

**Una Reproducción y Extensión de las Investigaciones de los Roles y la Práctica Gerencial
de Henry Mintzberg, en una Empresa Colombiana del sector Automotriz.**

Eduardo Novoa Córdoba
Héctor Fabio Duque Araujo

Universidad del Valle
Ciencias de la Administración
Maestría en Administración
2018

Dedicatoria agradecimientos

Culminar nuestra maestría es un motivo de orgullo y satisfacción, es el producto de nuestro esfuerzo y motivación por querer ser mejores individuos en una sociedad y país que clama y necesita personas mejor preparadas integralmente. El presente escrito es el resultado final de este caminar por los terrenos de la administración, un andar donde el acompañamiento, las enseñanzas, guía y apoyo, de los profesores, de nuestros seres queridos y la empresa Centro Motors fueron el soporte para lograrlo, por lo tanto, consideramos necesario reconocerles por medio de unas sinceras palabras nuestro agradecimiento. Primeramente, damos gracias a Dios por ser el centro de nuestras vidas, por habernos permitido llegar hasta este momento y habernos brindado las herramientas necesarias para culminar con éxito este ciclo, por colocar en este camino las personas indicadas como guía y soporte, reconocemos en ti Dios este logro de nuestras vidas.

Debemos agradecer de manera especial a nuestras familias por habernos apoyado en todo momento, por su amor, por sus consejos, sus valores inculcados, por la motivación constante que nos han brindado para mantenernos perseverantes en la consecución de nuestras metas.

Queremos expresar también nuestro agradecimiento a nuestro Director de tesis el Dr. William Rojas Rojas por compartirnos su conocimiento, por sentir y desarrollar este proyecto con sentido de pertenencia, reconociéndole que su guía, aportes y exigencia fueron vitales para cumplir los objetivos trazados.

A los profesores de la maestría por su dedicación en formar mejores personas, por su valioso tiempo y el amor a la docencia, por la sabiduría compartida, por el aporte realizado con sus conocimientos al enriquecimiento no solo académico si no en nuestras vidas misma, lo que

permitió el desarrollo de nuestros conocimientos como profesionales y llevar a cabo el presente estudio.

También tenemos un sentimiento de gratitud hacia la Universidad del Valle y en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas por permitirnos ser parte de una generación de profesionales integrales y gente productiva para el país.

Es necesario corresponder con un especial agradecimiento a la Junta Directiva de la empresa Centro Motors S.A, por habernos brindado el tiempo para cumplir este anhelo personal y por todo el apoyo demandado de parte nuestra para el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, a nuestros compañeros y amigos de maestría, con quienes nos apoyamos mutuamente, y con quien compartimos el valioso vínculo de la amistad: Alejandro, Angélica María, Bibiana, Diana, Natalia, Beatriz Eugenia, Claudia Milena, Francisco, Juan Carlos, Jenny, Leidy, Mario Fernando y Oscar.

Introducción

“Si es bueno vivir, todavía es mejor soñar, y lo mejor de todo, despertar” (Meloni, 2014), empezar con el pensamiento celebre de Antonio Machado poeta y escritor español, nos permite introducir de manera emotiva nuestros deseos en este trabajo. El vivir la experiencia profesional nos abre las puertas a un mundo de anhelos y sueños, a medida que recorremos nuestra vida profesional las empresas y el mundo laboral nos retan a soñar, nos enseñan a trazarnos metas, nos motivan a visualizarnos en un futuro en posiciones y cargos aspiracionales, de mayor jerarquía, de mayor responsabilidad, de mayor relevancia y es de esta manera que algunos profesionales sueñan con ser quien dirige, ser quien controla, ser quien lidera, ser quien inspira, ser el gerente de una empresa. Como dice Antonio Machado es bueno vivir, la vida nos da la oportunidad de cristalizar sueños. Los sueños profesionales como el del ser gerente se concretan en algunas oportunidades, llevando consigo un despertar en la posición deseada y en una nueva realidad, un despertar que trae consigo mismo unos sencillos, pero profundos interrogantes al enfrentarse a terrenos inexplorados y experiencias desconocidas ¿Cuáles son los roles que verdaderamente desempeña un gerente? ¿Qué es lo que hacen los directivos o gerentes?

