



NOTA TECNICA: Estilos gerenciales de los comerciantes del municipio Colón del estado Zulia

José Benito Salcedo Peña¹ * ✉

¹Grupo de Investigación Alternativo para la Gerencia (GIAG), Universidad Nacional Experimental Sur del Lago. Santa Bárbara de Zulia, Edo. Zulia-Venezuela.

Código: 2012/01/ES/01

Recibido, febrero 2012/ Aprobado, noviembre 2012

RESUMEN

La presente investigación intitulada "Estilos gerenciales de los comerciantes del municipio Colón del estado Zulia" tuvo como objetivo principal determinar los estilos gerenciales de estos comerciantes. La misma estuvo enmarcada en un tipo de investigación descriptiva con un diseño de campo no experimental utilizando como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario con preguntas cerradas, conformado por una escala tipo Lickert con cuatro alternativas: casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, que se le aplicó a la muestra conformada por noventa y siete (97) comerciantes. Las teorías que sirvieron para realizar los respectivos análisis desde una perspectiva teórica fueron la clasificación de "Granell y Veciana" sobre los estilos gerenciales. El resultado de la investigación mostró los siguientes aspectos actitudinales de los comerciantes: a) se preocupan más por las tareas y los resultados que por las relaciones, b) tienen una imagen positiva de los subalternos y le dan oportunidad a estos para que resuelvan problemas, pero no le dan mucha participación en la toma de decisiones, c) en su concepto de la naturaleza humana tienen una actitud optimista, ya que piensan que siempre se puede cambiar y merece una segunda oportunidad y d) la actitud y forma de enfrentar los conflictos es frontal, no los postergan y le hacen frente cuando estos se presentan. Estos aspectos de actitud nos permitieron determinar que el estilo gerencial utilizado por los comerciantes es el participativo, con alguna tendencia hacia el autoritario cuando se trata de toma de decisiones.

Palabras clave: gerencia, estilo gerencial, participación de los comerciantes, toma de decisiones.

ABSTRACT

Management Styles of Colón Township traders Zulia State

This research entitled "Management Styles of Colón Township traders Zulia State," the main objective was to determine the management styles of these traders. It was framed in a type of descriptive research with a non-experimental field design, using the survey as a technique and as an instrumental questionnaire with closed questions, consisting of a Likert scale, with four alternatives: almost never, sometimes, almost always and always, it was applied to the sample consisted of 97 traders. The theories that were used to perform the respective analysis from a theoretical classification were Granell and others (1997) and Veciana (2002) on the management styles. The result of this search showed some attitudinal aspects of traders: they are more concerned about the tasks and the results than the relationships, have a positive image of subordinates, give opportunity to solve problems, but do not give lot of participation in decision-making, in their concept of human nature have an optimistic attitude, they think that these can always change and deserve a second chance. Their attitudes and ways of dealing with conflicts are front, do not postpone and face them when these arise. This allowed determining that the management style used by these traders is participatory with a trend towards the authoritative when it comes to decision making.

Key words: management, style, traders of the participation, decision making

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones experimentan cambios constantes. En las últimas décadas atraviesan por un proceso de adaptación a las exigencias de un mundo globalizado donde la

competitividad se ha convertido en el medio de subsistencia para la actividad empresarial. El medio externo compuesto por los proveedores, compradores, competidores, y agentes gubernamentales influye de sobremano en el desarrollo de



las organizaciones. Pero no es solo es este medio externo, también desde el seno interno se generan conflictos que impactan y desgastan las relaciones, a la vez que producen climas organizacionales que no están en correspondencia con las exigencias de los cargos.

Una de las causas de esos cambios externos e internos ha sido la tecnología, la cual ha incluido transformaciones importantes en los medios de comunicación, democratizando la información de manera que cada miembro de estas organizaciones tenga acceso a nuevas teorías, nuevos derechos, nuevos paradigmas. Esta situación aumenta la responsabilidad del gerente en el éxito de la empresa, debido a que este actúa como el director de la orquesta dado que coordina las actividades de todos los involucrados, así como la utilización de los recursos. En este sentido, Sanabria y (Gómez, 2007: 4) señalan:

Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo.

