceso y cuáles son los principios en los que se basa, se considera necesario realizar ciertas acotaciones importantes para su mejor comprensión y aplicación.

Los controles para la mayoría de las personas tienen una connotación negativa, relacionada con restricciones, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación. A la mayoría de los empleados y a muchos clientes les desagradan las prácticas de control, que juzgan contrariamente a sus preciados valores de libertad e individualismo. Por tal razón, los controles suelen ser causa de controversias y enfrentamientos políticos en las organizaciones.

Ante tal situación, se hace necesario entender y hacer entender a las personas, los mecanismos de control como practicas necesarias y beneficiosas para contribuir al mejoramiento y retroalimentación continua de los sistemas de la organización, cuyo objetivo no es entorpecer el trabajo de las personas, sino más bien, determinar si lo están haciendo bien o mal de acuerdo a ciertos estándares, y con ello retroalimentarlo.

En el cumplimiento de las funciones de planificación, organización, dirección, control y en el desarrollo de sus actividades como gerentes estos desempeñan ciertos roles o papeles, los mismos se definen en el apartado siguiente.

Roles Gerenciales de Mintzberg

Hasta los momentos se habla de la administración en base a cuatro funciones administrativas que son indispensables para el buen desempeño de los gerentes y la organización, pero indagando un poco más sobre este término se precisó que existen una serie de roles concretos y claramente definidos que pueden desempeñar los gerentes en diferentes momentos. Al respecto Mintzberg (1973) en su obra como resultado del estudio de campo sobre el trabajo directivo, con base a la argumentación de que las funciones

administrativas de Fayol no tenían sustento real, es que se fundamentó esta investigación como una crítica a la validez y utilidad de las funciones directivas clásicas, donde a criterio del investigador no se debía mirar al gerente como un tomador de decisiones o un motivador de subordinados, sino que la complejidad de su trabajo directivo va mas allá. En 1975, Henry Mintzberg profesor de la Universidad McGill de Montreal Canadá, publicó un artículo relacionado con su primera obra en el año (1973), con el sugestivo título "El Trabajo Directivo: Folklore y Realidad", en la Revista Harvard Business Review, que ganó el Premio Anual de esta publicación, y que se ha convertido en una referencia obligada en todos los libros de Administración que se han publicado posteriormente.

En el referido artículo el autor, señala que las cuatro palabras que conforman los pasos del renombrado proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) que han dominado el vocabulario de la dirección o gerencia desde que el industrial francés Henry Fayol las introdujo por primera vez en 1916, no dicen mucho sobre lo que los directivos hacen en realidad. Es decir estas indican ciertos objetivos ambiguos que tienen los directivos cuando trabajan, manifestando que su intención con el artículo es separar al lector de las palabras de Fayol e introducirse en una descripción del trabajo de dirección: más sostenible y a su criterio más útil.

En la investigación, Mintzberg observó cronómetro en mano, lo que realmente hicieron durante una intensa semana cinco directivos generales, de una firma consultora importante, un hospital famoso, una escuela, una firma de alta tecnología y un fabricante de bienes de consumo.

Los resultados principales de su investigación, que complementó con los de otras investigaciones, los presentó en forma de confrontación con lo que consideró cuatro mitos sobre el trabajo de un directivo que no se sostienen bajo un escrutinio cuidadoso de los hechos.

Por su importancia, se presenta a continuación un resumen de las conclusiones principales a las que llegó Mintzberg:

- Mito (1). El directivo es un planificador reflexivo y sistemático.

Hechos: un estudio tras otro ha demostrado que los directivos trabajan a un ritmo incesante, que sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad, que están fuertemente orientados hacia la acción y que no les gustan las actividades reflexivas. La mitad de las actividades de los directivos en el estudio duraron menos de nueve minutos y sólo el 10% sobrepasaron una hora.

- Mito (2). El directivo eficaz no tiene que realizar obligaciones rutinarias con regularidad.

Hechos. Además de tratar las excepciones, el trabajo de dirección implica la ejecución de varias obligaciones regulares, incluyendo los rituales y ceremonias, negociaciones y procesar información "blanda" que enlaza a la organización con el entorno. En el estudio se determinó que ciertos deberes ceremoniales como atender visitas de clientes importantes, entregar relojes a empleados, presidir cenas, formaron parte intrínseca del trabajo del director general. Los estudios demuestran que los directivos desempeñan un papel clave en la obtención de información del exterior (mucho sólo accesible a él por su status).

- Mito (3). El alto directivo necesita que la información esté resumida, lo que se consigue mejor mediante un sistema formal de información para la dirección.

Hechos. Los directivos prefieren los medios orales, es decir, llamadas telefónicas y reuniones o contactos. En dos estudios británicos los directivos dedicaron un promedio del 66 al 80% de su tiempo en comunicaciones orales. En el estudio de Mintzberg se obtuvo una media del 78%. Los directivos favorecen la información "blanda", especialmente las

murmuraciones, rumores, y especulaciones. (Los rumores de hoy pueden ser los hechos de mañana).

- Mito (4). La dirección es o por lo menos, se está convirtiendo rápidamente en una ciencia y una profesión.

Hechos. Según cualquier definición de ciencia y profesión, esta afirmación es falsa. Una ciencia implica la promulgación de unos procedimientos o programas sistemáticos cualitativamente determinados. Sí no se conoce con exactitud qué procedimientos utilizan los directivos ¿cómo poder describirlos a través de un análisis científico? La programación de un directivo permanece profundamente en sus cerebro y para describirla se requiere de palabras como juicio e intuición.

Finalmente el investigador, plantea que el trabajo del directivo se puede describir en función de diversos "papeles (roles)" o conjuntos organizados de comportamiento y que son los siguientes:

www.bdigital.ula.ve

Papeles interpersonales

- Representante (de la entidad, del colectivo, de los accionistas)
- Líder (motivar y animar a los subordinados)
- Enlace (de su entidad con el entorno y hacia adentro)

Papeles informativos

(Según Mintzberg, recibir y comunicar información es tal vez el aspecto más importante del trabajo de un directivo)

- Monitor (buscar información "afuera" y "adentro")
- Difusor (distribuye información a la organización)
- Portavoz (Se comunica constantemente con los dueños o propietarios)

Papeles decisorios

- Emprendedor (Busca la mejoría de la empresa, adaptándola a los cambios del entorno)
- Resolver problemas (Mediador de conflictos ante situaciones que pongan el riesgo el funcionamiento de la empresa)
- Asignador de recursos (Distribución de los recursos de forma organizada y equitativa)
- Negociador (Establecer mecanismos para la discusión de beneficios con los trabajadores y proveedores)
-

Minzberg concluye planteando que los diez papeles que forman parte de los resultados de su investigación no se pueden separar fácilmente, forman un todo integrado, lo que implica que todos los directivos deben prestar igual atención a cada rol.

Basado en el estudio sobre el quehacer de los gerentes a través de los patrones de conducta observados en los cinco ejecutivos seleccionados, a continuación se presenta en la figura 02 , la clasificación de los roles gerenciales.

Figura 02 Roles Gerenciales Mintzberg

SUB CATEGORIA	DESCRIPCION	EJEMPLO
ROL INTERPERSONAL: Se refiere al desempeño de tareas de naturaleza ceremonial		
Figura Destacada	El gerente desempeña ciertas tareas rutinarias de carácter legal o social	Firma documentos; atiende a visitantes; presenta la organización ante terceros
Líder	Responsable de los incentivos a sus subordinados y, en general, de las tareas relacionadas con el manejo del personal	Contrata, capacita, motiva y disciplina a los subordinados
Enlace	Le corresponde mantener una red informal de contactos e informadores externos que proporcionan información	Responde correspondencia; realiza trabajo externo; participa en reuniones internas/externas
ROL DE INFORMACION: Implica actividades relacionadas con recibir y recolectar información de organizaciones e instituciones		
Monitor	Busca y recibe una amplia variedad de información, para desarrollar una comprensión completa de la organización y su entorno; surge como centro nervioso de información interna y externa acerca de la empresa	Realiza lectura de informes y/o publicaciones periódicas; entrevistas con clientes; entabla conversaciones con terceros para enterarse de los planes de los competidores
Diseminador	Transmite información recibida de personas externas o de subordinados de otros miembros de la organización	Realiza reuniones informativas; llamadas telefónicas para transmitir información
Portavoz	Transmite información a personas externas sobre los planes de la organización, políticas, resultados, etc.	Realiza/participa en reuniones con el nivel estratégico de la organización; provee información a los medios
ROL DE DECISION: En el cumplimiento de estos roles, el gerente se ve inmerso en actividades vinculadas a la toma de decisiones		
Empresario	Revisa la organización y su entorno en busca de oportunidades e inicia "proyectos de mejoras" para generar cambios; supervisa el diseño de proyectos	Organiza reuniones con el nivel estratégico; define estrategias organizacionales; propone nuevos proyectos
Mediador de problemas inesperados	Toma acciones correctivas cuando la organización enfrenta conflictos importantes e inesperados	Organiza reuniones para atender problemas; corrige problemas
Asignador de recursos	Actúa como responsable de la asignación de recursos organizacionales de todo tipo	Elabora programas/proyectos; aprueba presupuestos
Negociador	Representa a la organización en negociaciones importantes	Participa en discusiones del contrato colectivo

Fuente: Chiavenato 2002. Adaptado por H Mintzberg. The Nature of Managerial Work. (New York: Harper & Row.1973)

A través de la figura N° 02, se puede apreciar claramente cuáles son los roles que puede adoptar un gerente en un momento dado. Estos roles representan el papel que ejerce un directivo durante el desarrollo de sus funciones, cada uno de ellos representan, actividades que los gerentes llevan a cabo para cumplir con las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control.

En correspondencia a lo antes expuesto se puede indicar que los roles interpersonales se refieren a las relaciones del gerente con las personas que lo rodean, los roles de información apuntan hacia todas las actividades internas y externas que este realice para informarse y transmitir información y

los roles de decisión se refieren a todas las situaciones, conflictos o circunstancias en las que el gerente debe elegir que hacer.

En el mismo orden de ideas los roles interpersonal, de información y decisión, dependen en gran parte del conocimiento, la perspectiva, el nivel y la actitud del gerente. Al respecto resulta interesante lo que Robbins (2000) señala que la tarea más importante de un gerente en una pequeña organización, es el portavoz, por cuanto dedican gran parte de su tiempo a actividades externas tales como reuniones con clientes, instituciones financieras, entre otros. El gerente de organizaciones de mayor tamaño, por el contrario se dirige más hacia el interior del negocio, por lo cual el rol de distribuidor de recursos cobra más importancia.

En relación a lo antes mencionado se puede inferir que los roles cambian conforme al nivel de los gerentes y al tamaño de las empresas donde se desempeñan.

Al respecto Robbins y de Cenzo (2002), añaden que el termino de roles gerenciales se refiere a las categorías concretas relativas al comportamiento de los gerentes agrupadas en tres categorías principales, roles interpersonales, roles de información y roles de toma de decisiones.

Con el propósito de ampliar el conocimiento en lo que respecta al enfoque de los roles gerenciales, investigadores como Hitt y otros (2006), nos proporcionan la siguiente clasificación.

Roles interpersonales: estos se componen de tres clases de conducta y, los cuales se derivan directamente de la autoridad formal que la organización le otorga al administrador; a saber:

- El rol de representante: Esta serie de conductas implica un énfasis en actividades protocolarias, como atender una labor de asistencia social, dar la bienvenida a un dignatario extranjero, o presidir una celebración de despedida para un empleado que se jubila. Un término militar muy conocido para esta función de

representar a la organización es el de “portar la bandera”. Aun cuando en algunas ocasiones específicas quizás esta conducta no sea importante en sí, durante un periodo la actividad llega a ser un componente indispensable en el trabajo de un administrador. Ante esta situación al sostener una conversación con cualquier administrador, por ejemplo con el decano de una escuela de negocios, podrá conocer que tan a menudo considera necesario participar en actividades de representante; en las ceremonias de graduación y su importancia en los beneficios a largo plazo para la escuela.

- El rol de líder: En el sistema de Mintzberg, este papel es la esencia el de influir en los demás o en dirigirlos. Es el conjunto de responsabilidades que las personas comúnmente asocian con el trabajo del administrador, ya que la organización le otorga a éste la autoridad formal sobre el trabajo de otros individuos. De acuerdo con el grado en que los administradores traduzcan esa autoridad en influencia real, ejercerán lo que se denomina comportamiento de liderazgo. La conducta de líder se demostraría cuando por ejemplo, el líder del equipo de un proyecto recién considerado reúne a miembros elegidos cuidadosamente para analizar su visión, las metas del equipo y sus ideas acerca de cómo alcanzarlas.
- El rol de enlace: En este papel destaca, los contactos que el administrador tiene con las personas externas a la cadena de mando de la autoridad formal. Tales contactos incluyen no sólo a los otros administradores dentro de la empresa, sino también a muchos individuos fuera de ella; por ejemplo, clientes, proveedores, funcionarios gubernamentales y administradores de otras organizaciones. Asimismo, destaca interacciones horizontales, en contraste con las interacciones interpersonales

verticales del administrador, y resalta el hecho de que una parte importante del trabajo de los administradores consiste en servir como intermediario entre su propia unidad, y otras unidades y grupos. El rol de enlace se aplicaría a la situación en que un gerente de marketing interactúa con clientes claves para saber acerca de sus reacciones ante las nuevas ideas de producto.

Roles de información

Esta serie de conductas se construyen sobre las relaciones interpersonales que el administrador establece, y destaca la importancia del Internet para que el administrador establezca contactos y los mantenga. Los tres roles de información específicos que Mintzberg identificó son los siguientes:

- El rol de monitor: Este tipo de conducta implica la búsqueda continua de información que los administradores requieren para mantenerse al tanto de los avances cruciales que podrían afectar el trabajo de su unidad y el suyo propio. El monitoreo, como se señaló antes, en general tiene que ver con información escrita y hablada, así como hechos “sencillos” y “complejos”. Un administrador que pasa largo rato en la sala informal del lobby charlando con otros colegas con la finalidad de reunir datos sobre un nuevo desarrollo industrial sería ejemplo de este rol.
- El rol divulgador: El administrador no sólo recibe información sino que también la envía. Con frecuencia envía información que el receptor desea, pero que sin la ayuda del administrador le sería muy difícil adquirir. El supervisor que se entera de los planes de reorganización de su área y comunica dicha información a sus subalternos estaría actuando en su rol de divulgador.

- El rol de vocero: Con frecuencia se solicita al administrador que manifieste los puntos de vista de la unidad de la cual es responsable. En los niveles administrativos inferiores, de manera habitual esto significa representar a la unidad ante otros individuos o grupos dentro de la organización; en los niveles administrativos superiores, este rol del vocero interno también podría complementarse con un componente externo, en el cual la organización y sus actividades e intereses a menudo deben manifestarse al mundo exterior. Cuando el administrador de la región occidente se reúne con otros gerentes regionales y muestra las visiones o perspectivas del personal de ventas de su región sobre qué tan probable es que funcione el nuevo plan de incentivos de ventas propuesto, está desempeñando un rol de vocero.

Roles de decisión

La última categoría de roles en este sistema de clasificación se relaciona con los requerimientos para la toma de decisiones del trabajo de un administrador. Mintzberg distinguió cuatro roles de decisión:

- El rol de emprendedor: Los administradores no únicamente toman decisiones rutinarias en su trabajo, sino que a menudo se comprometen en actividades para explorar nuevas oportunidades o iniciar nuevos proyectos. Esta conducta emprendedora dentro de la organización suele implicar una serie de decisiones menores que permiten la evaluación continua respecto de seguir adelante con las nuevas empresas o abandonarlas. Este tipo de comportamiento conlleva cierto grado de riesgo, aunque el riesgo a menudo se limita o se minimiza por la secuencia de decisiones. Suponga, por ejemplo, una gerente de producción de bajo nivel que propone una idea

para una nueva unidad organizacional de ventas, que analiza con sus colegas y luego, con base en sus reacciones, la modifica y la presenta a la administración del nivel superior. Esta administradora estará manifestando una conducta emprendedora que va más allá de sus responsabilidades cotidianas.

- El rol mediador de conflictos: Los administradores inician sus propias actividades, pero también deben ser capaces de responder ante los conflictos o disturbios. En este papel el administrador a menudo actúa como juez, solucionador de problemas o mediador de conflictos. La finalidad de este rol es, por supuesto, evitar que los asuntos problemáticos pequeños crezcan y se compliquen. En tal sentido el administrador podrá enfrentar una situación donde sus trabajadores no están de acuerdo en quién debería realizar una tarea particularmente desagradable, pero necesaria, donde la intervención del gerente para resolver la situación, estaría funcionando como un mediador de conflictos.
- El rol de asignador de recursos: Como los recursos de todo tipo casi siempre son limitados en las organizaciones, una de las principales responsabilidades de los administradores es decidir cómo distribuir los recursos que están bajo su responsabilidad. Las decisiones de asignación tienen un efecto directo en el desempeño de una unidad, y un efecto indirecto al comunicar ciertos tipos de información a los miembros de la misma. Por ejemplo el administrador de los servicios de la recepción en un gran hotel, el cual decide cuántas y cuales cajeras se asignaran a cada turno, está operando en un rol de asignador de recursos.
- El rol del negociador: Este tipo de comportamiento administrativo se refiere al hecho de que a menudo se le llama

al gerente para que realice acuerdos con personas de otras unidades o de otras organizaciones (dependiendo del nivel del puesto administrativo). El administrador que se encuentra en esta situación de decisión es responsable de saber qué recursos pueden o no comprometerse en determinadas soluciones negociadas. La persona de un equipo negociador que ayuda a establecer una nueva empresa conjunta con una compañía externa estaría funcionando en el rol negociador.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 1 Operacionalización de las variables de estudio.
Objetivo General Analizar los roles gerenciales de los directivos de las industrias lácteas del Municipio Colón Estado Zulia.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar las funciones genéricas formalmente establecidas para los gerentes de las industrias lácteas del M.C.E.Z.	Funciones Genéricas	Actividades Tareas Responsabilidades	Objetivos del cargo Responsabilidades del cargo Funciones del cargo	Revisión de fuentes primarias con base a un guión de observación para efectuar un análisis de contenido y posterior presentación de cuadro de registro y clasificación de las categorías observadas.
Describir las funciones administrativas que cumplen los gerentes en las industrias lácteas del M.C.E.Z.	Funciones Administrativas	Planificación	Objetivos	1,2,3
			Acciones	4,5
			Recursos	6
			Directrices	7
			Tiempo de ejecución	8
		Organización	Asignación de tareas	9,10
			Asignación de responsabilidades	11
			Departamentalización	12
		Dirección	Liderazgo	13,14,15
			Comunicación	16
			Motivación	17,18
		Control	Estándares	19,20
			Evaluación	21
			Resultados	22
			Correctivos	23
Establecer los roles relevantes y comunes del trabajo gerencial desarrollado por los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z.	Roles Gerenciales	Interpersonales	Figura destacada	24,25,26,27,28,29,30,31
			Líder	32,33,34,35
			Enlace	36,37,38
		Información	Monitor	39,40,41,42,43,44
			Diseminador	45,46,47,48
			Portavoz	49,50,51
		Decisión	Empresario	52,53,54,55,56
			Mediador de Problemas	57,58,59,60,61
			Asignador de recursos	62,63,64
			Negociador	65,66,67,68

Fuente Rivas (2014)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se dio respuesta al cómo trabajar metodológicamente para alcanzar los objetivos planteados. Según Bavaresco (2006), “en esta etapa se hace necesario que se conozca lo relativo a cómo elegir el tipo de diseño ó métodos, cuál podría ser su población y muestra, así como la técnica de recolección y análisis de datos” (p. 89)

Tipo y Diseño de Investigación

Tipo de Investigación

La presente investigación fue de tipo descriptiva, puesto que describió los roles gerenciales desarrollados por los directivos de la industrias lácteas del Municipio Colón Estado Zulia en la práctica y su vínculo con el modelo propuesto por Henry Mintzberg (1975). Según Arias (2006), “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo”, (p. 24), por lo que a través de él, se intenta explicar con particularidad una situación real, para la cual se recolectaron datos e informaciones mediante relaciones directas con la causa de las mismas.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación utilizado en el trabajo de grado es el de campo, que según el criterio de Arias (2006), consiste “en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”, (p.31).

Del mismo modo, se enmarcó en un diseño de campo no experimental, transeccional; debido a que el investigador fue directamente donde se originó el problema para aplicar el instrumento, y este no modifico las variables solo describió los hechos tal y como se dieron en la realidad. En

forma similar la investigación se apoyó para analizar la variable funciones genéricas en su dimensión , de un diseño documental puesto que la obtención de los datos a través de encuestas resultaba muy compleja por lo amplio y diverso de la información, aspecto que a criterio de Arias (2004), es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

Población

A juicio de Hernández, Fernández, y Baptista (2003), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones. La población debe situarse claramente entorno a sus características de contenido lugar y el tiempo”, (p.53).

Para este trabajo de investigación la población estuvo conformada por los directivos que ocupan cargos en los niveles gerenciales altos y medios, de las diferentes industrias lácteas instaladas en las Parroquias San Carlos y Santa Bárbara del M.C.E.Z, según información suministrada por la dirección de rentas de la Alcaldía del referido Municipio, y como estándar de producción establecido, aquellas que procesen un volumen de leche cruda superior a los 30.000 litros/día.

Dentro de este grupo se encontraron tres empresas agroindustriales, que de acuerdo a información calificada, proporcionada por la administración de cada planta procesadora, superan los estándares de producción preestablecidos y que por motivos de confidencialidad respecto a los datos suministrados estas industrias solicitaron que en la investigación no fuese señalado su nombre o denominación social por la fuerte competitividad de estas industrias en la zona, por lo que en lo sucesivo se denominaran industrias (A), (B) y (C). Cabe destacar que entre ambas agrupan un total de 18 directivos en los niveles antes descritos para ser considerados como

sujetos de estudio, los cuales se mencionan seguidamente en relación al cargo desempeñado en la institución a que forma parte.

En virtud de que la población es finita y pequeña, a efectos de esta investigación, se tomara como muestra a toda la población. Con respecto a lo antes indicado, Castañeda (1995), señala que en estos casos se está ante la presencia de un estudio del tipo censal, donde interviene el 100% de los sujetos de estudio.

