

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Errores gerenciales en que incurren los directivos del sector terciario, subsector comercio en Bogotá. Casos de Philips Colombiana S.A.S, Team Foods Colombia S.A, y Cencosud Colombia S.A

Trabajo de Grado

Autores

María Fernanda Neira Palomino

María Gabriela Vergara Vergara

Carlos Andrés Soriano Espinel

Bogotá D.C

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Errores gerenciales en que incurren los directivos del sector terciario, subsector comercio en Bogotá. Casos de Philips Colombiana S.A.S, Team Foods Colombia S.A, y Cencosud Colombia S.A

Trabajo de Grado

Autores

María Fernanda Neira Palomino

María Gabriela Vergara Vergara

Carlos Andrés Soriano Espinel

Tutor

Carlos Hernán Pérez Gómez

Administración de Empresas

Bogotá D.C

2015

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento inmenso debemos al profesor Carlos Hernán Pérez Gómez quien cómo director de esta tesis y profesor durante todo nuestros años universitarios nos ha orientado, apoyado y corregido con la mejor actitud y disposición para sacar este proyecto adelante, no solo hacemos referencia a la tesis de grado sino también por hacernos crecer como profesionales y proyectarnos hacia un futuro deseoso. Gracias a los gerentes quienes nos apoyaron y nos ayudaron brindándonos un poco de su tiempo para ser pieza clave en este trabajo de investigación.

Tabla de contenido

INDICE DE GRAFICOS.....	V
RESUMEN.....	IX
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo General.....	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	2
1.4 Justificación.....	3
CAPITULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	4
2.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR TERCIARIO EN COLOMBIA.....	4
2.2 EVOLUCIÓN Y ACTUALIDAD DEL SECTOR TERCIARIO EN COLOMBIA.....	6
2.3 DEFINICIÓN DEL SUBSECTOR COMERCIO EN COLOMBIA.....	8
2.4 EVOLUCIÓN Y ACTUALIDAD DEL SUBSECTOR COMERCIO EN COLOMBIA.....	10
CAPITULO III. MARCO REFRENCIAL Y TEÓRICO.....	13
3.1 INTRODUCCION.....	13
3.2 IDENTIFICACIÓN DE ERRORES COMUNES EN LOS APORTES TEÓRICOS.....	16
3.2.1 Convergencia entre las teorías.....	16
3.2.2 Divergencia entre las teorías.....	27
CAPITULO IV. MEDICIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	40
4.1 Datos Generales.....	40
4.2 Análisis de la Información.....	41
CAPITULO V. RESULTADOS.....	103
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104

5.1 Conclusiones	104
5.2 Recomendaciones	106

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 Funciones y responsabilidades	41
Grafico 2 Ambiente de trabajo.....	42
Grafico 3 Preferencias del consumidor.....	43
Grafico 4 Competencia laboral	44
Grafico 5 Comunicacion asertiva.....	45
Grafico 6 Eficiencia en el puesto de trabajo	46
Grafico 7. Organizacion de tareas.....	47
Grafico 8. Organizacion de tareas.....	47
Grafico 9. Seleccion de personal	49
Grafico 10. Decisiones estrategicas	50
Grafico 11. Compartir informacion	52
Grafico 12. Conocimiento empresarial	52
Grafico 13. Comunicacion superior.....	53
Grafico 14. Reconocimientos de los empleados	54
Grafico 15. Evaluacion completa.....	55
Grafico 16. Comunicacion e interaccion	56
Grafico 17. Comunicacion e interaccion	56
Grafico 18. Gestion del cambio	57
Grafico 19. Trabajo en equipo	58
Grafico 20. Trabajo en equipo	59

Grafico 21. Capacidad de liderazgo.....	60
Grafico 22. Capacidad de liderazgo.....	60
Grafico 23. Capacitacion del personal.....	61
Grafico 24. Capacitacion del personal.....	61
Grafico 25. Potencial en el trabajo.....	63
Grafico 26. Potencial en el trabajo.....	63
Grafico 27. Correccion del error cometido.....	64
Grafico 28. Habilidad de escuchar.....	65
Grafico 29. Habilidad de escuchar.....	66
Grafico 30. Actualizaciones tecnologicas.....	67
Grafico 31. Actualizaciones Tecnologicas.....	67
Grafico 32. Confianza en el equipo.....	69
Grafico 33. Confianza en el equipo.....	69
Grafico 34. Capital Humano.....	70
Grafico 35. Herramientas de control.....	71
Grafico 36. Relaciones laborales.....	72
Grafico 37. Satisfaccion del cliente.....	73
Grafico 38. Comunicacion en la organizacion.....	74
Grafico 39. Herramientas tecnologicas.....	74
Grafico 40. Toma de desiciones.....	75
Grafico 41. Participacion laboral.....	76
Grafico 42. Reconocimiento laboral.....	77
Grafico 43. Planeacion y estrategia.....	78

Grafico 44. Ejemplo laboral.....	79
Grafico 45. Control de la designacion	79
Grafico 46. Encuentros laborales.....	81
Grafico 47. Responsabilidades.....	82
Grafico 48. Evaluacion de desempeño.....	83
Gráfico 49. Decisiones radicales.....	84
Grafico 50. Decisiones arriesgadas.....	85
Grafico 51. Programas de capacitaciones	85
Grafico 52. Frecuencia de los programas de capacitación.....	86
Grafico 53. Ideas para el desarrollo de actividades	87
Grafico 54. Aporte de ideas	87
Grafico 55. Realidad empresarial	88
Grafico 56. Dialogo con sus empleados	88
Grafico 57. Educacion interna	89
Grafico 58. Metas internas.....	90
Grafico 59. Trabajo en conjunto	91
Grafico 60. Llamado de atencion.....	92
Grafico 61. Sin explicacion.....	92
Grafico 62. Apoyo empresarial.....	93
Grafico 63. Planes de accion.....	94
Grafico 64. Desconfianza.....	95
Grafico 65. Metas medibles	95
Grafico 66. Seguimiento y retroalimentacion.....	96

Grafico 67. Trato con sus subordinados	97
Grafico 68. No reconocimientos	97
Grafico 69. Dar las gracias.....	98
Grafico 70. Imagen en los subordinados.....	99
Grafico 71. Evaluacion de empleados	100
Grafico 72. Counciacion con el cliente.....	100
Grafico 73. Actividades de comunicacion.....	101
Grafico 74. Comunicacion constante.....	102

RESUMEN

Con el presente trabajo se detectó, se analizó y se consolidó un grupo de errores en la gestión administrativa en el ejercicio de las funciones que les compete desarrollar a algunos de los gerentes o directivos de las organizaciones del sector terciario; en especial se abordó el caso de errores cometidos por los gerentes en las empresas Philips Colombia S.A.S, Team Foods Colombia S.A y Cencosud Colombia S.A de la ciudad de Bogotá y como resultado del estudio se proponen soluciones prácticas y aplicables a los gerentes de estas organizaciones mediante futuras decisiones que permitan abordar la solución de los errores encontrados y faciliten el mejoramiento de la futura gestión gerencial de las organizaciones objeto de estudio o donde les compete ejercer las funciones administrativas propias de su cargo.

El interés en temas relacionados con la realidad empresarial, la gerencia y la gestión administrativa y directiva en las organizaciones fueron elementos que soportaron la razón y motivación para llevar a cabo esta investigación. La oportunidad de elaborar un aporte teórico y práctico que represente la realidad acerca de errores gerenciales en las organizaciones que complementan los conceptos expuestos por diferentes autores en los temas relacionados y que mediante el proceso de investigación e implementación de un instrumento que consolidó el grupo de errores en los cuales incurrieron los gerentes objeto de estudio de esta investigación. En efecto, se diseñó una herramienta de investigación la cual permitió medir la gestión de los gerentes en materia de errores administrativos; cuyo eje central autores que abordaron el tema de errores gerenciales en sus respectivas obras.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación se constituyen en soporte no solo para el equipo de gerentes de las organizaciones objeto de estudio , para el ejercicio de sus futuras funciones, sino para quienes en funciones gerenciales puedan encontrar soluciones prácticas y coherentes una vez detectados errores cometidos en el ejercicio de las funciones propias de sus cargos. En igual sentido, el grupo de errores consolidados y la forma de combatirlos ha de ser soporte para futuras investigaciones a quienes esten interesados en estos temas administrativos.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

El enfoque de la gerencia ha tenido un cambio en los nuevos tiempos ya que la actual forma de administración de recursos o insumos exige otorgar especial énfasis en el factor humano, lo que se constituye como un elemento esencial para la perdurabilidad de las organizaciones empresariales (Werther, 2011).

En un estudio sobre veinte grandes organizaciones de Europa, USA y Asia, se concluyó que los administradores de primer nivel, involucrados en la adopción de modernos esquemas de organización, tuvieron que redefinir su rol principal para evolucionar desde controladores administrativos a capacitadores para el desarrollo de los empleados (Bartlett & Ghoshal, 1997). Es decir, como lo señalaron nuevos autores, la responsabilidad del gerente moderno consiste en contribuir en el desarrollo del recurso humano a efecto de proporcionar a las personas, herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse vigentes y añadir valor a la organización de la que son miembros (Puga & Martínez, 2008) , 2008).

La actual visión de la gerencia enfocada al factor humano; ha generado el surgimiento de nuevos problemas dentro de las organizaciones, la mayoría de ellos se derivan de las decisiones de los jefes, quienes cometen una serie de errores que han generado fracaso, pérdidas económicas y de personal que afectan la productividad de las empresas.

Esta problemática causa preocupación dentro del mundo empresarial e impulsa hacia el desarrollo de diferentes investigaciones que conlleven al surgimiento de aportes que brinden solución a los errores gerenciales que en esta investigación se van a evidenciar. Lo que va a ser abordado desde una visión de la estructura de la organización y la toma de decisiones, dado que la literatura actual asocia los fenómenos de cambio (positivos y negativos) a estos dos factores.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las teorías expuestas durante la formación administrativa que corresponden a temas enfocados a la gerencia y las organizaciones tales como: estrategia, teoría de las organizaciones, gestión humana o desarrollo empresarial, entre otros, generalmente se enfocan en explicar postulados teóricos y proponen un lugar ideal en el que se deben desarrollar las organizaciones. Sin embargo, no en todos los casos se identifica la realidad actual de la situación empresarial, lo cual es un razón que permite concluir la importancia que reviste el desarrollo práctico de la gestión gerencial que facilite el conocimiento acerca de los errores de la gerencia, debido a factores que si bien no son objeto de estudio pueden contribuir a minimizar la brecha que existe entre la academia y el sector real empresarial mediante las acciones de los directivos, lo que exige entonces, un continuo aprendizaje directivo mediante herramientas investigativas, experimentales y de análisis acerca de las malas practicas ejercidas por los gerentes, directivos y/o líderes de la gestión en las organizaciones tipificadas a traves de los errores cometidos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el conjunto de errores de gestión en los que incurren los gerentes del sector terciario, subsector comercio en Bogotá en las empresas Philips Colombia S.A.S, Team Foods Colombia S.A y Cencosud Colombia S.A durante el año 2014 en el desarrollo de la gestión organizacional.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Con esta investigación se logró:

- Identificar los errores mas comunes presentes en los aportes teóricos y prácticos en materia de gerencia, dirección y prácticas administrativas de las empresas Philips Colombia S.A.S, Team Foods Colombia S.A y Cencosud Colombia S.A.

- Realizar una selección teórica reciente que permita referenciar el problema desde una perspectiva administrativa y de gestión.
- Identificar los errores cometidos por los gerentes mencionados dentro del contexto teórico.
- Analizar los errores en la gestión gerencial por medio del estudio realizado en las organizaciones Philips Colombia S.A.S, Team Foods Colombia S.A y Cencosud Colombia S.A domiciliadas en la ciudad de Bogotá.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación y posterior análisis e identificación de los errores que cometen, diferencialmente, los gerentes en las áreas funcionales de una organización complementan el hecho de entender cómo trabajan los encargados de la dirección dentro de las organizaciones y qué tipos de gerentes lideran cada una de ellas. La pertinencia de esta investigación se basa en las siguientes razones:

1. Evidenciar errores cometidos por directivos y visualizar algunas alternativas de decisión son aspectos que contribuyen a mejorar la productividad de las organizaciones y en estas se incluyen las que fueron objeto de estudio a través de información recolectada por sus miembros directos o gerenciales.

2. Académicamente es importante entender el modelo de dirección de las organizaciones y su relación con la toma de decisiones, dado que esto, en parte, determina el plan de gestión frente a los diversos elementos que convergen para definir el ambiente de las organizaciones, además son esenciales para identificar errores y aciertos en el modelo de gestión gerencial.

3. Contribuir con un aporte práctico desde la academia aplicado en el mercado real, incluyendo alternativas de solución que pretenden establecer ventajas competitivas para las empresas y sus modelos de toma de decisiones, con el ánimo de proponer un sistema de mejoramiento continuo en las prácticas administrativas, de crecimiento y desarrollo organizacional y perdurabilidad en el sector empresarial.

CAPITULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para efecto del desarrollo del presente trabajo este capítulo define las características y la situación actual del sector terciario y el subsector comercio en Colombia; ofrece al lector la construcción de un panorama el cual contextualiza los resultados del análisis obtenido a partir de la identificación de algunos errores en que incurren los gerentes de las empresas Philips Colombia S.A.S, Team Foods Colombia S.A y Cencosud Colombia S.A pertenecientes al mercado de Bogotá.

2.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR TERCIARIO EN COLOMBIA

El Mercado colombiano está dividido en sectores económicos los cuales involucran y agrupan diferentes actividades lucrativas para el país. Cada sector hace referencia a una parte de la actividad económica, los cuales tienen elementos y características comunes, y es así como mantiene una unidad y diferenciación entre las agrupaciones de cada sector. Cada sector se divide el uno del otro por los procesos de producción que ocurren en el interior de cada uno de estos (BANREP, 2013).

El sector terciario agrupa las actividades dedicadas a la prestación de servicios, todas aquellas actividades que no producen una mercancía como tal, pero son importantes para el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la economía; como ejemplos de este sector existe el comercio, los hoteles, los restaurantes, el transporte y todos aquellos servicios que se brindan en el sistema económico de un país. El sector terciario no ofrece bienes tangibles, pero contribuye a la formación y aumento del ingreso y del producto nacional (BANREP, 2013).

Los subsectores presentes en el sector terciario se enfocan en la oferta de servicios para satisfacer las necesidades de la población, a la vez dirige, organiza y facilita el (BANREP, 2013)

- **Servicios:** Hace parte del sector terciario, e incluye todos los servicios que ofrece el gobierno, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, entre otros (BANREP, 2013)
- **Transporte:** Hace parte del sector terciario, se centra en el traslado de personas y mercancías de un lugar a otro por medio de una red de transporte, e incluye transporte de carga, servicio de transporte público, transporte terrestre, aéreo, marítimo (BANREP, 2013)
- **Comercio:** Hace parte del sector terciario de la economía, el cual incluye todas las actividades relacionadas con la compra y la venta de productos y servicios. e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, entre otras formas de mercado existentes en el país (BANREP, 2013)
- **Turismo:** Hace parte del sector terciario, se refiere a todo desplazamiento que se realiza fuera del lugar de residencia, saliendo de la cotidianidad y domicilio habitual (BANREP, 2013).
- **Comunicaciones:** Medios de comunicación tales como: prensa, televisión, radio, internet (BANREP, 2013).

En general, el sector terciario en Colombia se ha caracterizado por su evolución y crecimiento en la última década, lo anterior según datos y estadísticas del banco de la república. “El sector se subdivide en superior que incluye los supermercados, hipermercados, inmobiliarias, inversionistas y bancos, e inferior que esta compuesto por tiendas, universidades, hospitales y empresas operadoras de transporte terrestre. En el casco urbano y en las áreas rurales a lo largo del territorio nacional” (BANREP, 2013).

El Producto Interno Bruto de Colombia se compone en un 50%, por el sector terciario, el cual se concentra en las cuatro ciudades principales. Esta tendencia crece cada día, principalmente, en relación con las actividades comerciales y las entidades financieras. Desde 1990, con la apertura económica iniciada por el gobierno de César Gaviria, los sectores comerciales, han aumentado constantemente su participación en la contabilización del PIB. Tendencia acentuada por los convenios internacionales, entre Colombia, Venezuela y México, la comunidad andina y los Tratados de libre comercio suscritos (DNP, 2014, pág. 22).

2.2 EVOLUCIÓN Y ACTUALIDAD DEL SECTOR TERCIARIO EN COLOMBIA

En los años noventa, se dió el proceso de internacionalización de la economía el cual tuvo efectos sobre la actividad comercial, mercado de bienes raíces y de servicios en Colombia. Para esta época se presento la apertura de los mercados financieros y de bienes y se logró la expansión económica y alianzas estratégicas con socios internacionales; este crecimiento trajo consigo la modernización del sector, mejoras en la productividad y mayores empleos en el país. El avance del sector terciario se concentra en establecimientos comerciales, en la generación de empleo y en el aumento del volumen de las ventas e ingresos del país (FENALCO, 2014).

Por su parte, el sector terciario ha experimentado un crecimiento notable debido a la expansión de los servicios basado en el conocimiento y en la comerciabilidad de los mismos. En la actualidad los servicios representan más del 60% de la producción y de la generación de empleo (FENALCO, 2014)

En la economía Colombiana el sector terciario adquiere una importancia significativa, todo esta reflejado en la participación del PIB del sector servicio el cual se ha desarrollado y ha estado en constante crecimiento en los últimos años (DNP, 2014, pág. 26).

En los últimos años el sector terciario ha experimentado importantes cambios a nivel mundial y nacional, esto se refleja en las consolidaciones y presencia multinacional en el mercado expandiendo así el área de ventas y fortalecimiento económico del sector en el país. Se observa como en el transcurrir de los años se crean alianzas estratégicas de mercados internacionales con el mercado nacional, lo cual impulsó al sector a generar competencia junto con sus semejantes en el mercado. En términos de empleo, Bogotá concentra alrededor del 38,6%, seguida por las áreas metropolitanas de Medellín (13,8%), Cali (10,8%), Barranquilla (6,1%), Bucaramanga (3,4%), Pereira (2,6%), Cúcuta (1,3%), Pasto (1,3%), Manizales (1,1%) y Villavicencio (1,1%), mientras que el resto de país y otras ciudades concentran el 23,3% del empleo nacional (FENALCO, 2014).

Según los medios de opinión, como se verá seguidamente, los expertos opinan que el sector terciario tuvo un crecimiento acelerado durante los últimos años, así lo expresa Natalia Cubillos en el periódico La Republica en el artículo llamado “En Colombia el sector servicios creció de forma desproporcionada” quien resume las opiniones de Jose Guillermo García docente de la universidad Nacional y Santiago Pinzón Director Cámara de procesos tercerizados/BPO& IT de la Andi los cuales afirman lo siguiente:

“A veces no basta con que el sector crezca sino que haya una adecuada complementariedad, para que haya un impacto favorable, 'el problema no es que hayan los servicios, sino cómo se utilizan en la economía'. Por otra parte, Santiago Pinzón, director de la cámara de Procesos Tercerizados/BPO & IT de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi), aseguró que en el país sí hay un crecimiento del sector servicios ligado a la productividad. 'Se le está apostando, hace parte de uno de los sectores identificados en el Programa de Transformación Productiva'. Cabe recordar que Colombia hace parte de los 30 destinos del mundo identificados en el mercado offshore para prestar servicios. En opinión de Pinzón este sector es uno de los mayores generadores de empleo con 120.000 personas y su crecimiento ya llegó a los US\$2 billones. Además, recordó que esta actividad económica acumula una historia de 17 años y 'lo que estamos haciendo es entrar a facilitarles la evolución de servicios más sofisticados” (Cubillos, 2012).

De lo anterior, se puede inferir por qué la tasa de desempleo ha disminuido en los últimos años, como consecuencia de una transformación del sector productivo y la formalización del empleo, en función de los niveles de inversión que se han incrementado ostensiblemente en Colombia.

2.3 DEFINICIÓN DEL SUBSECTOR COMERCIO EN COLOMBIA

Luego de establecer las características del sector terciario de la economía en Colombia y su evolución a través de los años; es importante profundizar y conocer el subsector en el cual se enfocó el presente trabajo. (FENALCO, 2014).

La prestación del servicio de distribución, canalización y venta de todo tipo de bienes tanto, a nivel nacional como internacional es denominado COMERCIO; lo cual va de la mano con el crecimiento y mayor producción de bienes para lograr que dicha actividad sea eficiente.

La historia del comercio se remonta a finales del neolítico cuando las comunidades existentes en la época empezaron a cambiar sus cosechas de agricultura por otros productos que garantizaban su supervivencia. Todo este comercio primitivo trajo consigo la aparición de las primeras sociedades capitalistas y también estratificaciones sociales, ya que se dieron cuenta que la riqueza podía ser almacenada e intercambiada. Dicho intercambio de mercancías por otras mercancías de igual valor era conocido como trueque y era la base de la economía en aquella época.