De allí que el estilo gerencial es determinante en el desarrollo y éxito de la empresa, porque de la coherencia de un estilo con las realidades de la cultura organizacional y la cultura mayor, se propicia un clima de motivación laboral que a su vez mejorará el desempeño de los trabajadores. Es tal la importancia que se ha dado a los estilos gerenciales, que se han realizado estudios para determinar el tipo utilizado en algunos sectores productivos o algunas empresas en particular. Un ejemplo de estos estudios es el realizado por Granell, *et al.*, (1997), quienes buscaron determinar el estilo gerencial de los gerentes venezolanos. Estos autores llegaron a la conclusión de que en Venezuela existen dos tipos de estilos gerenciales: uno participativo y otro autoritario. Este estudio fue muy general y no tomó en cuenta sectores específicos, sin embargo demuestra el interés por indagar en el campo de estudio de los estilos gerenciales.

La importancia de conocer estos estilos gerenciales no se limita a grandes corporaciones, sino que son de interés para cualquier tipo de empresa sin importar el tamaño o el sector productivo al que pertenecen. Un caso susceptible de estudio es el de los comerciantes del municipio Colón del estado Zulia. En esta localidad se ha podido observar un auge de los comercios en los últimos cinco años, de acuerdo con las declaraciones del director de renta de la Alcaldía del municipio Colón, quien manifestó que el registro de comerciantes inscritos aumentó un 12% en el primer semestre del año 2007. Asimismo explicó que la recaudación tuvo un aumento de más del 200% en el año 2007, y solamente tomando en cuenta un semestre. Todo esto es señal del incremento de la actividad comercial y de la importancia del éxito de esta para el bienestar de la población. En este vaivén tenemos ejemplos de comerciantes con mucho éxito que han experimentado un crecimiento vertiginoso; otros negocios que han fracasado, algunos de ellos luego de muchos años de establecidos declinan hasta desaparecer. La exposición anterior nos conduce a la formulación de la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los estilos gerenciales de los comerciantes del municipio Colón del estado Zulia?

Siguiendo el planteamiento anterior, se puede decir que el desconocimiento de los estilos gerenciales por parte de los comerciantes del municipio Colón puede tener consecuencias, una de ellas es la aplicación de estilos que chocan con los valores culturales de los subalternos, lo que genera un sesgo entre el estilo gerencial y la cultura organizacional. Esto es contraproducente, porque crearía ambientes pocos motivadores, disminuiría la capacidad de trabajo y por ende el desempeño laboral.

Lo anteriormente expuesto condujo a la realización de esta investigación, la cual tuvo como objetivo general analizar los estilos gerenciales de los comerciantes del municipio Colón del estado Zulia. Es importante destacar que el municipio se encuentra ubicado en el Sur del Lago de Maracaibo, posee una superficie de 3.470 Km² con una población de 100.000 habitantes aproximadamente, densidad de 5.7 Hab. / Km². San Carlos es su capital. Según (Socorro, 2004) describe:

El Municipio Colón, las tierras del Sur del Lago de Maracaibo fueron una de las últimas en ser pobladas, tuvieron que transcurrir para que se procediera a la primera formación formal de una ciudad, como fue la de San Carlos de Zulia específicamente el 23 Marzo de 1778, se nombró en aquel entonces Alcalde y demás autoridades lo cual le dio un rango a la ciudad. San Carlos se encuentra ubicado a la ribera izquierda del Río Escalante, y a su margen derecha se encuentra Santa Bárbara donde se desarrolla propiamente la vida industrial y comercial. Estas dos ciudades se identifican como Ciudades Gemelas.

Colón se conoció inicialmente como Cantón Zulia. Primero era distrito, luego pasó a ser departamento, luego distrito de nuevo, y ahora es un municipio del estado Zulia. Esta dividido en cinco parroquias: San Carlos del Zulia, capital San Carlos de Zulia, Santa Bárbara del Zulia, con cabecera Santa Bárbara del Zulia, Uribarrí cabecera Concha, El Moralito, cabecera El Moralito y Santa Cruz del Zulia, cabecera Santa Cruz del Zulia.