Tabla 2 Clasificación de la población por empresa y cargo asignado

INDUSTRIA LACTEA	CARGO GERENCIAL
Industria (A).	Gerente Recursos Humanos.
Industria (A).	Gerente de compras y logística.
Industria (A).	Gerente de producción.
Industria (A)	Gerente de finanzas.
Industria (A)	Gerente de sistemas de información.
Industria (B)	Gte. de control de calidad y análisis de proceso
Industria (B)	Gerente de Comercialización y venta
Industria (B)	Gerente de recursos humanos
Industria (B)	Gerente de abastecimiento de materia prima
Industria (B)	Gerente de producción
Industria (B)	Gerente de compras y almacén
Industria (B)	Gerente de administración y finanzas
Industria (B)	Gte. de Mantenimiento y Servicios Generales
Industria (C)	Gerente de control de calidad
Industria (C)	Gerente de comercialización y venta
Industria (C)	Gerente de recursos humanos
Industria (C)	Gerente de Administración y Finanzas
Industria (C)	Gerente de producción

Fuente: Rivas (2014)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de Recolección de Datos

En la presente investigación la técnica que se aplicó es la encuesta, la cual, es definida por Arias (2006), como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”, (p.72). Otra técnica utilizada es la observación directa, la cual según Ortiz y García (2008) se caracteriza por la interrelación que se da entre el investigador y los sujetos de los cuales se obtendrán ciertos datos, y consiste en obtener la información mediante la percepción. Del mismo modo el trabajo, para el análisis de las fuentes documentales se apoyó en la técnica del análisis de contenido, que según Arias (2004) consiste en desarrollar a partir de la revisión de fuentes documentales un análisis, con base a un guión de datos a revisar para el estudio.

www.bdigital.ula.ve

Instrumentos de Recolección de Datos

Como instrumento se utilizó el cuestionario, que según Arias (2006), “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado”, (p.74). Dicho instrumento se desarrolló bajo la modalidad Likert con un formato de preguntas para contestar de la siguiente manera (S) Siempre, (CS) Casi Siempre, (AV) A Veces, (CN) Casi Nunca y (N) Nunca. Y para la observación directa se aplicó como instrumento el cuaderno de notas, en base a una guía de observación directa donde el investigador plasmó los datos observados, para luego categorizarlos y realizar el respectivo análisis. De igual manera para el análisis de las fuentes documentales se empleó la técnica del cuadro de registro y clasificación de las categorías estudiadas, propuesto por Arias (2004) para la técnica de análisis de contenido; tomando

como referencia el guión de datos a revisar en los documentos impresos o electrónicos de las empresas.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Ballestrini (1997), expone que en toda investigación científica se hace necesario, que “los hechos estudiados, así como las relaciones establecidas entre estos, los resultados obtenidos, evidencias significativas encontradas en relación al problema investigado, además que los nuevos conocimientos que es posible situar, reúnan las condiciones de fiabilidad y validez interna” (p.31). La validación de los instrumentos, se define como la determinación de la capacidad de los cuestionarios para medir las cualidades para la cual fueron constituidos. (Sabino, 1998). En este caso el instrumento fue validado mediante el método de juicios de expertos, según el cual se sometió a la revisión de tres (3) profesionales, especialistas en el área de estudio, a fin de que emitan su juicio, estos revisaron en su totalidad las preguntas, considerando su redacción, pertinencia con los objetivos específicos, indicadores, dimensiones y variables de estudio, tales observaciones fueron consideradas con el propósito de construir y aplicar el instrumento definitivo. Entre tanto la confiabilidad del instrumento fue analizada a través de la aplicación de la herramienta o coeficiente estadístico alpha combrach, inserto en el programa S.P.S.S version18, cuyos resultados arrojaron un nivel de confiabilidad de 0.876 es decir del 88%, respecto a los 68 ítems evaluados.

Técnica de Análisis y Procesamientos de Datos

Es necesario destacar, la importancia que tiene el procesamiento de los datos, con la finalidad de que esta indagación se realice orientada a los objetivos planteados en la investigación, y así intentar dar respuesta a ello. Por lo tanto, para el análisis y procesamiento de datos, se utilizó la técnica de

estadística descriptiva, como la distribución de frecuencias absoluta, para la representación de los datos.

Una vez obtenida toda la información pertinente, a través del instrumento diseñado para tal fin, y luego de haber verificado su confiabilidad, se procedió a analizar, codificar y condensar los datos recolectados, a través del paquete Microsoft Office Excel Versión 2007 bajo ambiente Windows Vista. Para el establecimiento de los datos se desarrolló bajo la estructura o escala Likert, otorgándoles los valores a las respuestas dadas por los encuestados: Siempre (S) = 1; Casi Siempre (CS) = 2; A Veces (AV) = 3; Casi Nunca (CN) = 4 y Nunca (N) = 5. En tal sentido se estableció como valor favorable (1) y valor desfavorable el (5). Para efectos del análisis de los resultados, en la escala aplicada a los directivos de las industrias lácteas, los cuales fueron procesados en el programa S.P.S.S, para obtener finalmente las tablas de frecuencias para cada ítem asociado a cada dimensión de las variables en estudio, con la finalidad de establecer que valores en la escala son los más representativos en términos de frecuencias absolutas y relativas. La presentación de los resultados se realizó en tablas de datos y en gráficas de barras específicamente para el análisis de la guía de observación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez definido el diseño de la investigación, y luego de haber aplicado las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos, se procedió al análisis e interpretación de los resultados; los cuales fueron agrupados y sintetizados de acuerdo con los objetivos, dimensiones e indicadores asociados a las respectivas variables de estudio, con el objeto de proceder seguidamente al tratamiento de los mismos a través del programa S.P.S.S versión 18 para el análisis de la estructura o escala Likert apoyado en la técnica de estadísticas descriptivas basada en frecuencias y porcentajes, condensando los datos en cuadros, por lo que en síntesis el análisis de los resultados se refiere al resumen de las observaciones recopiladas a través de los instrumentos con el objeto de proporcionar respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación.

Es así como los cuadros, representan el soporte de las respuestas de los encuestados, a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos aplicados, en estos se reflejan la frecuencia acumulada y los porcentajes por cada ítem, indicador y dimensión lo cual condujo al análisis cuantitativo de las mismas. Para visualizar esta información numérica, se procedió a la elaboración de cuadros contentivos del porcentaje de opiniones emitidas por los integrantes de la muestra. El orden de secuencia de estos, responde al orden de los ítems agrupados para cada dimensión e indicador descrito en el cuadro de operacionalización de variables.

En correspondencia con los elementos antes mencionados, se procedió de igual manera a la descripción de los datos obtenidos a través de la revisión documental, tomando en cuenta la técnica de análisis de contenidos, por medio de un guión de datos preestablecidos para la revisión de los documentos impresos y en formato digital de las empresas seleccionadas.

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los resultados, como respuesta a los interrogantes y objetivos planteados:

En relación al objetivo, diagnosticar las funciones genéricas formalmente establecidas para los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z, que agrupa entre sus dimensiones, las actividades, tareas y responsabilidades asignadas a estos líderes en sus puestos de trabajo. Seguidamente se presentan las categorías observadas, a través del análisis documental apoyado en el guión de observación, el cual permitió organizar y clasificar los datos obtenidos en formatos, proveniente de documentos impresos y archivos digitalizados suministrados por las industrias lácteas a fin de medir los indicadores planteados para esta dimensión.

Respecto a la metodología empleada en la recolección de los datos , con base al guión de observación , requerido para diagnosticar las funciones genéricas formalmente establecidas, para los directivos de las industrias lácteas seleccionada, es preciso destacar que durante el proceso de recopilación de la información, contenida en los formatos impresos y digitales aportados por la gerencia de estas organizaciones, se presentaron ciertos inconvenientes que condicionaron el acceso de forma rápida y oportuna para indagar sobre los objetivos, responsabilidades y funciones genéricas asignadas a cada directivo de las empresas antes mencionadas.

Cabe destacar que dos de las tres agroindustrias cuentan con manuales descriptivos de cargos que engloban los elementos o parámetros establecidos en los indicadores para analizar esta dimensión (Funciones genéricas), aspecto que permitió la revisión de esta información en las empresas, sin que la gerencia de las mismas autorizaran, obtener copia fotostática o digitalizada del respectivo manual, para presentarlo como soporte de los resultados obtenidos, esto generó copiar de forma manual en cuadernos de notas, los elementos antes descritos.

En relación a lo aspectos antes mencionados, por razones de confidencialidad y resguardo de la información se llegó a un acuerdo con la

directiva de estas industrias en no mencionar su denominación social o nombre de la empresa, por lo que en lo sucesivo se denominaran: Industria (A), (B) y (C). En tal sentido las empresas (A) y (B), se constituyeron en las industrias que mostraron una mayor organización en lo que respecta al proceso de delegación de funciones a los gerentes, puesto que las mismas estaban debidamente contenidas en los respectivos manuales.

Por otra parte la Industria (C), debido a su corta trayectoria en el mercado, además de presentar cambios constantes en su junta directiva, por cambio de dueños, lo relacionado a la entrega formal de las funciones genéricas a sus directivos carecen de formatos que describan claramente cuáles son las funciones que deben desarrollar en sus puestos de trabajo, por lo que solo cuentan con memorándums internos que explican de forma global cuál es su responsabilidad en el cargo, sin precisar sus funciones genéricas.

A continuación se muestran las tabla de registro (3), (3.1), (3.2), (3.3) y (3.4) de la Industria (A) y (4),(4.1),(4.2),(4.3),(4.4),(4.5),(4.6) y (4.7) de la industria (B), donde se encuentra la información recopilada sobre el manual descriptivo de cargos, correspondiente a (5) gerentes de la empresa (A) y (8) gerentes de la industria (B), y que se constituye en los resultados que dan respuesta al objetivo planteado y específicamente mide el comportamiento de la variable funciones genéricas asignadas formalmente. Cabe destacar en relación a las funciones antes mencionadas, que los (5) gerentes de la empresa (C), no cuenta con manuales descriptivos de cargos que le indique formalmente las funciones que debe desempeñar en su cargo, siendo informado de estas a través de memorándums internos.

INDUSTRIA (A).

Tabla (3) Manual descriptivo de cargos

Manual descriptivo de cargos							
Elaborado	Día	Mes	Año		Paginas	Total Paginas	Código
Actualizado					1	5	GRHIA-01
Documento Unidad Administrativa		Nombre del cargo: Gerente de Recursos Humanos					
		Descripción del cargo					
Responsabilidad							
Responsable de la administración de los Subsistemas de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo, garantizando una adecuada selección y capacitación del personal.							
Funciones Genéricas							
<ul style="list-style-type: none">•Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la empresa.•Responsable de planificar, organizar y verificar la eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.•Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.•Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.•Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa.•Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.•Mediar en conflictos entre empleados.•Evaluar el desempeño del personal.•Administrar las políticas de sueldos y salarios de los trabajadores.							

Fuente: Industria (A) (2014)

Tabla 3.1 Manual descriptivo de cargos Industria (A)

Manual descriptivo de cargos							
Elaborado	Día	Mes	Año		Paginas	Total Paginas	Código
Actualizado					2	5	GCYLIA-02
Documento Unidad Administrativa	Nombre del cargo: Gerente de Compras y Logística						
	Descripción del cargo						
Responsabilidad							
<p>Es responsable de la Adquisición de bienes, servicios, insumos, materiales y repuestos necesarios para garantizar el normal funcionamiento de las actividades administrativas y de producción de la planta bajo los criterios de economía, transparencia, efectividad y eficacia. Proporcionar de forma oportuna el abastecimiento de los materiales e insumos necesarios para la producción de leche y sus productos derivados, desde la elaboración de los pedidos a proveedores, recepción, almacenaje, despacho y distribución, hasta la elaboración de informes. Coordinar de forma general las actividades logísticas del Almacén en General y la correcta administración de los inventarios.</p>							
Funciones Genéricas							
<ul style="list-style-type: none"> •Realizar las negociaciones con proveedores necesarias para adquirir los bienes, equipo en general e insumos necesarios conforme a las políticas establecidas por la empresa •Comprar y contratar servicios en las mejores condiciones para la planta. •Coordinar las actividades logísticas del área de almacén general. •Realizar los inventarios físicos según las políticas establecidas. •Gestionar y supervisar el buen desenvolvimiento de las áreas que forman parte del área e compras y logística. •Efectuar la programación anual de las compras nacionales e importaciones de la empresa. •Responsable de la generación de órdenes de compra y servicio •Registrar, analizar y ejecutar el ingreso de los materiales e insumos con la respectiva documentación para su ingreso al sistema. •Responsable del control y chequeo de los materiales e insumos según guía, factura y órdenes de pedido. •Supervisar los procesos de la gestión del almacén principal. Formular las políticas, procedimientos e indicadores de gestión de los procesos logísticos. •Responsable del mantenimiento de información en el sistema de los stocks físicos de inventario. •Responsable de la realización de los inventarios de activos y existencias de la empresa. •Cálculo de las necesidades de abastecimiento en la empresa. •Despacho o distribución, atender los requerimientos de los usuarios, encargándose de la distribución o entrega de los materiales y suministros solicitados. 							

Tabla 3.2 Manual descriptivo de cargo Industria (A)

Manual descriptivo de cargos							
Elaborado	Día	Mes	Año		Paginas	Total Paginas	Código
Actualizado					3	5	GPIA-03
Documento Unidad Administrativa	Nombre del cargo: Gerente de Producción						
	Descripción del cargo						
Responsabilidad							
<p>Gestionar la eficiente producción de la leche y sus derivados en la industria alimenticia, programando, preparando y supervisando los recursos materiales y humanos, así como los trabajos necesarios para alcanzar los objetivos fijados en los planes de producción, seguridad alimentaria, calidad y protección ambiental.</p>							
Funciones Genéricas							
<p>Desarrollar los procesos y determinar los procedimientos operativos para la elaboración de leche para el consumo y demás productos lácteos.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Controlar la elaboración de leches de consumo y de productos lácteos y sus sistemas automáticos de producción. •Aplicar técnicas de control analítico y sensorial del proceso de elaboración de productos lácteos. •Gestionar los aprovisionamientos, el almacén y las expediciones en la industria alimentaria y realizar actividades de apoyo a la comercialización. •Programar y gestionar la producción en la industria alimentaria. •Cooperar en la implantación y desarrollo del plan de calidad y gestión ambiental en la industria alimentaria. 							

Tabla 3.3 manual descriptivo de cargo industria (A)

Manual descriptivo de cargos							
Elaborado	Día	Mes	Año		Paginas	Total Paginas	Código
Actualizado					4	5	GFIA-04
Documento Unidad Administrativa		Nombre del cargo: Gerente de Finanzas					
		Descripción del cargo					
Responsabilidad							
<p>Es el responsable de establecer las políticas , estrategias y directrices , que permitan tomar las decisiones financieras que aseguren el mejor rendimiento de los recursos de la organización, coordinando la elaboración de los estados financieros ajustados a las normas internacionales de contabilidad y normas internacionales de información financiera, para el análisis sobre los resultados económicos y financieros de la empresa, comparando estos resultados con los indicadores de gestión diseñados para evaluar el rendimiento.</p>							
Funciones Genéricas							
<ul style="list-style-type: none"> •Formula y propone Normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización. •Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto, de conformidad con las disposiciones legales aplicables. •Elaboración y control de presupuestos. •Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de nómina, servicios, aportes, incremento o creación de fondos fijos, alquileres, y otras asignaciones especiales. •Aprobar y firmar la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios. •Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias. (asesorías externas fiscales, contables y/o laborales, entre otras). •Elaborar informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General. •Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar. •Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia. •Control de Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo. •Otras que le sean asignadas dentro del ámbito de su competencia. 							

Tabla 3.4 Manual descriptivo de cargo industria (A)

Manual descriptivo de cargos							
Elaborado	Día	Mes	Año		Paginas	Total Paginas	Código
Actualizado					5	5	GSIIA-05
Documento Unidad Administrativa	Nombre del cargo: Gerente de Sistemas de Información						
	Descripción del cargo						
Responsabilidad							
<p>Gestionar la plataforma tecnológica para la mejora e innovación de los procesos administrativos, optimizando las capacidades de la institución mediante el uso de las tecnologías de información, por otra parte es el encargado de la vinculación e integración de los programas o sistemas informáticos con los planes de la compañía, brindando soporte técnico para la formulación, ejecución y control del presupuesto de la organización con la respectiva coordinación de los equipos técnicos. El director de sistemas de información es considerado parte del equipo de administración de la empresa. Con ese propósito, se reúne con los gerentes de las diferentes áreas para adecuar los sistemas de gestión administrativa a las actividades que normalmente desempeñan.</p>							
Funciones Genéricas							
<ul style="list-style-type: none"> •Proponer y coordinar el desarrollo, mejora y optimización continua de los sistemas de información y estándares de calidad relacionados con el proceso productivo de la empresa, en sus diferentes áreas o departamentos. •Definir políticas y estándares de seguridad de la información generada a través de los procesos productivos de la leche cruda y sus derivados. •Planificar, diseñar, ejecutar y monitorear la estrategia de tecnología de información de la institución interna y externa para la innovación, producción y comercialización de los productos. •Monitorear la operatividad y disponibilidad de los sistemas de información administrativos en todas las áreas y niveles gerenciales de la institución para la toma de decisiones. •Emitir opinión técnica especializada a la alta gerencia en temas vinculados a las tecnologías de la información y comunicación. •Formular los términos de referencias para la adquisición de equipos, accesorios, repuestos, insumos y demás elementos necesarios, relacionados con el uso de las tecnologías de la información, así como la contratación de servicios conexos, siendo responsable de emitir la conformidad técnica respectiva y definiendo los niveles de servicios acordes a las necesidades institucionales. 							

La información contenida en las tablas precedentes (3), (3.1), (3.2), (3.3) y (3.4), muestra que la Industria (A), se apoya en los manuales descriptivos de cargos como herramienta para especificar de manera formal las responsabilidades y funciones genéricas de los directivos en sus diferentes puestos de trabajo. Al respecto al analizar estas funciones y vincularlas con las funciones administrativas propuestas por Fayol, se puede inferir que de las funciones genéricas, se derivan una serie de características que se asemejan a las funciones administrativas. En tal sentido al analizar cada una por separado y ver su vinculación con esta teoría, se pudo determinar que existe equilibrio o balance respecto a la cobertura de estas funciones por los gerentes en sus cargos. Es decir al momento de analizar las funciones genéricas por separado y determinar su relación con la planificación, organización, dirección y control es notable ver que no existe inclinaciones que sobreponga una sobre otra, lo que indica que existe una eficiente delegación de funciones a estos gerentes que le permite combinar ambas para una efectiva toma de decisiones.

En virtud a esta situación las funciones asignadas se caracterizan por centrarse en la formulación y establecimiento de objetivos, asignación de tareas y responsabilidades, departamentalización, desarrollo de estrategias, administración de recursos, implementación de directrices, establecimiento de canales formales de comunicación, coordinación a través de un liderazgo efectivo y el seguimiento y verificación de los planes con los objetivos planteados.

En el mismo orden de ideas es notorio el interés de los dueños, propietarios y gerencia general de la industria (A), que los directivos de alto nivel y nivel medio en su desempeño, orienten sus esfuerzos al alcance de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa, estableciendo funciones que eviten la improvisación, coordinen y simplifiquen el trabajo, minimicen los desperdicios de recursos o materiales utilizados, le den fluidez

a la información y establezcan mecanismos de control en todas las fases del proceso productivo, con el propósito de elaborar productos lácteos de alta calidad y aceptación en el mercado. Seguidamente se muestran los datos recopilados en la industria (B), respecto a las funciones genéricas asignadas.

INDUSTRIA (B)

Tabla (4) Manual descriptivo de cargo industria (B)

Manual descriptivo de cargos							
Elaborado	Día	Mes	Año		Paginas	Total Paginas	Código
Actualizado					1	8	GCCAPIB-01
Documento	Unidad	Nombre del cargo: Gerente de control de calidad y análisis de proceso					
Administrativa		Descripción del cargo					
Responsabilidad							
<p>Gestionar los procesos productivos asociados a la industria láctea, programando, preparando y supervisando los recursos materiales y humanos, así como los trabajos necesarios para alcanzar los objetivos fijados en los planes de producción, seguridad alimentaria, sostenibilidad, calidad y protección ambiental. El gerente de control de calidad es responsable de dirigir las actividades de los trabajadores en el departamento y crear las políticas que detecten y reduzcan los problemas de calidad además de determinar las causas que los origina y efectuar cambios en los procesos de producción pertinentes para eliminar el defecto.</p>							
Funciones Genéricas							
<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollar los procesos y determinar los procedimientos operativos para la elaboración de leches de consumo y de productos lácteos. •Controlar la elaboración de leches de consumo y de productos lácteos y sus sistemas automáticos de producción. •Aplicar técnicas de control analítico y sensorial del proceso de elaboración de leches de consumo y de productos lácteos. •Gestionar los aprovisionamientos, el almacén y las expediciones en la industria alimentaria y realizar actividades de apoyo a la comercialización. •Programar y gestionar la producción en la industria alimentaria. •Cooperar en la implantación y desarrollo del plan de calidad y gestión ambiental en la industria. 							

Tabla 4.1 Manual descriptivo de cargos industria (B)

Manual descriptivo de cargos							
Elaborado	Día	Mes	Año		Paginas	Total Paginas	Código
Actualizado					2	8	GCVVIB-02
Documento Unidad Administrativa		Nombre del cargo: Gerente de comercialización y venta					
		Descripción del cargo					
Responsabilidad							
<p>Es responsabilidad del gerente de comercialización y ventas: Preparar planes y presupuesto de ventas, establecer metas y objetivos del departamento, determinar la demanda real de mercado para el pronóstico de las ventas, liderizar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores, así como su compensación y motivación, formular planes para la publicidad y promoción de los productos en los mercados donde serán intercambiados.</p>							
Funciones Genéricas							
<ul style="list-style-type: none"> •Planear, dirigir y controlar toda la actividad de ventas de la Empresa. •Planear, dirigir y controlar estudios de mercadeo, analizar resultados y apoyar en el desarrollo del producto. •Asesorar y visitar a los clientes. •Preparar informes y reportes para la Gerencia general. •Cumplir oportunamente con la entrega de acciones correctivas, preventivas y de mejora, solicitadas a partir de las auditorias u otras fuentes, para garantizar el mantenimiento y mejora del sistema de gestión. •Diseñar y hacer permanente seguimiento al cumplimiento del presupuesto de ventas para el mercado. •Elaborar el Plan de Mercadeo y presupuesto de ventas. •Establecer las políticas de mercadeo, publicidad, eventos, promociones y de todas las actividades que permitan el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado. •Participar con el área de costos y en común acuerdo con la Gerencia en la definición de los precios de los productos de acuerdo con el mercado y con la rentabilidad de la compañía. •Velar por la rentabilidad de los productos producidos y comercializados por la empresa. •Buscar el crecimiento continuo de los negocios de la compañía •Velar por mantener el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado y su respectiva marca •Garantizar que se brinde el apoyo técnico requerido por el cliente. •Velar por la satisfacción del cliente a través de los productos ofrecidos. 							