Los cambios en los mercados y las dinámicas competitivas que enfrentan las organizaciones, exigen a sus directivos enfrentar grandes retos, como la competitividad, la adaptación al cambio, la productividad, la globalización, los cambios generacionales, etc. En general todo gerente afronta una serie de desafíos que hacen que sus roles sean complejos; el mundo moderno exige no solamente que se cumpla con prácticas científicas tradicionales o con el simple empleo de fórmulas matemáticas, exige que aquellos gerentes identifiquen poco a poco sus papeles claves y enfoquen sus esfuerzos en desempeñarlos, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados por las empresas que dirigen.

El presente trabajo pretende contribuir a la exploración de los roles del directivo, desde la caracterización propuesta por el profesor canadiense Henry Mintzberg, uno de los reconocidos autores en el tema a nivel internacional y que ha dedicado gran parte de su vida al estudio de la ciencia de la administración. Su propuesta es el resultado de sus investigaciones y experiencias adquiridas en estudios prácticos empresariales, combinados con el desarrollo de variadas perspectivas conceptuales. Como caso de estudio se reproducirá en esta investigación el modelo del economista en una empresa o concesionario automotriz en la ciudad de Tuluá – Valle del Cauca aplicando métodos de investigación similares a los empleados por el profesor Mintzberg en sus trabajos, sobre los cargos gerenciales de la empresa objeto de estudio: el gerente general, el gerente de posventa, el director comercial y el jefe administrativo y financiero.

El desarrollo de este proyecto está estructurado en cuatro capítulos, en el primero se presenta el problema de investigación, desde sus antecedentes, pasando por sus objetivos y metodología de investigación empleada. En el segundo capítulo se exponen los estudios de los reconocidos autores que también han contribuido con la descripción de las funciones directivas y roles de la gerencia a lo largo de la historia de la administración.

Posteriormente en el tercer capítulo se sintetizó parte de los estudios del Dr. Henry Mintzberg con referencia al tema, se investigaron libros, artículos y antecedentes de sus estudios, intentando precisar la contribución de sus investigaciones a la administración, los principales aportes y críticas. En el capítulo final, se presenta la caracterización de la empresa objeto de estudio, y se realizó un trabajo de campo específico en los cargos gerenciales en la empresa Centro Motors de la ciudad de Tuluá – Valle del Cauca dedicada a la comercialización de vehículos y servicios, para finalmente analizar y concluir sobre los hallazgos de la investigación.

Después de tener una base consistente de la teoría e investigativa del profesor Henry Mintzberg y tener las conclusiones del estudio del caso particular en la empresa, se hizo una extensión de los roles gerenciales de los cargos directivos del concesionario Centro Motors sustentados en el modelo de práctica gerencial del profesor Mintzberg. La presente investigación pretende ayudar a comprender el papel de los directivos, intentando contribuir al desarrollo de materiales de estudio disponibles para posteriores investigaciones en el mismo campo.

Justificación

“El ser humano necesita recibir instrucción sencilla e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer y qué constituye un trabajo bien hecho” (Appley, 1954). El norteamericano Appley de manera sencilla nos plantea una de las necesidades del ser humano, que aplicada a nuestra investigación sería una necesidad del directivo, cuando el ser humano en su vida laboral llega a cargos directivos tiene la necesidad de recibir instrucción sencilla e inteligente sobre lo que se espera que haga, diría Appley. La presente investigación pretende explorar aquellas instrucciones sencillas e inteligentes que necesita el gerente, tratando de contribuir en resolver la sencilla pregunta planteada por Henry Mintzberg en 1973 en su obra La naturaleza del trabajo directivo, ¿Qué es lo que hacen los directivos o gerentes?

Para intentar ayudar en la comprensión del quehacer del directivo, se hizo una reproducción y extensión de las investigaciones del profesor Henry Mintzberg en cuatro ejecutivos de la empresa Centro Motors de la ciudad de Tuluá – Valle del Cauca dedicada a la comercialización de vehículos y servicios, aplicando la misma metodología de investigación empleada por Mintzberg. Con los resultados de esta investigación se intentó contribuir al desarrollo de materiales de estudio que intentan pensar y repensar las exploraciones del profesor. Se observaron, describieron, codificaron e intentaron comprender los comportamientos gerenciales de los directivos de la empresa automotriz, estas actividades son importantes porque procuran comprender qué hacen los directivos para mejorar el rendimiento, la satisfacción y la eficacia en su gestión.