Para abordar la investigación se hizo referencia a los aspectos teóricos relacionados con el tema en estudio; en tal sentido es importante destacar que los gerentes establecen relación directa con sus subordinados y para ello desarrollan elementos actitudinales que identifican su estilo. Estos según (Veciana, 2002), son la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una organización. Estos estilos pueden variar de una sociedad a otra, de una empresa a otra, incluso dentro de una misma organización se pueden generar diferentes estilos. Al respecto se puede decir que existen diversas clasificaciones, sin embargo, en esta investigación se tomarán en cuenta dos clasificaciones muy bien desarrolladas y que pueden dar claridad sobre el tema, como son la de Veciana y la de (Granell *et al.*, 1997)

Para (Veciana, 2002), hay tres tipos de estilos de dirección o gerenciales, estos son el *mando autoritario*, el *estilo basado en relaciones humanas* y el de *dirección participativa*, para lo cual toma en cuenta algunos aspectos de cada estilo de manera que se pueda diferenciar uno de los otros. Estos aspectos son: orientación a la tarea y a los resultados, imagen de jefe y de subordinado, el concepto de naturaleza humana, actitud y forma de tratar los conflictos, características y efecto del estilo de dirección.

El *estilo de mando autoritario* presenta las siguientes características: a) la atención en su labor directiva se centra en las tareas a realizar por sus colaboradores y en la consecución de determinados resultados despreocupándose del aspecto humano (problemas, sentimientos, actitudes); b) la acción de dirigente se basa en la idea de superioridad del jefe existente en la sociedad y el supuesto de que “él es quien sabe más y/o sabe todo”; c) el comportamiento del jefe frente a su equipo se basa en un concepto negativo de la naturaleza humana; d) existe poca delegación ya que manifiesta que los colaboradores no están suficientemente preparados; e) el conflicto es considerado perjudicial para la buena marcha del trabajo y un peligro para autoridad del jefe y f) la posición del subordinado queda reducida a la ejecución del trabajo encomendado y a la obediencia de las órdenes dadas.

Se puede observar claramente las características del estilo autoritario y cada una de estas tiene diferentes efectos que se reflejan en el seno de la organización. En este caso el gerente se preocupa principalmente por los resultados, dejando de lado el aspecto humano. Es importante señalar que en los últimos años el recurso humano ha tomado un papel determinante en el buen desempeño de las organizaciones.

En cuanto al *estilo basado en relaciones humanas* las características son las siguientes: a) el jefe está orientado a las personas y a las relaciones, debido a que las actitudes y los sentimientos de los subordinados son variables importantes del comportamiento que deben ser tomadas en cuenta ya que estas influyen directamente en el rendimiento más que las condiciones laborales objetivas; b) el dirigente tiene la misma imagen tradicional del jefe: él es quien sabe más y lo sabe todo mejor; c) el jefe en vez de dar órdenes vende ideas, con lo cual se confirma la imagen de superioridad del jefe; d) la dirección por parte del jefe se centra en el grupo y se lleva a cabo en función del grupo y e) los conflictos se ignoran o se suavizan con el objeto de que no se contrarie nadie y no se ponga en peligro la armonía y el buen clima de trabajo.

Los gerentes con un *estilo de dirección participativa* presentan algunas características que los identifican: a) el jefe consigue un equilibrio entre su orientación a la tarea, a los resultados, a la persona, y a las relaciones de grupo; b) la actuación del jefe se basa en un concepto positivo de la naturaleza humana; c) adopta una actitud positiva ante los conflictos y los aborda abiertamente; d) el grado de delegación de tareas, atribuciones y responsabilidades es elevado; y e) utiliza los objetivos como eje de dirección.

Otra clasificación que se puede tomar en cuenta es la de (Granell *et al.*, 1997). Para estos autores los estilos gerenciales tienen relación directa con las actitudes y aptitudes de los gerentes, y estas a su vez son el reflejo de realidades culturales de las sociedades. Los autores en su libro “Éxito gerencial y cultura” hacen un análisis de los gerentes venezolanos. Para determinar cuál es su estilo gerencial

toman cinco condiciones o contextos donde se desenvuelve el gerente. El resultado de la investigación los lleva a concluir que en el país existen dos estilos gerenciales: uno autocrático y otro participativo.