Con el paso de los años esta actividad se fue tecnificando cada vez más hasta el punto que hoy encontramos distintos tipos de comercio:

- 1. Comercio tradicional característico:** Compuesto en su gran mayoría por pequeñas empresas, representantes de un comercio tradicional con bajos niveles de incorporación tecnológica y sin poder de negociación en los mercados. Representa el 62% del comercio en Colombia de un total registrado en Confecámaras para el año 2013 de 734.317 establecimientos (FENALCO, 2014).
- 2. Comercio tradicional en expansión:** En esta categoría participa emergentes de la categoría Pyme. Es un segmento con tendencia a involucrar elementos modernizantes del comercio, como por ejemplo, la venta a crédito y el pago diferido, la cualificación de los acuerdos con proveedores, el cumplimiento, la sistematización de procesos y los cambios en las formas jurídicas de organización. Representa el 32% del comercio en Colombia (FENALCO, 2014)

- 3. Comercio moderno característico:** Hacen parte de este segmento empresas dedicadas a la industria, con grandes plantas de producción, que superan los 300 empleados y se considera el sector moderno del comercio debido a sus estrategias de provisión y competencia, en el sentido de las relaciones sobre elementos de calidad y la búsqueda de productos nuevos para los mercados. Representa el 1% del comercio en Colombia (BANREP, 2014)
- 4. Comercio moderno en expansión:** Es un segmento con empresas del denominado comercio moderno, la particularidad de las empresas es que han asumido el reto de la apertura económica como un factor de expansión y ampliación de los mercados. Representa el 2% del comercio en Colombia (BANREP, 2013)
- 5. Comercio moderno diversificado:** Constituye un segmento de empresas modernas típicas, se identifica con estructuras de comercio minorista bajo el formato de comercio de grandes cadenas de almacenes. Este segmento ha sido tradicionalmente cambiante en la historia del comercio en Colombia, desde la introducción de los formatos de comercio de las Cajas de Compensación. Representa el 2% del comercio en Colombia (BANREP, 2013)
- 6. Comercio moderno integrado:** El grupo de empresas del sector comercio que pertenecen a este segmento se caracterizan por la construcción de mecanismos de integración vertical entre eslabones de la cadena producto-consumo. Representa el 1% del comercio en Colombia (BANREP, 2013)

Después de analizar y aclarar en que consiste el subsector comercio y cuales campos de la economía hacen parte de este, es importante conocer cómo se ve representado en la actualidad el subsector comercio en Colombia y que porcentajes de la economía nacional representa, desde una perspectiva general.

2.4 EVOLUCIÓN Y ACTUALIDAD DEL SUBSECTOR COMERCIO EN COLOMBIA

En Colombia, el sector terciario representa el 50% del PIB como lo estima el DANE; y específicamente el comercio es uno de las actividades que más aporta a la actividad económica nacional. En términos de empleo, el sector servicios representaba aproximadamente un 47% en 1989, habiendo aportado tan solo el 36% en 1968. El comercio pasó de aportar un 11.1% del empleo en 1970 a un 25,4% en 1995 y un 39.11% en 2013 (DNP, 2014).

El comercio interno de Colombia es un sector heterogéneo, lo cual produce un proceso de cambio desde unas estructuras tradicionales, con la incorporación de una tecnología comercial nueva y de formas comerciales adaptadas a la evolución del mercado (FENALCO, 2014).

Tendencias que incrementan los niveles de ingreso disponible, la recomposición de los gastos familiares, la urbanización, la incorporación de la mujer al mercado laboral, la disminución del tamaño de la familia, la penetración de los medios de comunicación masivos, implican un cambio en los hábitos de compra del consumidor colombiano.

Si bien la tienda tradicional se ha utilizado masivamente tanto por las amas de casa como por los individuos para realizar alguna compra de alimentos procesados, su importancia disminuye al analizar el abastecimiento semanal o por períodos mayores, de productos de consumo corriente. Esta tendencia es más acusada en familias urbanas de ingreso alto y es previsible que se mantenga en el futuro. Además, ha disminuido la proporción de familias que se aprovisiona diariamente, práctica que por lo general se hace en la tienda de barrio (FENALCO, 2014).

Existen atractivos que desplazan a los consumidores hacia las grandes superficies. El interés por una forma de compra moderna la cual demuestra un beneficio adicional frente a los que pudieran existir de precio, calidad, y la amplitud de la oferta (Cubillos, 2012)

La variedad de productos, que implica la posibilidad de elegir, es un factor que atrae unos consumidores selectivos y exigentes. Por otra parte, los compradores urbanos valoran una compra individual, de acceso inmediato al producto, sin la intervención de un vendedor

(Cubillos, 2012).

Los datos del Departamento Nacional de Estadística (DANE) demuestra una disminución porcentual en el número de establecimientos dedicados a la venta de alimentos, así como una disminución porcentual en la participación en las ventas, de las formas tradicionales, las tiendas de barrio, al tiempo que se registra un avance de los formatos modernos como son los supermercados, tiendas especializadas y cajas de compensación (BANREP, 2013).

De otra parte, la tendencia modernizadora de la estructura económica colombiana, con el desarrollo del sector terciario, y específicamente del comercial no está exenta de problemas. Los altos costos financieros, la insuficiencia de créditos de bajo costo, los altos niveles de tributación, las elevadas tarifas de servicios públicos, el aumento constante del contrabando y la falta de personas profesionales calificadas, hacen que el sector comercial se vea constantemente amenazado e impedido en su avanzada modernizadora (DNP, 2014).

De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que el sector terciario en Colombia agrupa las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, que son aquellas actividades que no producen una mercancía como tal, pero son importantes para el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la economía. Como ejemplos de este sector se encuentra el comercio, los hoteles, los restaurantes, el transporte y todos aquellos servicios que se brindan en el sistema económico del país (Montalvo, 2013, pág. 31).

Los subsectores presentes en el sector terciario se enfocan en ampliar la oferta de servicios para satisfacer las necesidades de la población, a la vez contribuyen al desarrollo y la productividad de los demás sectores, basándose en la distribución y consumo (Cubillos, 2012). El subsector comercio incluye todas las actividades relacionadas con la compra y la venta de productos y servicios e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional (Montalvo, 2013, pág. 42).

Dicho lo anterior y definido cuales son las características y la situación actual del

sector terciario y el subsector comercio determinados para adelantar esta investigación, resulta necesario complementar esta información con el análisis desarrollado en el siguiente capítulo donde se encuentra los resultados del análisis de la teoría administrativa acerca de las fallas presentes en la gestión gerencial en las organizaciones.

CAPITULO III. MARCO REFRENCIAL Y TEÓRICO

3.1 INTRODUCCION

Continuamente se intenta establecer una respuesta a la pregunta ¿Por qué fracasan las organizaciones?, lo que se resuelve, según la teoría de la ciencia administrativa en función del fracaso de la gestión, planeación y ejecución de los programas y estrategias gerenciales. Existen dos formas de fracaso, la primera es perder la capacidad de obtener utilidades suficientes para garantizar el desarrollo y sostenimiento del negocio y la segunda es perder por completo la capacidad de alcanzar el éxito de la organización (Puga & Martínez, 2008).

El presente capítulo describe las fallas que se cometen en la gestión administrativa en las organizaciones propuestos y analizados desde una perspectiva teórica amplia.

Este capítulo expone el conjunto de fallas en los que suelen incurrir los gerentes, en qué consisten los errores, qué hacer para solucionarlos, expone las consecuencias de cometerlos y se brindan recomendaciones acerca de los comportamientos que se deben tener, con el objetivo de evitar incurrir en dichos errores durante su gestión administrativa en cualquier tipo de organización empresarial.

El libro, Los 101 Errores más Comunes de los Gerentes, a consideración de los autores, el conjunto de fallas gerenciales más comunes que suelen limitar el progreso en un área de la organización y que puede cometer un gerente al mando. En palabras de los autores: La capacitación gerencial enseña lo que se debe hacer, pero omite lo que no debe hacerse. No pague el precio de aprender de los errores: conózcalos y no los cometa (Albright & Carr, 2009, pág. 9)

El éxito de una compañía y de la buena administración de un gerente no radica únicamente en las cualidades que este posea como líder, consiste en como esta persona tiene la capacidad de mantener control sobre las actividades y labores propias de su cargo y el respaldo y el soporte que este brinde a su equipo de trabajo, ya que él influye y hace parte de la vida personal de otras personas que se encuentren bajo dirección. El enfoque de estos

autores se centra en estudiar las relaciones profesionales que establece el gerente al interior de la organización con sus áreas y equipos de trabajo, de esta forma elabora un listado de errores que permite identificar los errores más comunes que se cometen en diferentes escenarios dentro del desarrollo de las funciones organizacionales.

Errores relacionados con el desempeño de los empleados, la asignación de tareas, trato con los clientes y consumidores, en la comunicación, las relaciones externas e internas de los equipos de trabajo, el trato con los superiores, el uso de la tecnología, la implementación estratégica y la gestión administrativa son las categorías en que se dividen y se explican los errores mencionados por Carr y Albright y las *diferentes acciones* y soluciones encaminadas a establecer un modelo de administración enfocado al logro organizacional en la gestión gerencial.

Por otro lado John McCarthy afirma que los negocios fracasan porque los gerentes fallan, y que estas fallas se deben a la falta de habilidades necesarias para aprovechar el esfuerzo y disposición de sus colaboradores. La actividad humana se rige por ideas y en el mundo de los negocios las ideas que ponen en movimiento a la empresa provienen de sus gerentes (McCarthy, 1982, pág. 11)

Conocer las capacidades y perfiles de los empleados, la valoración de los resultados, la planeación estratégica, el autoconocimiento y autovaloración como gerentes, la organización de tareas y la gestión organizacional son los temas que se desarrollan a lo largo del libro que según el autor son parte fundamental a la hora de elaborar planes de acción y de gestión desde la gerencia organizacional.

¿Por qué fracasan los gerentes? es una guía que permite comprender cuales son los errores más comunes que los gerentes cometen al establecer relaciones interpersonales con los empleados en un contexto organizacional y sugiere acciones y soluciones que pretenden ofrecer al gerente herramientas para aprovechar de forma más eficiente el recurso humano (McCarthy, 1982).

Después de leer las posturas de los autores se concluye que las teorías expuestas por los mismos en sus libros reflejan la actitud y accionar de los gerentes en la realidad. Sin

embargo es importante entender que algunos de los errores expuestos tienen poca validez en el contexto organizacional actual debido al constante cambio que sufren las organizaciones en su ambiente externo e interno, la evolución cultural, informática y de apertura económica que sitúan a los gerentes y empresas en un mundo globalizado. Así que este es una invitación para establecer posturas acerca de las propuestas teóricas analizadas y reflexionar acerca de los errores que se pueden cometerse en el ejercicio de la gestión gerencial basándose en el contexto organizacional y actual, para así adecuar y poner en marcha planes de mejoramiento, en función de la aparición de fallas, a través de propuestas de cada directivo o de soluciones resaltadas y sugeridas en este estudio con el fin de alcanzar los logros y crecimiento personal, profesional y organizacional.

Luego de analizar los puntos convergentes y divergentes que encontrarán en las obras expuestas por Clay Carr & Mary Albright (1997) y John McCarthy (1982) se logra concluir que el éxito de una compañía y la correcta administración de un gerente no radica solamente en las cualidades que este tenga como líder, sino del soporte e importancia que este le brinde a su equipo de trabajo. En el capítulo 3 se hace un análisis comparativo entre los autores de referencia.

El desempeño de un gerente se observa en la manera como posee la capacidad de identificar los diversos problemas que se presenten en la compañía y así mismo diseñar e implementar un proceso de mejora continua para lograr enfrentar las problemáticas y evitar que vuelvan a suceder.

En el libro escrito por Clay Carr & Mary Albright (1997), se estableció que los errores comunes suelen impedir el progreso en un área de la organización y que pueden ser cometidos por un gerente al mando de la misma. Cabe resaltar que existen puntos claves que no deben ocurrir si se busca el beneficio del gerente o de la empresa, puntos como: delegar tareas que no se deberían delegar, creer que la tecnología resuelve problemas de desempeño, arriesgarse en proyectos sin importancia, no saber tratar a los equipos de trabajo o empleados como es debido, no aprender a comunicarse con los que trabajan bajo su control, ni con su jefe inmediato, entre otros errores que vale la pena tener en cuenta para ser en un futuro un gerente valioso para una empresa.

Los problemas mencionados en este libro brindan a los gerentes de las organizaciones un modelo para la realización y toma de decisiones dentro de ellas. Lo anterior con el fin de que no se presenten problemas similares a los previamente identificados y en caso tal que así sea, tener presentes las indicaciones de cómo enfrentar los inconvenientes de manera correcta y asertiva.

Así pues, la consecuencia más clara a la pregunta ¿Por qué fracasan las organizaciones?, es porque fracasa el desempeño, la planeación y la ejecución de los planes y estrategias gerenciales (McCarthy, 1982).

Es importante resaltar que todo gerente adquiere un rol estratégico dentro de la compañía, el cuál se encamina al aprovechamiento de las oportunidades que surjan en el camino e impulsan al crecimiento de una organización. El objetivo como gerentes es entonces velar porque el factor humano comprenda los planes y objetivos de acción, la visión de la compañía, y del plan estratégico en todas las áreas y categorías de la estructura organizacional.

A continuación se encuentran los errores identificados en los libros de los autores anteriormente nombrados, los cuales guiaron el desarrollo del trabajo.

3.2 IDENTIFICACIÓN DE ERRORES COMUNES EN LOS APORTES TEÓRICOS

Es aquí donde se darán a conocer los principales errores que se cometen en la práctica de la gestión administrativa en las organizaciones. Las teorías de los autores contextualizados en el marco teórico convergen y divergen en sus posturas y es mediante esta división que se plantearon errores que encuentra el lector en este capítulo.

3.2.1 CONVERGENCIA ENTRE LAS TEORÍAS

Los errores que se exponen a continuación son los principales puntos en los que coinciden los autores John McCarthy (1982) y Clay Carr & Mary Albright (1997) en el desarrollo de sus teorías.

Para los autores Carr & Mary Albright (1997) los principales errores que cometen los gerentes en el desarrollo de su gestión administrativa, obstaculizan el progreso en un área de la

organización en función del bajo nivel de desempeño de los empleados y la ausencia de una cultura organizacional enfocada en el trabajo en equipo, la cual propicia el establecimiento de relaciones laborales en su equipo humano.

Este enfoque está relacionado con la visión del autor John McCarthy (1982) que propone observar el fenómeno del fracaso organizacional por medio del desconocimiento de las capacidades del recurso humano y la falta de habilidad para aprovechar el esfuerzo de los colaboradores y alcanzar los objetivos organizacionales que plantea el gerente. *Lo anterior*, está sustentado en los errores que se enuncian a continuación:

1. "Las Recompensas son unilaterales"

- **En que consiste:** Algunos gerentes olvidan que todo el personal necesita motivaciones para realizar sus tareas, sentir la satisfacción de que su desempeño es el indicado, es por esto que todo gerente debe mantener a sus colaboradores alegres, haciéndolos sentir importantes, para que este estado de ánimo se vea reflejado en sus actividades y en los resultados de la organización. (Albright & Carr, 2009, pág. 21).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Siempre se debe tener en cuenta que todo colaborador necesita de un reconocimiento por su trabajo bien hecho, en el cual se recompense el trabajo realizado y su esfuerzo. La recompensa puede ser económica, comunicados de felicitaciones o de otra categoría así sienten que sobresalen por su buen desempeño. Las recompensas satisfacen las necesidades de las personas, es por esto que el obtener un privilegio o un premio debe estar abierta para todos los colaboradores que ayudan a prosperar tanto al gerente como a la organización (Albright & Carr, 2009, pág. 21)

2. "Tiene que gustarles...A mí me gustaría"

- **En qué consiste:** Se falla cuando se pretende hacer a los demás lo que una persona subjetivamente considera que es bueno, sin tener en cuenta que por lo general los trabajadores no quieren que "se les haga" lo que el gerente, hombre

o mujer, quisiera que "se les hiciera" si estuviera en el lugar de sus empleados.
(Albright & Carr, 2009, pág. 22)

- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** *¡Haz a los demás lo que los demás quisieran que se les hiciera!* O mejor aún: " Hazle a este individuo único en su género lo que él (o ella) quisiera que se le hiciera". Amoldar nuestras actuaciones al punto de vista de ellos.

3. "El lenguaje de la gerencia"

- **En que consiste:** Existen diferentes tipos de lenguaje que el gerente expresa de forma directa o indirecta a los miembros de su organización. Que se definen como: 1) El lenguaje de la gerencia que incluye: Planeaciones, organización, integración, valoración. Y 2) El lenguaje de los estímulos: Participación, oportunidades, compromisos, significación. Dichos lenguajes están conectados y cumplen con un objetivo básico que es contribuir a la construcción de un ambiente laboral que satisfaga las principales necesidades humanas básicas que son: Ser bien aceptado, que se reconozca el mérito propio, la seguridad emotiva, la seguridad económica (Albright & Carr, 2009, pág. 22)
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Para evitar errores, el gerente debe pensar en el idioma de la gerencia pero al presentar los planes debe interpretarlos y estructurarlos de forma que sus resultados contribuyan la satisfacción de los estímulos en los equipos y áreas de trabajo de la organización. (Albright & Carr, 2009, pág. 22)

4. "Implantación de normas desacertadas"

- **En qué consiste:** los gerentes fallan por no establecer normas específicas de desempeño por que no son capaces de hacerlo y prefieren confiarle al empleado para que "Haga lo más que pueda" (Albright & Carr, 2009, pág. 23)

- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Es preferible cometer errores al implantar normas que sean demasiado altas y no demasiado bajas. Las normas deben ser específicas y susceptibles de valorarse hasta donde lo permita la índole de trabajo (Albright & Carr, 2009, pág. 24)

5. "Por qué no pueden ser todos iguales"

- **En que consiste:** Es un error, no reconocer que tenemos empleados introvertidos y extrovertidos y que cada uno de ellos requiere un trato distinto y así mismo emplean diferentes formas de trabajo (Albright & Carr, 2009, pág. 27)
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Conocer la personalidad de nuestros trabajadores con el fin de ubicarlos y tratarlos de la mejor manera posible dentro de la organización (Albright & Carr, 2009, pág. 27)

6. "El Gerente aprensivo"

- **En que consiste:** La constante preocupación del gerente por el desempeño de su personal hace que este siempre desconfíe de las actividades y accionar de los empleados, constantemente está revisando minuciosamente las actividades del personal a su cargo, esto impacta en el estado de ánimo de las personas (Albright & Carr, 2009, pág. 31).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** El gerente al contratar a un colaborador debe dejar que este tenga responsabilidades y que realice su trabajo independientemente, hay que exigirle y dejarle carta abierta para que él pueda tener iniciativas y logros propios logrando así incrementar la productividad y mejorar la conducta y animo de las personas (Albright & Carr, 2009, pág. 31)

7. "Aquí tienen el instructivo de su puesto. Ahora, manos a la obra"

- **En que consiste:** Los gerentes generalmente no investigan bien a sus

empleados es por esto que el error consiste en delegar a sus colaboradores tareas que no les guste o que no sean aptas para su conocimiento, habilidades, aptitudes y actitudes específicas y así no se alcanzan a lograr los resultados óptimos tan esperados, no se pueden delegar tareas que no se desempeñan con total agrado (Albright & Carr, 2009, pág. 32).

- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Se debe delegar a los empleados tareas que puedan desempeñar con interés y entusiasmo en las que puedan brindar todas sus conocimientos y capacidades requeridas, logrando así resultados satisfactorios y óptimos. El gerente debe revisar el instructivo de trabajo, comprobar las responsabilidades de la persona asignada, si es el caso extractar responsabilidades y ponerlas a otra persona. El gerente debe identificar partes que al colaborador no le agradan y se le dificulte adaptarse al puesto (Albright & Carr, 2009, pág. 33).

8. "Únicamente hay que decirles lo que necesitan saber"

- **En que consiste:** Algunos gerentes se sienten importantes cuando cuentan con el secreto de alguna información que no todos deben saber, ignoran que a las personas que se les niega la información probablemente puedan actuar más eficazmente si se les hubiese brindado la información necesaria. Muchos gerentes no tienen la suficiente confianza en sus empleados, haciéndolos sentir fuera del equipo (Albright & Carr, 2009, pág. 33).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Todos los colaboradores deben sentirse parte del equipo y esto se logra teniéndolos en cuenta en todas las decisiones de la compañía, informándoles de todo lo que sucede en esta o por lo menos de los datos que sean importantes para la eficiencia en sus trabajos (Albright & Carr, 2009, págs. 33-34).

9. "Subestimar su potencial"

- **En que consiste:** Una de las principales causas de fracaso organizacional y administrativo es que muchos gerentes no evalúan su potencialidad, factor

importante para formular un programa de progreso para sí mismo y evitar fijarse límites demasiado bajos con respecto a sus capacidades (Albright & Carr, 2009, pág. 37).

- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** El gerente que incurra en este error debe realizar una evaluación muy profunda de sus objetivos a largo plazo y las metas establecidas para su consecución. Se falla por no llegar siquiera al nivel al cual se podría aspirar, lo que ayudará a conseguirlo es la confianza, el deseo y la determinación para alcanzar el éxito sin olvidar realizar el mismo ejercicio con los subalternos ya que al conocer sus motivaciones y objetivos se puede contribuir a su crecimiento y superación personal (Albright & Carr, 2009, pág. 37).

10. “Ahórreme los detalles”

- **En qué consiste:** Algunos gerentes aborrecen los detalles en cualquier canal de comunicación establecido. Debido a esto es casi imposible anticipar los problemas que a diario se generan en la organización. *Algunos gerentes experimentan la sensación de quedar a salvo de los detalles con su nombramiento* (Albright & Carr, 2009, pág. 39).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Se debe crear un balance en el estilo administrativo, no se pueden pasar por alto los detalles en cualquier situación pero tampoco prestar tanta atención a ellos y caer en el error de no administrar el negocio por querer controlarlo todo. Es necesario otorgar autonomía a los empleados y generar un mecanismo que le indique cuando el desempeño no es el esperado y en ese momento actuar, se debe ser un gerente progresista (Albright & Carr, 2009, pág. 44).

11. “La descarga de ira”

- **En qué consiste:** *La agresión desplazada*, es un mecanismo defensivo en el que incurren muchos gerentes los cuales buscan descargar su presión y sus fracasos para encontrar fallas en sus colaboradores trayendo como resultado

fallas de comunicación y una reducción en el desempeño laboral de sus empleados (Albright & Carr, 2009, págs. 44-45).

- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Es necesario entender que descargar las frustraciones por la ruta de agresividad fuera de lugar, es un lujo que no se puede dar, si desea el respeto y la fidelidad de sus subalternos. *Se necesitan más gerentes amortiguadores de choques y menos amplificadores de problemas* (Albright & Carr, 2009, pág. 45).

12. “No saber escuchar”

- **En qué consiste:** Muchos gerentes comparten una debilidad humana muy común que es ser *¡malos oyentes!* pero también con quienes a diario se comunican. Escuchan unos cuantos hechos y ya se dá por sentado el asunto y en ocasiones se preocupan más por la fuente de información, en vez la situación o la importancia de lo que se dice (Albright & Carr, 2009, pág. 47).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Es necesario tomar medidas para escuchar y tomar medidas adicionales para que los oyentes escuchen pero sobre todo entiendan lo que se tiene por decir. Así que es importante mostrar interés en lo que el otro dice. No olvide que las comunicaciones son un esfuerzo por *convencer* pero sobretodo consiga que el receptor conozca las ventajas que sus propuestas generarán más adelante, no hablar en primer término y solo se debe fijar en las necesidades (Albright & Carr, 2009, pág. 48).

13. “La doctrina del estudio administrativo completo”

- **En qué consiste:** la elaboración de un plan de trabajo sin un orden establecido y la falta de comunicación en el equipo humano constituyen uno de los principales inconvenientes que impiden alcanzar la plena potencialidad organizacional (Albright & Carr, 2009, pág. 49).

- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Establecer un método estándar para la elaboración de planes de trabajo teniendo en cuenta: un formato fácil de entender con información precisa y detallada acerca del proyecto o plan de trabajo, NO olvide realizar un trabajo cooperativo que incluya las opiniones y aportes de los miembros de su equipo de trabajo involucrados en el proyecto considerando todas los datos de interés y alternativas de solución (Albright & Carr, 2009, págs. 49-50).

Bajo esta línea de pensamiento los autores Carr & Mary Albright coinciden con la propuesta de John McCarthy ya que expresan que el éxito de una compañía y de la buena administración de un gerente no radica solamente en las cualidades que este posea como líder, sino también como esta persona tiene la capacidad de mantener control sobre las actividades y labores a su cargo pero sobre todo al respaldo y el soporte que este brinde a su equipo de trabajo.

En sus palabras: La capacitación gerencial enseña lo que se debe hacer, pero omite lo que no debe hacerse. No pague el precio de aprender de los errores: conózcalos y no los cometa, dichos errores se enuncian a continuación (Albright & Carr, 2009, pág. 55).

1. **"Delegar sin control"**

- **En qué consiste:** Es necesario establecer controles para asegurar que se haga lo que se le solicitó y solo lo que se le solicitó (Albright & Carr, 2009, pág. 57).
- **Acciones positivas frente al error:**
 - Mayor claridad como sea posible al definir una delegación.
 - Limite la delegación con una explicación concisa de las fronteras.
 - Planee que los controles se aflojen poco a poco (McCarthy, 1982, pág. 71).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Saber

qué nivel de control es apropiado consiste en un aspecto de experiencia y sensibilidad (McCarthy, 1982, pág. 72).

2. Permitir que los empleados jueguen a “ese no es mi trabajo”

- **En qué consiste:** Cuando se permite que los empleados seleccionen y escojan el trabajo que harán, no hay control sobre la producción de la unidad (McCarthy, 1982, pág. 73).
- **Acciones Positivas frente al error:**
 - Asegúrese que el personal comprenda que su trabajo no está limitado a las descripciones oficiales.
 - Demuestre su propia flexibilidad al ayudar a otros.
 - Recompense a los trabajadores que van más allá de sus obligaciones establecidas para ayudarlo.
 - No acepte un “no” como respuesta en el entorno organizacional con labores relacionadas a las responsabilidades de su cargo (McCarthy, 1982, pág. 75).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Cuando los trabajadores se sienten parte de un equipo de trabajo, comparten una visión y unas metas, no tienden a objetar tareas que contribuyen al logro tanto de la visión como de las metas (McCarthy, 1982, pág. 75).

3. “No trabajar con otros gerentes”

- **En qué consiste:** La mayoría de las áreas funcionales de la empresa requieren de un alto nivel de interacción y comunicación con las demás áreas. Las buenas relaciones con los compañeros son determinantes de su propio éxito como gerente (McCarthy, 1982, pág. 77).
- **Acciones positivas frente al error:**
 - Establezca metas y expectativas mutuas claras.

-Verifique los planes de acción y tareas con frecuencia.

-Busque siempre oportunidades para estrechar los lazos interpersonales (McCarthy, 1982, pág. 78).

• **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:**

Afianzar la capacidad de escuchar, cooperar y la voluntad para trabajar con otros en la obtención de logros mediante el desarrollo del trabajo en equipo y el fortalecimiento de cooperación en los equipos de trabajo lo harán convertirse en un elemento eficaz del equipo gerencial (McCarthy, 1982, pág. 79).

3. **“No considerar los grandes logros de un trabajo sino solo los riesgos”**

• **En qué consiste:** Realizar un negocio es correr una serie de riesgos. La compañía que no va a la vanguardia, en realidad va a la retaguardia por lo que el cambio que acompaña a los riesgos es inevitable. Su trabajo consiste en incrementar la probabilidad de éxito y reducir los costos del fracaso en todas las acciones de cambio que pretenda implementar (McCarthy, 1982, pág. 79).

• **Acciones positivas frente al error:**

- Determine los riesgos de manera realista.

- Establezca una estrategia para contrarrestar los efectos negativos esperados.

- Confirme el apoyo de sus superiores en cada iniciativa.

- Confirme el apoyo de su personal en cada iniciativa (McCarthy, 1982, pág. 80).

• **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:**

Los buenos gerentes saben reconocer que la gente puede cometer errores y que estos son una parte inevitable del cambio. Cuando usted acepta los errores de su personal por alcanzar el perfeccionamiento entonces estimula la

innovación. Recuerde que cuando su personal teme cometer errores, también teme intentar algo nuevo (Albright & Carr, 2009, pág. 54).

4. **“Recurrir a una visión muy estrecha al enfocar los problemas”**

- **En qué consiste:** Muchas de las decisiones que toma afectan a otras secciones de la empresa de manera similar, resolver un problema que detecto en su sección quizá también exija cambios en otros departamentos (McCarthy, 1982, pág. 81).
- **Acciones positivas frente al error:**
 - Mantenga en mente el "panorama general" al resolver sus problemas.
 - Solicite la opinión de las demás unidades
 - Establezca un intercambio de información con los otros gerentes (McCarthy, 1982, pág. 81).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Cuando su visión se reduce solo al trabajo de su propia unidad, perjudicará a su equipo de trabajo. Verificar los intereses globales de la empresa es una buena medida defensiva para establecer y argumentar sus planes de acción (Albright & Carr, 2009, págs. 54-55).

5. **“No contemplar a fondo todos los problemas”**

- **En qué consiste:** Un análisis superficial conduce a soluciones superficiales e ineficaces que a su vez consumen tiempo, dinero y no solucionan el problema. Cuando actúa analice a fondo el problema pierde credibilidad ante los miembros de su equipo y sus superiores (Albright & Carr, 2009, pág. 55).
- **Acciones positivas frente al error:**
 - Haga preguntas, muchas preguntas.
 - Nunca resuelva problemas solo por su cuenta.

-Plantee y explore varias alternativas de solución (Albright & Carr, 2009, pág. 56).

- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Dos capacidades que son importantes para la gerencia son la de analizar y la de escribir cuando se perfeccionen ambas habrá hecho de si mismo algo valioso para la empresa. Recuerde siempre capacitarse para la toma de decisiones, el análisis y la solución de problemas. (Albright & Carr, 2009, pág. 56).

3.2.2 DIVERGENCIA ENTRE LAS TEORÍAS

Para los autores Carr & Mary Albright (1997) los principales errores que cometen los gerentes en el desarrollo de su gestión administrativa, los cuales suelen obstaculizar el progreso en un área de la organización en función del bajo nivel de desempeño de los empleados y la ausencia de una cultura organizacional enfocada en el trabajo en equipo, la cual propicia el establecimiento de relaciones laborales en su equipo humano (Albright & Carr, 2009, pág. 59).

De igual forma, existen errores que contribuyen a la diferenciación en las teorías desarrolladas por los autores, John McCarthy (1982) y Clay Carr & Mary Albright (1997), que se exponen a continuación.

1. **"Imponer su juicio sobre el de los clientes"**

- **En qué consiste:** El cliente es pieza clave para la sostenibilidad de una organización, saber que desean y que buscan en sus productos. Si el cliente no toma parte en la comunicación, no quiere decir que se debe imponer un juicio propio sobre el del cliente. Esta ausencia de comunicación y acciones garantiza que por lo menos algunos factores importantes para el cliente no se incluyeron en el proceso de toma de decisiones (Albright & Carr, 2009, págs. 60-61).
- **Acciones positivas frente al error:**
 - Reconozca que usted no comprende las necesidades de sus clientes tan bien como quisiera.

- Para superar eso, permanezcan en contacto estrecho con cada cliente.
 - Eduque a sus empleados para que no impongan su juicio al de los clientes (Albright & Carr, 2009, pág. 61).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Lo más importante para una organización y su sostenibilidad es saber que piensan los clientes y que necesitan ellos para lograr satisfacer sus necesidades por medio de los productos. Escuchar a todos los clientes de la misma manera, ya sea a clientes sinceros los cuales siempre dirán lo que piensan, y los clientes progresivos los cuales podrán avizorar lo que su ambiente de trabajo va a llegar a ser en unos años; estos clientes se deben atesorar y escuchar ya que siempre tendrán información valiosa para cada gerente y su equipo de trabajo (Albright & Carr, 2009, pág. 62).

2. "Permitir que su equipo de trabajo se enemiste con otro grupo"

- **En qué consiste:** La enemistad en un equipo logra que resurjan emociones negativas del pasado, esa aparición de aquellas emociones arruina el presente ya que hace que el grupo de cierre y se prive de opciones prácticas y concisas del trabajo. La enemistad interfiere en la evaluación racional de cada empleado de la empresa. Valen más las emociones que la inteligencia y la razón (Albright & Carr, 2009, pág. 62).
- **Acciones positivas frente al error:**
 - Averigüe con su equipo en que consiste exactamente el problema.
 - Haga que dos representantes de ambos equipos analicen el asunto.
 - Provoque el entendimiento común de lo que sucedió y un compromiso para solucionarlo y superarlo (Albright & Carr, 2009, pág. 63).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Hay que ofrecer una respuesta, para que el enojo no permanezca y no logre

convertirse en enemistad. Cuando gerentes o empleados se enojen por algo que otro grupo hizo, enfréntenlo lo antes posible, puede que no se solucione, pero muchas veces gerente y su equipo logran solucionar el problema y recuperar la capacidad de cooperar, esta debe ser una meta fija cuando algún problema obstaculice la convivencia y el ambiente organizacional (Albright & Carr, 2009, pág. 64).

3. **"Permitir que su equipo se sienta superior a otro equipo"**

- **En que consiste:** Los grupos realmente buenos manejan y tienen un claro complejo de superioridad ante los demás, junto a este complejo se siente el orgullo el cual al pasar el tiempo se transforma en arrogancia la cual hace que un grupo se vuelva negligente, ya que logra alejar este grupo de los otros equipos, que aunque no sean tan buenos, son valiosos para la empresa (Albright & Carr, 2009, pág. 64).

- **Acciones positivas frente al error:**
 - Recuerde que surge del orgullo fundado en el desempeño.
 - Haga que su equipo trabaje con frecuencia con otros grupos.
 - Siempre que sea posible, establezca la cooperación entre su equipo y los demás (Albright & Carr, 2009, pág. 65).

- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Que un equipo sea bueno depende del trabajo con los demás equipos, te la iniciativa y las ganas de querer aprender y seguir dando lo mejor de cada uno para continuar logrando sus metas y objetivos. El equipo debe ser abierto a nuevas ideas y maneras de realizar las actividades, podrán ser más eficaces. será orgullosos con su capacidad de aprender y mejorar constantemente. La mejor manera de enfrentar cualquier error es preverlo y prevenirlo (Albright & Carr, 2009, pág. 66).

4. "Caer en los chismes de oficina"

- **En que consiste:** Transmitir información que se a escuchado como chisme, por esto existen dos riesgos: 1) La información que se transmite no es verdad y esto puede conllevar a tomar una mala decisión. Y 2) Su credibilidad recibirá un gran daño, ya que se puede perder la confianza de los jefes (Albright & Carr, 2009, pág. 67).

- **Acciones positivas frente al error:**
 - Verifique siempre las fuentes y hable sólo de lo que sepa, no de sus especulaciones.
 - Sea claro. No ofrezca opiniones de modo que parezcan hechos (Albright & Carr, 2009, pág. 67).

- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:**

Todo gerente debe tener cuidado con lo que dice, siempre que tenga que transmitir información importante para sus empleados, considere registrarla ya sea en un memorándum con la información esencial, grabar video de la reunión, fijar la información en boletines o pizarras, todo esto para que todos tengan acceso a la información y versión original. Evitar la voz a voz y la información de mensajeros descuidados ya que el mensaje real se podría perder (Albright & Carr, 2009, pág. 70).

5. "Tratar de resolver problemas de desempeño con tecnología"

- **En qué consiste:** La nueva tecnología contribuirá a superar los problemas de sus empleados, Aunque no siempre es así del todo ya suele agregar gastos y complicaciones innecesarias y se acabará con el mismo problema que se tenía al principio, ya que no era la indicada y no ayudó a la solución de ningún problema (Albright & Carr, 2009, pág. 72).

- **Acciones positivas frente al error:**

- Obtenga tantos detalles del problema como sea posible.
 - Explore para determinar si hay un problema más profundo.
 - Pregunte al empleado que ha hecho para tratar de solucionar el problema.
 - Si la tecnología provoca el problema o es capaz de contribuir a solucionarlo, encuentre la manera específica (Albright & Carr, 2009, pág. 72).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Si las personas de un determinado grupo se desempeñan mal porque carecen de herramientas adecuadas, la tecnología adecuada contribuirá que se dé un desempeño óptimo. El buen desempeño se da cuando su uso se apoya en los conocimientos prácticos y las motivación de los empleados, entre mayor sea el desempeño de un empleado, mayor será la utilidad de la tecnología adecuada para el equipo. Cuando exista un problema primero se buscan los elementos humanos del problema, se les habla y se recurre a la tecnología para mejorar desempeño y volverlo eficaz (McCarthy, 1982, pág. 84).

6. "Automatizar un proceso sin mejorarlo antes"

- **En que consiste:** Si se tiene un proceso manual ineficaz y se automatiza sin realizar los cambios pertinentes, se tendrá un proceso automático ineficiente, pueda que el mismo proceso automático se convierta en algo más ineficiente que el proceso manual preexistente (Albright & Carr, 2009, pág. 74).
- **Acciones positivas frente al error:**
 - La reingeniería es un método formal de analizar y mejorar un proceso para que se automatice en forma eficaz.
 - Se comienza por revisar el proyecto y el problema a fondo (Albright & Carr, 2009, pág. 74).

- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Automatizar los procesos debe ser un actuar muy bien pensado, ya que una vez que un proceso manual se convierte en uno automatizado, se hace menos flexible y más difícil de cambiar que cuando se hacía el trabajo o proceso a mano. Es por esto que antes de cambiar un programa debe asegurarse de que sea tan eficiente y eficaz como sea posible, antes de decidir automatizarlo (Albright & Carr, 2009, pág. 76).

7. "Presionar al equipo para tomar decisiones apresuradas"

- **En qué consiste:** Todas las personas que pertenecen a un equipo de trabajo tienen las mismas posibilidades y no existen preferencias, un buen gerente debe encontrar un equilibrio entre llegar a una conclusión rápida y permitir que todos los integrantes del grupo sean escuchados, para brindarles apoyo en la toma de decisiones y en la participación en equipo. Si todos los integrantes no participan pierden motivación y compromiso con el trabajo (Albright & Carr, 2009, pág. 76).
- **Acciones positivas frente al error:**
 - Propiciar que los integrantes se escuchen uno a otro con atención.
 - Incitar a los integrantes a hacer preguntas que contribuyan a entender lo que la otra persona trata de decir.
 - Evitar que el equipo se apresure.
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Un buen gerente no presiona a su equipo de trabajo para que tomen una decisión con más rapidez de lo que normalmente se realiza, pero tampoco se les permite que tomen una decisión y se enfrenten solos ante esta. El gerente debe delegar obligaciones a los integrantes del equipo para estos tengan la autoridad de tomar y poner en práctica las decisiones que tomaron (Albright & Carr, 2009, pág. 79).

8. "Tratar a los integrantes de un equipo sólo como individuos"

- **En qué consiste:** No se debe ver a un equipo desde un punto de vista individual, desde un desempeño individualista sino desde un desempeño en equipo. Los gerentes no deben mostrar preferencia ante el desempeño individual, ya que evita que un equipo de trabajo se integre rápidamente en una actividad clara, esta perspectiva de los gerentes debe cambiar para mejorar el ambiente laboral (Albright & Carr, 2009, pág. 81).

- **Acciones positivas frente al error:**
 - Centrarse en el desempeño del equipo, no en el individual.
 - Dejar que el equipo corrija el desempeño individual.
 - No recompensar desempeños individuales que no contribuyan al éxito del equipo.
 - Si recurre a las evaluaciones individuales, haga que el desempeño en equipo sea un aspecto de gran importancia (Albright & Carr, 2009, pág. 81).

- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** No se debe evaluar a un equipo individualmente, todos van encaminados hacia un mismo fin, y hacia una meta fija, por esto es primordial que el gerente entienda la clase de cercanía y cooperación que requiere un equipo eficaz, se transmitirá mejor aquella comprensión y colaboración a los integrantes (Albright & Carr, 2009, pág. 82).

9. "No trabajar para el éxito de su jefe"

- **En qué consiste:** Conocer cuál es el lugar en la empresa de cada quien, es responsable de las obligaciones de su cargo, adelanta proyectos importantes y además tiene la responsabilidad de ser un buen subordinado de su jefe. Así como espera que sus subordinados lo apoyen, su jefe lo espera también de usted. *"No hay responsabilidad mayor que contribuir al éxito del jefe"*.

- **Acciones positivas frente al error:**
 - Busque las oportunidades de compartir el crédito.
 - Cerciorarse de que su jefe observe el buen trabajo que usted realiza.
 - Contribuir a que su jefe se prepare ante las críticas que surjan.
 - Propiciar el sentido de participación y el apoyo en su propio grupo de trabajo (Albright & Carr, 2009, pág. 82).

- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** La contribución individual más importante que usted es capaz de hacer para el éxito de su jefe es su propio desempeño. Los gerentes eficaces tienen tanto capacidad política como de liderazgo, la aptitud para conducir a un grupo a producir grandes resultados y la disposición para identificar y compartir el crédito obtenido (Albright & Carr, 2009, pág. 82).

10. “No actuar como integrante de un equipo”

- **En que consiste:** En muchas empresas la gente es apreciada por sus contribuciones a su equipo, no por su capacidad para quedar siempre bien. Sus jefes no valoraran las contribuciones que haga a la empresa si usted no trabaja para fortalecer a su equipo de trabajo ya que cuando no se participa en forma activa para apoyar a los demás ellos tampoco lo harán con usted (Albright & Carr, 2009, pág. 84).