Tabla 4.2 Manual descriptivo de cargo industria (B)

Manual descriptivo de cargos							
Elaborado	Día	Mes	Año		Paginas	Total Paginas	Código
Actualizado					3	8	GAMPIB-03
Documento Unidad Administrativa	Nombre del cargo: Gerente de abastecimiento de materia prima						
	Descripción del cargo						
Responsabilidad							
<p>Un director de abastecimiento de materias primas se ocupa de buscar los mejores recursos a los mejores precios para que el proceso de fabricación cumpla con los plazos previstos. Debe supervisar el proceso desde el inicio hasta el final e interactuar con las personas clave para obtener información sobre todos los aspectos de las materias primas. Con base en esta información, determina si vuelve a utilizar los servicios del proveedor o busca otros de mayor calidad o rentabilidad. Su trabajo implica la confirmación de los términos de todos los contratos, licencias, seguros y contratos de responsabilidad para cada proveedor que utiliza.</p>							
Funciones Genéricas							
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de adquisición de la materia prima para la empresa. • Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de las materias primas e insumos, calidad, condiciones de servicio, precio y pago. • Presentar a sus clientes internos las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra y los distintos aspectos de la gestión realizada. • Emitir los pedidos de adquisición de materias primas en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección. • Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que la materia prima reúna las condiciones especificadas. • Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización. • Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos insumos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales. • Vigilar, o informar a quien corresponda, de la situación de los stocks, avisando y apoyando con diseño de acciones sobre las desviaciones por exceso o defecto que en el almacén se puedan estar produciendo. 							

Tabla 4.3 Manual descriptivo de cargo industria (B)

Manual descriptivo de cargos							
Elaborado	Día	Mes	Año		Paginas	Total Paginas	Código
Actualizado					4	8	GAYFIB-04
Documento Unidad Administrativa	Nombre del cargo: Gerente de administración y finanzas						
	Descripción del cargo						
Responsabilidad							
<p>Formular y ejecutar de manera permanente el plan financiero estratégico de la organización mediante la implementación y supervisión del registro adecuado de las operaciones financieras y contables. Generar información de manera oportuna, confiable y veraz con sentido de transparencia que permita una adecuada y correcta toma de decisiones.</p>							
Funciones Genéricas							
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y participar en la elaboración de estados e informes financieros. • Coordinar la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos. • Controlar las finanzas de la institución y mejorar sus rendimientos. • Apoyar en la toma de decisiones económicas y presentar los resultados de la gestión administrativa. • Propiciar seguridad financiera. • Obtener el mayor beneficio de los fondos patrimoniales. • Supervisar que se mantenga el flujo de efectivo necesario para las operaciones. 							

Tabla 4.4 Manual descriptivo de cargo industria (B)

Manual descriptivo de cargos							
Elaborado	Día	Mes	Año		Paginas	Total Paginas	Código
Actualizado					5	8	GMYSGIB-05
Documento	Unidad	Nombre del cargo: Gerente de mantenimiento y servicios generales					
Administrativa		Descripción del cargo					
Responsabilidad							
<p>Coordinar las actividades de mantenimiento y reparación de bienes muebles e inmuebles, de la planta, para generar la operación, conservación y mejora del uso de las instalaciones, además de satisfacer los requerimientos de los usuarios a través de la oferta de servicios para garantizar un ambiente de trabajo en condiciones óptimas.</p>							
Funciones Genéricas							
<ul style="list-style-type: none"> •Gestionar los insumos para el normal funcionamiento de las maquinarias y equipos dentro y fuera del área de producción, así como las actividades del área de los servicios generales y mantenimiento. •Elaborar un plan de mantenimiento y reparación que garantice la funcionalidad de los bienes que intervienen en los procesos productivos. •Analizar la información proporcionada por los supervisores de las diferentes áreas respecto a los resultados del monitoreo sobre el estado o condiciones en que se encuentran los equipos, maquinarias, mobiliario e instalaciones. •Participar en el desarrollo de proyectos estratégicos o de infraestructura de la fábrica. •Revisar las propuestas técnicas para la realización de servicios por parte de los usuarios internos. •Analizar los reportes de cumplimiento de las órdenes de trabajo relacionadas con los servicios proporcionados por la dependencia. •Realizar pedidos de material de limpieza, equipos de oficina, maquinarias, repuestos y demás bienes de consumo que requiera la fábrica. •Planifica y supervisa el mantenimiento de las diferentes áreas de la fábrica. 							

Tabla 4.5 Manual descriptivo de cargo Industria (B)

Manual descriptivo de cargos							
Elaborado	Día	Mes	Año		Paginas	Total Paginas	Código
					6	8	GRHIB-06
Actualizado							
Documento Unidad Administrativa		Nombre del cargo: Gerente de recursos humanos					
		Descripción del cargo					
Responsabilidad							
Responsable de coordinar, dirigir, controlar y evaluar los procesos de ingreso, movimiento, egreso, reclutamiento y selección de personal, así como el diseño y rediseño de cargos, la evaluación del desempeño laboral, beneficios y servicios, la formación, disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, la relación con las organizaciones de trabajadores, las bases de datos y los sistemas de información general del trabajador							
Funciones Genéricas							
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, • Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, • Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los trabajadores, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal. • Verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa. • Controlar los pasivos laborales del personal (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en la Empresa. • Supervisar los procesos de nómina • Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley (fideicomiso, utilidades, prestaciones sociales, vacaciones, entre otros). • Supervisar y revisar (cálculo y pago) de cesta ticket del personal que goza del beneficio. • Elaboración de carta de trabajo al personal activo, respetando la modalidad de contratación. • Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato, según lo establecido en la L.O.T.T.T con el fin de cumplir con el plazo fijado por la empresa para la entrega oportuna de las liquidaciones. • Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal. • Prever las necesidades de personal. • Mantener supervisión funcional de tareas relacionadas con toda el área de recursos humanos. • Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones. • Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. 							

Tabla 4.6 Manual descriptivo de cargo industria (B)

Manual descriptivo de cargos							
Elaborado	Día	Mes	Año		Paginas	Total Paginas	Código
Actualizado					7	8	GPIB-07
Documento Unidad Administrativa		Nombre del cargo: Gerente de producción					
		Descripción del cargo					
Responsabilidad							
<p>Responsable de la toma de decisiones respecto a la planificación, organización, dirección y control de las operaciones, en las diferentes áreas de procesamiento de la leche cruda en la planta, garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de los recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos. De igual manera promover un clima laboral adecuado, donde se fortalezca las comunicación entre las diferentes áreas a fin de desarrollar estrategias que aseguren la calidad y seguridad industrial en la manufactura, resguardo y distribución de los productos lácteos.</p>							
Funciones Genéricas							
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la inducción y formación permanente del personal de producción, respecto a las nuevas prácticas y tecnologías relacionadas con la manipulación y elaboración de alimentos. • Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales acorde a las políticas, normas y tecnología de la industria. • Proponer a la alta gerencia la adquisición de maquinaria y equipos tecnológicos que mejoren la productividad de la empresa. • Programar las actividades del área de producción de acuerdo a los planes estratégicos. • Presentar a la alta gerencia, reportes sobre los tiempos de producción, horas laboradas, permisos y ausentismos, que permitan medir el rendimiento real de la fuerza laboral. • Velar por la aplicación periódica de la evaluación de desempeño a su personal y garantizar un efectivo adiestramiento para mejorar las fallas en la manipulación y elaboración de los productos lácteos. • Optimizar el espacio de la planta, mejorando el flujo de los procesos productivos, eliminando los movimientos innecesarios de materiales y personal. • Proponer en base a sus conocimientos la construcción, mejora o remodelación de los espacios físicos de la planta que intervienen de manera directa en el proceso, para mejorar la calidad y productividad. • Aprobar, coordinar y revisar la elaboración, actualización y cumplimiento de los procedimientos básicos de operación y técnicas del procesamiento de la leche cruda. • Establecer los controles necesarios en el proceso de producción y asegurar su estricto cumplimiento. • Elaborar registros de producción y asegurar que sean evaluados y firmados, por los responsables de cada área, antes de ser enviado al departamento de control de calidad. • Coordinar con el departamento de servicios generales el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipo que interviene en el proceso productivo. • Establecer mecanismos para el seguimiento y control de las condiciones ambientales de la planta, garantizando una efectiva higiene y seguridad de las áreas de trabajo. • Llevar un estricto control de almacenamiento y rotación de los materiales e insumos. 							

Tabla 4.7 Manual descriptivo de cargo industria (B)

Manual descriptivo de cargos							
Elaborado	Día	Mes	Año		Paginas	Total Paginas	Código
Actualizado					8	8	GCYAIB-08
Documento Unidad Administrativa	Nombre del cargo: Gerente de compras y almacén						
	Descripción del cargo						
Responsabilidad							
<p>Responsable de la toma de decisiones enmarcada en la ética y transparencia, respecto a las actividades inherentes a la gestión de compras de bienes, servicios, insumos o materiales necesarios para el normal funcionamiento y operatividad de la empresa, así como el correcto resguardo y rotación de estos en el almacén. Responsable de la selección y escogencia de proveedores calificados que garanticen de forma oportuna la adquisición de bienes, insumos y servicios para garantizar los requerimientos, para la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las diferentes áreas.</p>							
Funciones Genéricas							
<ul style="list-style-type: none"> • Programar la negociación y adquisición de bienes, servicios e insumos de acuerdo a los requerimientos de las diferentes áreas, tomando en consideración la disponibilidad financiera y presupuestaria de la empresa. • Elaborar un catálogo de proveedores con base a una investigación previa, sobre determinadas características y comportamiento de estos en el mercado, tales como calidad, precio y oportunidad de los bienes, insumos y servicios. • Revisar y aprobar las órdenes de compra y servicio realizadas por el personal a su cargo. • Coordinar con el personal a su cargo, la solicitud de requisiciones a las diferentes áreas sobre las necesidades de bienes y servicios por adquirir. • Implantar registros de control sobre la existencia en el almacén a fin de prever las necesidades reales de compra. • Coordinar las actividades logísticas del área de almacén general. • Realizar los inventarios físicos según las políticas establecidas. • Implantar un sistema de control en el almacén para los materiales, insumos, repuestos, mobiliario y equipos, desde su recepción, registro y traslado hasta las diferentes áreas para conocer oportunamente las existencias. • Establecer los mecanismos necesarios para proteger, conservar y manejar adecuadamente los bienes de la empresa. • Establecer políticas y procedimientos para el control de los activos fijos. • Tramitar las desincorporaciones de los bienes muebles inventariarles por extravió, obsolescencia, destrucción, donación y venta. 							

Tal y como se puede apreciar en las tablas (4),(4.1),(4.2),(4.3),(4.4),(4.5),(4.6) y (4.7) antes descritas, existe una notable vinculación de las funciones genéricas formalmente establecidas por los directivos de la industria (B) y las que establece la teoría de Fayol, sin embargo al analizar las funciones administrativas por separado y compararlas con las funciones genéricas asignadas, se puede mencionar que los gerentes centran sus esfuerzos e intereses en desarrollar y coordinar actividades relacionadas con la planificación, dirección y control, por considerar estas como la esencia del trabajo administrativo de acuerdo a los datos recopilados, es decir el trabajo de todo gerente según esta industria se debe enfocar al establecimiento de planes estratégicos y operativos, propiciar un liderazgo efectivo que oriente y coordine las actividades programadas y el establecimiento de estándares e indicadores de gestión que midan los resultados de los planes respecto a lo programado.

Por otra parte en lo que respecta a la función administrativa organización, con base a los datos recopilados, se puede inferir que la gerencia, dedica menos tiempo en revisar la asignación de tareas y responsabilidades a los trabajadores bajo su cargo, así como analizar las relaciones de comunicación, coordinación y simplificación de labores entre los diferentes departamentos, aspecto que está relacionado con la revisión y actualización del manual en esta empresa, el cual ya tiene más de tres años en funcionamiento sin modificarse.

Con base al análisis precedente de la variable de estudio funciones genéricas asignadas a los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z, Schermerhorn J (2002), indica que el administrador o gerente es el responsable del desempeño laboral de una o más personas, estos ocupan diversos puestos o cargos directivos, movilizand o gente y recursos para realizar el trabajo de las organizaciones y sus dependencias, es por esto que el trabajo de cada administrador implica una responsabilidad clave, en

ayudar a las empresas en lograr un alto desempeño, mediante el buen uso de todos los recursos, tanto humanos como materiales, todos esto con el apoyo de la administración como proceso, para planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades de los miembros de la organización.

Con el propósito de darle continuidad al análisis e interpretación de los resultados obtenidos, específicamente de las variables de estudio, funciones administrativas y roles gerenciales desarrollados por los directivos de la industrias lácteas del M.C.E.Z respectivamente, a continuación se muestran las tablas 5 y 6, donde se determina la vinculación entre las funciones genéricas formalmente establecidas para los gerentes de las industrias lácteas (A) y (B) y las funciones administrativas propuestas por Fayol (planificación, organización, dirección y control), así como especificar en qué grado estas son ejecutados por los líderes en sus labores diarias, como parte de los resultados del análisis estadístico efectuado en el programa S.P.S.S versión 18 , donde fueron procesadas las respuestas a las interrogantes planteadas en el cuestionario tipo Likert, para cada indicador, vinculado a la dimensión de la variables antes mencionadas.

Tabla 5: vinculación de las funciones genéricas formalmente establecidas de los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z, con las funciones administrativas propuestas por Henry Fayol.

Industria (A)

Cargo	Funciones Genéricas	Funciones administrativas			
		P	O	D	C
Gerente de Recursos Humanos	•Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la empresa.				X
	•Responsable de planificar, organizar y verificar la eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.	X	X		X
	•Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.	X		X	
	•Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.			X	
	•Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa.		X		X
	•Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.				X
	•Mediar en conflictos entre empleados.			X	
	•Evaluar el desempeño del personal.				X
Gerente de Compras y Logística	•Administrar las políticas de sueldos y salarios de los trabajadores.			X	
	•Realizar las negociaciones con proveedores necesarias para adquirir los bienes, equipo en general e insumos necesarios conforme a las políticas establecidas por la empresa	X		X	
	•Comprar y contratar servicios en las mejores condiciones para la planta.	X	X		
	•Coordinar las actividades logísticas del área de almacén general.			X	
	•Realizar los inventarios físicos según las políticas establecidas.	X			X
	•Gestionar y supervisar el buen desenvolvimiento de las áreas que forman parte del área e compras y logística.			X	
	•Efectuar la programación anual de las compras nacionales e importaciones de la empresa.	X			
	•Responsable de la generación de órdenes de compra y servicio		X	X	
•Registrar, analizar y ejecutar el ingreso de los materiales e insumos con la respectiva documentación para su ingreso al sistema.		X		X	
•Responsable del control y chequeo de los materiales e insumos según guía, factura y órdenes de pedido.				X	

	•Supervisar los procesos de la gestión del almacén principal. Formular las políticas, procedimientos e indicadores de gestión de los procesos logísticos.	X			X
	•Responsable del mantenimiento de información en el sistema de los stocks físicos de inventario.			X	
	•Responsable de la realización de los inventarios de activos y existencias de la empresa.		X		X
	•Cálculo de las necesidades de abastecimiento en la empresa.	X	X		
	•Despacho o distribución, atender los requerimientos de los usuarios, encargándose de la distribución o entrega de los materiales y suministros solicitados.		X	X	X
Gerente de producción	Desarrollar los procesos y determinar los procedimientos operativos para la elaboración de leche para el consumo y demás productos lácteos.		X	X	
	•Controlar la elaboración de leche para el consumo y de productos lácteos y sus sistemas automáticos de producción.				X
	•Aplicar técnicas de control analítico y sensorial del proceso de elaboración de productos lácteos.	X			X
	•Gestionar los aprovisionamientos, el almacén y las expediciones en la industria alimentaria y realizar actividades de apoyo a la comercialización.		X	X	
	•Programar y gestionar la producción en la industria alimentaria.	X		X	
	•Cooperar en la implantación y desarrollo del plan de calidad y gestión ambiental en la industria alimentaria.	X		X	X
	•Formula y propone Normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad.	X	X	X	
	•Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto, de conformidad con las disposiciones legales.		X		X
	•Elaboración y control de presupuestos.	X			X

Gerente de Finanzas	•Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de nómina, servicios, aportes, incremento o creación de fondos fijos, alquileres, y otras asignaciones especiales.		X		X
	•Aprobar y firmar la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios.		X	X	X
	•Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias. (Asesorías externas fiscales, contables).		X	X	
	•Elaborar informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General.		X		X
	•Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar				X
	•Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.		X	X	X
	•Control de Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo.	X			X
Gerente de sistemas de información	•Otras que le sean asignadas dentro del ámbito de su competencia.	X	X	X	X
	•Proponer y coordinar el desarrollo, mejora y optimización continua de los sistemas de información y estándares de calidad relacionados con el proceso productivo de la empresa, en sus diferentes áreas o departamentos.	X	X	X	X
	•Definir políticas y estándares de seguridad de la información generada a través de los procesos productivos de la leche cruda y sus derivados.	X			X
	•Planificar, diseñar, ejecutar y monitorear la estrategia de tecnología de información de la institución interna y externa para la innovación, producción y comercialización de los productos.	X	X		X
	•Monitorear la operatividad y disponibilidad de los sistemas de información administrativos en todas las áreas y niveles gerenciales de la institución para la toma de decisiones.	X			X
•Emitir opinión técnica especializada a la alta gerencia en temas vinculados a las tecnologías de la información y comunicación.			X		

	•Formular los términos de referencias para la adquisición de equipos, accesorios, repuestos e insumos necesarios, relacionados con el uso de las tecnologías de la información, así como la contratación de servicios conexos, siendo responsable de emitir la conformidad técnica de los bienes y servicios a adquirir.	X	X		
	Total Funciones Genéricas: 46	20	21	21	27

Fuente: Rivas (2014)

Con base a la información contenida en la tabla de registro (5), sobre las funciones genéricas asignadas formalmente a los directivos de la industria láctea (A) y las funciones administrativas desempeñadas por los directivos según las respuesta de los encuestados, se puede apreciar que existe similitud y coherencia en los datos, es decir las funciones genéricas asignadas se corresponde a las funciones administrativas desempeñadas por los gerentes en la práctica.

En tal sentido de un total de 46 funciones genéricas de la industria (A), descritas en los formatos precedentes, 20 se corresponden a la función de planificación, (21) relacionadas con la organización, (21) vinculadas al proceso de dirección y (27) orientadas a la función de control. Estos datos permiten inferir que existe un equilibrio entre las cuatro funciones datos que refuerzan los resultados relacionados con el primer objetivo de la investigación, con un parcial predominio sobre el control, dada la naturaleza del proceso productivo ya que por tratarse de productos perecederos como la leche hace que se exija un estricto control sobre esta materia prima para evitar pérdidas.

Tabla 6 Funciones genéricas vinculadas con las funciones administrativas Industria (B)

Cargo	Funciones Genéricas	Funciones Administrativas			
		P	O	D	C
Gerente de control de calidad y análisis de procesos	•Desarrollar los procesos y determinar los procedimientos operativos para la elaboración de leches de consumo y de productos lácteos.	X	X		
	•Controlar la elaboración de leches de consumo y de productos lácteos y sus sistemas automáticos de producción.			X	X
	•Aplicar técnicas de control analítico y sensorial del proceso de elaboración de leches de consumo y de productos lácteos.	X			X
	•Gestionar los aprovisionamientos, el almacén y las expediciones en la industria alimentaria y realizar actividades de apoyo a la comercialización.	X		X	
	•Programar y gestionar la producción en la industria alimentaria.	X		X	
	•Cooperar en la implantación y desarrollo del plan de calidad y gestión ambiental en la industria.	X		X	
	Gerente de Comercialización y Venta	•Planear, dirigir y controlar estudios de mercadeo, analizar resultados y apoyar en el desarrollo del producto.	X		X
•Asesorar y visitar a los clientes.				X	
•Preparar informes y reportes para la Gerencia general.			X		X
•Cumplir oportunamente con la entrega de acciones correctivas, preventivas y de mejora, solicitadas a partir de las auditorias u otras fuentes, para garantizar el mantenimiento y mejora del sistema de gestión.				X	X
•Diseñar y hacer permanente seguimiento al cumplimiento del presupuesto de ventas para el mercado.		X			X
•Elaborar el Plan de Mercadeo y presupuesto de ventas.		X			X
•Establecer las políticas de mercadeo, publicidad, eventos, promociones y de todas las actividades que permitan el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado.		X	X		
•Participar con el área de costos y en común acuerdo con la Gerencia en la definición de los precios de los productos de acuerdo con el mercado y con la rentabilidad de la compañía.		X			X

	•Velar por la rentabilidad de los productos producidos y comercializados por la empresa.			X	
	•Buscar el crecimiento continuo de los negocios de la compañía	X		X	
	•Velar por mantener el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado y su respectiva marca		X	X	
	•Garantizar que se brinde el apoyo técnico requerido por el cliente.	X		X	X
	•Velar por la satisfacción del cliente a través de los productos ofrecidos.			X	X
Gerente de abastecimiento de materia prima	•Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de adquisición de la materia prima para la empresa.	X	X		
	•Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de las materias primas e insumos, calidad, condiciones de servicio, precio y pago.	X	X		X
	•Presentar a sus clientes internos las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra y los distintos aspectos de la gestión realizada.	X		X	
	•Emitir los pedidos de adquisición de materias primas en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.		X	X	
	•Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que la materia prima reúna las condiciones especificadas.	X			X
	•Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.				X
	•Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos insumos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.			X	
	•Coordinar y participar en la elaboración de estados e informes financieros.		X	X	
	•Coordinar la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos.		X	X	
	•Controlar las finanzas de la institución y mejorar sus rendimientos.				X

Gerente de administración y finanzas	•Apoyar en la toma de decisiones económicas y presentar los resultados de la gestión administrativa.			X	X
	•Propiciar seguridad financiera.	X			X
	•Obtener el mayor beneficio de los fondos patrimoniales.			X	
	•Supervisar que se mantenga el flujo de efectivo necesario para las operaciones.			X	X
Gerente de mantenimiento y servicios generales	•Gestionar los insumos para el normal funcionamiento de las maquinarias y equipos dentro y fuera del área de producción, así como las actividades del área de los servicios generales y mantenimiento.			X	X
	•Elaborar un plan de mantenimiento y reparación que garantice la funcionalidad de los bienes que intervienen en los procesos productivos.	X			X
	•Analizar la información proporcionada por los supervisores de las diferentes áreas respecto a los resultados del monitoreo sobre el estado o condiciones en que se encuentran los equipos, maquinarias, mobiliario e instalaciones.		X	X	X
	•Participar en el desarrollo de proyectos estratégicos o de infraestructura de la fábrica.	X		X	
	•Revisar las propuestas técnicas para la realización de servicios por parte de los usuarios internos.				X
	•Analizar los reportes de cumplimiento de las órdenes de trabajo relacionadas con los servicios proporcionados por la dependencia.	X			X
	•Realizar pedidos de material de limpieza, equipos de oficina, maquinarias, repuestos y demás bienes de consumo que requiera la fábrica.		X	X	
	•Planifica y supervisa el mantenimiento de las diferentes áreas de la fábrica.	X			X

Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, 			X	X
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, 	X	X		X
	<ul style="list-style-type: none"> Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los trabajadores, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal. 	X		X	
	<ul style="list-style-type: none"> Verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa. 	X			X
	<ul style="list-style-type: none"> Controlar los pasivos laborales del personal (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con las procedimientos establecidos en la Empresa. 				X
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar los procesos de nómina 				X
	<ul style="list-style-type: none"> Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley (fideicomiso, utilidades, prestaciones sociales, vacaciones, entre otros). 				X
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar y revisar (cálculo y pago) de cesta ticket del personal que goza del beneficio. 			X	X
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de carta de trabajo al personal activo, respetando la modalidad de contratación. 		X	X	
	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato, según lo establecido en la L.O.T. con el fin de cumplir con el plazo fijado por la empresa para la entrega oportuna de las liquidaciones. 			X	X
	<ul style="list-style-type: none"> Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal. 	X			X
	<ul style="list-style-type: none"> Prever las necesidades de personal. 	X			
	<ul style="list-style-type: none"> Mantener supervisión funcional de tareas relacionadas con toda el área de recursos humanos. 				X
	<ul style="list-style-type: none"> Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones. 			X	
	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. 		X	X	

Gerente de Producción	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la inducción y formación permanente del personal de producción, respecto a las nuevas prácticas y tecnologías relacionadas con la manipulación y elaboración de alimentos. 	X	X	X	
	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales acorde a las políticas, normas y tecnología de la industria. 		X	X	
	<ul style="list-style-type: none"> Proponer a la alta gerencia la adquisición de maquinaria y equipos tecnológicos que mejoren la productividad de la empresa. 	X	X		
	<ul style="list-style-type: none"> Programar las actividades del área de producción de acuerdo a los planes estratégicos. 	X	X		
	<ul style="list-style-type: none"> Presentar a la alta gerencia, reportes sobre los tiempos de producción, horas laboradas, permisos y ausentismos, que permitan medir el rendimiento real de la fuerza laboral. 		X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> Velar por la aplicación periódica de la evaluación de desempeño a su personal y garantizar un efectivo adiestramiento para mejorar las fallas en la manipulación y elaboración de los productos lácteos. 			X	X
	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el espacio de la planta, mejorando el flujo de los procesos productivos, eliminando los movimientos innecesarios de materiales y personal. 		X	X	
	<ul style="list-style-type: none"> Proponer en base a sus conocimientos la construcción, mejora o remodelación de los espacios físicos de la planta que intervienen de manera directa en el proceso, para mejorar la calidad y productividad. 	X	X	X	
	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar, coordinar y revisar la elaboración, actualización y cumplimiento de los procedimientos básicos de operación y técnicas del procesamiento de la leche cruda. 	X		X	X
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer los controles necesarios en el proceso de producción y asegurar su estricto cumplimiento. 	X			X
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar registros de producción y asegurar que sean evaluados y firmados, por los responsables de cada área, antes de ser enviado al departamento de control de calidad. 		X		X

	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el departamento de servicios generales el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipo que interviene en el proceso productivo. 			X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos para el seguimiento y control de las condiciones ambientales de la planta, garantizando una efectiva higiene y seguridad de las áreas de trabajo. 		X		X
	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un estricto control de almacenamiento y rotación de los materiales e insumos. 		X		X
Gerente de compras y almacén	<ul style="list-style-type: none"> • Programar la negociación y adquisición de bienes, servicios e insumos de acuerdo a los requerimientos de las diferentes áreas, tomando en consideración la disponibilidad financiera y presupuestaria de la empresa. 	X		X	
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un catálogo de proveedores con base a una investigación previa, sobre determinadas características y comportamiento de estos en el mercado, tales como calidad, precio y oportunidad de los bienes, insumos y servicios. 	X	X		
	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y aprobar las órdenes de compra y servicio realizadas por el personal a su cargo. 		X		X
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el personal a su cargo, la solicitud de requisiciones a las diferentes áreas sobre las necesidades de bienes y servicios por adquirir. 			X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar registros de control sobre la existencia en el almacén a fin de prever las necesidades reales de compra. 	X	X		X
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades logísticas del área de almacén general. 			X	
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los inventarios físicos según las políticas establecidas. 		X	X	
	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar un sistema de control en el almacén para los materiales, insumos, repuestos, mobiliario y equipos, desde su recepción, registro y traslado hasta las diferentes áreas para conocer oportunamente las existencias. 				X
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los mecanismos necesarios para proteger, conservar y manejar adecuadamente los bienes de la empresa. 		X	X	
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas y procedimientos para el control de los activos fijos. 	X			X

	<ul style="list-style-type: none"> Tramitar las desincorporaciones de los bienes muebles inventariarles por extravió, obsolescencia, destrucción, donación y venta. 		X	X	
	Funciones Genéricas: 81	36	30	45	46

Fuente: Rivas (2014)

Tomando en consideración las funciones genéricas descritas en la tabla anterior (6) las cuales corresponden, a los directivos de la industria (B), es importante mencionar que de acuerdo a su esencia, naturaleza y características básicas, presentan similitud con las funciones administrativas propuesta por Fayol. De igual manera al analizar cada una por separado se pudo determinar que de un total de 81 funciones distribuidas entre los 8 directivos seleccionados de esta empresa: (46) se vinculan con la función control, (45) se relacionan con el proceso de dirección, (30) se refieren a la organización y (36) se distinguen como funciones de planificación.

Los resultados muestran que aunque los encuestados en su mayoría indican que cumplen con las funciones administrativas en la práctica, se puede percatar como a nivel de asignación formal, a través de los manuales se observa un ligero desequilibrio en la cobertura de las mismas, tal es el caso de las funciones planificación y organización, las cuales de acuerdo a los elementos descritos permiten inferir que los directivos en el desempeño de sus funciones genéricas dediquen menos tiempo a las actividades de planificación y organización, esto es debido a que se trata de una planta que funciona como una sucursal, lo que refiere que la planificación y organización en su mayoría son actividades desarrolladas por la alta gerencia o junta directiva ubicada en la casa matriz. Es decir las decisiones de planificación y organización en su mayoría no corresponden a los gerentes de la industria (B), sino que se transmiten como una directriz o política.

Entre tanto se puede observar como los directivos deben dedicar su mayor esfuerzo en el liderazgo, motivación, comunicación, el seguimiento y

control de las funciones diarias previstas en los manuales descriptivos de cargos.

Como complemento para el análisis de la variable funciones administrativas a continuación se dan a conocer los resultados obtenidos como respuestas a las interrogantes planteadas en el cuestionario tipo Likert, para abordar el objetivo de investigación relacionado con la descripción de las funciones administrativas que cumplen los gerentes en las industrias lácteas del M.C.E.Z, para lo cual se elaboraron las tabla (7), (8), (9) y (10) que describe el comportamiento de las dimensiones e indicadores asociados a esta variable de estudio.

Variable: Funciones Administrativas

TABLA (7) DATOS ESTADISTICOS DIMENSION PLANIFICACION							
INDICADOR	ITEMS	EV	F	%	MODA	PROMEDIO %	
OBJETIVOS	1	1	13	72,2	1	61,1 (1) (S)	
		2	5	27,8		29,9 (2) (CS)	
	2	1	10	55,6	1	7,6 (3) (AV)	
		2	7	38,9		0,7 (4) (CN)	
		3	1	5,6		0,7 (5) (N)	
	3	1	1	5	27,8	2	
			2	6	33,3		
		3	5	27,8			
		4	1	5,6			
		5	1	5,6			
ACCIONES	4	1	12	66,7	1		
		2	3	16,7			
		3	3	16,7			
	5	1	10	55,6	1		
		2	8	44,4			
RECURSOS	6	1	13	72,2	1		
		2	4	22,2			
		3	1	5,6			
DIRECTRICES	7	1	13	72,2	1		
		2	14	22,2			
		3	1	5,6			
TIEMPO DE EJECUCION	8	1	12	66,7	1		
		2	6	33,3			

Fuente: Rivas (2014)

Los resultados obtenidos en la tabla (5) producto del análisis estadístico aplicado a los ítems de los indicadores asociados a la dimensión planificación como función administrativa se puede observar que las categorías de repuestas se encuentran entre las alternativas siempre (61.1%) y la alternativa casi siempre (29.9%) respectivamente. Los datos resultantes indican que los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z, manifiestan apoyarse en la planificación para el establecimiento de objetivos, desarrollo de acciones o estrategias, determinación de los recursos, directrices y tiempo de ejecución al momento de elaborar, ejecutar y darle seguimiento a los planes, en su desempeño gerencial.

TABLA (8) DATOS ESTADISTICOS DIMENSION ORGANIZACIÓN						
INDICADOR	ITEM	EV	F	%	MODA	PROMEDIO %
ASIGNACION DE TAREAS	9	1	13	72,2	1	69,4 (1) (S)
		2	5	27,8		26,4 (2) (CS)
	10	1	15	83,3	1	4,2 (3) (AV)
		2	3	16,7		0 (4) (CN)
ASIGNACION		1	11	61,1		0 (5) (N)
DE	11	2	5	27,8	1	
RESPONSABILIDADES		3	2	11,1		
DEPARTAMENTALIZACION	12	1	11	61,1		
		2	6	33,3	1	
		3	1	5,6		
Fuente: Rivas (2014)						

En función a los datos para la dimensión organización, obtenidos en la tabla (6), se puede inferir que la mayoría de los directivos en las industrias lácteas del M.C.E.Z, opinan que siempre (69.4%) y casi siempre (26.4%), se apoyan en la organización como función administrativa, como base para el establecimiento de las tareas y responsabilidades del personal a su cargo, así como para agrupar personas. recursos y cargos en departamentos a través de la división del trabajo.

TABLA (9) DATOS ESTADISTICOS DIMENSION DIRECCION						
INDICADOR	ITEM	EV	F	%	MODA	PROMEDIO %
LIDERAZGO	13	1	15	83,3	1	58,3 (1) (S)
		2	3	16,7		29,6 (2) (CS)
	14	1	10	55,6	1	8,5 (3) (AV)
		2	7	38,9		1,8 (4) (CN)
		3	1	5,6		1,8 (5) (N)
	15	1	12	66,7	1	
2		6	33,3			
COMUNICACIÓN	16	1	11	61,1	1	
		2	6	33,3		
		3	1	5,6		
MOTIVACION		1	8	44,4		
		2	5	27,8		
	17	3	3	16,7	1	
		4	1	5,6		
	18	5	1	5,6	1	
		1	7	38,9		
2		5	27,8			
	3	4	22,2			
	4	1	5,6			
	5	1	5,6			

Fuente: Rivas (2014)

Analizando los datos obtenidos para la dimensión dirección, en la tabla (7) a través de la encuesta aplicada a los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z, se pudo determinar por medio de la opinión de los gerentes, que estos siempre (58.3%) y casi siempre (29.6%), asumen un liderazgo efectivo al momento de ejecutar sus actividades, promueven canales de comunicación efectivos al momento de asignar tareas y exigir resultados, así como se preocupa por incentivar a sus trabajadores regularmente para elevar la eficiencia y productividad de la empresa.

TABLA (10) DATOS ESTADISTICOS DIMENSION CONTROL						
INDICADOR	ITEM	EV	F	%	MODA	PROMEDIO %
ESTANDARES	19	1	11	61,1		61,1 (1) (S)
		2	5	27,8	1	30,0 (2) (CS)
		3	2	11,1		8,9 (3) (AV)
	20	1	12	66,7		0 (4) (CN)
		2	4	22,2	1	0 (5) (N)
		3	2	11,1		
EVALUACION	21	1	11	61,1		
		2	6	33,3	1	
		3	1	5,6		
RESULTADOS	22	1	10	55,6		
		2	6	33,3	1	
		3	2	11,1		
CORRECTIVOS	23	1	11	61,1		
		2	6	33,3	1	
		3	1	5,6		

Fuente: Rivas (2014)

www.bdigital.ula.ve

En conformidad con los resultados de la encuesta aplicada a los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z, tal y como se visualiza en la tabla (8), se puede apreciar que la mayoría, representada en un (61.1%) y (30%), siempre y casi siempre, utilizan el control como herramienta administrativa en la ejecución de sus actividades diarias. Esto indica que los gerentes en la práctica establecen estándares de rendimiento, realizan evaluaciones constantes a estos indicadores, se preocupan por presentar los resultados de las evaluaciones y toman decisiones respecto a las desviaciones, aplicando correctivos para solventar las dificultades encontradas.

Una vez descritas las dimensiones de la variable funciones administrativas, se puede precisar con base a los aspectos antes señalados, que en las industrias lácteas del M.C.E.Z, los gerentes en sus diferentes niveles adoptan los elementos del proceso administrativo, propuesto por Fayol, a pesar de las teorías emergentes sobre el comportamiento gerencial.

Respecto al análisis de los resultados obtenidos para esta variable de estudio. Stoner y otros (1996) manifiestan que las funciones gerenciales o administrativas se fundamentan en las fases del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), el cual implica una forma sistemática y racional de hacer las cosas o actividades dentro de las empresas con el propósito de alcanzar las metas deseadas.

Variable: Roles Gerenciales

Para el análisis e interpretación de los resultados, de esta variable, se utilizaron dos técnicas para la recolección de datos, la primera consistió en la aplicación de un cuestionario, tipo escala de Likert, donde las alternativas de respuestas fueron ponderadas del 1 al 5, tal y como se observó en la variable anterior. Del mismo modo con el objeto de tener una mayor objetividad respecto a las respuestas dadas por los sujetos de estudio se diseñó una guía de observación directa la cual fue aplicada gracias a la cooperación de las secretarias o asistentes de cada directivo, donde por espacio de tres (3) semanas observaron la conducta de estos gerentes , determinando a través de una serie de patrones o conductas preestablecidas, vinculadas al modelo de roles gerenciales propuesto por Mintzberg (1973), que roles aplican o no los directivos en sus puestos de trabajo.

A continuación se muestran los resultados del tercer objetivo de la investigación planteado que consistió en establecer que roles relevantes y

comunes desarrollan en la práctica los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z.

TABLA (11) DATOS ESTADISTICOS DIMENSION ROLES INTERPERSONALES						
INDICADOR	ITEM	EV	F	%	MODA	PROMEDIO %
	24	1	1	5,6	3	16,0 (1) (S)
		2	5	27,8		22,9 (2) (CS)
		3	10	55,6		23,6 (3) (AV)
		5	2	11,1		11,8 (4) (CN)
	25	2	3	16,7	5	25,7 (5) (N)
		3	2	11,1		
		4	6	33,3		
		5	7	38,9		
	26	1	2	11,1	3	
		2	4	22,2		
		3	8	44,4		
		4	1	5,6		
		5	3	16,7		
FIGURA DESTACADA	27	2	4	22,2	5	
		3	2	11,1		
		4	4	22,2		
		5	8	44,4		
	28	1	9	50	1	
		2	6	33,3		
		3	2	11,1		
		5	1	5,6		
	29	1	5	27,8	2	
		2	7	38,9		
		3	4	22,2		
		4	1	5,6		
		5	1	5,6		
	30	1	2	11,1	5	
		3	3	16,7		
		4	3	16,7		
		5	10	55,6		
	31	1	4	22,2	5	
		2	4	22,2		
		3	3	16,7		
		4	2	11,1		
		5	5	27,8		

	32	1	12	66,7	1	PROMEDIO %
		2	5	27,8		47,25 (1) (S)
		4	1	5,6		26,38 (2) (CS)
	33	1	12	66,7	1	15,28 (3) (AV)
		2	6	33,3		6,95 (4) (CN)
LIDER	34	1	7	38,9	1	4,18 (5) (N)
		2	6	33,3		
		3	5	27,8		
	35	1	3	16,7	3	
		2	2	11,1		
		3	6	33,3		
		4	4	22,2		
		5	3	16,7		
	36	1	2	11,1	3	PROMEDIO %
		2	4	22,2		13,0 (1) (S)
		3	7	38,9		35,2 (2) (CS)
		4	2	11,1		29,6 (3) (AV)
		5	3	16,7		9,2 (4) (CN)
	37	1	1	5,6	3	13 (5) (N)
ENLACE		2	5	27,8		
		3	6	33,3		
		4	2	11,1		
		5	4	22,2		
	38	1	4	22,2	2	
		2	10	55,6		
		3	3	16,7		
		4	1	5,6		
Fuente: Rivas (2014)						

Con base a los resultados obtenidos en la tabla (11), donde se analizaron los ítems e indicadores asociados a la dimensión roles interpersonales, se pudo constatar que los directivos en su mayoría manifiestan, respecto a la categoría (figura destaca) que nunca (25.7%) y a veces (23.6%), asumen la conducta de proyectar y dar a conocer la industria generando alianzas estratégicas y convenios interinstitucionales. Sin embargo en la opinión de otros gerentes encuestados, manifiestan que casi siempre (22.9%), asumen este rol, aspecto que esta atribuido a la percepción

de algunos directivos en considerar que la representación directiva se ejerce solo dentro de la empresa.

En relación con el indicador (líder) se puede observar que la mayoría encuestada representada en un (47.25%) y (26.38%), opinan que siempre y casi siempre asumen un liderazgo en la práctica, para generar confianza y credibilidad en sus trabajadores respecto a las decisiones y acciones ejecutadas. Finalmente respecto al indicador (enlace) el (35.2%) y (29.6%), manifiestan que casi siempre y a veces respectivamente, establecen reuniones periódicas con productores agropecuarios, proveedores de materiales y servicios y con gerentes de otros departamentos para coordinar actividades y estrategias que incrementen la productividad, calidad y distribución de los productos en el mercado.

A efectos de comparar las opiniones resultantes del análisis para esta dimensión. Chiavenato (2006) argumenta que los papeles interpersonales representan relaciones con otras personas y se relacionan con las habilidades humanas. Estas conductas muestran como el administrador interactúa con las personas e influye en su comportamiento.

TABLA (12) DATOS ESTADISTICO DIMENSION ROLES DE INFORMACION						
INDICADOR	ITEM	EV	F	%	MODA	PROMEDIO %
MONITOR	39	1	1	5,6	5	16,6 (1) (S)
		3	5	27,8		28,7 (2) (CS)
		4	4	22,2		22,2 (3) (AV)
		5	8	44,4		13,8 (4) (CN)
	40	2	5	27,8	5	18,7 (5) (N)
		3	5	27,8		
		4	2	11,1		
		5	6	33,3		
	41	1	4	22,2	2	
		2	11	61,1		
		3	3	16,7		
	42	2	3	16,7	4	
		3	2	11,1		
		4	8	44,4		
		5	5	27,8		
	43	1	4	22,2	2	
2		7	38,9			
3		5	27,8			
4		1	5,6			
5		1	5,6			
44	1	9	50	1		
	2	5	27,8			
	3	4	22,2			
DISEMINADOR	45	1	11	61,1	1	PROMEDIO %
		2	6	33,3		48,6 (1) (S)
		3	1	5,6		47,2 (2) (CS)
	46	1	9	50	1	4,2 (3) (AV)
		2	8	44,4		0 (4) (CN)
	47	3	1	5,6	2	0 (5) (N)
		1	6	33,3		
		2	11	61,1		
	48	3	1	5,6	1,5	
		1	9	50		
	2	9	50			

	49	1	6	33,3		PROMEDIO %
		2	9	50	2	16,6 (1) (S)
		3	1	5,6		33,3 (2) (CS)
		4	1	5,6		18,5 (3) (AV)
		5	1	5,6		9,3 (4) (CN)
PORTAVOZ	50	2	1	5,6		22,3 (5) (N)
		3	2	11,1		
		4	4	22,2		
		5	11	61,1	5	
	51	1	3	16,7		
		2	8	44,4	2	
		3	7	38,9		
Fuente: Rivas (2014)						

Los datos reflejados en la tabla 12 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z., respecto a la adopción de los roles de información en la práctica. Al respecto tomando en cuenta las alternativas de respuestas, para el indicador (monitor), se puede inferir que la mayoría, considera que casi siempre (28.7%) y a veces (22.2%) recopila información a través de entrevistas con clientes para evaluar la calidad de los productos, conversa con terceros para conocer datos importantes de las empresas de la competencia, así como la redacción y publicación de informes sobre aspectos económicos, políticos, tecnológicos y legales relacionados con la industria. Sin embargo una cantidad considerable de directivos encuestados sobre este indicador opina que nunca (18.7%) asume el rol de monitor, aspecto que puede estar asociado a la poca interacción entre la industria láctea con representantes del gobierno, clientes, competidores, proveedores y empleados.

En cuanto al rol de diseminador se pudo observar de acuerdo a las opiniones dadas por los encuestados que un (48.6%) Y (47.2%), siempre y casi siempre los directivos transmiten información a los subordinados sobre

los objetivos planteados, así como las órdenes e instrucciones para ejecutar una labor.

La datos contenidos en la tabla (12) respecto al indicador portavoz, indican que las opiniones de los directivos se encuentran divididas, es decir el (33.3%), manifiesta que casi siempre asume el rol de portavoz, entre tanto el (22.3%) indican que nunca adoptan esta conducta, este aspecto puede estar atribuido a la percepción de algunos los directivos en considerar que la información solo debe fluir dentro de la empresa, a diferencia de otros gerentes que opinan que el éxito de la organización no solo es transmitir la información internamente sino también llevarla a fuera de la empresa a través de medios de comunicación que den a conocer los beneficios y oportunidades de la industria así como su contribución al desarrollo económico y social de la comunidad y región.

En referencia a los aspectos sobre el análisis referidos previamente. Chiavenato (2006) indica que los papeles informativos de los directivos se basan en describir las actividades para mantener y desarrollar una red de información dentro y fuera de la empresa. Estas conductas muestran como los directivos intercambian y procesan la información en las empresas.