El *estilo autocrático* presenta una serie de características que se mencionan a continuación: a) un estilo de supervisión con poco o ninguna participación de los subalternos, basado en la fijación de metas; b) la información es centralizada y poco compartida; c) la comunicación es frontal, directa, objetiva, sin afecto; d) las metas son asignadas o impuestas; e) las decisiones son centralizadas y rápidas en niveles altos y luego transmitidos a los demás niveles para su ejecución; f) estilo orientado al logro de resultados; g) estimula la ambición, la competencia, el logro y el riesgo; h) muy basado en información y en decisiones calculadas; i) el estilo de negociación es ganar-perder, confrontación.

El *estilo participativo* por su parte presenta estas características: a) La equidad es parte del proceso, el supervisor espera a que se le consulte para intervenir; b) el empleado asume responsabilidades; c) la información es compartida en todos los niveles; d) hay muchos canales y mecanismos informales de comunicación; e) el supervisor espera que los demás participen y le informen; f) hay comunicación vertical y horizontal; g) las metas se negocian; h) las decisiones son descentralizadas y más lentas, con la participación del grupo; i) orientado más a las personas que a los resultados; j) se gerencia al grupo; y k) la negociación es ganar-ganar, colaboración.

En este estilo gerencial cualquiera de los dos extremos puede presentar una ventaja comparativa, pero el equilibrio entre estos es la posición más anhelada. Por ejemplo, en el caso de la tendencia a la competencia, obtención de bienes materiales y el logro, las personas estarían más dispuestas a sacrificar su tiempo personal y familiar por logros materiales (ingresos), en tanto que la organización valoraría la eficiencia. En el caso de la tendencia a las relaciones interpersonales y a la calidad de vida, las personas estarían más dispuestas a colaborar con los semejantes e intentar resolver los conflictos de una manera más constructiva. Siguiendo el orden de ideas, es importante mencionar que aspectos como el exceso o la poca evitación a la incertidumbre tiene sus consecuencias positivas y negativas. Cuando esta es considerable, el sistema de trabajo por coerción tiende a favorecer la precisión, en cambio cuando hay tolerancia a la incertidumbre y al riesgo tiende a aumentar la capacidad de innovación y cambio. El gerente tiene entre sus tareas orientar las acciones en el tiempo, dependiendo del lapso que este implique, dentro de este es posible identificar ciertas características que permiten establecer un estilo gerencial. Los autores tienen como objetivo en esta investigación definir los estilos gerenciales de los comerciantes que hacen vida en el municipio Colón, inclaustrado en una región de carácter agrícola.

MATERIALES Y METODOS

Esta investigación se realizó en la Universidad Fermín Toro en la sede ubicada en la ciudad de Mérida-Venezuela en el segundo semestre del año 2007. De acuerdo con su

naturaleza la investigación estuvo orientada hacia el enfoque del paradigma cuantitativo. Este recoge y analiza datos estadísticos, estudia la asociación o relación entre las

variables, dejando de un lado el azar, según (Hernández, *et al.*, 2003).

El tipo de investigación fue descriptiva. El propósito de este tipo de investigación es descubrir situaciones y eventos con la finalidad de identificar las propiedades o implicaciones más importantes de un problema o fenómeno. (Hernández *et al.*, 2003) señalan que los estudios descriptivos pretenden "...medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren." (p. 119). En el caso que corresponde a la presente investigación, la misma pretende describir las características de un grupo en particular conformado por los comerciantes del municipio Colón del estado Zulia.

El diseño de la investigación fue de campo, porque el investigador se dirigió directamente al lugar donde la información se originó. Los datos se recogieron directamente de la realidad, por lo que se le denominan primarios y su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los mismos, facilitando así de esta manera su revisión o modificación en caso de que nazcan dudas (Tamayo y Tamayo, 2001).

La población estuvo conformada por los comerciantes del municipio Colón del estado Zulia. (Hernández *et al.*, 2003) consideran como población la totalidad del fenómeno a estudiar. La población debe situarse claramente en el entorno a sus características de contenido, lugar y tiempo. Esta población está conformada por dos mil ciento treinta y dos (2.132) comerciantes según información suministrada por la Dirección de Rentas Municipales de la Alcaldía del Municipio Colón. Tomando en cuenta el tamaño de la población es necesario establecer una muestra; esta es en esencia un subgrupo de elementos que pertenecen a una

población que se eligió para observar y determinar las características de la misma (Hernández *et al.*, 2003).