Los hallazgos de la investigación presentados en el capítulo cuarto del presente documento, justifican la realización de este proyecto, al estudiar un sector industrial diferente a los tratados anteriormente por el investigador, como lo es el sector de la industria automotriz en

el campo de la comercialización de vehículos automotores y de servicios, en un contexto geográfico y cultural diferente a los investigados, como los es la ciudad de Tuluá en el centro del Valle del Cauca, Colombia.

La presente investigación nos ha servido para enlazar por medio de la reflexión nuestras experiencias como directivos con los conocimientos adquiridos en las ciencias de la administración, permitiéndonos extrapolar a nuestro desempeño como profesionales los conocimientos producto de la profundización en el estudio de los papeles o roles gerenciales, contribuyendo de manera significativa en nuestra formación integral, al brindarnos una mejor comprensión de los roles gerenciales que verdaderamente debe personificar un directivo. Para la empresa empleada como caso de estudio, los resultados de la investigación son de gran interés, al proveerle información relevante sobre el acontecer diario de sus directivos, interpretada bajo las generalizaciones de los roles gerenciales y el modelo de práctica gerencial del economista Mintzberg.

Vale decir que se encontró en la caracterización de la empresa estudiada, que no se ha realizado un trabajo de investigación para determinar los roles gerenciales de los cargos directivos de la empresa. Así mismo, se encontró que, para enfocar y coordinar el trabajo de sus directivos, se tenían definidos los perfiles de los cargos basados en sus tareas habituales más no en los roles del gerente general, del gerente de posventa, del director comercial y de la jefa administrativa y financiera. A pesar de que la empresa, como se detallará más adelante en el capítulo cuarto, vivió una transformación por el cambio de marca que comercializaba desde sus inicios Chevrolet, a las marcas KIA y JAC desde el año 2012, conservó los perfiles de cargo mencionados.

Estos perfiles de cargos, fueron definidos en ese entonces bajo una cultura empresarial de una marca aliada Chevrolet y no fueron ajustados a los estándares de una nueva cultura de trabajo como es la de la coreana KIA. Es importante aclarar que estos perfiles de cargo, no tenían en cuenta los roles gerenciales por no considerarlos ni muchos menos tenerlos identificados.

Por último, consideramos que este trabajo de investigación abarca temas del management de alta relevancia para todo aquel estudiante de la maestría en administración que está complementando su formación como profesional, asimismo para los masters en la materia, profesores e instituciones que desean profundizar las investigaciones de Henry Mintzberg, a través de casos prácticos en un contexto cercano. Esperamos que esta investigación pueda ser leída por el estudiante, el profesional, el gerente, el directivo, el profesor o el investigador, por quienes sea de interés académico.

Contenido

Dedicatoria agradecimientos	ii
Introducción	iv
Justificación	vii
Contenido	x
Índice de ilustraciones	xii
1. Problema de investigación	1
1.1. Antecedentes de investigación	1
1.2. Planteamiento del problema	7
1.3. Interrogante de investigación	10
1.4. Objetivos	13
1.4.1. Objetivo general	13
1.4.2. Objetivos específicos	13
1.5. Metodología	14
Método de investigación:	14
Área de estudio:	18
Tipo de estudio:	18
2. Administración y roles gerenciales	20
2.1. Inicios de la administración: origen de la gerencia, Frederick Taylor (1856-1915).	20
2.2. Cómo se debería desempeñar la Administración, Henri Fayol (1841-1925).	23
2.3. Elementos dirigentes: Chester I. Barnard (1886-1961).	29
2.4. La mente en los asuntos cotidianos: Chester I. Barnard (1886-1961).	34
2.5. Deseos y motivaciones en la administración gerencia: Mary Parker Follet (1868-1933)	36
2.6. La inclusión de la moral y el marketing en el contexto administrativo gerencial, Douglas McGregor (1906-1964).	38
2.7. Cinco operaciones básicas en las funciones del gerente, Peter Ferdinand Drucker (1909-2005).	40
2.8. La organización administrativa y a la naturaleza de la elección racional humana, Herbert Alexander Simon (1916-2001).	42
2.9. El Management de la gente, los roles del gerente de las personas, William Edwards Deming (1900-1993).	47
2.10. El Gerente General, Jean Paul Sallenave.	50
2.11. Una analogía crítica al Management, por Pierre Legendre (1930).	52
2.12. El medio ambiente en la administración y la administración medioambiental, por Olivier Boiral.	56
3. Aportes de Mintzberg	63
3.1. Sistematización de los aportes sobre los roles gerenciales planteados por Mintzberg	63
• Los Roles Gerenciales, Henry Mintzberg.	63
• ¿Qué hacen los gerentes?, Henry Mintzberg.	72
• El directivo principal: el estratega, Henry Mintzberg	79
• La estructura: postulados de Henry Mintzberg.	81
3.2. Antecedentes y mejoramiento de los roles gerenciales:	83