- **Acciones positivas frente al error:**
 - Recordar no querer apropiarse de la gloria en todo momento.
 - Evite dejar en evidencia las peleas internas en público.
 - Conceder el crédito cuando sea merecido.
 - Propiciar las ideas de los otros, no reprima la innovación con la crítica a nuevas ideas (Albright & Carr, 2009, pág. 83).

- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Los gerentes se seleccionan de entre los mejores trabajadores que cumplen con ciertas aptitudes técnicas y administrativas. Bajo el enfoque de la administración moderna exige que se concentre en el equipo como un todo. El cambio de énfasis es fundamental para el éxito de los gerentes (Albright & Carr, 2009, pág. 84).

11. “No capacitar a los empleados e impedir su progreso”

- **En qué consiste:** Las consecuencias de impedir el crecimiento de los empleados reducen la eficiencia del equipo de trabajo. Por qué se depende de las habilidades individuales de cada empleado y cuando ocurre un impase el trabajo se ve interrumpido (Albright & Carr, 2009, pág. 85).
- **Acciones positivas frente al error:**
 - Hacer de la capacitación una prioridad de primer orden
 - Ayudar a los empleados a preparar planes individuales de superación.
 - Verificar que los empleados no demoren en asistir a las capacitaciones.
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** La capacitación no es una solución a todos sus problemas. Promueva el crecimiento personal de los empleados en busca del progreso en el largo plazo de la empresa. Cuando se preparan para enfrentar a tareas más difíciles aumentan su autonomía y poder de actuar y decidir.

Por otro lado John McCarthy (1982) enfoca sus aportes teóricos al fallo gerencial, el desconocimiento de las capacidades del recurso humano evidencian la falta de habilidad necesaria para aprovechar el esfuerzo de sus colaboradores en pro de alcanzar los objetivos organizacionales planteados. Dicha hipótesis está sustentada en los errores que se cometen en la gestión administrativa en las organizaciones y se enuncian a continuación.

1. “Los empleados y los trabajadores son herramientas para ejecutar el trabajo”

- **En qué consiste:** Los gerentes cometen el error de no conocer a sus empleados y por lo tanto no identifican lo que puede ser un atractivo o no a la hora de motivar a sus trabajadores (McCarthy, 1982, pág. 81).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Es vital que los gerentes conozcan a fondo a sus empleados, esto con el fin de conocer las cosas que en realidad los motivan y así lograr persuadirlos y alcanzar un mayor éxito; guardando la prudencia y la delicadeza que requieren cada uno de los temas porque hay una gran diferencia entre conocer los hechos y hablar de ellos y por consiguiente, “intimar” demasiado (McCarthy, 1982, pág. 81).

2. ¡Pero tiene 50 años!

- **En qué consiste:** La constante lucha por encontrar un personal idóneo hace que con frecuencia los gerentes dejen a un lado la experiencia que pueden tener hombres y mujeres de edad; Puesto se piensa que estos carecen de ideas frescas (McCarthy, 1982, pág. 82).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Recordemos , que hay jóvenes que son muy “viejos” y viejos que son muy “jóvenes”, Por lo tanto es importante que los gerentes aprendan a considerar a cada uno de ellos y evitar estereotipar , ya que esto lo único que lograrán es perder sus elementos más experimentados (McCarthy, 1982, pág. 83).

3. “De esto... me ocuparé mañana”

- **En qué consiste:** *¿Acaso alguna vez es realmente más fácil resolver los problemas mañana?* Generalmente se agravan y se vuelven cruciales al pasar el tiempo. Diferir decisiones importantes como gerente es señal de inseguridad y falta de capacidad para tomar decisiones (McCarthy, 1982, pág. 84).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Evite en todo momento aplazar las decisiones y/o las tareas que deba realizar para

resolver cualquier situación sin importar su nivel de importancia. De esta forma demostrara eficiencia, compromiso y responsabilidad con su trabajo y la organización (McCarthy, 1982, pág. 84).

4. “El provincialismo/la falta de actualización”

- **En que consiste:** Muchas empresas han perdido competitividad y oportunidades de crecimiento y expansión global debido a la falta de actualización y rechazo de nuevos métodos administrativos por parte de sus gerentes debido a su *provincialismo* que no es más que la falta de *criterio mundial en los viejos gerentes de hoy* (McCarthy, 1982, pág. 85).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** No tema probar nuevos métodos administrativos que se aplican en distintas partes del mundo e incluso en industrias diferentes a la suya. Recuerde que no todas las organizaciones son iguales y es necesario realizar un análisis que adapte dichas ideas para contribuir al desarrollo de su negocio. *Abra la ventana por donde pueda ver el mundo el gerente tiene la obligación de interesarse activamente en lo que pasa en el mundo, para que puedan tomar las mejores decisiones basados en un conocimiento completo de su entorno económico, social y político* (McCarthy, 1982, pág. 86).

5. “Si quiere que este bien hágalo usted mismo”

- **En qué consiste:** Este es el peor consejo que un gerente profesional deba escuchar. Uno de los principales motivos de fracaso de la gerencia es el hecho de no delegar trabajos a otras personas por temor a las habilidades de sus subalternos. *"Nadie es capaz de hacer el trabajo mejor que yo"* (McCarthy, 1982, pág. 87)
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Los gerentes acertados deben ser *multiplicadores de efectividad, autonomía y capacidad en nuestros subalternos*. Cuando les permitimos adquirir responsabilidades y cumplen elevan nuestro prestigio y nivel de liderazgo

Recordemos que nuestra principal labor como gerentes es ayudar a nuestra empresa a crear un personal idóneo y capaz de satisfacer las necesidades futuras de expansión y crecimiento de la organización (McCarthy, 1982, pág. 88).

6. “El procesos de selección”

- **En que consiste:** Casi todos los gerentes realizan la contratación para cubrir una vacante y ejecutar una tarea. *Lo más frecuente es que se piense poco en determinar la potencialidad final de un empleado* (McCarthy, 1982, pág. 89).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Los procedimientos inadecuados y deficientes de selección son la principal causa de que fracasen los gerentes y no se alcancen los objetivos de la organización. Establezca la combinación ideal de métodos cualitativos y cuantitativos a la hora de evaluar y seleccionar los nuevos miembros de su equipo de trabajo y evite que su organización se vea afectada por los altos costos de rotación implícitos en el cambio constante de personal (McCarthy, 1982, pág. 90).

7. “Solo redúzcanse los gastos... No importa donde”

- **En que consiste:** Algunos gerentes son víctimas del pánico cuando el negocio va mal y reducen gastos organizacionales necesarios para el funcionamiento de la empresa (publicidad, programas administrativos y las capacitaciones) como solución a los problemas financieros (McCarthy, 1982, pág. 90).
- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** NO reduzca los gastos en los sectores donde no debe hacerlo. Ante situaciones difíciles nunca se debe comprometer la operatividad del negocio, es necesario adaptarse al mal momento y re direccionar las estrategias y programas establecidos junto con su personal (McCarthy, 1982, pág. 91).

8. “No prever las necesidades relativas al potencial humano”

- **En que consiste:** No identificar los requisitos y tareas de cada puesto de

trabajo bajo su supervisión impide que exista una rotación de capital humano de trabajo eficiente desde el interior y el exterior de la organización (McCarthy, 1982, pág. 91).

- **Consejos hacia la administración Enfocada al logro organizacional:** Establecer procedimientos que relacionen y prevean las necesidades del recurso humano en cada área de la organización para el futuro establecerá una planeación más eficiente en términos de rotación de personal, gastos financieros y capacitación supliendo las necesidades para asegurar el desarrollo y crecimiento continuo de la organización (McCarthy, 1982, pág. 92).

Despues de conocer las posturas de los autores con respecto a los errores que cometen los gerentes en las organizaciones, se identificaron las divergencias y convergencias entre los autores, esto con el fin de resumir e identificar los errores mas comunes en las empresas y crear la herramienta que sirvió de base para el desarrollo de la investigación. En el capítulo IV se observarán los resultados obtenidos por medio de la herramienta acerca de la gestión administrativa en empresas del subsector comercio.

CAPITULO IV. MEDICIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Al contrastar y conocer los principales errores involucrados en el desarrollo administrativo de la gestión, especificados en los aportes teóricos de los autores Carr & Mary Albright (1997) y John McCarthy (1982). Se diseño y aplicó un instrumento para identificar cuales de estos errores son cometidos por los gerentes de las organizaciones y cuales no se evidenciaron en la gestión de los gerentes a quienes se aplico el instrumento. A continuación se presenta los resultados obtenidos en el estudio.

4.1 Datos Generales

Lugar	Philips Colombia S.A.S, Team Foods Colombia S.A y Cencosud Colombia S.A.
Ciudad	Bogotá D.C
Método	Cuantitativo
Herramienta	Encuestas: 80 preguntas cerradas y abiertas
Muestra	El tamaño de la muestra fue de 3 gerentes distribuidos en las diferentes áreas organizacionales.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">- El objetivo principal del estudio es identificar las practicas y manuales de conducta presentes en las organizaciones.- Identificar los principales errores cometidos por la gerencia dentro de las organizaciones.- Identificar los principales factores de éxito asociados con los resultados obtenidos por las organizaciones durante los últimos años.

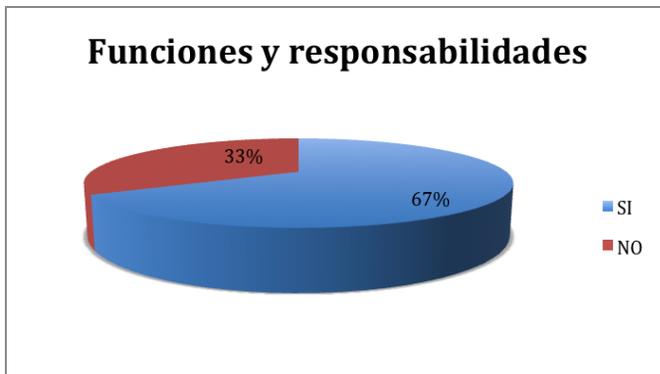
4.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis que se presenta a continuación es el resultado de los errores evidenciados de acuerdo a las respuestas de los encuestados con la herramienta de evaluación y medición de la gestión gerencial.

a) Herramienta de evaluación y medición de la gestión administrativa (Errores Evidenciados)

1. Existe en la organización un manual que especifique las funciones a realizar para cada cargo?

Grafico 1 Funciones y responsabilidades

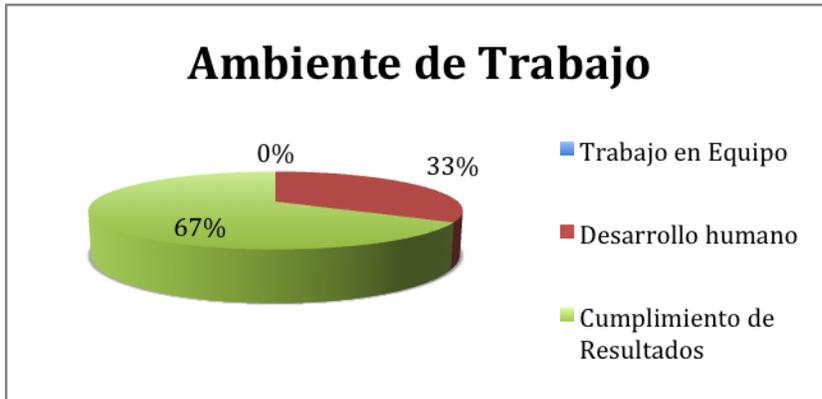


Fuente: Elaboracion Propia

Como lo demuestra la gráfica No 1, el 67% de los encuestados afirma que existe en la organización un manual que especifica las funciones y responsabilidades para cada cargo en la organización. Sin embargo los resultados indican que dichos manuales no están estructurados para todos los cargos en el Cencosud Colombia S.A, hecho que de acuerdo a los resultados se considera como un error en la gestión de recursos humanos.

2. ¿Con cuales de las siguientes opciones identifica el ambiente de trabajo que existe en su organización?

Grafico 2 Ambiente de trabajo



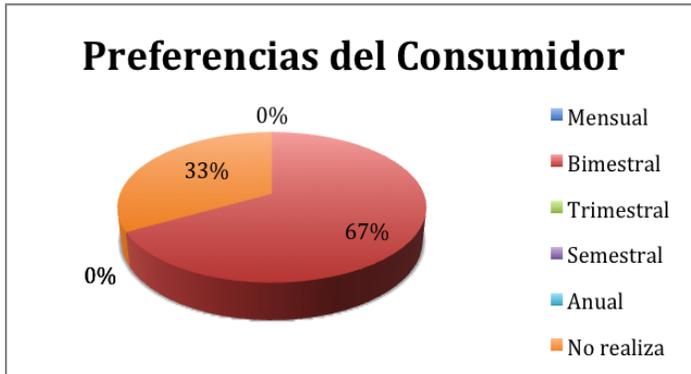
Fuente: Elaboracion Propia

Según se observa en la grafica No 2, el 67% de los encuestados afirma que el ambiente de trabajo en las organizaciones está orientado únicamente al cumplimiento de resultados, y el 33% afirma que el desarrollo humano es más importante.

Un error recurrente en las organizaciones que día a día enfocan sus planes de acción y estrategia a la consecución de metas, logros y objetivos. Dejan de lado factores muy importantes para una organización como el desarrollo humano de sus trabajadores y generar un ambiente que propicie el trabajo en equipo, mejore la comunicación y haga más feliz a los miembros de su equipo de trabajo. Hecho que de acuerdo a los resultados es considerado un error en la gestión y planeación general de la organización.

3. ¿Con que frecuencia establece estudios que midan las preferencias de sus consumidor y le permitan conocer el comportamiento y participación de su organización en el mercado?

Grafico 3 Preferencias del consumidor



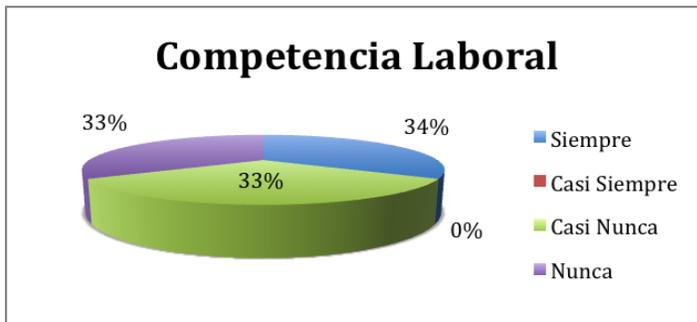
Fuente: Elaboracion Propia

La grafica No 3 indica que, el 67% de los encuestados afirma que la organización realiza **estudios que midan las preferencias de sus consumidores que le permiten conocer el comportamiento y participación de su organización en el mercado con una periodicidad bimestral**, y el 33% afirma que este tipo de estudios no son realizados por su organización.

Hecho que de acuerdo a los resultados es considerado un error en la gestión y planeación general, debido a que las organizaciones que no realizan este tipo de investigaciones son propensas a cometer errores durante las etapas de planeación y aplicación de su estrategia debido al desconocimiento del mercado y sus competidores.

4. ¿En la práctica gerencial con qué frecuencia promueve o genera que exista competencia entre los equipos de trabajo en su organización?

Grafico 4 Competencia laboral



Fuente: Elaboración Propia

la dispersión de los resultados en esta categoría es mayor según los resultados de la grafica No 4, se obtiene que el 33% de los encuestados afirma que nunca promueve en su organización la competencia entre los equipos de trabajo, la tendencia indica que este tipo de ambientes es mayor ya que el 67% afirma que en su empresa existe una competencia constante entre los diferentes equipos y áreas de la organización.

Hecho que de acuerdo a los resultados es un error recurrente en las organizaciones ya que el enfoque que existe hacia la consecución de logros y resultados propician que se genere competencia laboral entre las diferentes áreas de la organización y los miembros dentro de cada equipo de trabajo. Dicha competencia según la teoría administrativa puede ser nociva para el desarrollo y crecimiento de la organización en términos de trabajo en equipo y comunicación eficiente entre sus empleados.

5. Cuando tiene que tomar decisiones o solucionar problemas usted?

Grafico 5 Comunicación asertiva



Fuente: Elaboracion Propia

	Respuesta	# Encuestados
a.	Toma la decisión que usted estime conveniente.	0
b.	Consulta el problema con su equipo de trabajo solamente.	2
c.	Solicita la opinión de las demás áreas y toda la información que los demás gerentes le pueden proveer para evitar afectar a la compañía y a las diferentes áreas que la componen.	0
e.	c y d son las respuestas con las que mas me identifíco	1

Fuente: Elaboracion Propia

Según la grafica No 5 observamos que 67% de los encuestados afirma que cuando tienen que solucionar un problema solo lo consultan con su equipo de trabajo para que con colaboración de ellos se den las estrategias de solución. El 33% de la organización tiende a solicitar y requerir información de las demás áreas, para así obtener toda la información posible para evitar afectar a la compañía, brindando intereses globales para realizar el correcto plan de acción.

Este error es muy común cuando se tiene un equipo sólido en el que prima la confianza y la coordinación de acciones, tienden a olvidarse de que la compañía cuenta

con muchos más equipos y áreas que complementan la función y metas de la compañía. Es esencial al momento de solucionar un problema o brindar una estrategia, contar con la opinión de su equipo, pero a la vez apoyarse en otros equipos, los cuales brindarán una comunicación más amplia, sólida, y complementarán las estrategias y metas que se deseen alcanzar. A la vez tener el respaldo de las demás áreas brindará la seguridad que cualquier acción que realices no afectará a ningún área de la compañía, inclusive puedes fortalecer tu área y las demás con la decisión y plan de acción que se desee realizar.

6. Usted es una persona eficiente porque: “yo como gerente”

Grafico 6 Eficiencia en el puesto de trabajo



Fuente: Elaboracion Propia

	Respuesta	# Encuestados
a.	Ordeno las tareas a realizar según su nivel de importancia y quien me la pidió realizar.	2
b.	Postergo las tareas más complicadas para rendir mas.	0
c.	Evito postergar tareas, las realizo a medida que me las sugieren, ya que estoy comprometido con mi trabajo y con la compañía.	1

Fuente: Elaboracion Propia

Un 67% del total de los encuestados ordena las tareas por realizar según el nivel de importancia y la persona de la compañía quien la asignó. El 33% restante afirma

que evita postergar tareas por lo tanto las realizan a medida que el personal de la compañía que las requiera.

Este es uno de los errores más comunes que cometen los gerentes, postergar las tareas afecta la eficiencia y productividad en la ejecución de las funciones y tareas asignadas. Organizar tareas tan solo por la persona que se las sugirió no es el mejor plan de acción. Este accionar conlleva a retrasos en los términos de entrega y puede que afecte otras áreas de la compañía, incluso el área puede perder credibilidad ante los demás equipos de trabajo. La mejor manera de distribuir las tareas y lograr ser eficientes es siguiendo los planes de entrega y necesidades de las áreas, al igual cuentas con un equipo el cual lo puedes organizar y distribuir labores y funciones para cumplir los plazos de entrega, así se logra ser productivos y eficientes en el puesto de trabajo.

7. ¿Usted como gerente realiza un plan de trabajo para usted y su equipo?

Grafico 7. Organización de tareas



Fuente: Elaboracion Propia

- **Usted realiza un plan de trabajo:**

Grafico 8. Organización de tareas



Fuente: Elaboracion Propia

	Respuesta	# Encuestados
a.	Porque el plan lo realizan los demás gerentes de la compañía y no me puedo quedar atrás. Yo lo realizo pero no sigo el orden.	0
b.	Para tener información precisa y detallada acerca de los proyectos que vamos a realizar mi equipo y yo.	1
c.	Para hacer partícipe a mí equipo en todas las actividades. Tengo en cuenta las opiniones y aportes de los miembros de mi equipo.	0
d.	b y c son las respuestas con las que más me identifico	2

Fuente: Elaboracion Propia

Como se demuestra en las gráficas 7 y 8, se puede concluir que a pesar de que los gerentes realizan un plan de trabajo, no todos tienen claro como se crea y con qué finalidad. Se observa que el 67% de los encuestados está de acuerdo en que el plan de trabajo y este tiene como fin obtener información más clara, precisa y detallada acerca de los futuros proyectos e involucran a su equipo en esta planificación teniendo en cuenta las opiniones de los mismos, mientras que un 33% realiza este plan de trabajo para el equipo tenga información precisa y detallada y logren realizar las tareas del plan tal cual se especifica, pero olvidan escuchar las opiniones y aportes de su equipo de trabajo frente este plan y organización de tareas.

No solo es importante tener un plan de trabajo para tener información precisa y detallada de los proyectos que se van a llevar a cabo en un tiempo determinado, es sumamente importante compartirlo con el equipo, saber que piensan de la organización, del plan y de las tareas que se les asignaron a cada uno. Regularmente el equipo sabe quién puede ser más eficiente en cada una de las tareas y brindar opiniones importantes para lograr una mejor ejecución de

las labores, cumplir con los requerimientos y ser más eficientes y productivos en la realización de las mismas. Siempre es importante involucrar al equipo en la organización del plan de tareas.