Formula:

$$N = \frac{4 \cdot N \cdot P \cdot q}{E^2 (N-1) + 4 P \cdot q}$$

Donde:

4= Es una constante

N= Tamaño de la muestra a calcular

P y q= probabilidad de éxito y fracaso que tiene un valor del 50% por lo que P y Q es igual a 50

E = Error seleccionado por el investigador.

$$N = \frac{(4 \cdot 2132) \cdot (50 \cdot 50)}{10^2 (2132 - 1) + 4 \cdot (50 \cdot 50)}$$

$$N = \frac{21.320.000}{100 (2131) + 4 \cdot 2500}$$

$$N = \frac{21.320.000}{100 (2131) + 10000}$$

$$N = 96.56 = 97$$

La muestra estuvo representada por noventa y siete (97) comerciantes del municipio Colón del estado Zulia. A quienes se les aplicó como técnica la encuesta, la cual (Arias, 2006) define "...como la resolución de datos de una población o muestra mediante el uso de entrevista personales o instrumentos". Se empleó el instrumento del cuestionario de preguntas cerradas aplicado a los comerciantes, conformado por una escala tipo Lickert con cuatro alternativas: casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

RESULTADOS Y DISCUSION

Indicadores de orientación a la tarea.

En relación al *indicador orientación a la tarea*, en gráfico de la **figura 1**, se detalla cómo un 80% afirma que siempre se preocupa por la tarea, también un alto porcentaje de los comerciantes se preocupa siempre (74%) por los resultados y en menor grado afirma que siempre (49%) se preocupan por las personas, lo que sugiere una tendencia hacia el estilo autoritario, según la clasificación de (Veciana, 2002).

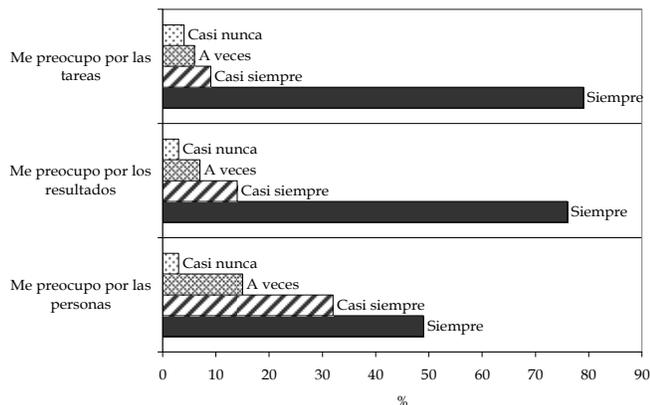


Figura 1. Indicador orientación a la tarea y los resultados.

Esta señala como una de las características del estilo gerencial de mando autoritario, la centralización de la labor directiva del gerente hacia las tareas a realizar por los subalternos y colaboradores, anteponiéndolos a los relacionados con los aspectos humanos de estos. En otras palabras, el gerente se preocupa principalmente por las tareas y los resultados, más que por las personas.

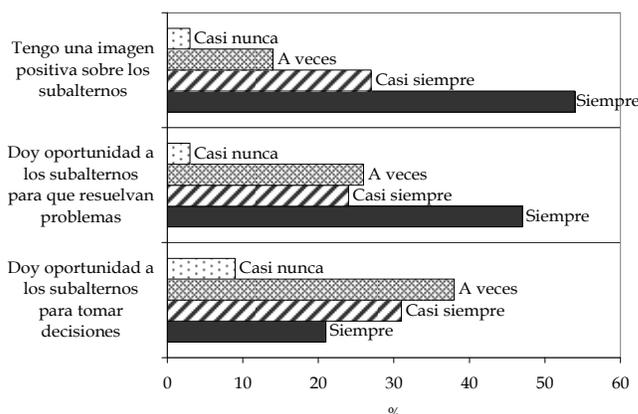


Figura 2. Indicador imagen de jefe y subordinado.