TABLA (13) DATOS ESTADISTICOS DIMENSION ROLES DE DECISION						
INDICADOR	ITEM	EV	F	%	MODA	PROMEDIO %
EMPRESARIO	52	2	2	11,1		7,8 (1) (S)
		3	10	55,6	3	21,1 (2) (CS)
		4	3	16,7		37,8 (3) (AV)
		5	3	16,7		17,8 (4) (CN)
		53	1	1	5,6	
	53	2	6	33,3	2,5	
		3	6	33,3		
		4	4	22,2		
		5	1	5,6		
		54	1	1	5,6	
	2		2	11,1		
	3		5	27,8		
	4		4	22,2		
	5		6	33,3	5	
	55	1	4	22,2		
		2	6	33,3		
		3	8	44,4	3	
	56	1	1	5,6		
		2	3	16,7		
		3	5	27,8	3,5	
4		5	27,8			
5		4	22,2			
MEDIADOR DE PROBLEMAS	57	1	5	27,8		PROMEDIO %
		2	9	50	2	11,1 (1) (S)
		3	4	22,2		30,0 (2) (CS)
	58	1	2	11,1		17,8 (3) (AV)
		2	8	44,4	2	16,7 (4) (CN)
		3	3	16,7		24,4 (5) (N)
		4	3	16,7		
		5	2	11,1		
	59	1	1	5,6		
		2	8	44,4	2	
		3	3	16,7		
		4	3	16,7		
		5	3	16,7		
	60	1	2	11,1		
		2	1	5,6		
		3	2	11,1		
		4	7	38,9	4	
		5	6	33,3		
	61	2	1	5,6		
		3	4	22,2		
4		2	11,1			
5		11	61,1	5		

	62	1	2	11,1		PROMEDIO %
		2	4	22,2		9,3 (1) (S)
		3	5	27,8	3	33,3 (2) (CS)
		4	4	22,2		22,2 (3) (AV)
		5	3	16,7		20,4 (4) (CN)
	63	1	2	11,1		14,8 (5) (N)
ASIGNADOR DE RECURSOS		2	5	27,8	2,5	
		3	5	27,8		
		4	3	16,7		
		5	3	16,7		
	64	1	1	5,6		
		2	9	50	2	
		3	2	11,1		
		4	4	22,2		
		5	2	11,1		
	65	2	6	33,3		PROMEDIO %
		3	7	38,9	3	2,8 (1) (S)
		4	1	5,6		23,6 (2) (CS)
		5	4	22,2		45,8 (3) (AV)
	66	1	1	5,6		11,1 (4) (CN)
		2	5	27,8	2,5	16,7 (5) (N)
		3	5	27,8		
NEGOCIADOR		4	2	11,1		
		5	5	27,8		
	67	2	4	22,2		
		3	13	72,2	3	
		4	1	5,6		
	68	1	1	5,6		
		2	2	11,1		
		3	8	44,4	3	
		4	4	22,2		
		5	3	16,7		
Fuente: Rivas (2014)						

Los datos de la tabla 13 para la dimensión roles de decisión, muestran las respuestas de los directivos respecto a estos roles o conductas. En tal sentido para el indicador (empresario) el (37.8%) y (21.1%) respectivamente en la opinión de los gerentes indican que a veces y casi siempre adoptan este rol, lo que indica, que la gerencia en estas industrias hacen esfuerzos

por generar ideas y estímulos para el desarrollo de nuevos proyectos, al igual que el establecimiento y diseño de estrategias organizacionales. En otro orden de ideas para el indicador (mediador de problemas) los resultados muestran opiniones encontradas en los gerentes, por un lado existe un conjunto de encuestado, representando un (30%) que se inclinaron por la alternativa casi siempre, de forma contraria el (24.4%) de los encuestados opinan que nunca adopta este tipo de rol.

Los resultados muestran dos puntos de vistas, en el primer caso los directivos hacen un esfuerzo como mediadores para resolver los conflictos tanto internos como externos de la organización es decir entre los trabajadores de la empresa, otros directivos, sindicatos, clientes e instituciones gubernamentales. El otro punto vista denota, que la participación del gerente como mediador solo se debe limitar a resolver los conflictos internos, sin participar como vocero de la empresa en resolver posibles problemas que se presenten con los clientes, proveedores y entes gubernamentales.

Lo relativo al indicador (asignador de recursos), la mayoría encuestada manifiesta que casi siempre (33.3%) y a veces (22.2%) desarrollan acciones relacionadas con la formulación, aprobación y ejecución del presupuesto de su departamento, de igual manera participa en la determinación de los insumos y costos necesarios para el funcionamiento del área y participa en el establecimiento de políticas y criterios para la asignación de recursos. Sin embargo existe un grupo considerado de directivos que manifiestan que casi nunca (20.4%), participan en decisiones relacionadas con la asignación de recursos lo que puede estar relacionado al tipo de empresa privada, donde la asignación de recursos forma parte de las decisiones de la alta gerencia o propietarios de la misma.

Finalmente el indicador (negociador), muestra que las opiniones de los encuestados se centran en las alternativas a veces (45.8%) y casi siempre (23.6%), lo que pone en evidencia los esfuerzos de la gerencia en procurar

negociar los beneficios económicos y sociales que forman parte de la contratación de los trabajadores. De igual manera existe cierta preocupación en estos gerentes por llegar a acuerdos satisfactorios con los proveedores en la negociación de bienes y servicios necesarios para la producción y la intención por solventar los conflictos a través de negociaciones con los sindicatos, clientes y entes gubernamentales.

Al comparar las opiniones encontradas en el análisis de la dimensión roles de decisión. Chiavenato (2006) expresa que los papeles decisorios incluyen eventos y situaciones en que el administrador deba elegir o escoger una entre varias alternativas para solventar una situación, para ello requiere de habilidades humanas y conceptuales.

A manera de ampliar los elementos indicados en el análisis de las dimensiones, e indicadores asociados a la variable roles gerenciales. Schermerhorn (2002) establece que el trabajo administrativo es intenso, exigente y estresante, no solo para los directores ejecutivos sino también para los gerentes en todos los niveles de responsabilidad. Al respecto el autor Ob cit., menciona a manera de resumen las realidades gerenciales encontradas en el trabajo de Mintzberg la cual clasifica en tres categorías (Interpersonales, información y decisión), entre tanto las conclusiones de su trabajo indican que los gerentes trabajan largas jornadas, trabajan a un ritmo intenso, desarrollan tareas fragmentadas y diversas, trabajan con muchos medios de comunicación y se apoyan en gran medida en las relaciones interpersonales.

Análisis de la variable Roles Gerenciales a partir de los resultados obtenidos en la guía de observación y su comparación con los resultados de la encuesta:

Dimensión Roles Interpersonales:

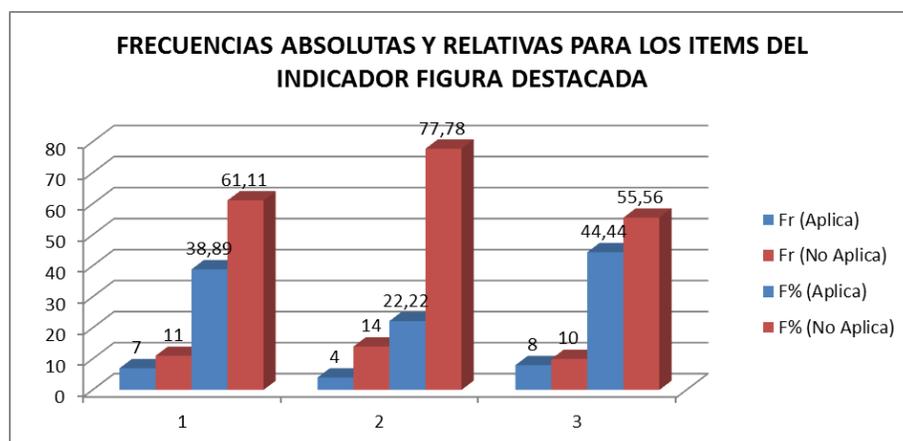
Tabla 14 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles interpersonales, indicador figura destacada.

DIMENSION ROLES INTERPERSONALES							
INDICADOR: FIGURA DESTACADA							
N	ITEMS	Fr (Aplica)	Fr (No Aplica)	F% (Aplica)	F% (No Aplica)	Promedio F% Aplica	Promedio F% No Aplica
18	1	7	11	38,89	61,11	35,18	64,82
18	2	4	14	22,22	77,78		
18	3	8	10	44,44	55,56		

Fuente: Rivas. (2014)

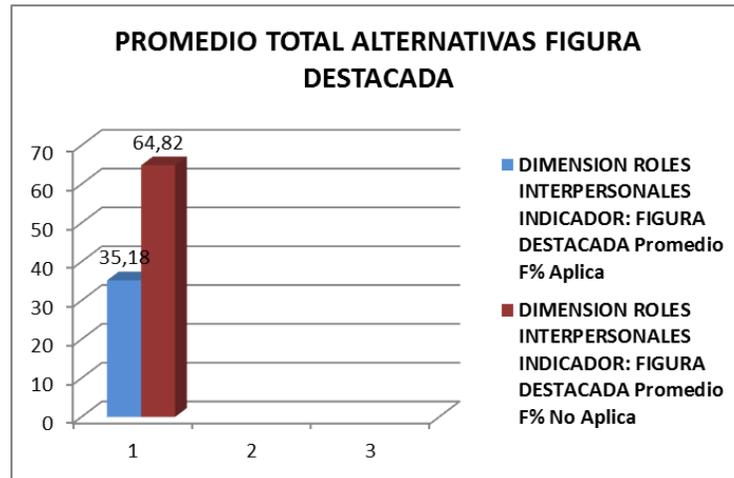
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 1 Comportamiento de los Ítems del indicador figura destacada



Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 2 Promedio de las alternativas para el indicador figura destacada.



Fuente: Rivas. (2014)

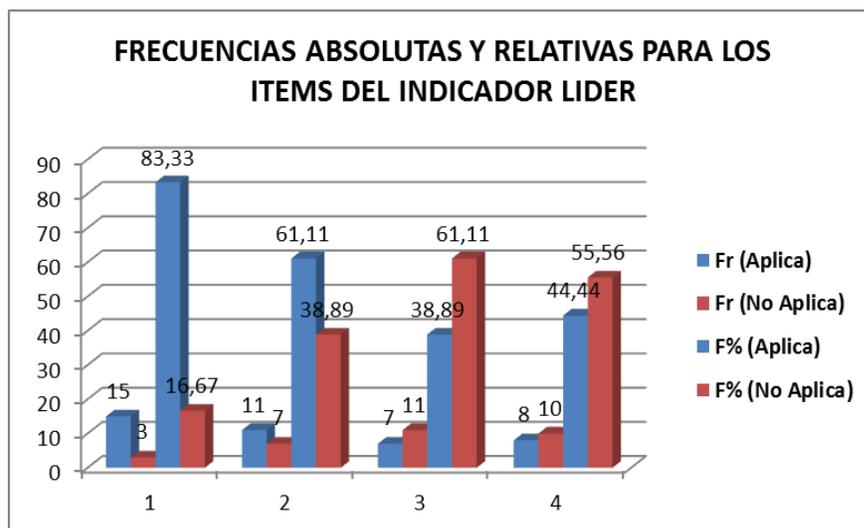
Los datos obtenidos a través de la guía de observación, para cada ítems asociado al indicador figura destacada, muestra que un promedio de 64.82% de los gerentes no aplica este tipo de rol interpersonal, mientras que un 35.18% si lo aplican, estos resultados coinciden con los obtenidos en la encuesta, es decir los directivos en su mayoría poco representan a la empresa en eventos sociales, firma convenios con otras empresas del sector y atiende visitantes para proyectar y dar a conocer la fábrica.

Tabla 15 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles interpersonales, indicador Líder.

DIMENSION ROLES INTERPERSONALES							
INDICADOR: LIDER							
N	ITEMS	Fr (Aplica)	Fr (No Aplica)	F% (Aplica)	F% (No Aplica)	Promedio F% (Aplica)	Promedio F% (No Aplica)
18	4	15	3	83,33	16,67	56,94	43,06
18	5	11	7	61,11	38,89		
18	6	7	11	38,89	61,11		
18	7	8	10	44,44	55,56		

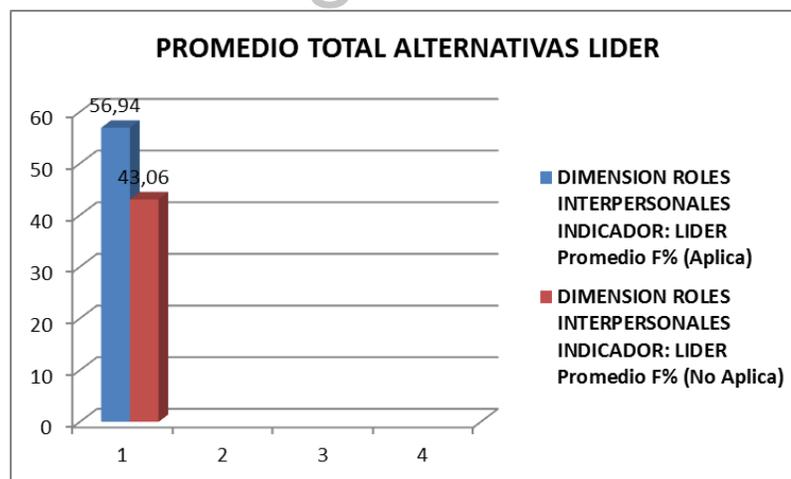
Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 3 Comportamiento de los Ítems del indicador Líder



Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 4 Promedio de las alternativas para el indicador líder.



Fuente: Rivas. (2014)

Los datos contentivos en la tabla (15) y gráficos (3); (4), indican que un 56.94% de los directivos en promedio aplica el rol de líder en la empresa, mientras que un 43.06% en promedio demuestran no ejercer un liderazgo

efectivo, las cifras arrojadas coinciden con los resultados de la encuesta, donde la mayoría encuestada afirma promover un liderazgo efectivo, motivando al personal en su trabajo, generando confianza y convicción en ellos, para obtener su apoyo al momento de tomar decisiones importantes.

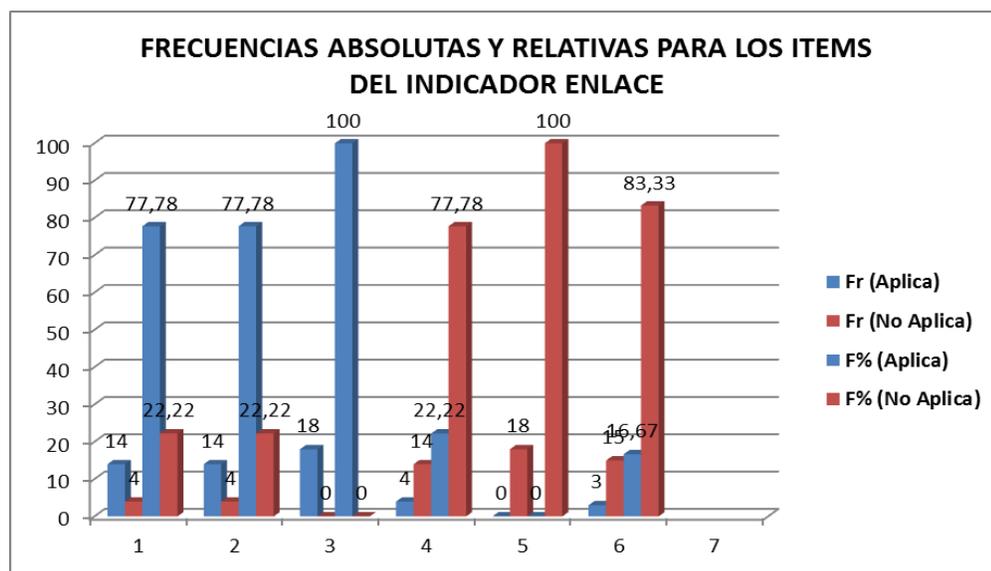
Tabla 16 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles interpersonales, indicador enlace.

DIMENSION: ROLES INTERPERSONALES							
INDICADOR: ENLACE							
N	ITEMS	Fr (Aplica)	Fr (No Aplica)	F% (Aplica)	F% (No Aplica)	Promedio F% (Aplica)	Promedio F% (No Aplica)
18	8	14	4	77,78	22,22	49,08	50,92
18	9	14	4	77,78	22,22		
18	10	18	0	100	0		
18	11	4	14	22,22	77,78		
18	12	0	18	0	100		
18	13	3	15	16,67	83,33		

Fuente: Rivas. (2014)

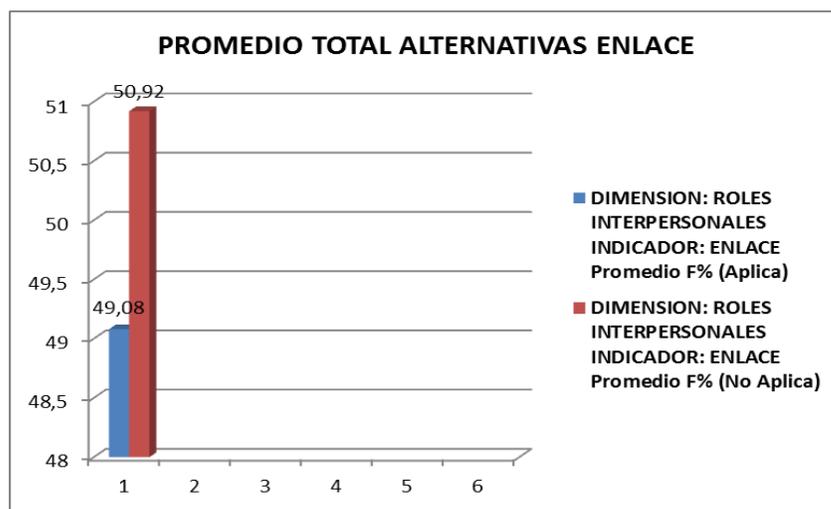
www.bdigital.ula.ve

Gráfico 5 Comportamiento de los Ítems del indicador enlace



Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 6 Promedio de las alternativas para el indicador enlace.



Fuente: Rivas. (2014)

A través de los datos obtenidos, producto de la aplicación de la guía de observación, se puede determinar que un 50.92% de los gerentes en promedio no aplica el rol de enlace, mientras que un 49.08% en promedio si aplica estos roles. Los resultados muestran que no existen una inclinación o tendencia absoluta para las alternativas observadas, por lo que se determina que los directivos en este caso no asumen el rol de enlace como un aspecto formal o de intereses en el desarrollo del trabajo, puesto que sus oficios normales en la producción de alimentos , no les permite participar regularmente en reuniones formales e informales de la empresa para tratar asuntos de interés, por lo general pocas veces se reúne con otros gerentes para discutir asuntos relacionados con la productividad de la industria , tomando como referencia estos resultados y comprándolos con los de la encuesta se puede apreciar en este caso que existe una disparidad entre la opinión dada por los directivos con respecto a estos roles y lo que realmente ellos desarrollan en la práctica, esto puede ser ocasionado por la ambigüedad y multiplicidad de funciones que desarrollan estos gerentes,

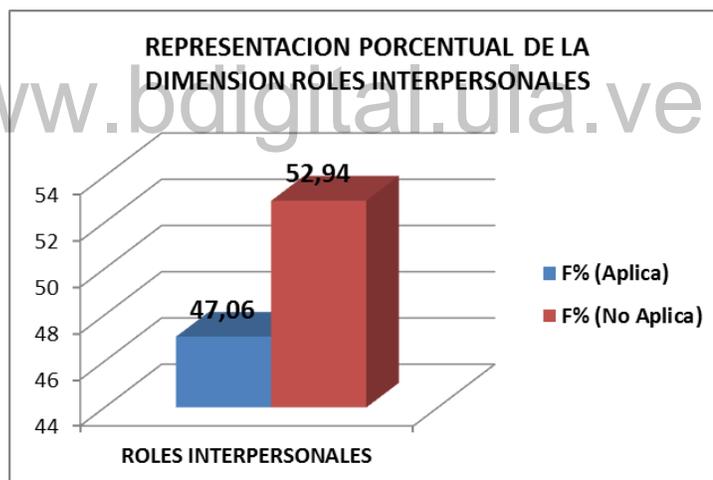
donde en la mayoría de los casos por su similitud no se distinguen o confunden al momento de su aplicación.

Tabla 17 Promedio global de las alternativas para la dimensión roles interpersonales

VARIABLE: ROLES GERENCIALES		
DIMENSION	F% (Aplica)	F% (No Aplica)
ROLES INTERPERSONALES	47,06	52,94

Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 7 Promedio global de las alternativas para la dimensión roles interpersonales



Fuente: Rivas. (2014)

Los datos representados en la tabla 11 y el gráfico 7, muestran claramente que en general los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z, por medio de la guía de observación directa, en un porcentaje promedio del 52.94% no emplean con regularidad los roles interpersonales como parte de su trabajo directivo, mientras que un 47.06% restante si lo adoptan, aspecto este que deben mejorar con el propósito de elevar la

productividad y crecimiento de la empresa, puesto que la misma debe ser considerada como un sistema abierto que se encuentra en constante interacción con su ambiente externo e interno, con el propósito de que la administración o gerencia logre diseñar estrategias, conducentes a la generación de ventajas competitivas sostenibles, esto es posible con la aplicación de estos roles o conductas interpersonales.

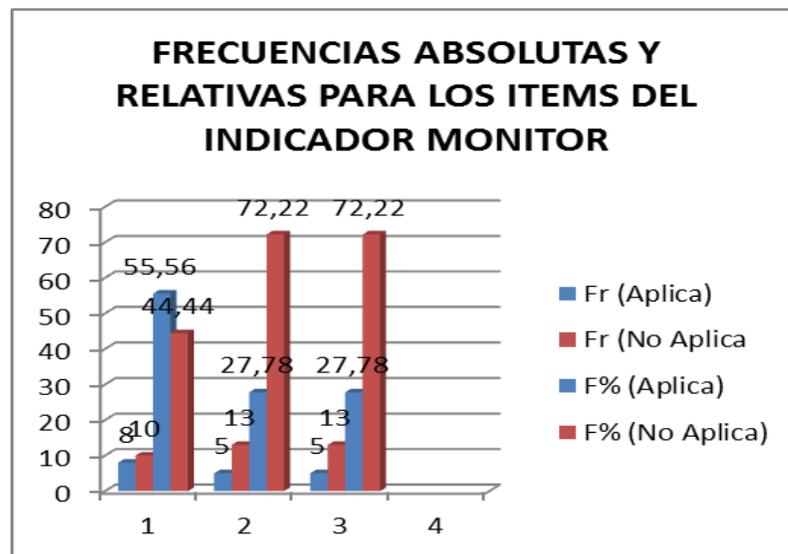
Dimensión Roles de Información

Tabla 18 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles de información, indicador monitor.

DIMENSION: ROLES DE INFORMACION							
INDICADOR: MONITOR							
N	ITEMS	Fr (Aplica)	Fr (No Aplica)	F% (Aplica)	F% (No Aplica)	Promedio F% (Aplica)	Promedio F% (No Aplica)
18	14	8	10	55,56	44,44	37,04	62,96
18	15	5	13	27,78	72,22		
18	16	5	13	27,78	72,22		

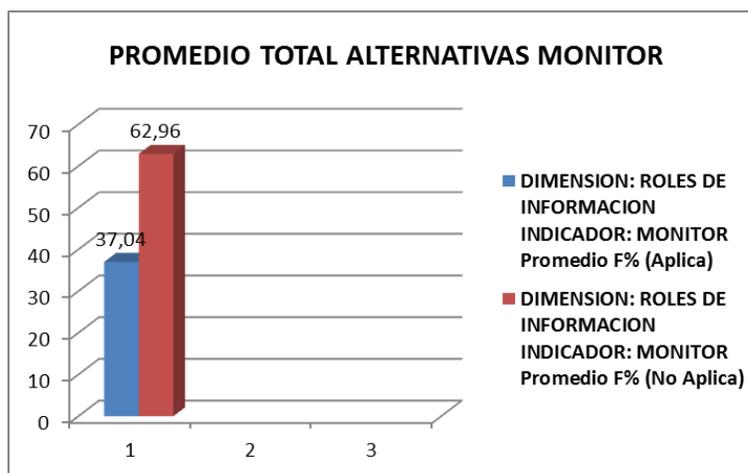
Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 8 Comportamiento de los Ítems del indicador monitor



Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 9 Promedio de las alternativas para el indicador monitor



Fuente: Rivas. (2014)

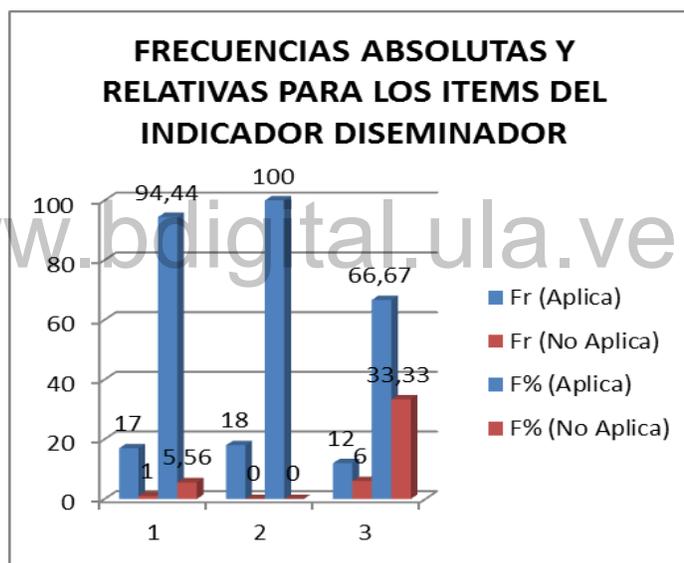
Los resultados de la guía de observación directa, para esta dimensión, muestran que un promedio de 62.96% de los gerentes evaluados no aplican el rol de monitor, mientras que un 37.04% restante si se apoya en estas conductas o acciones ejercidas por la gerencia en el cumplimiento de sus funciones, estos datos difieren respecto a los resultados de la encuesta aplicada a los directivos, donde estos afirman conocer y aplicar estos roles, sin embargo no lo ejercen regularmente en su trabajo diario, es decir no le dan continuidad, aspecto que la gerencia debe mejorar puesto que es necesario que el gerente converse regularmente con los clientes para analizar la calidad de los productos, busque información a través de terceros para evaluar la competencia y desarrolle informes periódicos donde dé a conocer a la organización los logros y obstáculos de su gestión.