8. ¿Cuándo selecciona a una persona para vincularlo a la compañía y a su equipo, usted?

Grafico 9. Selección de personal



Fuente: Elaboracion Propia

	Respuesta	# Encuestados
a.	Revisa el perfil del cargo y analiza a la persona, sus cualidades y su potencial para laborar en el área.	2
b.	Conoce a la persona personalmente y si es educada y tiene buena presencia física, lo contrata para cubrir la vacante.	0
c.	Le realiza pruebas relacionadas con el cargo. Así logra conocer las habilidades, experiencia y conocimientos que tiene el aspirante para ejercer el cargo.	0
d.	a y c son las respuestas que mas me identifican.	1

Fuente: Elaboracion Propia

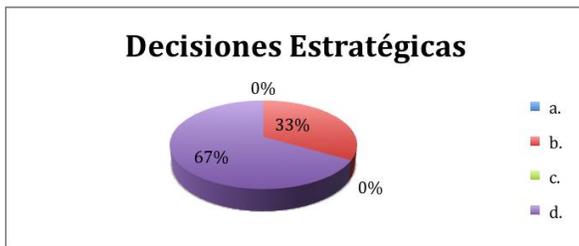
Como lo muestra la gráfica 9, el 67% de los encuestados afirma que al momento de seleccionar a un candidato para hacer parte de la organización analizan las cualidades, su posible potencial para las tareas a realizar y

comparan el perfil del cargo con la información obtenida, mientras que un 33% indaga el perfil de la persona pero a la vez realizan pruebas del cargo.

Este es uno de los errores más recurrentes en el cual incurren los gerentes. El proceso de selección de personal es fundamental para el buen funcionamiento de un área, no solo por tener una hoja de vida extensa, e impecable quiere decir que sea apto para el trabajo, es correcto analizar su actitud, conocer su personalidad y escucharlo para conocer el nivel de comunicación y tareas relevantes que ha realizado en su experiencia laboral. Pero también es sumamente importante evaluar los conocimientos y aptitudes con las que cuenta, para desempeñar una excelente labor en su cargo. Realizar pruebas relacionados con el cargo ayuda al gerente a aclarar, rectificar y conocer las habilidades, experiencias y conocimientos con los que el individuo cuenta. Realizar una prueba física con tareas del cargo es fundamental para tomar la mejor decisión y complementar el equipo.

9. Si la empresa se encuentra pasando por una crisis económica, usted:

Grafico 10. Decisiones estrategicas



Fuente: Elaboracion Propia

	Respuesta	# Encuestados
a.	Elimina las capacitaciones para el personal.	0
b.	Reduce significativamente la publicidad de la compañía y/o de sus productos.	1

c.	Hace un recorte de personal sin importar lo eficiente y productivos que podrían llegar a ser.	0
d.	Analiza la realidad de la compañía re direccionando estrategias, metas y objetivos con la ayuda del personal.	2

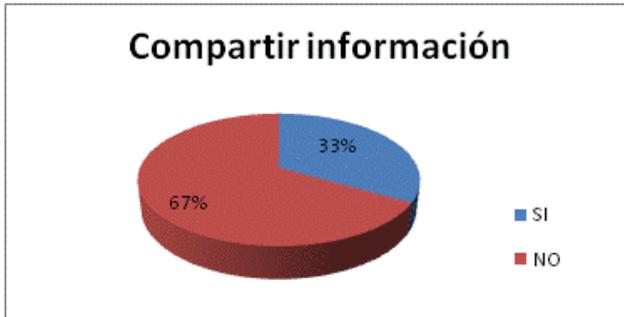
Fuente: Elaboracion Propia

Como lo muestra la gráfica 10, se concluye que un 33% de los encuestados afirma que en momento de crisis lo primero que reducen significativamente es la publicidad de la compañía o de los productos, mientras que un 67% antes de tomar cualquier decisión analizan la realidad de la compañía, re direccionando metas, objetivos y estrategias.

Las decisiones no se deben tomar a la ligera, estas ameritan de un análisis exhaustivo no solo de elementos del área a la cual corresponden, si no obtener una mirada global de la compañía. Cuando se afronta un problema dentro la compañía, es porque una tarea se está ejecutando incorrectamente, es por esto que re direccionar las estrategias, metas y objetivos ya existentes y crear unas nuevas es la mejor decisión que se debe tomar. En momentos de crisis no se opta por reducir costos vitales, importantes para la venta, para lograr que los clientes prefieran a la compañía y a los productos, logrando así la perdurabilidad de la compañía en el mercado. Para empresas como las encuestadas, la publicidad es pieza clave para lograr las metas y objetivos, es por esto que manejar la adecuada publicidad de productos y de la organización es importante para permanecer en el mercado y competir.

10. Comparte abiertamente la información acerca de los diferentes temas administrativos y estratégicos de la organización con sus empleados?

Grafico 11. Compartir información



Fuente: Elaboracion Propia

Se nota en la gráfica 11, que el 33% de los encuestados respondió de manera afirmativa esta pregunta, sin embargo, la mayoría de los encuestados, es decir, un 67% del total afirma que no comparte abiertamente la información acerca de temas administrativos y estratégicos.

Se reconoce esto como un error gerencial ya que es muy importante que cada uno de los empleados conozca abiertamente su lugar de trabajo y pueda tener conocimiento de los planes, gestiones y estrategias que se van a llevar a cabo para así aportar, opinar y participar activamente en las decisiones de la compañía.

11. ¿Tienen sus empleados conocimientos de las diferentes áreas de la compañía o se limitan únicamente a informarse sobre el área a la cual pertenecen?

Grafico 12. Conocimiento empresarial



Fuente: Elaboracion Propia

Las respuestas obtenidas hacia esta pregunta permite observar que la mayoría de los gerentes encuestados respondieron que sus empleados no tienen conocimiento total de la compañía sino limitada por áreas. Por lo tanto se logra reconocer que se está cometiendo un error gerencial en 2 de las 3 compañías evaluadas.

Una información globalizada de la compañía sería lo ideal que deberían tener todos los empleados ya que es la manera de poder aportar y facilitar el trabajo en equipo y la comunicación dentro de la misma.

12. ¿Opta por comunicarle todas las situaciones relacionadas con su cargo a su superior?

Grafico 13. Comunicación superior



Fuente: Elaboración Propia

A pesar de que la mayoría de los encuestados respondió positivamente; se puede evidenciar que en la compañía Phillips Colombia S.A.S se está cometiendo un error gerencial al no manejar una comunicación fluida entre jefe- subordinado.

Uno de los factores primordiales en las organizaciones es la buena comunicación entre el equipo de trabajo. Un buen gerente se caracteriza por escuchar y ayudar a solucionar las diferentes situaciones que se presenten, lo que quiere decir que si sus subordinados no perciben esto se comete un error de percepción y comunicación que debe ser solucionado.

13. En su filosofía de gerente; ¿Qué posición tiene frente al reconocimiento de los empleados?

Grafico 14. Reconocimientos de los empleados



Fuente: Elaboracion Propia

Es posible observar en la gráfica 14 un alto porcentaje (2/3 partes) de los encuestados tiene claro la importancia del reconocimiento en los lugares de trabajo; sin embargo un 33% de los encuestados considera que es bueno de vez en cuando. Lo anterior permite evidenciar una alerta frente a una posible problemática en la compañía.

Los reconocimientos y felicitaciones por un buen desempeño motivan de manera efectiva a los empleados, por lo tanto un gerente que sepa hacerlos genera un efecto positivo en sus subordinados logrando que se esfuercen cada vez más por realizar bien sus actividades y obtener dichos reconocimientos.

14 ¿Estaría dispuesto a implementar una evaluación donde todos tengan la posibilidad de evaluar a todos?

Grafico 15. Evaluacion completa



Fuente: Elaboracion Propia

Organización	Escenario
TEAM	Es importante conocer la opinión de los demás integrantes del equipo
PHILLIPS	La organización, sus políticas y sus directivas son los únicos encargados de juzgar la gestión de los empleados en el ámbito laboral
CENCOSUD	N/A

Fuente: Elaboracion Propia

Como se observa en la gráfica 15; un 67% de los encuestados respondieron NO a la pregunta de que si estarían dispuestos a tener una evaluación en la que todos pudieran evaluar a todos. Lo anterior es un error en el cual los gerentes no están de acuerdo con tener una retroalimentación por parte de sus subordinados negándose la posibilidad de conocer las opiniones y sugerencias que el resto del equipo está dispuesto a dar con el fin de obtener un clima empresarial ideal en el que todos se sientan cómodos y puedan trabajar felizmente.

Los consejos y sugerencias bien intencionadas representan una posibilidad de crecimiento y una mirada desde otros puntos de vista desde los cuales se podrá corregir errores y a su vez resaltar virtudes en cada uno de los integrantes de la organización.

**b) Herramienta de evaluación y medición de la gestión administrativa
(Errores No Evidenciados) (Albright & Carr, 2009, pág. 104)**

El análisis que se presenta a continuación es el resultado de los errores que no se evidenciaron en las organizaciones analizadas de acuerdo a las respuestas de los gerentes encuestados mediante la aplicación de la herramienta de evaluación y medición de la gestión gerencial.

1. ¿Usted como gerente maneja una comunicación e interacción constante con las demás áreas?

Grafico 16. Comunicacion e interaccion



Fuente: Elaboracion Propia

Si su respuesta es afirmativa seleccione el porqué de acuerdo a las opciones descritas a continuación:

Grafico 17. Comunicacion e interaccion



Fuente: Elaboracion Propia

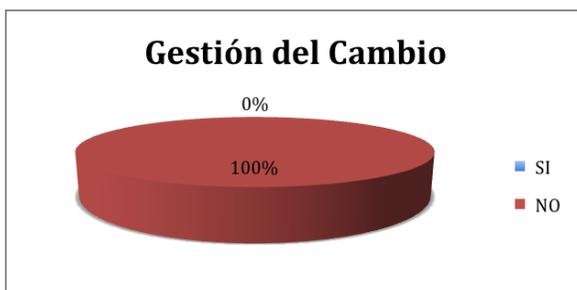
	Respuesta	# Encuestados
a.	Busca siempre oportunidades para estrechar los lazos interpersonales	3
b.	Mantiene una buena comunicación, tan solo cuando necesita de la colaboración de un área.	0
c.	Otra, cual?	0

Fuente: Elaboracion Propia

En las gráficas 16 y 17, el 100% de los encuestados afirma que interactúa y mantiene una comunicación asertiva con los gerentes y equipos de las demás áreas, ya que siempre se mantienen en búsqueda de oportunidades que logren estrechar los lazos interpersonales entre los colaboradores de la compañía.

1. Le teme usted a los cambios que pueden ocurrir dentro la empresa y/o su área?

Grafico 18. Gestion del cambio



Fuente: Elaboracion Propia

Si su respuesta es negativa escriba el por qué?

PHILIPS	Los cambios son parte de la dinámica corporativa, en la gestión preventiva evitamos que ocurran situaciones negativas que puedan juzgar mal nuestro rendimiento en la organización.
TEAM	Siempre debemos estar dispuesto al cambio, es la naturaleza de los negocios
CENCOSUD	Pienso que los cambios no siempre son de temer, probablemente sea necesario para el crecimiento de la compañía y sostenimiento de mi área. Los cambios son necesarios

Fuente: Elaboracion Propia

Se evidencia en la gráfica 18 que el 100% de los encuestados afirman que no le temen a los cambios que pueden ocurrir en la compañía. Los gerentes piensan que los cambios hacen parte de la dinámica corporativa, se ven involucrados en la naturaleza de los negocios ya que se encuentran en un mercado cambiante, estos concluyen que los cambios son necesarios para perdurar en el tiempo.

3. ¿Usted cree que usted y los colaboradores a su cargo son un gran equipo?

Grafico 19. Trabajo en equipo



Fuente: Elaboracion Propia

Si su respuesta es SI, elija la respuesta con la que mas se sienta identificado.

- Si piensa en todos sus colaboradores como un buen equipo, usted debe de ser un buen subordinado de su jefe, para demostrar lo anterior, usted:

Grafico 20. Trabajo en equipo



Fuente: Elaboracion Propia

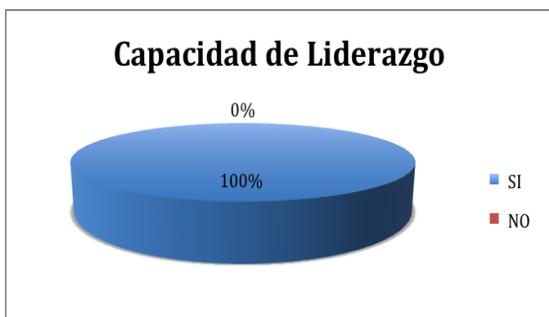
	Respuesta	# Encuestados
a.	Propicia el sentido de participación y el apoyo de su equipo.	0
b.	Se cerciora de demostrar a su jefe el buen trabajo que realiza su equipo y usted	0
c.	Trabaja sin importar que piensen los demás de usted	0
d.	a y b son las respuestas con las que mas me identifico	3

Fuente: Elaboracion Propia.

En las gráficas 19 y 20, el 100% de los encuestados afirman que son muy buenos jefes los cuales cuentan con un equipo sólido. Para mantener este gran equipo propician el sentido de participación y apoyo, confiando plenamente en las cualidades y características únicas con las que cuenta cada integrante del equipo.

2. ¿Usted se considera un buen jefe?

Grafico 21. Capacidad de liderazgo



Fuente: Elaboracion propia

Si su respuesta es SI, elija la respuesta con la que más se sienta identificado: “Usted como jefe siempre trata de”

Grafico 22. Capacidad de liderazgo



Fuente: Elaboracion propia

	Respuesta	# Encuestados
a.	No apropiarse de los méritos de los demás ya que no son míos, prefiero conceder el crédito a quien se le sea merecido.	1
b.	Como somos un solo equipo, no felicito a nadie por su buena labor, ya que esta es obligación de cada colaborador.	0
c.	No reprimo con criticas la innovación y creatividad de mi equipo.	1
d.	a y c son las respuestas con las que mas me identifico	1

Fuente: Elaboracion Propia

De la misma forma que en las preguntas anteriores, en la gráfica 21 se presenta que el 100% de los gerentes afirman que son unos jefes ejemplares. La gráfica No 22 afirma en un 33% de los encuestados no se apropia de los méritos de los demás, tiende a dar créditos por el buen trabajo de cada uno de los integrantes de su equipo; otro 33% no reprime con críticas la creatividad e innovación del equipo, un buen jefe escucha las ideas y opiniones de sus colaboradores.

6. ¿Usted como gerente le concede el tiempo de capacitarse a los integrantes de su equipo?

Grafico 23. Capacitacion del personal



Fuente: Elaboracion Propia

Grafico 24. Capacitacion del personal



Fuente: Elaboracion Propia

	Respuesta	# Encuestados
a.	Normas y obligaciones regidas por la compañía, las cuales se deben cumplir.	0
b.	Una ayuda que se le brinda a los empleados para que preparen planes de superación.	0
c.	Clases de aprendizaje para los empleados, las cuales ayudan al crecimiento del individuo y lo educan para realizar mejor su trabajo.	0
d.	b y c so las respuestas con las que mas me identifico	3

Fuente: Elaboracion Propia

Si su respuesta es SI, elija de las siguientes la que más lo identifique “Las capacitaciones para usted son”

Como lo presentan las gráficas 24 y 14, el 100% de los encuestados concede el tiempo necesario para que los miembros de su equipo se capaciten y comprenden la importancia de que sus colaboradores logren superarse, lograr obtener un crecimiento personal y entender al máximo sobre la compañía y como puedo dar y ofrecer lo que mis jefes esperan de mi.

6. ¿Usted tiene potencial para realizar cualquier actividad y superar cualquier obstáculo?

Grafico 25. Potencial en el trabajo



Fuente: Elaboracion Propia

Si su respuesta es SI, elija la respuesta con la que más se sienta identificado.

• ¿Cómo evalúa usted su potencialidad?

Grafico 26. Potencial en el trabajo



Fuente: Elaboracion Propia

	Respuesta	# Encuestados
a.	Fijando metas y objetivos claros a realizar con el tiempo.	0

b.	Logrando el éxito, manteniendo la confianza, el deseo y la determinación en lo que hago y en lo que puedo dar.	1
c.	Me enfrento a cualquier situación y/o problema, analizo si lo puedo solucionar sino le dejo el problema a otra persona.	0
d.	a y b son las respuestas con las que más me identifico.	2

Fuente: Elaboracion Propia

En la gráfica 25, se nota que el 100% de los gerentes encuestados cuentan con el potencial para solucionar problemas y enfrentarse a cualquier situación. En la gráfica No 26 se confirma con un 67% y un 33% en las respuestas acertadas, que los gerentes entienden como evaluar su potencial mediante la confianza en sí mismos, el deseo y la determinación en las actividades y funciones que realizan, todo lo anterior se logra fijando metas y objetivos claros hacia los cuales se desea llegar.

7. ¿Cuando usted no ha tenido un buen día y algún empleado acaba de cometer un error en una labor sugerida, usted?

Grafico 27. Correccion del error cometido



Fuente: Elaboracion propia

	Respuesta	# Encuestados
a.	Descarga toda su ira sobre su empleado.	0
b.	Le resalta una y otra vez todas las fallas que cometió el como empleado.	0
c.	Trata de amortiguar las cargas, y evitar amplificar los problemas.	3

Fuente: Elaboracion Propia

Como lo demuestra la gráfica No 27, el 100% de los encuestados trata de amortiguar las cargas y evitar amplificar los problemas y la situación que se presenta cuando un empleado comete un error. Los gerentes toman acciones correctivas que se dirija directamente a la acción realizada y no a la persona.

8. ¿Usted es una persona que sabe escuchar?

Grafico 28. Habilidad de escuchar



Fuente: Elaboracion propia

Si la respuesta es SI, elija las respuestas con la que más se identifica. Usted escucha:

Grafico 29. Habilidad de escuchar



Fuente: Elaboracion propia

	Respuesta	# Encuestados
a.	Unas cuantas posturas e información y da por solucionado el asunto.	0
b.	La mayor información, sin importar la fuente o quien la está emitiendo. (su jefe, dueño de la compañía, etc.)	1
c.	No escucha a los demás ya que le basta con que los demás lo escuchen a usted.	0
d.	Escucho detenidamente a los demás, para saber que piensan y como les debo vender mi idea, todo esto para hacer que me escuchen y los convenza con los que este informando.	1
e.	b y d son las respuestas con las que más me identifico.	1

Fuente: Elaboracion Propia

Es posible ver en la gráfica 28 que el 100% de los gerentes encuestados afirman que poseen habilidades para escuchar a las personas que los rodean dentro de la compañía. Las respuestas representadas en el 100% (ver Gráfica No 29) lo confirman ya que los encuestados escuchan la mayor información sin importar el cargo de la persona quien la emite. Escuchar detenidamente a los demás y entender las ideas, puntos de vista e información es esencial en los negocios, ya que así se logra entender

que desea la otra persona y que le puedo ofrecer para lograr las metas y proyectos futuros.

10.¿Le teme usted a los cambios Tecnológicos?

Grafico 30. Actualizaciones tecnologicas



Fuente: Elaboracion propia

Si su respuesta es NO, complete la siguiente oración con la respuesta que mas lo identifique.

- Yo como gerente tengo claro que debo:

Grafico 31. Actualizaciones Tecnologicas



Fuente: Elaboracion Propia

	Respuesta	# Encuestados
a.	Mantenerme actualizado de todos los métodos administrativos y aplicarlos.	1
b.	A pesar de que me gusta la tecnología temo que mi equipo no sepa usarlo y dejen de ser productivos y eficientes. Es por esto que no innovo en mi compañía.	0
c.	Pienso que si la empresa y mi equipo de trabaja bien con el método antiguo, no veo la necesidad de innovar, ni de actualizar las herramientas.	0
d.	Mantenerme informado e interesado en lo que pasa a mi alrededor para contribuir al desarrollo económico y social de la empresa y del personal.	0
e.	a y d son las respuestas con las que más me identifico	2

Fuente: Elaboracion Propia

Como se muestra en la gráfica 30, el 100% de los encuestados asegura que no le teme a los cambios tecnológicos que requiera la compañía. En la gráfica No 31 se confirma la respuesta anterior ya que el 67% busca siempre mantenerse informado en lo que suceda a su alrededor, actualizando los métodos administrativos constantemente, contribuyendo así al desarrollo económico y social de la empresa y del personal que trabaje para esta. El 33% faltante también busca mantenerse actualizado con todos los métodos tecnológicos ya que son herramientas necesarias y útiles en la ejecución de las labores. Se puede concluir que el 100% de los encuestados está de acuerdo en realizar cambios tecnológicos, se convierte en una gran necesidad para el personal al igual como para el buen funcionamiento de la compañía.

10. ¿Cree usted en las capacidades de su equipo de trabajo?

Grafico 32. Confianza en el equipo



Fuente: Elaboracion Propia

Si su respuesta es SI, elija la opción que más lo identifique para responder la siguiente pregunta: Yo como gerente, ¿cómo confió en mi equipo?