En la **figura 2** en el gráfico de barras horizontales se presentan los resultados porcentuales relacionados con el indicador *imagen de jefe y de subordinado*. Al respecto, se muestran dos perspectivas de los gerentes, estos en un 55% siempre tienen una imagen positiva de los subalternos, el 47% señala que siempre le da oportunidad a los subalternos para que resuelvan problemas; sin embargo, solo el 22% de los comerciantes encuestados siempre le da oportunidad a sus subalternos para que tomen decisiones y un 32% casi siempre. Es importante destacar que el 38% indicó que a veces le da oportunidad y un 8% señaló casi nunca.

Al respecto (Veciana, 2002), señala que el líder de mando autoritario no le da participación a los subalternos en el proceso de toma de decisiones relacionadas con la empresa, además, la imagen de estos es negativa. En tal sentido, se puede decir que la tendencia del liderazgo es de mando autoritario debido al alto porcentaje de personas que no participan al momento de tomar decisiones importantes para la empresa.

Los resultados de los ítems que indican *el estilo y actitud del supervisor*, representados en el gráfico 3, son los siguientes: el 31% de los comerciantes encuestados señaló que siempre consulta a sus subalternos, así mismo 33% casi siempre los consulta. El 20% opinan que los subalternos siempre participan de forma espontánea y el 47% casi siempre. Por otro lado, el 40% indicó que estimula la participación de los subalternos. Tomando en cuenta la clasificación de (Granell *et al.*, 1997), en cuanto a la característica relacionada con la participación de los subalternos en proceso de toma de decisiones, los comerciantes del municipio Colón estarían enmarcados dentro del estilo gerencial participativo, tomando en cuenta los resultados del indicador estilo y actitud del supervisor.

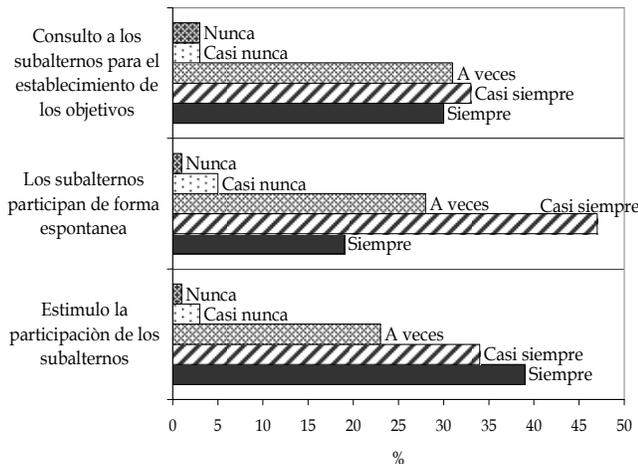


Figura 3. Indicador estilo y actitud del supervisor.

Este indicador señala claramente aspectos sobre la comunicación que sirven para identificar el estilo gerencial de los comerciantes encuestados. Los resultados de este indicador son los siguientes: el 63% indicó que se comunica constantemente con sus subalternos, el 55% opina que esta comunicación es abierta y el 64% que la misma está dispuesta para todos los miembros de la empresa.

En cuanto a la comunicación e información en la empresa y su relación con el estilo gerencial, (Granell *et al.*, 1997)

plantean que en un estilo participativo, esta ha de ser compartida en todos los niveles, además de existir varios canales y mecanismos informales de comunicación y la misma es vertical y horizontal. Además se estimula la expresión y la comunicación a través de grupos y redes.

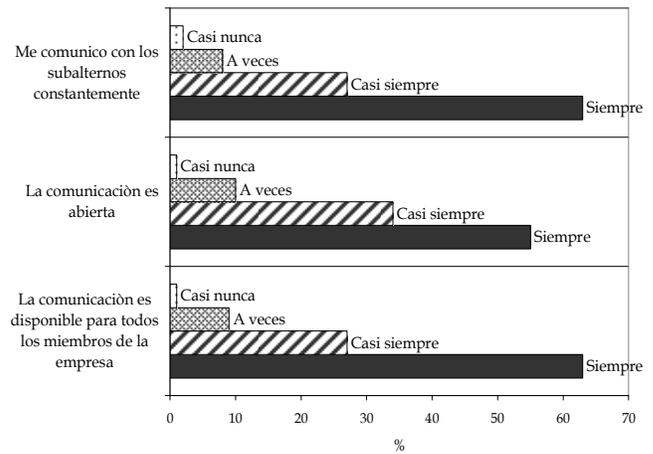


Figura 4. Indicador: Comunicación y transmisión de información.