Tabla 19 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles de información, indicador diseminador.

DIMENSION: ROLES DE INFORMACION							
INDICADOR: DISEMINADOR							
N	ITEMS	Fr (Aplica)	Fr (No Aplica)	F% (Aplica)	F% (No Aplica)	Promedio F% (Aplica)	Promedio F% (No Aplica)
18	17	17	1	94,44	5,56	87,04	12,96
18	18	18	0	100	0		
18	19	12	6	66,67	33,33		

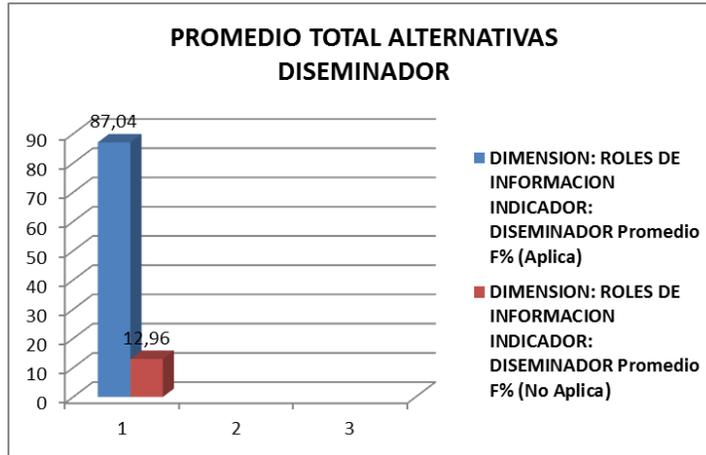
Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 10 Comportamiento de los Ítems del indicador diseminador



Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 11 Promedio de las alternativas para el indicador diseminador



Fuente: Rivas. (2014)

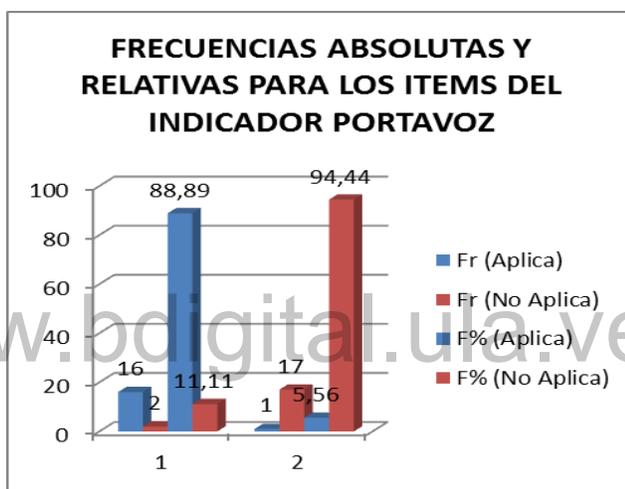
Para el indicador diseminador se puede determinar que un 87.04% de los sujetos observados, aplican el rol de diseminador, por su parte el 12.96% restantes no aplica o se apoya en este rol, como herramienta para promover una comunicación efectiva dentro y fuera de la empresa. Los datos obtenidos a través de la guía de observación, coinciden con los datos suministrados por los directivos encuestados, los cuales están de acuerdo que en la institución es necesario realizar regularmente reuniones informativas para discutir aspecto de interés para incrementar los niveles de productividad, calidad y eficiencia de los bienes producidos, por otra parte es importante que la gerencia transmita oportuna y claramente a los subordinados cuales son los objetivos institucionales y los medios necesarios para alcanzarlos. De igual manera la adopción de este rol garantiza el cumplimiento por parte del operario de las órdenes e instrucciones dadas por sus superiores oportunamente.

Tabla 20 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles de información, indicador portavoz.

DIMENSION: ROLES DE INFORMACION							
INDICADOR: PORTAVOZ							
N	ITEMS	Fr (Aplica)	Fr (No Aplica)	F% (Aplica)	F% (No Aplica)	Promedio F% (Aplica)	Promedio F% (No Aplica)
18	20	16	2	88,89	11,11	47,23	52,77
18	21	1	17	5,56	94,44		

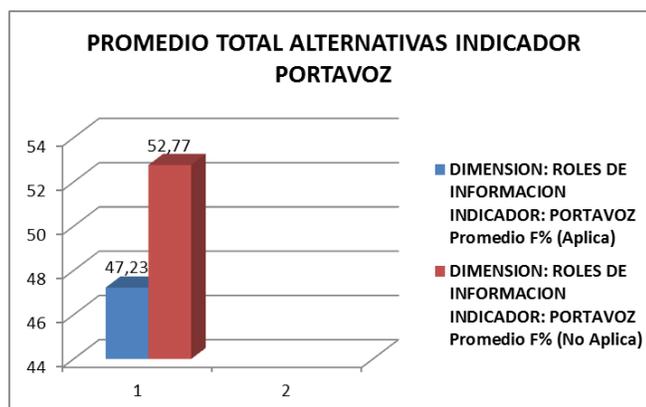
Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 12 Comportamiento de los Ítems del indicador portavoz



Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 13 Promedio de las alternativas para el indicador portavoz



Fuente: Rivas. (2014)

Visualizando los resultados obtenidos en la tabla 20 y gráficos 12 y 13, se puede constatar, que los directivos sujetos de estudio, representados en un promedio de 52.77% no adoptan el rol de portavoz en la industria, por su parte en promedio el 47.23% de individuos restantes muestran interés por la aplicación de este tipo de acciones o conductas en sus puestos de trabajo. Los cifras descritas anteriormente permiten determinar que no existen datos coincidentes entre los generados por los directivos a través de la encuesta y la guía de observación directa, lo que indica que aunque los directivos asumen este tipo de roles en el desempeño de sus funciones, no las desarrolla regularmente o constantemente, por considerarlas poco importantes en relación con el volumen de actividades y tareas que deben desarrollar diariamente.

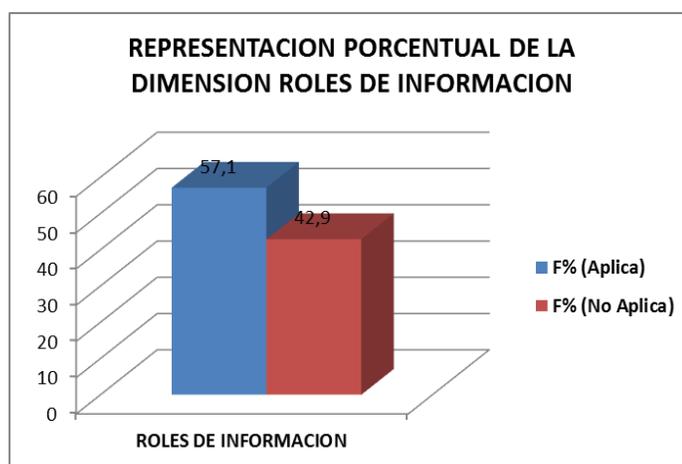
Este aspecto debe ser mejorado por la gerencia de estas instituciones puesto que la labor de portavoz es de suma importancia, ya que permite mantener un contacto directo entre la alta gerencia y los propietarios a la hora de tomar decisiones. Por otra parte la necesidad de dar a conocer a la empresa en el mercado a través de redes de contactos, proyectándola ante sus proveedores, competidores y clientes, respecto a los productos que ofrece y su participación en la generación de beneficios a la sociedad o comunidad a través de programas de responsabilidad social empresarial.

Tabla 21 Promedio global de las alternativas para la dimensión roles de información.

VARIABLE: ROLES GERENCIALES		
DIMENSION	F% (Aplica)	F% (No Aplica)
ROLES DE INFORMACION	57,1	42,9

Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 14 Promedio global de las alternativas para la dimensión roles de información.



Fuente: Rivas. (2014)

Una vez analizado de forma individual el comportamiento de los indicadores de la dimensión roles de información, se puede apreciar que un promedio de 57.1% de los directivos, utiliza los roles de información, como herramientas básicas en su papel directivo, puesto que estas conductas le garantizan una fluidez efectiva de las comunicaciones dentro y fuera de la empresa. Además de estar conscientes que el cambio organizacional, va a estar vinculado a la capacidad de la gerencia en adaptar a la empresa a los cambios del entorno, para ello deberá contar con información útil, confiable y oportuna, para diseñar las estrategia que permitan aprovechar las oportunidades del entorno y elevar sus fortalezas internas, así como contrarrestar las amenazas y disipar las posibles debilidades. Los resultados descritos con anterioridad, presentan similitud con los arrojados a través de la encuesta aplicada directamente a los gerentes, en el sentido de que existe un notable interés por estos líderes en que la información fluya adecuadamente dentro y fuera de la organización, sin embargo el desarrollo de estas prácticas o conductas no se desarrollan o retroalimentan constantemente, aspecto que debe ser mejorado, puesto que para que las

empresas puedan desarrollar ventajas competitivas sostenibles, estas van a estar relacionadas a la capacidad que estas tengan en recolectar , clasificar y diseminar la información.

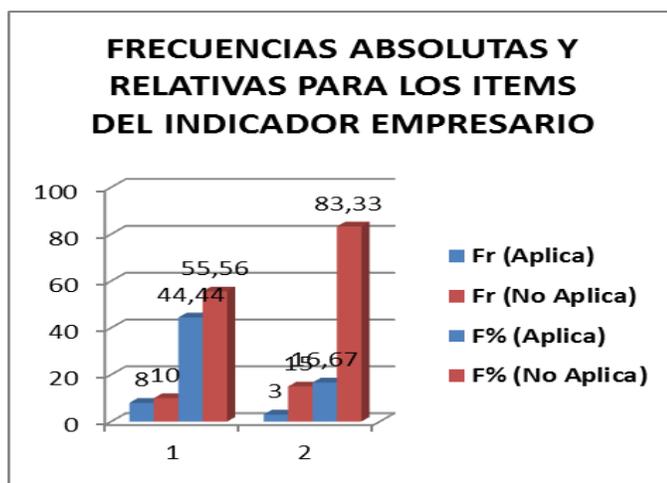
Dimensión Roles de Decisión

Tabla 22 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles de decisión, indicador empresario.

DIMENSION: ROLES DE DECISION							
INDICADOR: EMPRESARIO							
N	ITEMS	Fr (Aplica)	Fr (No Aplica)	F% (Aplica)	F% (No Aplica)	Promedio F% (Aplica)	Promedio F% (No Aplica)
18	22	8	10	44,44	55,56	30,56	69,44
18	23	3	15	16,67	83,33		

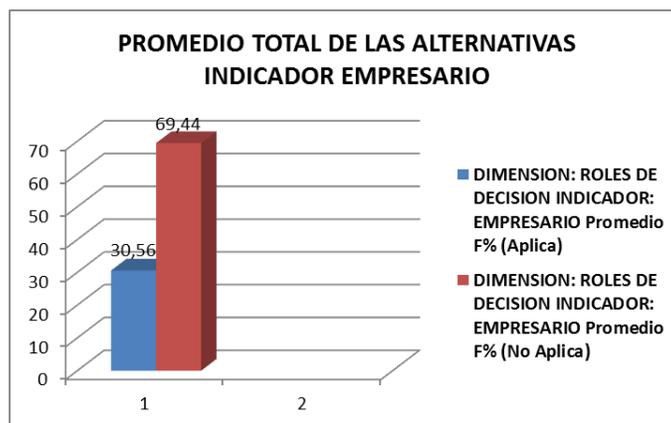
Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 15 Comportamiento de los Ítems del indicador empresario



Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 16 Promedio de las alternativas para el indicador empresario



Fuente: Rivas. (2014)

Tomando como referencia las cifras descritas en la respectiva tabla 22 y gráficos 15 y 16, sobre este indicador, se determina que un promedio de 69.44% de los sujetos observados, no aplica el rol de empresario, por su parte el 30.56% en promedio se observó que si se apoyan en estas conductas.

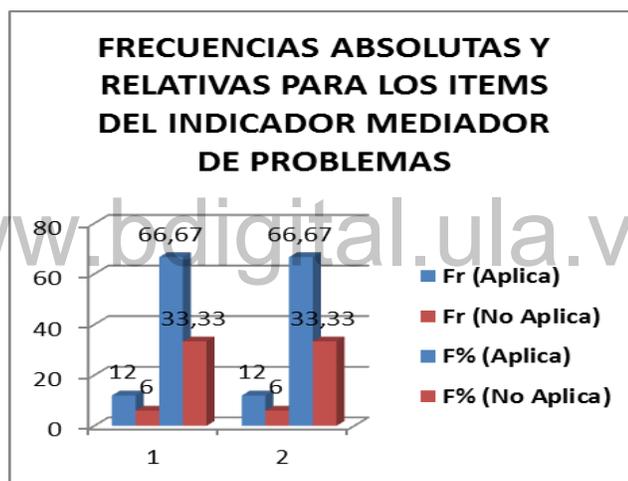
La información antes descrita permite precisar que existe diferencias entre las respuestas dadas por los directivos en la encuesta y la guía de observación aplicada, es decir los directivos en la encuesta reconocen el rol de empresario el cual aplican regularmente con poco interés, puesto que por la condición de ser empresas privadas sus decisiones en cierto modo se ven limitadas y disminuidas por los dueños y propietarios de las mismas quienes son los que financian el negocio, aspecto que debe ser corregido puesto que el desempeño de la gerencia se mide en la capacidad que esta tenga de generar nuevos proyectos y diseñar estrategias de negocio que permita el crecimiento y expansión de la industria a otros mercados con sus productos, es por ello indispensable dar estímulo y motivación a la gerencia a través de incentivos económicos para que puedan generar nuevas ideas emprendedoras para fomentar su crecimiento.

Tabla 23 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles de decisión, indicador mediador de problemas.

DIMENSION: ROLES DE DECISION							
INDICADOR: MEDIADOR DE PROBLEMAS							
N	ITEMS	Fr (Aplica)	Fr (No Aplica)	F% (Aplica)	F% (No Aplica)	Promedio F% (Aplica)	Promedio F% (No Aplica)
18	24	12	6	66,67	33,33	66,67	33,33
18	25	12	6	66,67	33,33		

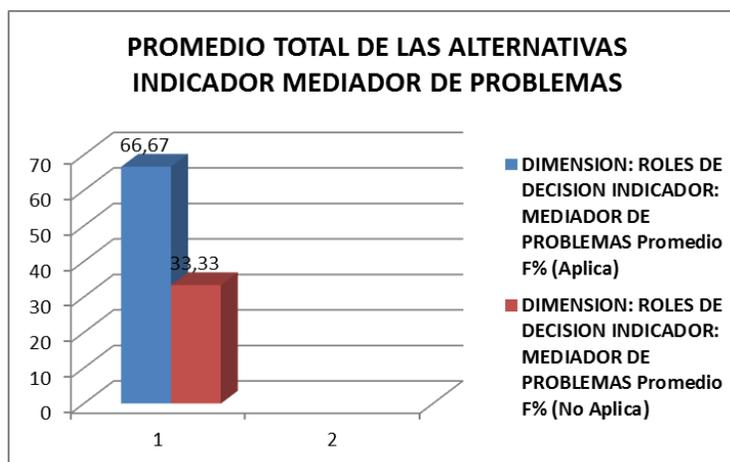
Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 17 Comportamiento de los Ítems del indicador mediador de problemas



Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 18 Promedio de las alternativas para el indicador mediador de problemas.



Fuente: Rivas. (2014)

La información descrita en la tabla 23 y gráficos 17 y 18 respectivamente, indican que los directivos, en un promedio del 66.67% desarrollan roles de mediador de conflictos o problemas en la institución. Por su parte el 33.33% restante de los sujetos observados no aplican este tipo de acción o conducta.

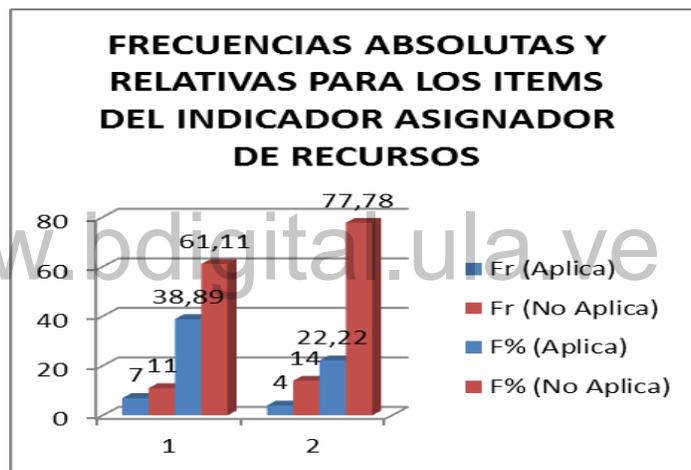
Los resultados obtenidos a través de la guía de observación directa, al compararlo con la opinión de los directivos a través de la encuesta, se puede apreciar que existe cierta similitud, puesto que los directivos en la encuesta argumentan que regularmente participan como mediadores en la solución de problemas de la organización, sin embargo hay un grupo de estos directivos que se inclinan o se preocupan solo por resolver los problemas internos de la industria, mostrando poco interés en participar como mediador en problemas que se puedan presentar con los clientes, proveedores y entes gubernamentales.

Tabla 24 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles de decisión, indicador asignador de recursos.

DIMENSION: ROLES DE DECISION							
INDICADOR: ASIGNADOR DE RECURSOS							
N	ITEMS	Fr (Aplica)	Fr (No Aplica)	F% (Aplica)	F% (No Aplica)	Promedio F% (Aplica)	Promedio F% (No Aplica)
18	26	7	11	38,89	61,11	30,56	69,44
18	27	4	14	22,22	77,78		

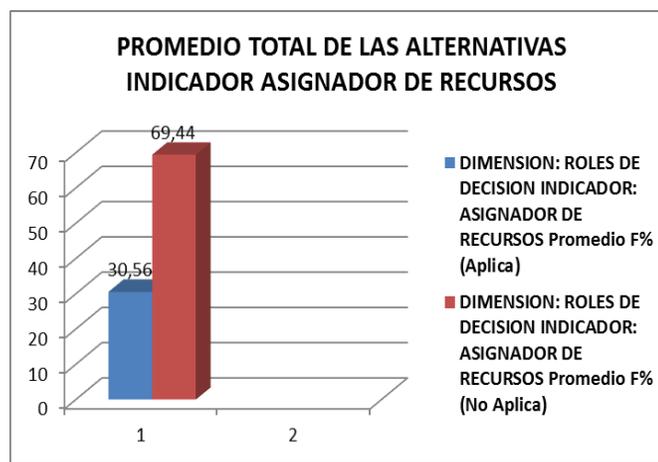
Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 19 Comportamiento de los Ítems del indicador asignador de recursos



Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 20 Promedio de las alternativas para el indicador mediador de problemas.



Fuente: Rivas. (2014)

Con base a los resultados obtenidos a través de la guía de observación, se puede apreciar que en promedio un 69.44% de los sujetos de estudio, no aplican los roles de asignación de recursos como parte de su trabajo, mientras que un 30.56% de los sujetos observados, aplicaron estos roles. Los resultados obtenidos en la tabla 24 y gráficos 19 y 20, no coincide con las categorías de respuesta de los directivos en la encuesta, donde estos opinan conocer y aplicar regularmente, actividades relacionadas con la planificación de los recursos que se van a requerir en sus áreas de trabajo, en este caso su participación en la discusión para la asignación de recursos a través del presupuesto, es casi nula, aspecto que los limita a la hora de tomar decisiones financieras.

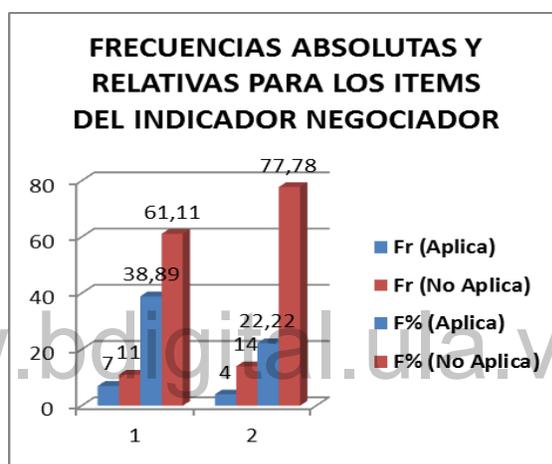
Por otra parte la naturaleza del trabajo de varios de estos directivos, que no incluye dentro de sus funciones y actividades asignadas formalmente, la distribución de recursos aspecto que de igual manera lo restringe al asumir este tipo de conducta.

Tabla 25 Comportamiento de las conductas observadas por los directivos en la dimensión roles de decisión, indicador negociador.

DIMENSION: ROLES DE DECISION							
INDICADOR: NEGOCIADOR							
N	ITEMS	Fr (Aplica)	Fr (No Aplica)	F% (Aplica)	F% (No Aplica)	Promedio F% (Aplica)	Promedio F% (No Aplica)
18	28	7	11	38,89	61,11	30,56	69,44
18	29	4	14	22,22	77,78		

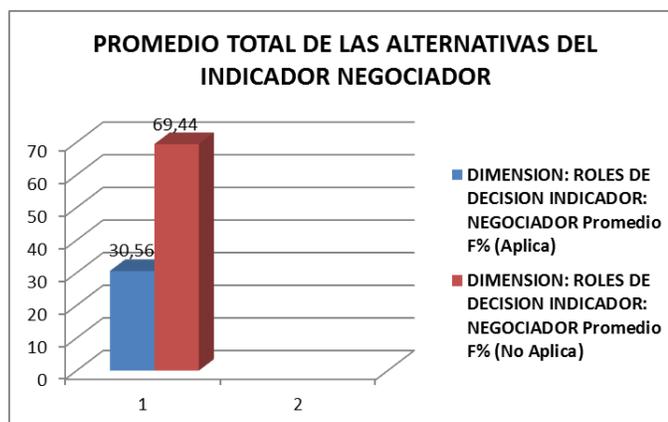
Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 21 Comportamiento de los Ítems del indicador negociador



Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 22 Promedio de las alternativas para el indicador negociador.