Grafico 33. Confianza en el equipo



Fuente: Elaboracion Propia

	Respuesta	# Encuestados
a.	Delego el trabajo más fácil a mis colaboradores y el más complejo lo realizo yo. Al momento de delegar tareas, reviso primero que alto dirigente o jefe	0
b.	Soy multiplicador de efectividad autonomía y creo en las capacidades de mi equipo, si los seleccione, se que son los mejores y son los más capaces para realizar cualquier tarea.	3
c.	Realizo las tareas que me sugiere mi jefe realizar para ser	0

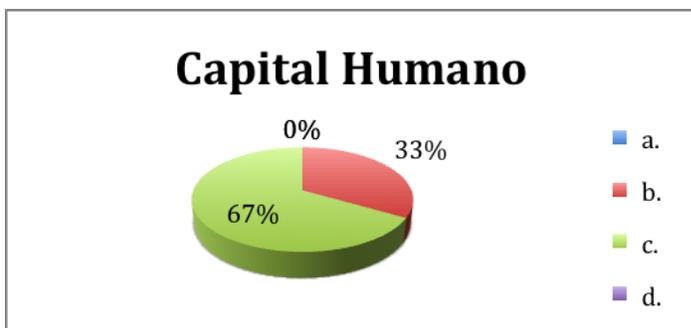
	yo quien logre tener el merito de toda la actividad.	
d.	No confío en mi equipo, ya que, temo que alguien de mi equipo logre superar mis capacidades intelectuales.	0

Fuente: Elaboracion Propia

Como lo demuestran las gráficas 32 y 33, el total de los encuestados los cuales se representan con el 100% creen en las capacidades de su equipo de trabajo. Todo gerente es el encargado de escoger a su personal y equipo. Al momento de aceptar al nuevo colaborador se les brinda total autonomía para la ejecución de las diferentes tareas que se les asigna, es por esto que tener confianza en su equipo y en sus capacidades y responsabilidades laborales es primordial para el buen funcionamiento de un área y en la creación de un equipo sólido.

11. Cuando se hace referencia al capital humano de la compañía, usted:

Gráfico 34. Capital Humano



Fuente: Elaboracion propia

	Respuesta	# Encuestados
a.	Identifica vacantes a simple vista, sin analizar el perfil de la persona, ni el desempeño de los demás empleados.	0
b.	Analiza las personas que están trabajando con usted, observa quien continua siendo eficiente y eficaz y quien no, para reemplazarlo por otro potencial empleado.	1

c.	Realizar evaluaciones de desempeño mensuales nos ayuda a saber que tan eficientes y comprometidos con su rol se encuentran los empleados.	2
d.	b y c son las respuestas con las que más me identifico.	0

Fuente: Elaboracion Propia

Se observa en la gráfica 34 el 67% de los gerentes encuestados realizan evaluaciones de desempeño para saber que tan eficientes y comprometidos con su rol continúan siendo los integrantes de su equipo, un 33% de los encuestados analiza el trabajo y los resultados que brindan sus colaboradores para así analizar que tan eficientes y eficaces es el equipo en la ejecución de las labores. Se concluye que el 100% de los encuestados analiza y evalúa constantemente a su personal para saber si siguen interesados y comprometidos con el trabajo.

12. Al momento de delegar funciones a los miembros de su equipo de trabajo ha establecido planes o herramientas de control para medir el progreso de los las tareas, metas y objetivos planteados en su estrategia?

Grafico 35. Herramientas de control



Fuente: Elaboracion Propia

Como lo demuestra la grafica 35, el 67% de los encuestados afirma que existen en la organización planes o herramientas de control para medir el progreso de las tareas, metas y objetivos planteados en su estrategia. Lo anterior es un factor positivo hallado al momento de evaluar la gestión gerencial y administrativa en las

organizaciones.

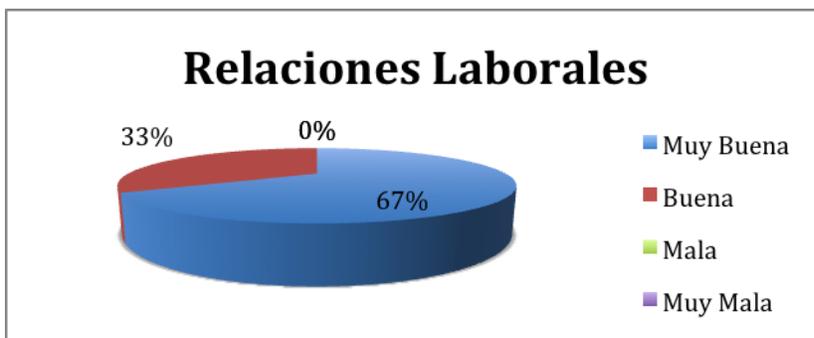
Las herramientas establecidas en las organizaciones son las siguientes:

TEAM	Tablero semanal de control, planes de trabajo, Joint business plan y master plan. Estas herramientas se utilizan con el fin de medir el impacto de la inversión y su rentabilidad en cada proyecto que realiza la organización.
PHILIPS	Medición de resultados bimestral con la escala de ventas, órdenes IT y desarrollo de business case para nuevas oportunidades de crecimiento de la organización en las distintas zonas del país.
CENCOSUD	Cumplimiento de plazos establecidos en el plan de trabajo de la organización.

Fuente: Elaboracion Propia

13. De acuerdo con las opciones descritas a continuación como califica su relación y la de su equipo de trabajo con los clientes de la organización?

Grafico 36. Relaciones laborales

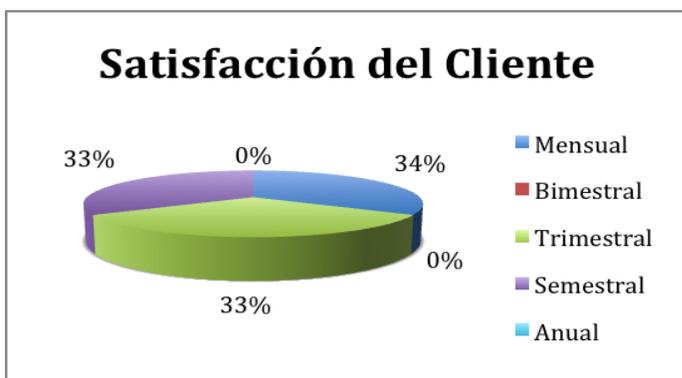


Fuente: Elaboracion Propia

La gráfica 36 muestra que el 67% de los encuestados afirma que la relación que existe entre los miembros de la organización y sus clientes es muy buena. Mientras que el 33% indica que es buena. Lo anterior es un factor positivo hallado al momento de evaluar la gestión gerencial y administrativa en las organizaciones.

14. De acuerdo con las opciones descritas a continuación como califica su relación y la de su equipo de trabajo con los clientes de la organización?

Grafico 37. Satisfaccion del cliente



Fuente: Elaboracion propia

Se nota en la gráfica 37 que la totalidad de los encuestados afirma que en la organización se realizan estudios para medir la satisfacción de sus clientes. el 34% realiza dichos estudios mensualmente, el 33% bimestral y el 33% restante semestral. Lo anterior es un factor positivo hallado al momento de evaluar la gestión gerencial y administrativa en las organizaciones.

15. De acuerdo a las opciones descritas a continuación ¿cómo calificaría el nivel relación laboral y comunicación que existe entre los equipos de trabajo que conforman las diferentes áreas de su organización?

Grafico 38. Comunicacion en la organizacion

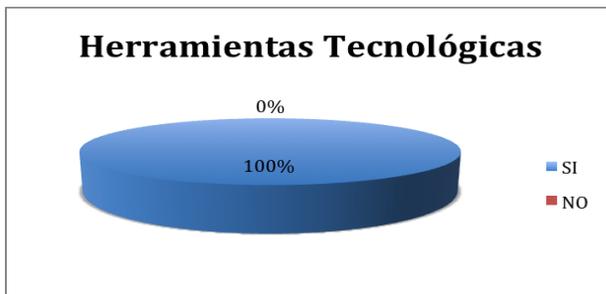


Fuente: Elaboracion propia

Como lo demuestra la gráfica 38, el 67% de los encuestados afirma que el nivel de comunicación que existe entre los miembros de la organización es alto. Mientras que el 33% indica que es muy alto. Lo anterior es un factor positivo hallado al momento de evaluar la gestión gerencial y administrativa en las organizaciones.

16. ¿Su organización cuenta con las herramientas tecnológicas suficientes para que las personas lleven a cabo sus funciones? De ser afirmativa su respuesta indique cuales son estas herramientas.

Grafico 39. Herramientas tecnológicas



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 39, evidencia que el 100% de los encuestados afirma que la organización cuenta con las herramientas y soluciones tecnológicas apropiadas para el normal desarrollo de las funciones de todos sus miembros. Lo anterior es un factor

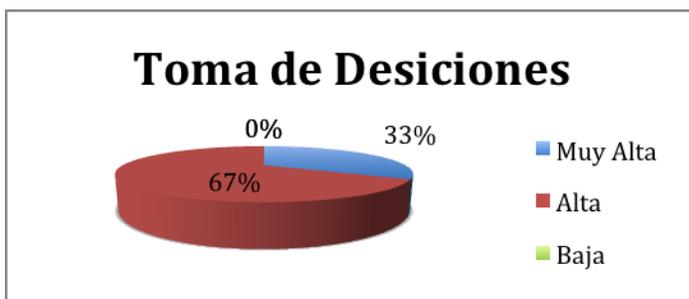
positivo hallado al momento de evaluar la gestión gerencial y administrativa en las organizaciones. Las principales herramientas tecnológicas con que cuentan las organizaciones consultadas son las siguientes:

TEAM	La organización cuenta con una plataforma tecnológica amplia para medir todas las funciones de desarrollo y crecimiento, las herramientas principales son: Myhandbook, Cen, Logyca, SOP y PVO.
PHILIPS	Las herramientas tecnológicas con las que cuenta la organización para dar soporte al desarrollo de las actividades financieras y comerciales son: Sales Force, Cocir, SAP y Business Intelligence Reports.
CENCOSUD	Plataformas de gestión tecnológicas, recursos WEB.

Fuente: Elaboración Propia

17. ¿Cuál es el nivel de participación por parte de sus colaboradores dentro de las discusiones y eventual toma de decisiones en temas referentes a la organización?

Grafico 40. Toma de desiciones



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la gráfica No. 40, el 33% de los encuestados afirma que el nivel de participación en las discusiones y eventual toma de decisiones de los miembros del equipo de trabajo es muy alto, mientras que el 67% indica que es alto. lo anterior es

un factor positivo hallado al momento de evaluar la gestión gerencial y administrativa en las organizaciones.

18. Promueve que durante las reuniones que sostiene con sus colaboradores se indague, discuta y escuche la posición de cada persona frente a los diferentes temas para llegar a una decisión consensuada?

Grafico 41. Participacion laboral



Fuente: Elaboracion propia

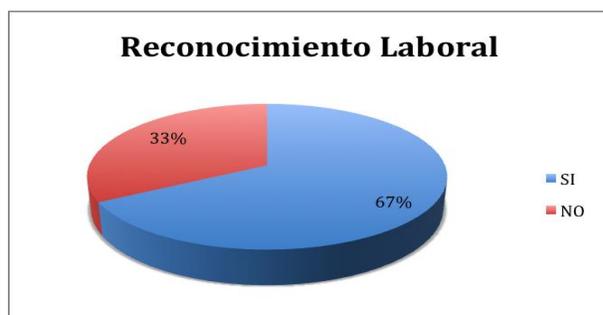
En la gráfica 41 se evidencia que el 100% de los encuestados afirma que en la organización se promueve un nivel de participación muy alto durante las juntas y reuniones, lo anterior es un factor positivo evidenciado al momento de evaluar la gestión gerencial y administrativa en las organizaciones. Las principales razones por las que se promueve la participación de los miembros de la organización son las siguientes:

TEAM	Debemos indagar y escuchar la posición de todos los integrantes del equipo. Cada comentario o sugerencia es valioso para tomar la decisión más adecuada.
PHILIPS	Es necesario que los miembros del equipo de trabajo sean quienes comuniquen a la dirección cuales son los inconvenientes y formulen desde su experiencia soluciones para cada área de la organización.
CENCOSUD	N/A

Fuente: Elaboracion Propia

19. ¿Ha propuesto e implementado durante su gestión programas de reconocimiento a la gestión de sus colaboradores en la organización?

Grafico 42. Reconocimiento laboral



Fuente: Elaboracion propia

En la gráfica 42 se registra que el 67% de los encuestados afirma que ha propuesto e implementado programas de reconocimiento a la gestión de sus trabajadores, lo anterior es un factor positivo hallado al momento de evaluar la gestión gerencial y administrativa en las organizaciones. Los principales programas implementados en las organizaciones consultadas son los siguientes:

TEAM	La pasión y la orientación al resultado son determinantes para el éxito y crecimiento de la compañía es por esto que cada mes se destaca a los miembros del equipo cuyos logros en su gestión son sobresalientes.
PHILIPS	La compañía cuenta con un programa de reconocimientos a nivel mundial y regional, sin embargo a nivel local implementamos los "excellence awards" que tienen como objetivo premiar los valores y la gestión de los miembros de la organización.

CENCOSUD

Grados de gestión en el crecimiento personal y profesional

Fuente: Elaboracion Propia

20. ¿Cuál es el grado de libertad y/o confianza que durante las diferentes etapas de planeación, organización e implementación de la estrategia que formulan y proponen sus colaboradores usted les brinda?

Grafico 43. Planeacion y estrategia

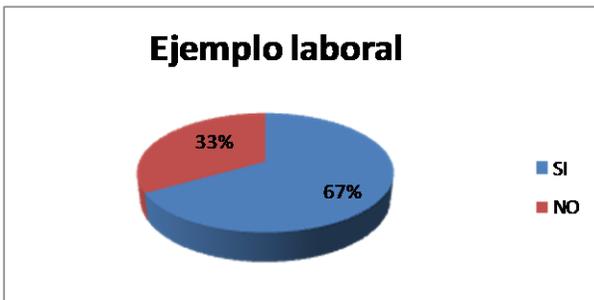


Fuente: Elaboracion propia

Como lo demuestra la gráfica No. 43 el 67% de los encuestados afirma que el grado de libertad y/o confianza durante las etapas de planeación, organización e implementación de la estrategia en la organización es alta, mientras que el 33% afirma que es muy alta. lo anterior es un factor positivo hallado al momento de evaluar la gestión gerencial y administrativa en las organizaciones.

21. ¿Alguna vez ha tomado como ejemplo frente a los miembros de su equipo de trabajo la labor de uno de sus colaboradores como muestra de que se debe y no se debe hacer en cumplimiento de sus funciones dentro de la organización?

Grafico 44. Ejemplo laboral



Fuente: Elaboracion propia

En la gráfica 44, se nota que en la mayoría de organizaciones entrevistadas ; sus gerentes utilizan ejemplos cotidianos y reales para demostrar las cosas que están bien y las cosas en las cuales se debe mejorar. La buena comunicación y una relación asertiva entre los miembros del equipo de trabajo lograran una ambiente de trabajo de constante mejoramiento y cooperación por parte de todos.

Lo anterior nos permite darnos cuenta que las organizaciones entrevistadas saben utilizar las situaciones del día a día para evaluar y corregir el desempeño de sus funcionarios.

22. Al momento de delegar la realización de una tarea específica a uno de sus colaboradores, ¿le gusta controlar al detalle cada aspecto de dicha designación?

Grafico 45. Control de la designacion



Fuente: Elaboracion propia

TEAM	Más que controlar es acompañamiento a que los trabajos asignados se estén realizando de forma correcta
PHILLIPS	El control de los detalles es prevención, la experiencia nos permite conocer el comportamiento del mercado y de nuestros consumidores. De esta forma podemos controlar desde la gerencia cada acción que realiza un miembro de nuestro equipo de trabajo.
CENCOSUD	Creo firmemente en que las tareas que les asigne las realizaran correctamente, al final si chequeo que todo este como debe ser, pero no controlo al detalle cada uno de los aspectos de la tarea asignada

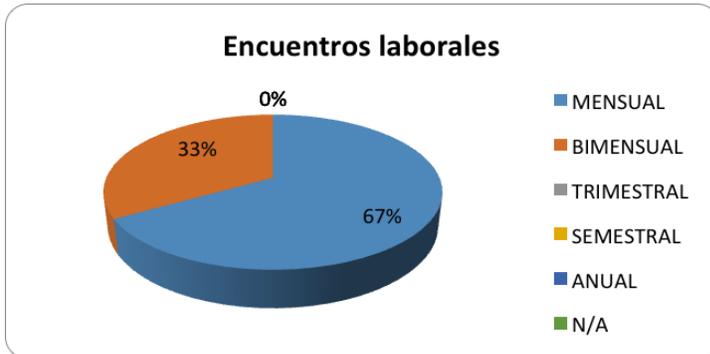
Fuente: Elaboracion Propia

Como lo demuestra la gráfica No 45 la mayoría de empresas evaluadas se caracterizan por tener gerentes enfocados en hacer seguimiento a la realización de las diferentes actividades o proyectos que se ponen en marcha. Lo anterior, no como una manera de desconfiar sino por el contrario como una manera de implementar el trabajo en equipo y el compartimiento de ideas.

Este tipo de seguimiento a las actividades de la organización proporciona seguridad, control y un mejor manejo por parte de los gerentes y una reacción más oportuna en caso de presentarse algún inconveniente.

23. ¿Con que frecuencia establece encuentros con los miembros de su equipo con el objetivo de conocer las motivaciones, metas, habilidades y expectativas laborales que le permiten establecer un perfil completo de sus colaboradores?

Grafico 46. Encuentros laborales



Fuente: Elaboracion propia

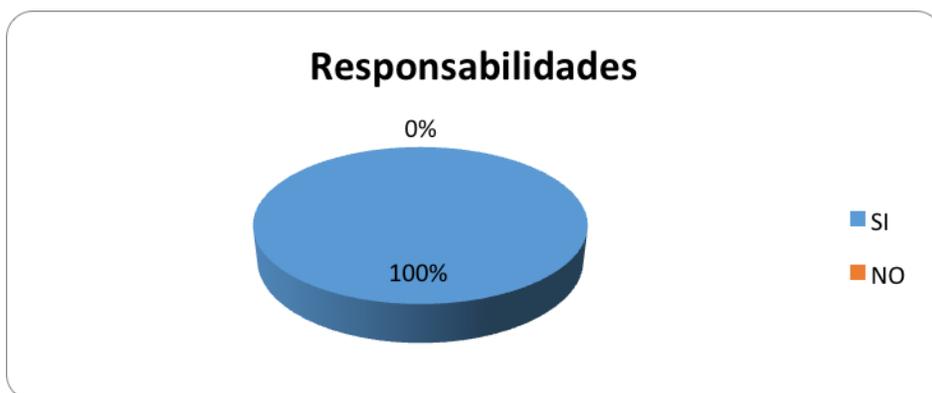
Como lo muestra la gráfica N 46 los gerentes de las empresas entrevistadas establecen encuentros en su mayoría mensuales o bimensuales donde hay una interacción con los demás miembros del equipo.

Lo anterior proporciona espacios donde las relaciones entre el personal se vuelven más estrechas y a su vez permiten conocer las motivaciones de cada uno, las habilidades que poseen, las expectativas en cuanto a su trabajo y un sin número de variables adicionales que se deben tener en cuenta para mantener contentos a los empleados en las diferentes empresas.

El no aprovechamiento de estos espacios generaría una falta de comunicación y relación entre el equipo de trabajo representando un error gravísimo en las compañías.

24. ¿A partir de estos encuentros elabora planes de trabajo y otorga nuevas responsabilidades de acuerdo a los perfiles, habilidades y preferencias de los miembros de la organización?

Grafico 47. Responsabilidades



Fuente: Elaboracion propia

TEAM	Se debe trabajar en las fortalezas y habilidades de cada integrante del equipo, conocer sus motivaciones para su desarrollo y crecimiento dentro de la compañía
PHILLIPS	Es necesario explotar y desarrollar las habilidades de los miembros de nuestra organización aprovechando su percepción, sus metas y sus habilidades
CENCOSUD	Se requiere la realización de planes de trabajo, en la asignación de tareas y en los tiempos de entrega

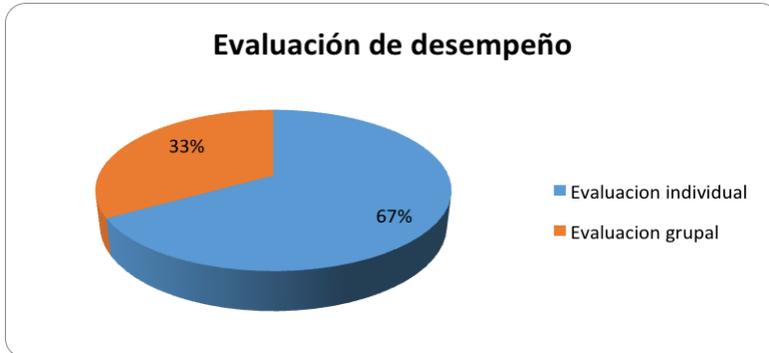
Fuente: Elaboracion Propia

Como lo presenta la gráfica No. 47 y coherente a lo expresado en la justificación anterior, los espacios dedicados a los miembros del equipo son fundamentales pero más aun el aprovechamiento de las situaciones que aquí se presentan como ayuda para crear planes que en realidad motive y sean atractivos para los empleados.