De acuerdo con estos señalamientos y los resultados observados en la **figura 4** y su gráfica, se puede hacer una importante deducción: que el estilo gerencial de los comerciantes del municipio Colón del estado Zulia tiende a ser participativo.

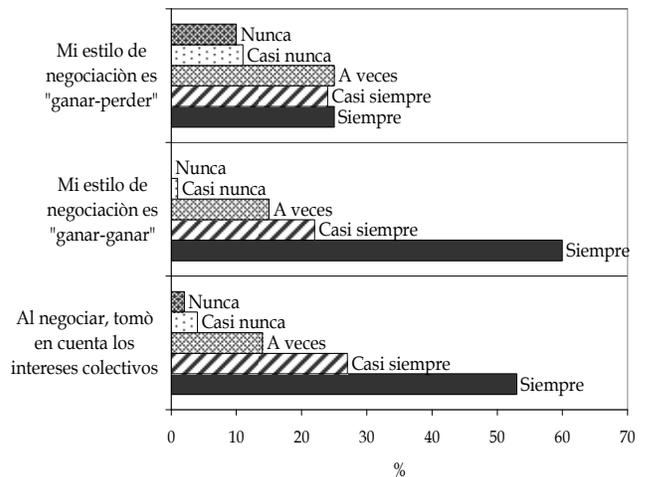


Figura 5. Indicador negociación.

En el gráfico de la **figura 5** se puede observar que los comerciantes del municipio Colón en esencia adoptan un estilo de negociación convencional de ganar-ganar, así lo deja entrever la mayoría, representada por el 61% de los encuestados quienes respondieron que siempre su estilo de negociación es ganar-ganar. Por otro lado, el 26% respondieron que siempre su estilo es ganar-perder y un 54% que toma en cuenta los intereses colectivos al momento de hacer negociaciones.

Estos resultados basados en los indicadores sugieren tildar el estilo gerencial de los comerciantes como participativo, según la clasificación de (Granell *et al.*, 1997), quienes

aprecian que este estilo se desarrolla en un ambiente beneficioso de relaciones ganar-ganar, basado en la necesaria colaboración entre los gerentes y empleados en función de alcanzar objetivos comunes para la empresa.

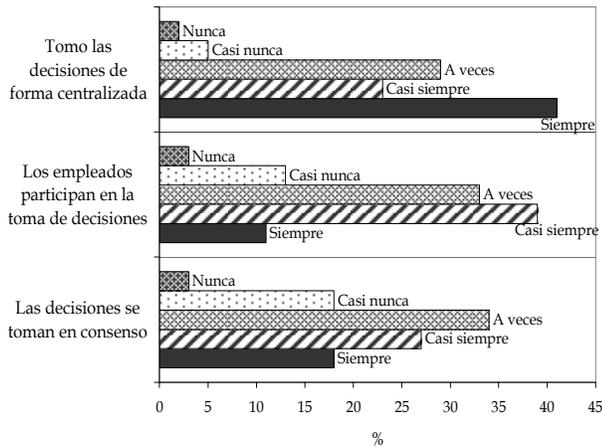


Figura 6. Indicador. Toma de decisiones

Los resultados de la aplicación del instrumento (encuesta) vinculados al indicador toma de decisiones permiten hacer una ilación con respecto a algunos aspectos interesantes que se pueden representar en la figura 6 al detallar el gráfico. Al respecto, es oportuno destacar que el 41% de los comerciantes señaló que siempre toma decisiones centralizadas, contrastando con el 33% que respondió que los empleados a veces participan en la toma de decisiones, en tanto que el 33% se inclina porque las decisiones se toman en consenso. Desde esta perspectiva y siguiendo la clasificación de (Granell *et al.*, 1997); es adecuado plantear que en un estilo autocrático las decisiones son centralizadas o manejadas de manera unilateral. El silogismo conducente de la investigación en base a la información recabada sugiere que el estilo gerencial de los comerciantes está marcado por una inclinación autocrática.