Fuente: Rivas. (2014)

Los datos visualizados en la tabla 25 y gráficos 21 y 22, indican que en promedio el 69.44% de los sujetos evaluados a través de la guía de observación no adoptan el rol de negociador en su trabajo. Entre tanto el 30.56% restantes de los sujetos observados si adoptaron estas conductas o roles.

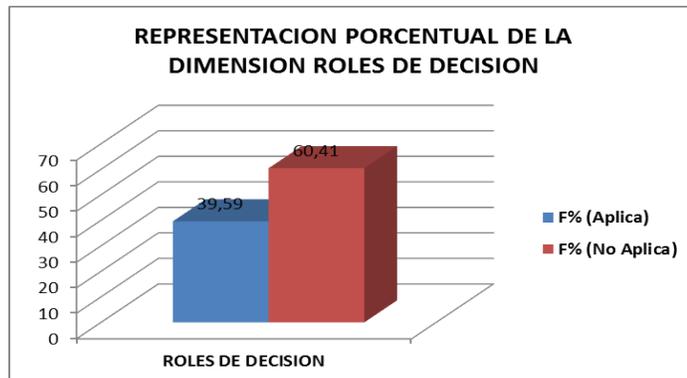
Las cifras obtenidas, guardan relación con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los directivos, por tanto se determina que los directivos en la industria láctea, de acuerdo a la naturaleza de su cargo se ven limitados a negociar con los proveedores o trabajadores aspectos relativos al funcionamiento de la empresa, esto es debido a la formalidad en las funciones genéricas asignadas por la empresa, donde acciones como estas no forman parte de su quehacer, por lo que no muestra el debido interés.

Tabla 26 Promedio global de las alternativas para la dimensión roles de decisión.

VARIABLE: ROLES GERENCIALES		
DIMENSION	F% (Aplica)	F% (No Aplica)
ROLES DE DECISION	39,59	60,41

Fuente: Rivas. (2014)

Gráfico 23 Promedio global de las alternativas para la dimensión roles de decisión.



Fuente: Rivas. (2014)

Una vez analizados individualmente los indicadores, asociados a la dimensión roles de decisión, se puede inferir en promedio el 60.41% de los directivos no aplican los roles de decisión en sus puesto de trabajo. Por su parte un 39.59% muestra interés por desarrollar estas conductas o acciones. Los datos obtenidos coinciden con las opiniones dadas por los gerentes en la encuesta aplicada, donde manifestaron adoptar estos roles con poca regularidad y en ciertos casos no lo emplean, aspecto que debe ser corregido puesto que una de las funciones básicas de los gerentes es tomar decisiones para solventar los problemas en las empresas, apoyándose en procesos racionales que le permitan seleccionar entre varias alternativas la mejor para una solución óptima. Así como decidir que estrategias y acciones debe desarrollar la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales, aprovechando las oportunidades del entorno.

Una vez descrito los roles gerenciales más relevantes y comunes desempeñados por los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z. A continuación se da respuesta al objetivo de estudio que consistió en determinar la vinculación entre los roles desempeñados en la práctica por estos gerentes y los propuestos por Henry Mintzberg. Al respecto es preciso mencionar que los ítems planteados, para el diseño de los instrumentos de recolección de datos, tanto en la encuesta, como en la guía de observación directa, se basaron en conductas y características relacionadas con la investigación sobre la naturaleza del trabajo directivo del prenombrado investigador. En tal sentido los resultados muestran que efectivamente existe vinculación entre las categorías de conducta adoptadas por los gerentes de las industrias lácteas y las que arrojó el estudio referencial antes mencionado. Con la particularidad en el caso de los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z, donde se determinó que la frecuencia o regularidad con que estas conductas o roles son aplicados por los gerentes de estas agroindustrias es relativamente bajo y poco constante a diferencia del estudio de Mintzberg.

Ahora bien con el propósito de ampliar y fundamentar los resultados antes mencionados, seguidamente se presenta tabla (27) de resumen, sobre el comportamiento de los roles más relevantes y comunes, según la encuesta aplicada a los gerentes de las industrias lácteas seleccionadas y tabla (28) donde se registra el resumen de los roles gerenciales que de acuerdo a la guía de observación, aplican con mayor regularidad los directivos de estas industrias de alimentos.

Tabla 27 Resumen comportamiento roles gerenciales en la practica (Encuesta)

Roles Interpersonales	Roles Informativos	Roles de decision
Figura destacada	Monitor	Empresario
16% Siempre	16,6% Siempre	7,8% Siempre
22,9% Casi Siempre	28,7% Casi siempre	21,1% Casi Siempre
23,6% A Veces	22,2% A veces	37,8% A Veces
11,8% Casi Nunca	13,8% Casi Nunca	17,8% Casi Nunca
25,7% Nunca	18,7% Nunca	15,5% Nunca
Lider	Diseminador	Mediador Problemas
47,25% Siempre	48,6% Siempre	11,1% Siempre
26,38% Casi Siempre	47,2% Casi Siempre	30% Casi Siempre
15,28% A veces	4,2% A Veces	17,8% A Veces
6,95% Casi Nunca	0% Casi Nunca	16,7% Casi Nunca
4,18% Nunca	0% Nunca	24,4% Nunca
Enlace	Portavoz	Asignador Recursos
13% Siempre	16,6% Siempre	9,3% Siempre
35,2% Casi Siempre	33,3% Casi Siempre	33,3% Casi Siempre
29,6% A Veces	18,5% A Veces	22,2% A Veces
9,2% Casi Nunca	9,3% Casi Nunca	29,4% Casi Nunca
13% Nunca	22,3% Nunca	14,8% Nunca
		Negociador
		2,8% Siempre
		23,6% Casi Siempre
		45,8% A Veces
		11,1% Casi Nunca
		16,7% Nunca

Fuente: Rivas (2014)

Tabla 28 Comportamiento de los roles gerenciales en la practica (guia de observacion)		
Roles Gerenciales		
Roles Interpersonales	Aplica	No aplica
Figura Destacada	35,18%	64,82%
Lider	56,94%	43,06%
Enlace	49,08%	50,92%
Roles Informativos	Aplica	No aplica
Monitor	37,04%	62,96%
Diseminador	87,04%	12,96%
Portavoz	47,23%	52,77%
Roles de decision	Aplica	No aplica
Empresario	30,56	69,44
Mediador problemas	66,67	33,33
Asignador recursos	30,56	69,44
Negociador	30,56	69,44
Fuente: Rivas (2014)		

Como se puede apreciar en las tablas 27 y 28 los roles gerenciales que resultaron más relevantes y comunes, según la naturaleza del trabajo de los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z. En el caso de los roles interpersonales los que destacaron según el nivel de aplicación y opinión de los encuestados fueron: (Líder) con un 47.25% en la escala (1) Siempre y 56.94% en la guía de observación; Enlace representado en 35.2% en la escala (2) casi siempre en la opinión de los gerentes, sin embargo al cotejar este dato con la guía de observación se puede determinar que existe un contraste respecto a lo observación que indica que en un 50.92% no aplica este rol. Respecto al rol interpersonal figura destacada tanto en la encuesta como en la guía de observación, esta conducta no es adoptada por los gerentes en cuestión con un 25.7% en la escala 5 Nunca y 64.82% en la guía de observación.

Los datos en ambas tablas para los roles de información muestran que el rol de monitor, según la opinión de los encuestados en un 28.7%, casi siempre lo aplican, información que no coincide con la guía de observación la cual arroja el 62.96% que indica que no aplica este rol. Entretanto para el rol

de diseminador los resultados indican que el 48.6% de los encuestados opinan que siempre adopta esta conducta, este resultado coincide con la guía de observación la cual representa un 87.04% de aplicación de esta conducta. Finalmente para el rol de portavoz los datos manifiestan que el 33.3% de los gerentes opinan que casi siempre asumen este papel, caso contrario al dato presentado en la guía de observación que indica un 52.77% de no asumir este rol de trabajo.

En lo que respecta a los roles de decisión, iniciando con el rol de empresario el 37,8 % según la encuesta indica que a veces los directivos desarrollan esta conducta, dato que de cierto modo se inclina al resultado de la guía de observación que representa un 69.44% de no aplicación de esta conducta por parte de los gerentes. Continuando el análisis en este caso con el rol de mediador de problemas los gerentes opinan en un 30% que casi siempre ejecutan esta labor, dato que coincide con la guía de observación que establece un 66.67% de aplicación de este papel de trabajo. Por su parte en relación con el rol de asignador de recursos según la encuesta el 33.3% de los gerentes opinan que casi siempre lo desarrollan, opinión que no se asemeja al de la guía de observación que representa un 69.44% de no adopción de esta conducta de trabajo. Para el rol negociador en la opinión de los encuestados manifiestan que a veces en un 45.8%, resultado semejante a lo observado en la guía respecto a la conducta del gerente para este ítem, representado en el 69.44% de no aplicación.

Una vez descritas y efectuadas las comparaciones sobre los roles gerenciales más relevantes y comunes aplicados en la práctica por los directivos, seguidamente se detallara en la tabla (29), el listado de las categorías agrupando en estricto orden las conductas o roles que presentaron mayor desarrollo y aplicación por los directivos y comparar estas con los resultados de la investigación de Mintzberg.

Tabla 29 Roles relevantes y comunes desempeñados en la práctica por los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z. y los resultados del estudio aplicado por Mintzberg.

Directivos Industrias Lácteas

Roles gerenciales	Categorías
Roles de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Diseminador • Monitor • Portavoz
Roles Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Líder • Enlace • Figura destacada
Roles de decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Mediador de problemas • Asignador de recursos • Negociador • Empresario

Directivos estudio Mintzberg

Roles Gerenciales	Categorías
Roles Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Figura destacada • Líder • Enlace
Roles de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor • Diseminador • Portavoz
Roles de decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Empresario • Mediador de problemas • Asignador de recursos • Negociador

Fuente: Rivas (2014)

Los datos descritos en la tabla 29 ponen de manifiesto el predominio de los roles gerenciales y sus categorías asociadas: informativos (Diseminador), interpersonales (Líder) y de Decisión (Mediador de problemas), según la encuesta y guía de observación aplicada, aspecto que contrasta el estudio de Mintzberg en el sentido que de acuerdo a su investigación efectuada a 5 directivos de diferentes empresas en los niveles gerenciales medios y altos, predominaron las conductas asociadas a los roles interpersonales, información y decisión. Es importante destacar que aunque exista diferencia entre los resultados de ambos estudios respecto al

grado en que se ejercen estos papeles de trabajos, existe vinculación entre los roles gerenciales desarrollados en la práctica y los propuesto por Mintzberg (1973), ya que el diseño de los instrumentos de recolección de datos para analizar esta variable se enfocó en las principales características del estudio aplicado por el prenombrado autor.

Continuando con el análisis sobre la conducta de los gerentes de las industrias lácteas del M.C.E.Z, específicamente el estudio de sus roles gerenciales desarrollados en la práctica, así como las funciones genéricas formalmente establecidas y las funciones administrativas desarrolladas por estos, a continuación se muestran las tablas con los resultados en forma de resumen sobre el comportamiento de las funciones administrativas ejercidas en la práctica por los directivos encuestados y el grado de vinculación de las funciones genéricas respecto a las funciones administrativas según Fayol, con el propósito de poder determinar que función administrativa predomina en la práctica según la encuesta y cuál es la que destaca dentro de las funciones genéricas asociadas a la teoría de Fayol.

Tabla 29 Resumen del comportamiento de las funciones administrativas según la encuesta

Planificación	Organización	Dirección	Control
61,1% Siempre	69,4% Siempre	58,3% Siempre	61,1% Siempre
29,9 Casi Siempre	26,4% Casi Siempre	29,6% Casi Siempre	30,0 % Casi Siempre
7,6 % A Veces	4,2% A Veces	8,5% A Veces	8,9% A Veces
0,7% Casi Nunca	0% Casi Nunca	1,8% Casi Nunca	0% Casi Nunca
0,7% Nunca	0% Nunca	1,8% Nunca	0% Nunca
45,5% EV (1,2)	47,9% EV (1,2)	43,95% EV(1,2)	45,5% EV (1,2)

Fuente: Rivas (2014)

Funciones genericas asignadas	Planificacion	Organización	Direccion	Control
46	20	21	21	27
100%	43,47%	45,65	45,65	58,69%

Fuente: Manual descriptivo de cargo Industria (A)

Funciones genericas asignadas	Planificacion	Organización	Direccion	Control
81	36	30	45	46
100%	44,44%	37,04%	55,55%	56,79%

Fuente: Manual descriptivo de cargos Industria (B)

Los datos de la tabla (29), precisa que los directivos en la práctica, según su opinión se apoyan en las funciones administrativas, como herramientas para guiar su trabajo de forma equilibrada con un ligero predominio sobre la función organización en un (47.9%), relacionada al proceso de asignar tareas, responsabilidades y agrupar personas, actividades y cargos en departamentos para cumplir con los objetivos organizacionales. Por su parte en relación a las funciones genéricas asignadas a estos según los manuales descriptivos de cargos y su asociación con las funciones propuestas por Fayol, se determinó que tanto en la industria (A) y (B) destaca la función de control en un 58.69% y 56.79% respectivamente, argumentando la importancia que tiene para ambas organizaciones que los gerentes de manera formal concentren sus esfuerzos en desarrollar y aplicar técnicas de control para evitar el desperdicio de recursos, elemento de mucha importancia puesto que se trata de empresas de alimentos perecederos donde una mala manipulación a la materia prima (leche) puede ocasionar daños a nivel económico y en la salud de los consumidores.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Con el propósito de dar respuestas a las interrogantes planteadas, como objetivos de investigación en el planteamiento del problema, a continuación se enuncian los aspectos más resaltantes del análisis e interpretación de los resultados, así como las recomendaciones necesarias a la gerencia de estas agroindustrias para mejorar los puntos críticos focalizados.

Conclusiones

Los directivos de la industrias lácteas (A) Y (B) del M.C.E.Z en sus diferentes áreas de desempeño, reciben de manera formal o por escrito las responsabilidades y funciones genéricas a desarrollar en sus puesto de trabajo. Por su parte los directivos de la industria (C) reciben esta información de manera informal a través de memorándums que no especifican claramente la responsabilidad y funciones genéricas de su cargo.

Los formatos o manuales descriptivos de cargos que poseen estas industrias lácteas en físico y digital, requieren de revisiones periódicas que permitan, realizar las respectivas actualizaciones para estar a la par de los avances tecnológicos que impulsan la productividad de estas importantes agroindustrias.

Las funciones genéricas formalmente asignadas a los gerentes de las industrias lácteas, presenta diferentes alcances y objetivos de acuerdo al área de desempeño, sin embargo en él siempre está implícito los elementos del proceso administrativo, planificación, organización, dirección y control, como base para lograr los objetivos organizacionales y departamentales.

Los directivos de las industrias lácteas reconocen y aplican en sus actividades diarias, las funciones administrativas propuestas por la teoría

clásica de Fayol, considerando que las mismas se convierten en herramientas y guías fundamentales en la labor de todo gerente.

La planificación como función administrativa, presenta dos puntos de vistas, basados en los datos obtenidos a través de la encuesta y la vinculación de las funciones genéricas formalmente establecidas con las funciones administrativas de Fayol. En tal sentido para los gerentes encuestados la planificación se constituye en un proceso formal, clave para el establecimiento de objetivos, determinación de las acciones requeridas para el logro de los mismos, así como los recursos y directrices necesarias para poner en práctica las estrategias gerenciales. Por otra parte las funciones genéricas asignadas formalmente a los directivos de estas industrias, limitan el desempeño de estos gerentes, en desarrollar actividades propias de la planificación.

La organización como función administrativa, en la opinión de los gerentes encuestados, representa la herramienta fundamental para la conformación de la estructura organizativa de la empresa, así como la base para el establecimiento formal de las tareas y responsabilidades de los miembros de la industria y la conformación, definición y división de las áreas de trabajo necesarias. Sin embargo al analizar las funciones genéricas establecidas en los manuales descriptivos de cargos para estos líderes y su vinculación con las funciones administrativas, se puede identificar, que existe un nivel inferior en la asignación de funciones y responsabilidades inherentes a la organización como proceso administrativo.

Los directivos encuestados de estas importantes industrias coinciden con Fayol, en la necesidad de motivar el personal, ejercer un liderazgo efectivo que busque generar confianza y credibilidad entre los trabajadores, al mismo tiempo que promover estrategias de comunicación óptima para fortalecer las relaciones interpersonales. Todos los aspectos antes mencionados son considerados por las industrias lácteas en la asignación

de las funciones genéricas y responsabilidades del cargo a los directivos en sus diferentes áreas.

De acuerdo a la percepción de los directivos encuestados, no se puede determinar si la planificación cumplen con los objetivos preestablecidos, sino existe una herramienta, que permita evaluar objetivamente el rendimiento de los estándares diseñados para medir tales fines, esto es posible con la ayuda del control como proceso para evaluar y comparar los resultados obtenidos y establecer los correctivos necesarios ante las posibles desviaciones. En correspondencia a lo antes indicado la mayoría de las funciones genéricas asignadas a los directivos de las industrias lácteas, se concentran en la función de control, aspecto que está relacionado al tipo de industria, donde la transformación de su principal materia prima requiere de excesivos controles necesarios antes de llegar a su consumidor final.

En relación con los roles gerenciales basados en el enfoque o modelo propuesto por Henry Mintzberg, los directivos en la práctica reconocen estos roles, sin embargo los desarrollan con poca regularidad, interés y constancia en su puesto de trabajo, limitándose solo a ejecutar las funciones formalmente establecidas a través de los manuales descriptivos de cargos.

En correspondencia con lo indicado anteriormente, los roles interpersonales más relevantes y comunes desarrollados en la práctica por los directivos de la industria lácteas del M.C.E.Z, se inclinan hacia la adopción del rol de líder, donde el interés de estos gerentes se centra en motivar al personal, optimizar los canales de comunicación y generar confianza y credibilidad en los trabajadores al momento de tomar decisiones. Entre tanto los roles de figura destacada y de enlace aunque reconocen su importancia no lo ejercen con regularidad, por considerar que son actividades y responsabilidades secundarias que pueden en ciertos casos ser delegada a otras personas.

Continuando con la descripción de los roles más relevantes y comunes desarrollados en la práctica por los directivos de las industrias lácteas, en relación con los roles de información es de hacer notar que existe un mayor interés entre los sujetos de estudio por adoptar estas conductas, sin embargo su aplicación no es continua o permanente. En este caso los directivos se inclinan más por el rol de diseminador, que consiste en recolectar, clasificar y distribuir información veraz, oportuna y confiable de otras instituciones, para mejorar el funcionamiento de la empresa, así como dar a conocer internamente a los miembros de la organización las políticas y objetivos institucionales para elevar la eficiencia y eficacia de su desempeño.

En el caso del rol de monitor, los directivos presentan dificultades, para la redacción y publicación de informes sobre su gestión, no procuran entrevistarse con clientes para determinar la calidad de los productos y de cierto modo no investiga sobre las estrategias y acciones de sus competidores.

Por su parte los canales formales de comunicación entre la alta gerencia y los propietarios de estas industrias, hacen que las comunicaciones sean lentas y en cierto modo se dispone de un tiempo muy limitado para discutir asuntos de intereses de la empresa, lo que implica una notable falla en el rol de portavoz, donde incluso por el factor tiempo y el abultado volumen de trabajo la gerencia no acude a medios de información para dar a conocer los productos ofrecidos a la sociedad.

Del análisis e interpretación de los roles de decisión se determina que los gerentes de las agroindustrias seleccionadas, asumen estos roles o conductas como actividades secundarias, es decir dándole poca prioridad, por considerar que su trabajo se limita solo a cumplir con las funciones genéricas formalmente asignadas por estas industrias y por otra parte la condición de ser empresas privadas donde las decisiones importantes sobre el manejo del negocio están influenciadas por la aprobación o no de los

dueños o propietarios, que en ciertos casos presentan desconfianza e incertidumbre para invertir en nuevos proyectos o estrategias.

En concordancia con los elementos descritos previamente se puede determinar que los directivos de las industrias lácteas, adopta como conducta más relevante y común en la toma de decisiones , el rol de mediador de problemas, es decir trata de resolver los problemas internos entre sus trabajadores de forma inmediata e imparcial, al igual que se involucra con los trabajadores en proponer a los dueños y propietarios, ideas o proyectos de cómo mejorar los espacios de trabajo para garantizar un ambiente laboral saludable. Entre tanto los roles de empresario, asignador de recursos y negociador, son conductas o acciones que para la percepción de estos líderes, no son actividades principales y prioritarias en la naturaleza del trabajo de un directivo.

Con base a los elementos concluyentes mencionados anticipadamente, en el análisis e interpretación de las variables de estudio, se determina que existe vinculación entre los roles desarrollados en la práctica por los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z y el modelo de roles gerenciales propuesto por Mintzberg. Ciertamente los directivos reconocen estos roles o conductas, solo que no la aplican con constancia y regularidad, esto debido a la multiplicidad de responsabilidades y funciones asignadas a estos gerentes, que genera en ciertos momentos confusión y ambigüedad al momento de ejercer y diferenciar un rol del otro, así como su contribución al logro de los objetivos organizacionales. En forma similar aunque los resultados muestran que existe un nivel básico de conocimiento de estos profesionales sobre la existencia de los roles gerenciales propuesto por Mintzberg, estos requieren formación y capacitación permanente sobre la evolución de las teorías sobre el comportamiento gerencial, para describir y comprender la naturaleza del trabajo directivo.

Recomendaciones

Realizar revisiones periódicas a los formatos o manuales descriptivos de cargos con el propósito de actualizar su contenido permanente en periodos no mayores a un año.

Conformar un equipo multidisciplinario que realice reuniones trimestrales para discutir constantemente el alcance de las responsabilidades, funciones y actividades de los gerentes a la par de la evolución tecnológica y los cambios en los aspectos legales relacionados con el manejo del negocio.

Desarrollar programas de capacitación y formación gerencial como una política permanente para fortalecer las áreas de conocimiento, formación, habilidades y competencias requeridas por los directivos en sus puestos de trabajo.

Concienciar a los directivos en mantener su interés por asumir las funciones gerenciales como herramientas que contribuyen y orientan sus esfuerzos al logro de los objetivos propuestos.