Conocer las diferentes habilidades, fortalezas y debilidades de nuestro equipo permite la efectividad de los planes, no hacerlo generaría un trabajo de planificación donde las metas no estén alineadas con las expectativas de los mismos.

25. Al momento de evaluar el desempeño de sus colaboradores, con cuál de las siguientes afirmaciones se identifica:

Grafico 48. Evaluacion de desempeño



Fuente: Elaboracion propia

En la gráfica 48 se nota que a la hora de medir el desempeño los gerentes de las empresas entrevistadas prefieren la evaluación individual por encima de la grupal, lo que permite un seguimiento más personal y más directo con el subordinado.

Lo anterior no quiere decir que las evaluaciones grupales son malas sino que simplemente dan una visión más amplia del desempeño de cada uno de los evaluados y comparada con la evaluación individual permite ver parámetros de evaluación diferentes.

En conclusión, lo importante es evaluar constantemente a los miembros del equipo sin importar la evaluación implementada.

26. Durante sus años de experiencia, seguramente han tenido que tomar decisiones radicales para la compañía, en las cuales no solo está en riesgo su puesto sino también la sostenibilidad de la empresa. ¿Ha dejado pasar la oportunidad por miedo a las consecuencias?

Gráfico 49. Decisiones radicales



Fuente: Elaboracion propia

TEAM	Siempre se deben tomar decisiones, nunca de forma apresurada, asesorándose, siempre dispuesto a escuchar otros puntos de vista. Todo bajo un mismo objetivo, velar por el buen desarrollo del equipo y crecimiento de la compañía.
PHILLIPS	Parte de mi trabajo como gerente es hablar abiertamente de temas y situaciones que los demás prefieren evitar. Mi deber es evitar que ocurran situaciones nocivas para la organización e intentar solucionarlas cuando suceden.
CENCOSUD	N/A

Fuente: Elaboracion Propia

La toma de decisiones acertadas determina el éxito de las compañías. Sin embargo, en todas las decisiones existe un riesgo que se debe correr.

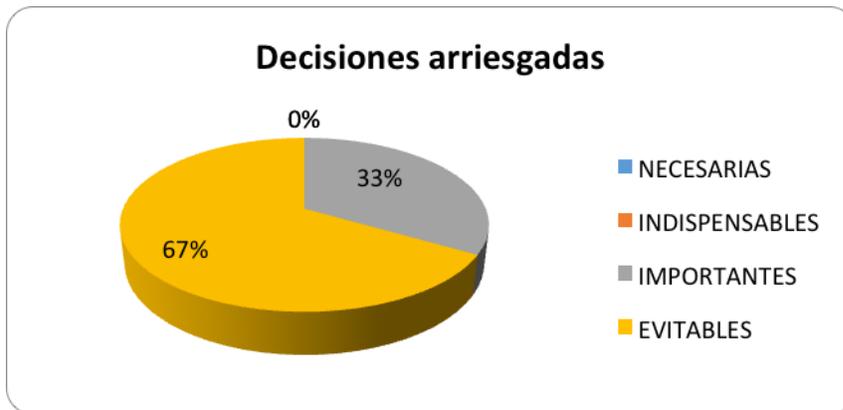
Como lo demuestra la grafica No. 49 los gerentes entrevistados no le temen a dicho riesgo, por el contrario consideran que es necesario para triunfar.

Lo anterior , siempre y cuando sea partiendo de decisiones tomadas con calma, estudiadas , asesoradas y por supuesto sensatas dejan al descubierto el perfil de un

buen gerente hoy en día , una persona que se arriesga , que es determinada y que además se concentra en sacar ventaja de las nuevas oportunidades.

27. ¿Cuál es su opinión frente a la toma de decisiones arriesgadas?

Grafico 50. Decisiones arriesgadas



Fuente: Elaboracion propia

Según lo indica la gráfica No. 50 el 67% de los gerentes entrevistados consideran que las decisiones que son muy arriesgadas o que pueden traer grandes consecuencias a la compañía pueden ser evitadas.

Lo anterior demuestra que los gerentes de hoy en día , no le temen a estar decisiones pero si son consientes que cuando hay consecuencias es preferible ser cauteloso a la hora de tomar las decisiones.

28. ¿Le parecen útiles los programas de capacitaciones dentro de las empresas?

Grafico 51. Programas de capacitaciones



Fuente: Elaboracion propia

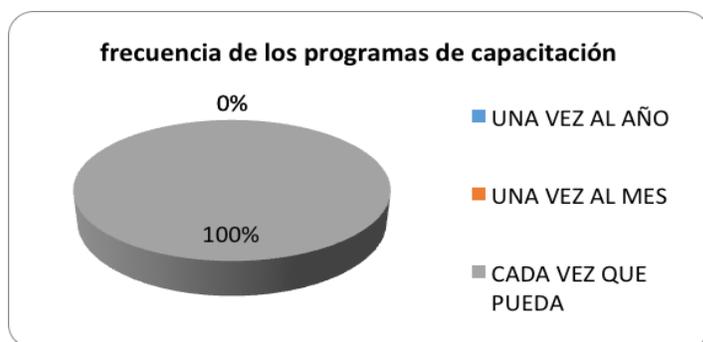
TEAM	Estamos en continuo aprendizaje, siempre se debe fomentar el conocimiento y desarrollo de cada integrante del equipo.
PHILLIPS	Es necesario que nuestro equipo de trabajo este en continuo desarrollo y crecimiento dentro de la organización, y la única forma de lograrlo es con actividades de capacitación permanentes.
CENCOSUD	Para este negocio de retail es sumamente importante que todo personal se encuentre capacitado, para que logre entender el paso a paso de las funciones y que logre comprender la cultura organizacional de Cencosud

Fuente: Elaboracion Propia

Según la gráfica 51 el 100 % de los gerentes entrevistados consideran importantes los programas de capacitaciones internos, lo cual refleja una preocupación constante por el desarrollo profesional de los miembros del equipo. No considerar esto como un aspecto importante podría desmotivar mucho a los empleados convirtiéndose en un error crucial de las compañías.

29. ¿Con que frecuencia promueve programas de capacitación para sus empleados?

Grafico 52. Frecuencia de los programas de capacitación

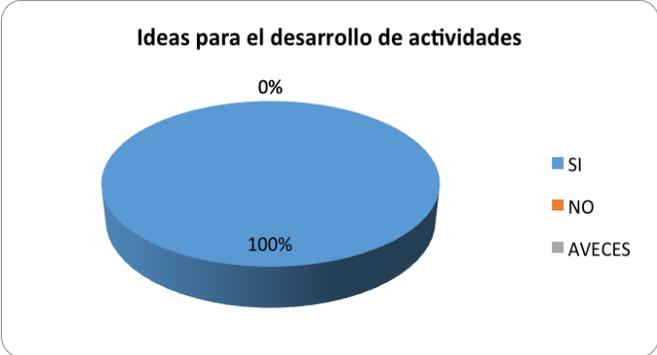


Fuente: Elaboracion propia

Acorde al análisis anterior y como lo demuestra la grafica No 52 los gerentes entrevistados realizan programas de capacitaciones a sus empleados cada vez que pueden, velando con el desarrollo profesional de cada uno de ellos.

30. ¿Permite que sus empleados aporten ideas para el desarrollo diario de las actividades dentro de la compañía?

Grafico 53. Ideas para el desarrollo de actividades

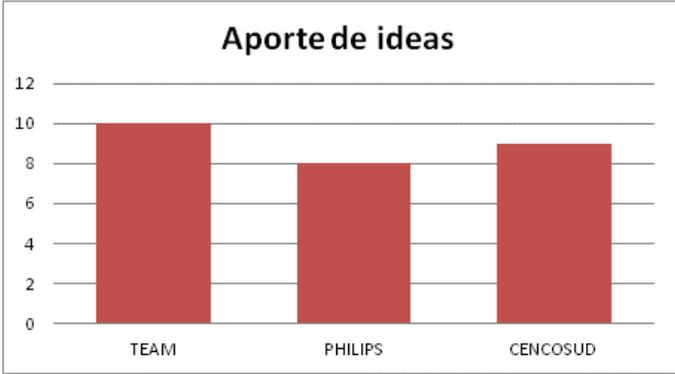


Fuente: Elaboracion propia

De acuerdo con la gráfica 53 el 100% de los gerentes entrevistados permiten el aporte de ideas de los miembros de su equipo lo cual fortalece la comunicación y enriquece el resultado de los procesos al tener en cuenta diferentes puntos de vista.

31. De 1 a 10, ¿Que tanto tiene en cuenta las ideas que pueden aportar de sus empleados? Siendo 1 el valor mínimo y 10 el valor máximo en la escala?

Grafico 54. Aporte de ideas



Fuente: Elaboracion propia

La gráfica 54 demuestra que las compañías entrevistadas tienen mucho en cuenta el aporte de ideas de los empleados, lo anterior es muy importante ya que hace sentir a las personas importantes y tenidas en cuenta en las diferentes actividades a realizar.

32. Independientemente de la situación en la que se encuentre la compañía; ¿Hace saber a sus empleados la realidad de la misma?

Grafico 55. Realidad empresarial

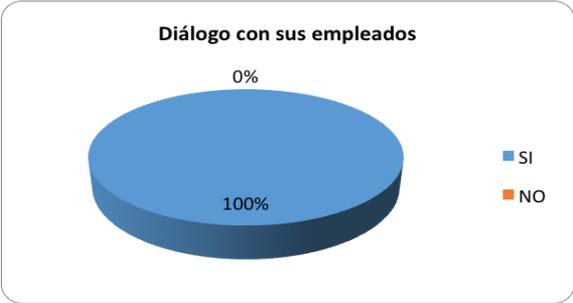


Fuente: Elaboracion propia

En la gráfica 55 se observa que los gerentes entrevistados tienden en su mayoría (2/3) a dar a conocer la realidad de la compañía; lo que demuestra que fluye la comunicación y que se evitan los chismes de pasillos y malos entendidos entre empleados.

33. A la hora de dialogar con sus empleados, ¿obra siempre con sinceridad?

Grafico 56. Dialogo con sus empleados



Fuente: Elaboracion propia

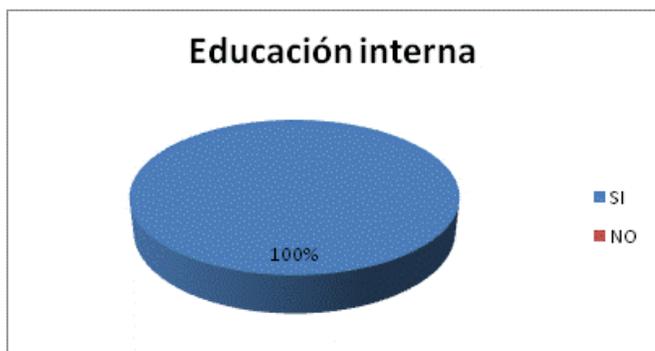
TEAM	Para aportarle y ayudarle a su desarrollo
PHILLIPS	Es necesario ser sincero acerca de las situaciones laborales que se presentan en la organización. De lo contrario no se podrá corregir el error o alabar el resultado de las acciones realizadas.
CENCOSUD	Existen temas confidenciales

Fuente: Elaboracion propia

Según lo demuestra la gráfica 56 el 100 % de los gerentes entrevistados manejan una comunicación sincera con sus empleados, aportando a la mejora de los problemas y la solución de los mismos.

34. ¿Promueve la constante educación interna de sus empleados?

Grafico 57. Educacion interna



Fuente: Elaboración propia

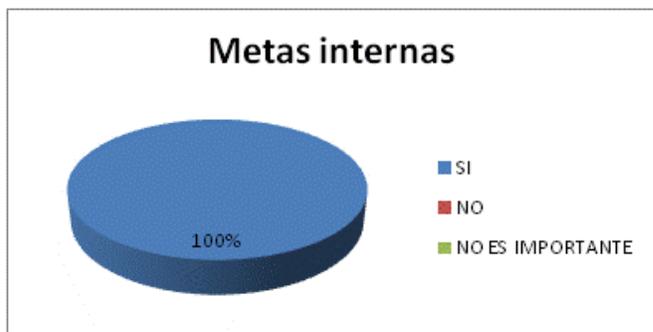
TEAM	Un empleado debe tener un conocimiento integral del negocio.
PHILLIPS	El desarrollo de la organización depende del desarrollo y crecimiento de nuestros empleados.
CENCOSUD	N/A

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la gráfica 57 muestra que la *Educación Interna* del personal es una prioridad para todos los gerentes de las diferentes empresas entrevistadas; ellos son conscientes que el factor humano es esencial para el éxito por lo tanto se debe invertir en su desarrollo.

35. ¿Conocen sus empleados las metas a corto, mediano y largo plazo que tienen establecidas dentro de la compañía?

Grafico 58. Metas internas



Fuente: Elaboracion propia

Según lo indica la gráfica 58 los empleados de las compañías entrevistadas están informados y conocen al 100% las metas que tiene la compañía tanto a corto como a mediano y largo plazo, lo anterior es muy importante ya que todos tienen claro hacia donde van y las actividades en las cuales se deben enfocar para lograr dichas metas.

36. Desde su posición, ¿Que hace para mantener los canales de comunicación siempre abiertos con sus empleados? ¿Cómo se mantiene al tanto de las actividades a realizar por ellos?

TEAM	Comunicación efectiva en todo momento.
PHILLIPS	Mi oficina está abierta todo el tiempo es necesario establecer un dialogo abierto y sin obstáculos entre la gerencia y los miembros de la organización. En mi agenda están establecidos horarios para que cualquier que me necesite, se reúna conmigo y solucionemos cualquier inconveniente.
CENCOSUD	Constantemente hacemos reuniones esporádicas en las cuales comentamos que está realizando cada uno, si necesita apoyo o si tiene alguna pregunta acerca de la tarea asignada.

Fuente: Elaboracion propia

Según las respuestas obtenidas por los gerentes entrevistados podemos ver que la comunicación en estas empresas es abierta y fluye constantemente , realizan reuniones con periodicidad y dejan siempre abiertos los canales de comunicación para conocer las problemáticas que se presenten , situaciones y sugerencias por parte de los miembros del equipo De no presentarse lo anterior se estaría incurriendo en un error fatal dentro de la compañía.

37 .De 1 a 10 que tanto trabaja de la mano de su jefe inmediato. Siendo 1 el valor mínimo y 10 el valor máximo en la escala.

Grafico 59. Trabajo en conjunto



Fuente: Elaboracion propia

La gráfica 59 presenta el trabajo en equipo, especialmente jefe – subordinado como una situación frecuente dentro de las empresas entrevistadas lo que nos permite una mayor efectividad, seguimiento y control de los trabajos ejecutados en la compañía.

38. Si uno de sus empleados comete un error, ¿cómo cree usted que es la mejor manera de llamarle la atención?

Grafico 60. Llamado de atencion



Fuente: Elaboracion propia

Según lo demuestra la gráfica No 60 los llamados de atención en las empresas entrevistadas se hacen de manera correcta pues son en privado y no avergüenzan a los empleados en público.

Una buena manera de hacer los llamados de atención es súper importante ya que de lo contrario puede herir los sentimientos de los empleados e incluso generar un mal ambiente de trabajo.

39. Está usted de acuerdo con la siguiente premisa: “Un empleado que comete un error dentro de la compañía debe ser sancionado y debe asumir las consecuencias de sus actos sin derecho a dar explicaciones”.

Grafico 61. Sin explicacion



Fuente: Elaboracion propia

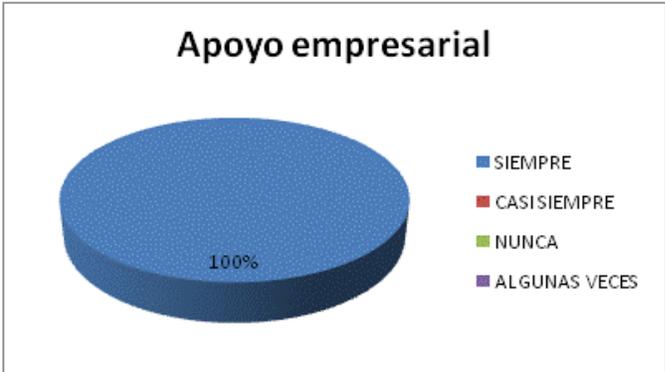
Todos los empleados tienen derecho a dar su punto de vista y explicación de cada una de las situaciones que se presentan en la compañía y en las cuales se encuentra involucrados. Por lo anterior, ninguno debe ser despedido sin antes ser escuchado y analizar las razones de sus actos. Como se observa en la gráfica 61 los gerentes de las empresas entrevistadas se encuentran en total acuerdo con lo expresado anteriormente.

TEAM	Cada integrante debe tener la posibilidad de conocer donde están sus fallas para que pueda trabajarlas y desarrollarlas.
PHILLIPS	Si un empleado comete un error soy responsable también así que mi deber es corregirlo y ayudarlo a solucionar dicha situación esperando que no se repita de nuevo.
CENCOSUD	Todo ser humano tiene derecho a ser escuchado.

Fuente: Elaboracion propia

36. ¿Cuándo considera usted que la institución o equipo directivo deben apoyar a sus empleados para el crecimiento personal y profesional?

Grafico 62. Apoyo empresarial



Fuente: Elaboracion propia

En la grafica 62 se puede observar que el apoyo personal y profesional que se les debe brindar a los empleados es indispensable para el desarrollo para el desarrollo de la compañía y por supuesto de cada uno de sus miembros; el interesarse en este aspecto genera una buena vision de los empleados hacia la compañía y ademas encuentra una gran oportunidad.

37. ¿A la hora de llevar a cabo nuevos planes dentro de la compañía cual es el proceso de retroalimentación que sostiene con sus empleados?

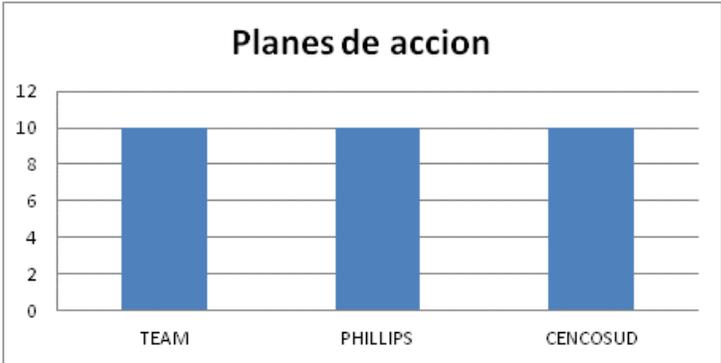
TEAM	Todos los días, hablando con ellos permanentemente, se debe asegurar que el proyecto y los trabajos específicos estén claros.
PHILLIPS	El empleado debe conocer el porqué se realiza el cambio, que esperamos conseguir y que esperamos de él para conseguirlo. De esta forma se puede enfocar el esfuerzo en conseguir los resultados.
CENCOSUD	La comunicación asertiva asegurándome que ellos comprendan las tareas y los pasos a seguir

Fuente: Elaboración propia

Según las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas queda evidenciado que hay un buen conducto de comunicación en las compañías Philips Colombia S.A.S, Team Foods Colombia S.A y Cencosud Colombia S.A. contando con espacios diarios de retroalimentación y un trabajo en equipo con el fin de buscar las mejorías y corregir errores que se presenten dentro de las actividades realizadas a diario.

38. En una escala de 1 a 10, ¿Qué tan efectivo son los planes de acción para el logro de metas dentro de una compañía? Siendo 1 el valor mínimo y 10 el valor máximo en la escala.

Grafico 63. Planes de acción



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 63 se puede evidenciar que en las tres compañías entrevistadas conocen perfectamente la efectividad de los planes de acción , por lo tanto , los implementan y los tienen muy presentes en su día a día .

40.¿tiene empleados en los cuales desconfía?

Grafico 64. Desconfianza

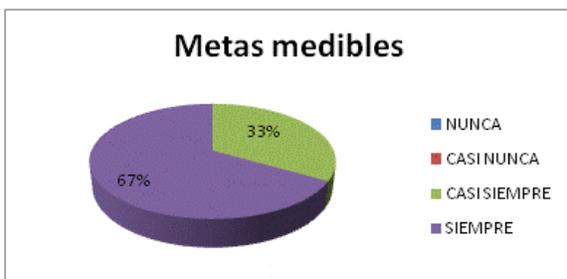


Fuente: Elaboracion propia

Según lo demuestra la gráfica 64, el 100 % de los gerentes entrevistados respondieron que no tienen empleados en los cuales desconfían; por lo tanto, se trabaja bajo unos parámetros de transparencia que generan tranquilidad dentro de la compañía y que representan un valor agregado dentro de la misma.