Tabla 1. Resumen Estilo Gerencial

INDICADOR	ESTILO
<i>Clasificación (Veciana, 2002).</i>	
Orientación a las tareas y los resultados	Autoritario
Imagen de jefe y de subordinado	Participativo
El concepto de naturaleza humana	Relaciones humana
Actitud y forma de tratar los conflictos	Participativo
<i>Clasificación (Granell et al., 1997).</i>	
Estilo y actitud del supervisor	Participativo
Comunicación y transmisión de información	Participativo
Definición de metas	Participativo
Negociación	Participativo
Toma de decisiones	Autoritario con tendencia a la participación

(Barroso, 2005) señala como una de las competencias de un gerente del siglo XXI es el trabajo en equipo "...un gerente exitoso necesita de un equipo capaz que le ayude a alcanzar las metas propuestas".

La clasificación de Veciana muestra algunas deficiencias para determinar el estilo gerencial de los comerciantes del municipio Colón. Esta afirmación se hace con base en los resultados de los indicadores relacionados con dicha clasificación, donde se puede observar que el indicador *orientación a las tareas* y los resultados identifica un estilo autoritario, el indicador concepto de la naturaleza humana señala un estilo hacia las relaciones humanas, mientras que los indicadores imagen del jefe y actitud y forma de tratar a los conflictos nos muestran un estilo participativo.

En este orden, se debe señalar que los indicadores relacionados con la subdimensión clasificación de Veciana permiten identificar algunas características actitudinales de los comerciantes del municipio Colón del Estado Zulia: a)

estos se preocupan más por las tareas y los resultados que por las relaciones, b) tienen una imagen positiva de los subalternos, le dan oportunidad a estos para que resuelvan problemas, pero no le dan mucha participación en la toma de decisiones, c) en su concepto de la naturaleza humana tiene una actitud optimista, piensa que este siempre puede cambiar y merece una segunda oportunidad y d) su actitud y forma de enfrentar los conflictos es frontal, no los posterga y le hace frente cuando estos se presentan.

En cuanto a la clasificación de (Granell *et al.* 1997) a diferencia de la de Veciana, brinda una perspectiva clara sobre el estilo gerencial utilizado por los comerciantes del municipio Colón del estado Zulia. Este, según los resultados obtenidos en la investigación, es participativo, así lo deja ver cada uno de los indicadores, salvo el relacionado con la toma de decisiones donde se puede observar una inclinación hacia un estilo autoritario. Sin embargo, se puede decir que el estilo de los comerciantes es participativo.

CONCLUSIONES

Los resultados indican con respecto a los nueve indicadores analizados, se puede señalar con propiedad que el estilo de gerencia de los comerciantes del municipio Colón del estado Zulia es participativo, con alguna tendencia hacia el estilo autoritario en cuanto a la toma de decisiones. En tal sentido, Tomando en cuenta este planteamiento es

importante señalar que los comerciantes del municipio Colón del Estado Zulia tienen algunas características que indican altos niveles de trabajo en equipo como lo son la consulta con sus subalternos, la comunicación abierta y constante, así como tomar en cuenta los intereses colectivos en la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F.** (2006). El Proyecto de Investigación. Edit. Epistema, c.a., 5^{ta} ed., Caracas - Venezuela.
- Barroso, A.** (2005). Meditaciones Gerenciales. Edit. Galac. Caracas.
- Granelle, E.** (1997) Éxito Gerencial y Cultura, Retos y Oportunidades en Venezuela, Edit. IESA, Caracas - Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, M. y Baptista, P.** (2003). Metodología de la Investigación. Edit. Mc Graw Hill, 2da ed. México. 501 pp.
- Veciana, J.** (2002). Función Directiva, Edit. Alfaomega grupo editor, S.A., México, D.F.
- Sanabria, L. y Gómez, M.** (2007). Estilos Gerenciales aplicados en las Empresas lácteas de las parroquias San Carlos y Santa Bárbara del Zulia. UNESUR.
- Socorro, H.** (2004). Crónicas de Colón. Disponible en: <https://www.cronicasdecolon.com>. Consultado el: 15 de mayo de 2007.
- Tamayo, L. y Tamayo C.** (2001). Proceso de la Investigación Científica. México, D.F. Edit. Limusa.