Promover entre los directivos el desarrollo de agendas de trabajo que incorpore dentro sus actividades los roles de figura destacada y enlace, a través de la asistencia de estos líderes a eventos sociales para proyectar a la empresa respecto a su misión, visión y contribución con la comunidad, al igual que organizar visitas programadas de clientes a la empresa para dar a conocer sus instalaciones y buenas prácticas en la elaboración de los productos lácteos.

Diseñar estrategias o acciones para solventar las debilidades de los directivos en su rol de monitor y portavoz de información dentro y fuera de la empresa, con la organización de talleres que optimicen la redacción y publicación de informes gerenciales, establecimiento de redes de contacto permanente para recabar información de intereses sobre los competidores y la opinión de los clientes sobre la calidad de los productos y realizar

reuniones mensuales entre los directivos y propietarios para discutir los logros y obstáculos resultantes del funcionamiento de la empresa.

Planificar visitas periódicas de los directivos a los diferentes medios de comunicación para dar a conocer a la comunidad y regiones aledañas la contribución y beneficios que estas industrias generan a la comunidad a través de la elaboración de productos y el diseño de programas de responsabilidad social empresarial.

Con el propósito de solventar las dificultades presentes en la adopción de los roles de decisión por parte de los directivos de las industrias lácteas, específicamente en su rol de empresario, asignador de recursos y negociador. Es importante que estas importantes empresas agroindustriales, desarrollen programas de incentivos económicos que estimulen la capacidad de emprendimiento a estos gerentes por generar nuevos proyectos para la diversificación de la producción, con la creación de nuevas líneas de productos o servicios que busquen crear ventajas competitivas, así como promover el cambio organizacional a partir del establecimiento de estrategias dirigidas al aprovechamiento de las oportunidades del entorno al igual que las acciones a seguir para combatir las amenazas que pongan el riesgo el normal funcionamiento del negocio.

Por otra parte es necesario que los gerentes se involucren en la formulación, ejecución y control de los presupuestos asignados para desarrollar las actividades, insumos y metas programadas para garantizar el éxito de los planes estratégicos y tácticos, para ello es necesario formar a los directivos en aspectos relacionados con talleres de gestión y control presupuestario.

En forma similar con el propósito de optimizar el rol de negociador, la alta gerencia o propietarios deben convocar al resto de los directivos para que se integren o participen activamente en todas las decisiones relacionadas con elevar la productividad de la empresa, dándole facultades para poder establecer negociaciones con las organizaciones sindicales,

proveedores a través de la simplificación de trámites administrativos y acuerdos contractuales respecto a la adquisición de bienes y servicios y con los clientes para establecer los parámetros de calidad que requieren los productos para su satisfacción.

Programar talleres y cursos a los directivos de estas instituciones privadas, para que fortalezcan sus conocimientos sobre los roles gerenciales basados en el enfoque Mintzberg, identificando claramente sus beneficios y contribuciones, de manera que puedan incorporar o adaptar estas prácticas o conductas en su trabajo habitual, esto con la finalidad de simplificar su trabajo y generar una agenda de trabajo como guía para el logro de los objetivos empresariales.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias F. (2006). El Proyecto de Investigación. Editorial Epistema, c.a 5ta. Edición, Caracas – Venezuela.
- Arias F. (2004). El proyecto de investigación. 4ta edición. Editorial Epistema C.A. Caracas Venezuela.
- Arboleda A. (1997) Clasificación de la empresas. Documento en línea. Disponible en: WWW. Monografías.com/ clasificación de empresas.
- Ballestrini M. (1997) Como se elabora el proyecto de investigación. 6ta edición. Editorial BL Consultores Asociados. Caracas Venezuela.
- Contreras J. (1987). Administración de Fincas. Editorial América C.A. Venezuela.
- Chiavenato I. (2001) Administración: Proceso administrativo, 3era edición. Editorial MC Graw Hill Interamericana Colombia.
- Chiavenato I. (2002) Administración en los nuevos tiempos. Editorial Mc Graw Hill interamericana Colombia.
- Chiavenato I. (2004) Comportamiento Organizacional: La dinámica en el éxito de las organizaciones. International Thomson editores México.
- Chiavenato I. (2006) Administración. Teoría, proceso y práctica. Santa Fe de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Chiavenato I. (2004) Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill Interamericana 7ma edición México.
- Chiavenato I. (2007) Introducción a la teoría de la administración. 7ma Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Dávila C. (2002) Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- Gracia L y Thielen J. (2000) Introducción a la teoría administrativa. Alfa impresores Venezuela.
- Guisar R. (1988) Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones. Editorial Mc Graw Hill Interamericana editores México.
- Gómez L y Balkin D. (2003) Administración. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España.

- Hampton R. (1981) Administración contemporánea. 2da edición. Mc Graw Hill Interamericana editores México.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003), Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw - Hill, 3ra. Edición. México Distrito Federal.
- Henk Ir y Brinke Ten. (1982). Administración de Empresas Agropecuarias. Editorial Trillas S.A. México.
- Hellriegel D. (2002) Administración: Un enfoque basado en competencias. International Thomson, editores México.
- Hernández Sampieri y otros (2005) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill Interamericana editores México.
- Hernández S. (2002) Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Editorial Mc Graw Hill Interamericana México.
- Hitt M, Black J y Porter L. (2006) Administración. 9na edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Koontz H y Wehrich H. (2004). Administración. Editorial Mc Graw- Hill. México.
- Koontz H. (2004) Administración: Una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill Interamericana editores Colombia.
- Koontz H y O'Donnell (1977). Curso de administración moderna: Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. Mc Graw Hill editores México.
- Koontz H y Fulmer (1983) Introducción a la administración moderna. Editorial Mc Graw Hill Interamericana México.
- Kliksberg B. (1995) El pensamiento administrativo. Doceava edición. Editorial Tisis Argentina.
- Mintzberg H. (1973) La naturaleza del trabajo directivo: Floklore y realidades. Editorial Prentice Hall Estados Unidos.
- Mintzberg H. (2010) Managing. Traducción en español grupo Editorial Norma Colombia.
- Ortiz y García (2004) Metodología de la investigación: El proceso y sus técnicas. Editorial Limusa México.

Pérez y Canquiz (2008) El cumplimiento de la responsabilidad social en el sector agroindustrial del Municipio Colon Estado Zulia. Trabajo de grado en Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad Nacional Experimental Sur Del Lago. (UNESUR). Santa Bárbara de Zulia. Venezuela.

Riveros H. (2001) "Agroindustria Rural: Conceptos, características y oportunidades", disponible en la página web: WWW.Ciat.cgiar.org/agroempresas/español/.

Robbins S. y Decenzo D. (2002). Fundamentos de la administración. Prentice Hall. 3ra edición. México.

Robbins S.(2000) Administración. Editorial Prentice Hall México.

Robles G y Alcerreca C. (2000). Administración un enfoque interdisciplinario. Editorial Pearson. Mexico.

Rodríguez M. (2005) Comportamiento Ético Gerencial. Publicación científica de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y de Derecho de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid España . edición del primer trimestre del 2005.

Stoner J, Freeman E y Gilbert D.(1996). Administración. Editorial Prentice Hall. México.

Sabino C. (1992) El proceso de investigación. Ediciones Panapo Caracas Venezuela.

Schermerhorn (2002) Administración. Editorial limusa S.A. grupo Noriega editores México.

Tamayo M y otros (1995) El proceso de investigación científica. Editorial Limusa México.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
MENCION: GERENCIA**

www.bdigital.ula.ve
**INSTRUMENTO APLICADO A LOS DIRECTIVOS DE LAS INDUSTRIAS LACTEAS DEL
MUNICIPIO COLON ESTADO ZULIA**

SANTA BARBARA DE ZULIA, DICIEMBRE DE 2013

c.c Reconocimiento



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
MENCION: GERENCIA**

PRESENTACIÓN

El presente instrumento tiene como propósito dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, los cuales están orientados a la descripción y análisis de los roles gerenciales desarrollados en la práctica por los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z y comparar estas conductas con los roles gerenciales propuesto por Mintzberg (1973). Por este motivo se solicita de usted toda la colaboración que pueda prestar para el alcance de los fines propuestos. Cabe destacar que los datos suministrados serán de uso confidencial y para fines exclusivos de este.

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente cada uno de los ítems.
- Responda con sinceridad.
- Marque con una "X" la alternativa que usted considere correcta.
- Cualquier duda puede ser consultada al encuestador.

El Investigador

Muchas Gracias.....

c.c Reconocimiento

**Instrumento dirigido a los directivos de las Industrias Lácteas Del Municipio Colon
Estado Zulia**

Técnica: Escalamiento tipo lickers **Institución:** _____
I Parte: Funciones Administrativas **Cargo:** _____

Nº Ítems	Alternativas				
	Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	A Veces (A)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)
Dimensión: Planificación Indicador: Objetivos					
1. Elabora planes como herramientas de trabajo					
2. Participa en el establecimiento de objetivos operacionales en su área de trabajo.					
3. Interviene en la formulación de objetivos estratégicos de la organización con su entorno.					
Indicador: Acciones					
4. Desarrolla actividades para la ejecución de los planes estratégicos					
5. Establece por anticipado los pasos a seguir para lograr los objetivos institucionales.					
Indicador: Recursos					
6. Procura alguno de los medios (humanos, financieros y tecnológicos) para el desarrollo de los objetivos planteados.					
Indicador: Directrices					
7. Establece normativas o procedimientos como guías en la ejecución de los planes.					
Indicador: Tiempo de ejecución					
8. Establece lapsos de tiempo para la determinación de los resultados producto de la ejecución de los planes.					
Dimensión: Organización Indicador: Asignación de tareas					
9. Revisa las tareas del personal bajo su dirección en el manual de cargos.					

Nº Ítems	Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	A Veces (A)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)
10. Asigna las tareas a sus subordinados de acuerdo a lo establecido en el manual de cargos.					
Indicador: Asignación de responsabilidades					
11. Deja en claro y por escrito las responsabilidades a ser ejecutados por el personal a su cargo.					
Indicador: Departamentalización					
12. Agrupa tareas y responsabilidades por áreas de desempeño.					
Dimensión: Dirección Indicador: Liderazgo					
13. Asume usted un liderazgo efectivo capaz de generar credibilidad y confianza con sus subordinados.					
14. Fomenta la participación de sus subordinados en la generación de ideas concretas para el mejoramiento de los procesos internos de trabajo.					
15. Genera las condiciones para un ambiente de trabajo agradable que fortalezca el trabajo en equipo.					
Indicador: Comunicación					
16. Promueve canales de información y comunicación efectivos para el logro de los objetivos organizacionales.					
Indicador: Motivación					
17. Desarrolla acciones gerenciales para el fortalecimiento de la motivación de sus empleados.					
18. Participa en actos de reconocimiento al buen desempeño del personal.					
Dimensión: Control Indicador: Estándares					

Nº Ítems	Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	A Veces (A)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)
19. Establece indicadores de gestión para medir el rendimiento en su área de trabajo.					
20. Emplea alguno de estos estándares (eficiencia, eficacia, calidad y productividad) como patrones para evaluar desempeño.					
Indicador: Evaluación					
21. Verifica el desempeño real con los estándares establecidos.					
Indicador: Resultados					
22. Discute los resultados con su equipo de trabajo para detectar posibles desviaciones.					
Indicador: Correctivos					
23. Establece correctivos para solventar las desviaciones encontradas a través de la evaluación del desempeño.					

II Parte: Instrumento Roles Gerenciales

Nº Ítems	Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	A Veces (A)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)
Dimensión: Roles Interpersonales Indicador: Figura destacada					
24. Asiste a congresos, talleres, seminarios y cualquier evento social como representante de la empresa.					
25. Participa en la firma de convenios o alianzas estratégicas con otras empresas del sector.					
26. Firma convenios o planes de trabajo articulados con otros departamentos de la empresa.					
27. Participa como representante de la empresa en mesas de trabajo convocadas por el gobierno relacionado con la aplicación de políticas agroalimentarias para el sector.					
28. Asume la representación por sus trabajadores ante situaciones desfavorables de higiene y seguridad laboral.					
29. En caso de conflictos laborales en su área de trabajo asume la representación de su departamento para mediar con los sindicatos.					
30. Representa a la empresa en rifas o eventos sociales para premiar la lealtad de los clientes.					
31. Se reúne con proveedores para establecer criterios que garanticen la adquisición de insumos necesarios para la producción.					
Indicador: Líder					
32. Destaca el potencial de las labores desempeñadas por su personal.					
33. Promueve acciones para optimizar el trabajo en equipo					
34. Se involucra en la discusión para la solución de problemas relacionados con la productividad de la empresa					

Nº Ítems	Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	A Veces (A)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)
35. Detecta las oportunidades del entorno de la industria para convertirlas en objetivos institucionales.					
Indicador: Enlace					
36. Establece reuniones con productores agropecuarios y proveedores de insumos para mejorar los niveles de productividad y calidad.					
37. Se reúne con los propietarios o junta directiva para desarrollar estrategias que busque incrementar el intercambio de productos en el mercado.					
38. Participa en la elaboración de planes interdepartamentales para coordinar los esfuerzos de los trabajadores al logro de los objetivos					
Dimensión: Roles de Información					
Indicador: Monitor					
39. Recopila información con agentes del gobierno para evaluar el comportamiento del sector.					
40. Realiza consultas o entrevistas con los clientes para evaluar aspectos sobre la oferta de productos.					
41. Revisa reglamentos, periódicos, revistas, providencias y folletos relacionados con aspectos económicos y legales que regulan el funcionamiento del sector agroindustrial en el país.					
42. Mantiene contacto con representantes de instituciones financieras para captar créditos para el desarrollo de nuevos proyectos.					
43. Revisa informes de otros departamentos para tener un mejor entendimiento sobre la empresa.					

Nº Ítems	Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	A Veces (A)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)
44. Recopila información de interés sobre el desempeño de su área de trabajo para ser revisado por otros departamentos.					
Indicador: Diseminador					
45. Redacta y publica informes sobre la gestión de su área o departamento.					
46. Comparte información con gerentes de otras áreas sobre aspectos técnicos, comerciales y administrativos de la empresa.					
47. Se reúne periódicamente con sus subordinados y otros directivos para discutir los resultados de su departamento u organización.					
48. Transmite oportuna y claramente a sus subordinados las metas por alcanzar en el departamento.					
Indicador: Portavoz					
49. Participa en reuniones con los accionistas propietarios para informar sobre los resultados de su gestión.					
50. Acude a medios de comunicación, impresos, radiales y televisivos para informar a la comunidad sobre aspectos de la organización.					
51. Discute con otros gerentes los logros y posibles obstáculos en el desempeño de las funciones gerenciales.					
Dimensión: Roles de Decisión Indicador: Empresario					
52. Participa en la elaboración de proyectos para la diversificación de nuevos productos.					
53. Aplica la reingeniería como herramienta para corregir fallas en los procesos internos del departamento.					

Nº Ítems	Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	A Veces (A)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)
54. Participa en el diseño de estrategias de comercialización para el mejoramiento de las ventas de la empresa.					
55. Promueve la capacitación y desarrollo del talento humano para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia de la organización.					
56. Ubica recursos financieros para la expansión y crecimiento del negocio.					
Indicador: Mediador de Problemas					
57. Participa en la solución de conflictos laborales entre trabajadores adscritos a su departamento.					
58. Interviene como mediador en la solución de conflictos entre trabajadores y gerentes de otras áreas de la empresa.					
59. Participa en la solución de conflictos laborales entre el sindicato y representantes del patrono.					
60. Interviene como mediador en la solución de conflictos entre el cliente y la empresa.					
61. Ha sido delegado para resolver conflictos entre instituciones del gobierno y la empresa.					
Indicador: Asignador de Recursos					
62. Decide la asignación de recursos necesarios para el desarrollo de las actividades en su departamento.					
63. Decide la cuantificación o estructura de costo del presupuesto de los recursos necesarios para el desarrollo de proyectos o actividades diarias en su área de labores.					

Nº Ítems	Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	A Veces (A)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)
P a r t 64. Establece criterios o prioridades para la asignación de recursos en el presupuesto para su departamento.					
Indicador: Negociador					
F u n c 65. Participa en discusiones sobre los beneficios económicos y sociales de los trabajadores a través del contrato colectivo.					
i o n e s 66. Negocia con los proveedores un precio justo para la adquisición de servicios, materiales y suministro indispensables para el desarrollo de las actividades de la organización.					
A d m 67. En común acuerdo con los trabajadores organiza actividades fuera de su jornada habitual de trabajo.					
i n i F 68. Consigue acuerdos como mediador de conflictos entre la empresa y demás actores involucrados en sus actividades diarias (trabajadores, clientes, proveedores, sindicatos, entes gubernamentales).					

Fuente: Rivas 2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
MENCION: GERENCIA

FORMATO: VALIDACION DE INSTRUMENTO

TITULO DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO: Roles Gerenciales de los directivos de las industrias lácteas del Municipio Colon Estado Zulia

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Suficiente	Deficiente
Presentación del Instrumento				
Claridad de la redacción de los ítems				
Pertinencia de los ítems con los objetivos				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de aplicación				

Validado Por: _____ CI: _____

Profesión: _____ Telf.: _____

Lugar de trabajo: _____

Cargo que desempeña: _____

Observaciones: _____

Firma

Fecha:

c.c Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
MENCION: GERENCIA

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS: Guía de observación directa

Lista de Cotejo

Objeto a investigar: Roles gerenciales directivos industrias lácteas del Municipio Colon Estado Zulia.

Institución: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Aspectos Observados	Aplica	No Aplica
Roles Interpersonales		
<i>Figura Destacada:</i>		
Representa a la empresa en eventos sociales		
Firmas convenios con otras empresas del sector		
Atiende a visitantes para dar a conocer la empresa		
<i>Líder:</i>		
Interés por el trabajo en equipo		
Discute resultados de gestión con sus subordinados		
Incentiva a los trabajadores		
Genera confianza y credibilidad a los trabajadores		
<i>Enlace:</i>		
Lee correspondencia (e-mails, revistas, informes)		
Responde correspondencia (e-mails, revistas, informes)		
Asiste a reuniones formales en la organización		
Participa en reuniones informales con personal interno		
Participa en reuniones formales fuera de la empresa		
Discute con otros gerentes factores externos que afectan a la empresa		

Roles de Información		
<i>Monitor:</i>		
Realiza lecturas de informes y publicaciones periódicas		
Se entrevista con clientes		
Conversa con terceros para conocer sobre la competencia		
<i>Diseminador:</i>		
Realiza reuniones informativas		
Hace llamadas telefónicas para transmitir información.		
Informa a sus subordinados sobre los objetivos planteados.		
<i>Portavoz:</i>		
Se reúne con los dueños o junta directiva para tratar asuntos internos del departamento.		
Visita medios de comunicación para dar a conocer la oferta de productos de la empresa o cualquier otra actividad		
Roles de Decisión		
<i>Empresario:</i>		
Propone estrategias organizacionales		
Propone nuevos proyectos		
<i>Mediador de problemas inesperados</i>		
Organiza reuniones para atender problemas		
Desarrolla alternativas para solucionar los problemas		
<i>Asignador de Recursos:</i>		
Coordina planes para la asignación de recursos		
Discute la asignación presupuestaria para el departamento		
<i>Negociador:</i>		
Participa en reuniones del contrato colectivo		
Establece negociaciones con los proveedores		
Otros roles observados:		

Fuente: Rivas (2013)



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
MENCION: GERENCIA
Formato de Valoración: Lista de Cotejo
“Guía de Observación” Roles Gerenciales.

Ítems Evaluados	Alternativas				Observaciones
Aspectos Observados	E	B	S	D	
Roles Interpersonales					
<i>Figura Destacada:</i>					
Representa a la empresa en eventos sociales					
Firma convenios con otras empresas del sector					
Atiende a visitantes para dar a conocer la empresa					
<i>Líder:</i>					
Interés por el trabajo en equipo					
Discute resultados de gestión con sus subordinados					
Incentiva a los trabajadores					
Genera confianza y credibilidad a los trabajadores					
<i>Enlace:</i>					
Lee correspondencia (e-mails, revistas, informes)					
Responde correspondencia (e-mails, revistas, informes)					
Asiste a reuniones formales en la organización					
Participa en reuniones informales con personal interno					
Participa en reuniones formales fuera de la empresa					
Discute con otros gerentes factores externos que afectan a la empresa					
Roles de Información					
<i>Monitor:</i>					
Realiza lecturas de informes y publicaciones periódicas					
Se entrevista con clientes					
Conversa con terceros para conocer sobre la competencia.					

Ítems Evaluados	E	B	S	D	Observaciones
Diseminador:					
Realiza reuniones informativas					
Hace llamadas telefónicas para transmitir información.					
Informa a sus subordinados sobre los objetivos planteados.					
Portavoz:					
Se reúne con los dueños o junta directiva para tratar asuntos internos del departamento.					
Visita medios de comunicación para dar a conocer la oferta de productos de la empresa o cualquier otra actividad					
Roles de Decisión					
Empresario:					
Propone estrategias organizacionales					
Propone nuevos proyectos					
Mediador de problemas inesperados					
Organiza reuniones para atender problemas					
Desarrolla alternativas para solucionar los problemas					
Asignador de Recursos:					
Coordina planes para la asignación de recursos					
Discute la asignación presupuestaria para el departamento					
Negociador:					
Participa en reuniones del contrato colectivo					
Establece negociaciones con los proveedores					
Otros roles observados:					

Fuente: Rivas (2013)

Alternativas: E: Excelente; B: Bueno; S: Suficiente; D: Deficiente

Validado por: _____ CI _____ Firma _____

Fecha:



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
MENCION: GERENCIA**

**INSTRUMENTO APLICADO A LOS DIRECTIVOS DE LAS INDUSTRIAS LACTEAS DEL
MUNICIPIO COLON ESTADO ZULIA**

www.bdigital.ula.ve

SANTA BARBARA DE ZULIA, DICIEMBRE DE 2013

c.c Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
MENCION: GERENCIA

Instrumento dirigido a Directivos de las Industrias Lácteas Del Municipio Colon Estado Zulia

Institución: _____ Cargo que desempeña: _____

Objeto del instrumento: Diagnosticar las funciones genéricas formalmente establecidas para los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z, con el apoyo del análisis documental, representado en un guion de observación, para efectuar un análisis de contenido y posterior presentación del registro y clasificación de las categorías observadas.

El presente instrumento tiene como propósito conocer las funciones genéricas formalmente establecidas para los directivos de las industrias lácteas del M.C.E.Z., para ello se requiere indagar a nivel de la unidad de administración o talento humano.

Cuenta la empresa con formatos o Manual en físico o digital que describa los cargos directivos en sus diferentes niveles

Sí _____ No _____

Si la respuesta es positiva indagar sobre: funciones genéricas del cargo, objetivos y responsabilidades.

Si no existen datos impresos o en digital sobre las características antes mencionadas indagar a través de que medio o formato los directivos son informados de sus funciones.

Evaluación del Instrumento: Excelente _____ Bueno _____ Suficiente _____ Deficiente _____

Validado por: _____ CI: _____ Firma _____ Fecha: _____