40. ¿Con que frecuencia establece metas medibles dentro de su plan de trabajo?

Grafico 65. Metas medibles



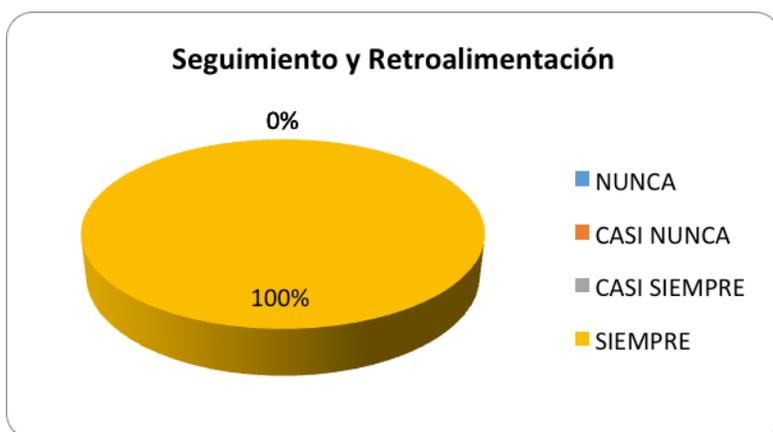
Fuente: Elaboracion propia

Establecer metas medibles es indispensables en los lugares de trabajo , esto debido a que es la única forma de medir el rendimiento y el trabajo de nuestros empleados.

Según lo demuestra la gráfica No 65 los gerentes encuestados establecen dichas metas con las cuales pueden tener una mejor planeación y seguimiento de las actividades realizadas por el equipo.

41. ¿Con que frecuencia hace seguimiento y pide retroalimentación de los planes de trabajo que se llevan a cabo?

Grafico 66. Seguimiento y retroalimentacion



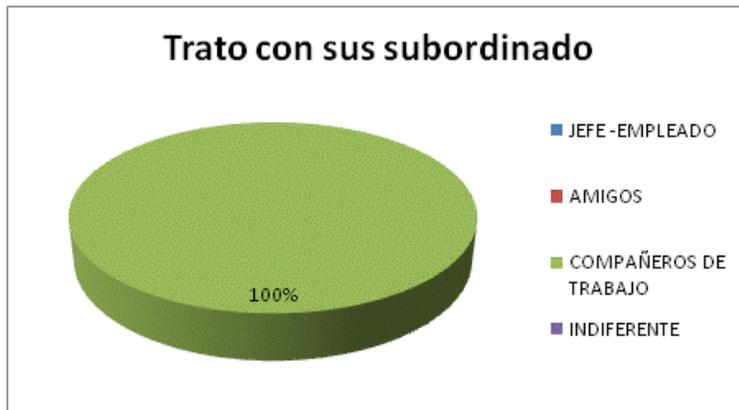
Fuente: Elaboracion propia

Adicional a la creación de planes de trabajo es indispensable el seguimiento y retroalimentación de los mismos; pues es en este momento en el que se pueden evaluar los resultados y tomar medidas.

Como lo vemos en la gráfica 66 los gerentes entrevistados tiene claro por lo cual hacen seguimiento y retroalimentación de sus planes de acción todo el tiempo.

42.¿Cómo considera usted que es su trato hacia sus subordinados?

Grafico 67. Trato con sus subordinados



Fuente: Elaboracion propia

Tener buenas relaciones entre el equipo de trabajo es fundamental para un buen desarrollo de las actividades; sin embargo, es importante manejar respeto y establecer diferencias entre la vida personal y la vida laboral para evitar así situaciones incómodas que puedan perjudicar las relaciones con el resto de miembros del equipo .

Lo gerentes entrevistados manejan una relación de compañeros de trabajo lo cual es ideal para un buen día a día en la compañía.

43. Está de acuerdo con la siguiente premisa. “Los empleados tienen que cumplir con su trabajo, por lo tanto hacerles reconocimientos es una manera de mal acostumbrarlos”.

Grafico 68. No reconocimientos



Fuente: Elaboracion propia

TEAM	Siempre debemos reconocer las buenas labores, practicas o logros de nuestros empleados
PHILLIPS	Los reconocimientos son un premio a la buena gestión de los empleados.
CENCOSUD	Todos los colaboradores necesitan de un reconocimiento por su trabajo, y más si lo realizan con esfuerzo y entusiasmo. Esto los impulso y los mantiene motivados a seguir trabajando ya que la compañía los apoya.

Fuente: Elaboracion propia

La gráfica 68 permite ver que los gerentes entrevistados reconocen la importancia de felicitar a su empleados por las buenas labores realizadas; de esta manera los motivan y los hacen trabajar día a día esforzándose mucho mas por alcanzar las metas propuestas.

44. ¿Acostumbra a dar LAS GRACIAS a sus empleados en su lugar de trabajo?

Grafico 69. Dar las gracias



Fuente: Elaboracion propia

TEAM	Por principio, ética, debemos ser personas integrales.
PHILLIPS	El buen trato y las buenas normas de conducta son la base de una relación respetuosa y fraterna.
CENCOSUD	

Fuente: Elaboracion propia

El respeto y la amabilidad por parte de los gerentes hacia sus subordinados habla muy bien de ellos; por lo tanto cosas tan sencillas como dar las gracias representan un buen hábito

de los gerentes y tienen un impacto positivo dentro de la compañía.

El 100 % de los gerentes entrevistados; como lo demuestra la gráfica No 69, tienen claro este aspecto y tratan de hacerlo contantemente con el fin de afianzar las buenas normas de conducta y adicional para promover el respeto dentro de la organización.

45. ¿En qué casos considera usted que las críticas a sus empleados son benéficas?

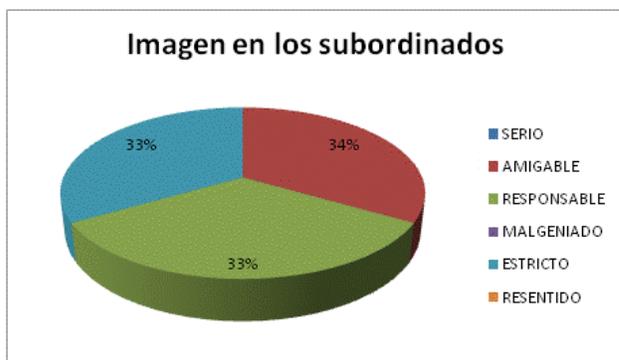
TEAM	Cuando son constructivas, que permiten el crecimiento de la persona
PHILLIPS	Siempre que algo malo ocurra o cuando el empleado no está cumpliendo con lo que debe hacer o esperamos de el/ella.
CENCOSUD	No lo llamaría criticar, diría que corregir una conducta o un resultado no esperado amerita un consejo y un aspecto por mejorar

Fuente: Elaboracion propia

Las críticas constructivas ayudan a el crecimiento personal y laboral de las personas, lo importante es saberlo hacer sin necesidad de herir los sentimientos de las personas y basados en el respeto y el buen trato; Los gerentes entrevistados más que criticar se preocupan por aconsejar para mejorar las situaciones que así lo requieran.

46.¿Qué concepto cree usted que despierta en sus subordinados?

Grafico 70. Imagen en los subordinados

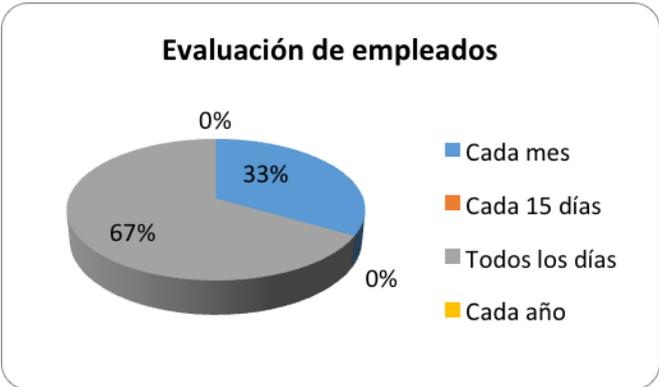


Fuente: Elaboracion propia

Un buen concepto de los empleados hacia su jefe es indispensable en una compañía, es vital generar un balance entre ser respetuoso, amigable, estricto y serio ya que las distintas situaciones que se presentan deben ser enfrentadas de manera diferentes. El día a día de una compañía proporciona diferentes espacios los cuales pueden ser manejados de manera diferente.

47. ¿Cada cuanto evalúa a sus empleados

Grafico 71. Evaluacion de empleados



Fuente: Elaboracion propia

Según lo demuestra la gráfica No 71 la mayoría de los gerentes entrevistados realizan evaluación diaria de sus empleados, lo que ayuda a un constante aprendizaje y un correcto seguimiento de las actividades.

48. La comunicación con sus clientes es:

Grafico 72. Councion con el cliente



Fuente: Elaboracion propia

La gráfica 72 resulta coherente con los análisis anteriores sobre la comunicación en las empresas entrevistadas, podemos percibir que los canales de comunicación fluyen dentro de las mismas y se establece un constante diálogo entre los miembros del equipo de trabajo.

49. Desarrolla usted actividades que promuevan la comunicación permanente con sus clientes.

Gráfico 73. Actividades de comunicación



Fuente: Elaboración propia

TEAM	Por relación comercial, seguimiento al negocio, atender sus necesidades, oportunidades
PHILLIPS	Son parte vital de nuestro crecimiento y desarrollo, perder clientes significa perder mercado y estamos trabajando para forjar relaciones duraderas y estables con cada cliente de la organización.
CENCOSUD	N/A

Fuente: Elaboración propia

Según lo indica la gráfica 73, el 100% de los gerentes entrevistados se preocupan por tener una comunicación permanente con sus clientes y de esta forma lograr desarrollar productos o brindar servicios que se acomoden a las necesidades de los mismos.

50. ¿Usted como gerente maneja una comunicación e interacción constante con las demás áreas?

Grafico 74. Comunicacion constante



Fuente: Elaboracion propia

TEAM	Busca siempre oportunidades para estrechar los lazos interpersonales.
PHILLIPS	Busca siempre oportunidades para estrechar los lazos interpersonales.
CENCOSUD	Mantiene una buena comunicación, tan solo cuando necesita de la colaboración de un área.

Fuente: Elaboracion propia

La gráfica 74 evidencia que el 100 % de los gerentes entrevistados se enfocan en estrechar los lazos de comunicación dentro de la compañía para lograr una relación total con todo los miembros y adicional complementarse los unos a los otros en los lugares de trabajo.

En este capítulo se analizaron todas las respuestas brindadas por los gerentes pertenecientes a las 3 compañías como lo son Philips, Alianza Team y Grupo Cencosud, se logró concluir y brindar recomendaciones hacia los gerentes que incurren y no incurren en los errores anteriormente especificados. En el siguiente capítulo se brinda un analisis global acerca de los resultados obtenidos en el desarrollo de la herramienta.

CAPITULO V. RESULTADOS

Como se observó en el capítulo IV los resultados obtenidos corroboran que los gerentes incurren en algunos de los errores que revelan los autores, esto hace necesario que ellos reconozcan estos errores y tomen acciones encaminadas a presentar soluciones para los errores en los cuales se ha incurrido.

Los errores en los que incurrieron algunos gerentes de las compañías estudiadas, fueron de carácter humano y están relacionados con el trato e importancia que les brindan a las personas con las que trabajan. Es necesario mantener un ambiente laboral idóneo, en el que exista una buena comunicación en todas las áreas y niveles jerárquicos, en el que se manejen funciones y responsabilidades claras y en el cual se brinde reconocimiento a las personas que ejecutan su trabajo correctamente, tal y como lo mencionan los autores Mary Albright & Clay Carr (1997) y John McCarthy (1998). Todo lo anterior hace que una empresa se desarrolle y logre mantenerse en el tiempo sobrepasando todas las dificultades de un mercado cambiante. No siempre se deben visualizar únicamente los resultados económicos y financieros de una organización, ya que para lograrlos se necesita de un equipo de trabajo sólido, motivado y comprometido con la compañía para lograr diferenciarse de las demás y generar estrategias y toma de decisiones racionales y asertivas que brinden total beneficio y crecimiento para las compañías.

Después de conocer el resultado del análisis que brindó la implementación del instrumento se consolidaron las conclusiones específicas de la investigación realizada, las cuales brindan una respuesta a los objetivos expuestos al inicio de este trabajo. No solo es importante expresar las conclusiones de la investigación si no también ofrecer recomendaciones y estrategias para prevenir que los gerentes estudiados y demás interesados incurran en los errores y hagan de su gestión un modelo a seguir dentro de la organización. Todo lo anteriormente considerado es objeto de estudio en el capítulo que a continuación se expone

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de culminar esta investigación los resultados obtenidos demuestran que los gerentes de las empresas Philips, Alianza Team y Grupo Cencosud pertenecientes al sector terciario, subsector comercio en Colombia en el desarrollo de sus funciones incurren en errores que afectan de forma negativa la gestión administrativa. Dichos errores han sido estudiados a través de los años por diversos autores y teóricos de la rama gerencial y administrativa; los cuales han tenido gran influencia en el comportamiento y liderazgo de nuestros gerentes de hoy en día gracias a sus aportes significativos acerca del tema.

Uno de los principales aspectos evidenciados a lo largo de la investigación es que la mayoría de los errores cometidos por los gerentes de las empresas analizadas están directamente relacionados con el factor humano de la compañía. Lo anterior, permite demostrar y ratificar una vez más la importancia que tiene el individuo como miembro de una organización y el impacto que este genera en el funcionamiento y sostenimiento en el tiempo de una compañía en el entorno cambiante que se vive en el mundo de los negocios.

Los aportes de Mary Albright y Clay Carr (1997) y de John Mc Carthy (1982) permiten establecer un cuadro comparativo entre los diversos planteamientos que se han desarrollado a través de los tiempos y los resultados evidenciados luego de esta investigación. Lo anterior, permite concluir que los gerentes incurren en estos errores; los cuales impiden el desarrollo y crecimiento de la compañía, así como la tendencia al fracaso empresarial si no se llevan a cabo medidas correctivas y preventivas.

Cada uno de los cargos administrativos deben contar con manuales estructurados en el que se explique detalladamente cada una de las funciones a realizar por parte del personal a cargo. Lo anterior se relaciona con que existan canales de comunicación asertivos entre gerente y colaborador donde cada uno de ellos tengan claras las funciones a realizar y las responsabilidades que hacen parte de su cargo y labores diarias. El cumplimiento de lo anteriormente mencionado logra contribuir a la resolución de conflictos internos y la

efectividad en la toma de decisiones conjuntas con el equipo de trabajo. Así mismo cada área debe contar con metas y objetivos a corto plazo, plasmadas en un plan de trabajo liderado por el gerente y compartido a los integrantes de su equipo, logrando eficiencia en la ejecución y tiempos de las tareas asignadas.

Los gerentes de las organizaciones tienen como misión guiar a los integrantes de su equipo a llegar a los resultados, metas y objetivos deseados por el área o por la compañía sin generar competencia entre ellos ya que según la teoría administrativa esto podría ser nocivo para el desarrollo y el crecimiento de la organización en términos de trabajo en equipo y comunicación eficiente entre sus colaboradores.

Es importante conocer los intereses de cada uno de los miembros del equipo y trabajar a favor de ellos logrando que el colaborador encuentre en la compañía un lugar en el que se pueda desarrollar profesionalmente y donde sus intereses sean tenidos en cuenta por parte de la compañía. De igual manera el gerente tiene la responsabilidad de conformar un equipo de trabajo sólido donde cada una de las personas cuente con los conocimientos y aptitudes para lograr cumplir las metas trazadas por la organización; lo anterior se logra mediante la correcta selección de personal tomando en cuenta los perfiles adecuados para cada cargo.

Uno de los factores claves para lograr un ambiente idóneo dentro de las diferentes áreas de una compañía, es la motivación de los colaboradores. Dar las gracias, felicitar a un miembro del equipo por su buen desempeño y brindar apoyo en situaciones donde se requiera, son algunas buenas prácticas que permiten que los empleados se esfuercen cada día y desarrollen y fortalezcan sentido de pertenencia por la organización.

Los gerentes deben impactar positivamente en la compañía, ya que al tener la responsabilidad de la dirección deben tomar decisiones asertivas e idóneas ya sea de orden administrativo o que involucren directamente al personal. Con un accionar y desarrollo correcto de sus funciones se logra el crecimiento continuo de las empresas evitando el fracaso económico y desmotivación del equipo de trabajo. Para lograr beneficios y evitar contratiempos como los mencionados anteriormente los gerentes y líderes deben autoevaluarse para lograr encontrar e identificar las fallas que han sido cometidas, tanto en la ejecución de sus funciones como en la organización, selección y distribución del personal.

Se debe comprender que si un gerente incurre en un error, no significa que esté incumpliendo sus labores como líder, en ocasiones autocorregirse y conocerse a sí mismo es el primer paso para lograr méritos, metas y objetivos propios, para la compañía y para su equipo de trabajo.

Tal como lo expresa Mc Carthy, la desconfianza hacia las actitudes y aptitudes, así como el poco aprovechamiento de las habilidades, creatividad y aporte del factor humano desmotiva y desorienta al personal y así genera un bajo rendimiento en la ejecución de las funciones e ignora aquél sentido de pertenencia que un colaborador debe sentir por la compañía.

Es primordial para un gerente conocer y determinar el perfil de su equipo, valorar los resultados de cada uno de los individuos que hacen parte de la compañía. Lo anterior con el fin de mantener un seguimiento continuo que permita reconocer las falencias de su equipo para lograr obtener la mayor rentabilidad de las empresas así como su perdurabilidad en el tiempo.

5.2 RECOMENDACIONES

Con base a las observaciones hechas en las empresas, y las conclusiones de la investigación realizada, se presentan a continuación las siguientes recomendaciones que le permitirán estructurar de forma mas eficiente las estrategias y herramientas de acción al momento de construir su plan de gestión administrativa.

En primer lugar, se les recomienda realizar una autoevaluación de su rendimiento en el cargo y de la estrategia implementada por la organización, de esta forma los gerentes podrán detectar los errores en los cuales incurren, y así establecer medidas preventivas que permitan la solución oportuna de los mismos.

En segundo lugar, se sugiere a los gerentes de las organizaciones programar reuniones quincenales o mensuales donde se construya y se evalúe el plan de trabajo que se llevará a cabo el siguiente mes. Estos espacios permitirán escuchar las opiniones, ideas y recomendaciones para la asignación de las funciones de cada uno de los integrantes del plan.

Adicional a lo anterior se sugiere que el gerente encuentre un canal de comunicación

dinámico por medio del cual se transmita el plan de trabajo a las diferentes áreas involucradas.

En tercer lugar, se propone que cada uno de los gerentes realice encuestas periódicas o encuentros cercanos con cada uno de los miembros del equipo con el fin de conocer los gustos, intereses y planes de carrera de cada uno de ellos y diseñar planes encaminados al desarrollo y obtención de los mismos.

Como gerente resulta conveniente estar abierto a las diversas opiniones, sugerencias y aportes de los demás miembros de su equipo de trabajo, con el fin de enriquecer su gestión como líder.

Finalmente es necesario adquirir y promover en la organización una cultura proactiva, la cual permita tener control de la organización y su relación con el entorno o mercado, con el objetivo de prevenir sucesos que afecten directa e indirectamente a la compañía y a su personal a cargo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albright, M., & Carr, C. (2009). *Los 101 errores más comunes de los gerentes y cómo evitarlos*. Santiago de Chile: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A.
- BANREP. (Agosto de 2013). *Nota Económica del Banco de la República*. Obtenido de Sectores Económicos: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1997). *Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise*. Londres: Luthern.
- Cubillos, N. (28 de Mayo de 2012). *'En Colombia el sector servicios creció de forma desproporcionada': José Guillermo García*. Obtenido de Diario La República: <http://www.larepublica.co/comercio-exterior/en-colombia-el-sector-servicios-creci%C3%B3-de-forma-desproporcionada-jos%C3%A9-guillermo>
- DNP. (2014). Dirección de Desarrollo Empresarial: Análisis De Crecimiento 2010-2013. En D. N. Planeación, *Canadá: Análisis del Comercio Internacional y Patrón de Importaciones por Provincia* (págs. 19-31). Bogotá.
- FENALCO. (Mayo de 2014). *Federación Nacional de Comerciantes*. Obtenido de Historia del desarrollo empresarial en Colombia 1991-2013: <http://www.fenalcoantioquia.com/servlets/SeccionesServletm/?idSeccion=485>
- McCarthy, J. (1982). *¿Por qué fracasan los gerentes?* Ciudad de México D. F. : Diana Editores.
- Montalvo, C. (2013). *Análisis de los sectores económicos en Colombia*. Bogotá D. C.: Alfaguara Editores.
- Puga, J., & Martínez, L. (2008). *Competencia directivas en escenarios globales*. México D. F. : Fondo Nacional de Cultura.
- Werther, w. (2011). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ciudad de México: Mac Graw Hill.