3.3.	Reflexión y posturas sobre los artículos encontrados de Mintzberg y de otros autores sobre sus propuestas.	85
3.3.1.	Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work - Lance B. Kurke, Howard E. Aldrich.	86
3.3.2.	What Leaders Really Do, por John P. Kotter. (1990)	88
3.3.3.	Covert leadership: notes on managing professionals. Knowledge workers respond to inspiration, not supervision. - Henry Mintzberg.	90
3.3.4.	Managing Exceptionally - Henry Mintzberg.	91
3.3.5.	Educating Managers Beyond Borders - Henry Mintzberg y Jonathan Gosling.	92
3.3.6.	The Five Minds of a Manager - Jonathan Gosling y Henry Mintzberg.	94
3.3.7.	Management as Life's Essence: 30 Years of the Nature of Managerial Work - Pablo Martín de Holan y Henry Mintzberg.	96
3.3.8.	Leadership and management development: An afterword - Henry Mintzberg.	97
3.3.9.	Conclusiones de las reflexiones y posturas de los artículos analizados:	99
3.4.	Identificación y precisión de los principales aportes y críticas de la propuesta de roles gerenciales en Mintzberg.	102
4.	Trabajo de campo	108
4.1.	Caracterización de la empresa:	108
	Misión	110
	Visión	110
	Principios	110
	Política de calidad	111
	Objetivos de calidad	111
	Organigrama de la empresa	112
	Manuales de funciones	113
	Políticas	122
	Incentivos	127
	Bonificaciones	129
4.2.	Síntesis de los diarios de campo y hallazgos por semana de la investigación:	130
	Gerente General	130
	Gerente Posventa	164
	Jefe Administrativa Y Financiera	204
	Director Comercial	210
	Conclusiones	214
	Propuestas y recomendaciones	233
	Bibliografía	235

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Ford introduces the integrated moving assembly line to auto production. Fuente: http://corporate.ford.com/history.html	21
Ilustración 2. Operaciones que se desarrollan en las empresas. Fuente: Fayol (1971).....	23
Ilustración 3. Principios de la Administración. Fuente: Fayol (1971).	26
Ilustración 4. Elementos de la administración. Fuente: Fayol (1971).	28
Ilustración 5. Cuatro facetas Mary Parker Follet. Fuente: (George,2005).....	37
Ilustración 6. El ciclo del Shewhart para el aprendizaje y la mejora. Fuente: (Deming, 1982) ...	48
Ilustración 7. El campo de acción del gerente general. Fuente: (Sallenave, 2002).	51
Ilustración 8. Roles de un director. Fuente: (Mintzberg, 1983).....	68
Ilustración 9. Roles del directivo. Fuente: (Mintzberg, 1983).....	69
Ilustración 10. Variaciones de roles fundamentales en ocho cargos directivos Fuente: (Mintzberg, 1983)	71
Ilustración 11. Detalle de los 29 gerentes Observados Fuente: (Mintzberg, La naturaleza del trabajo directivo, 1983).....	75
Ilustración 12. Percepciones del lugar del gerente. Fuente: Mintzberg (2009)	76
Ilustración 13. Un modelo de la práctica gerencial Fuente: (Mintzberg, 2009)	78
Ilustración 14 Componentes básicos de una organización según Mintzberg. Fuente: (Betancourt & Morris, 2011)	83
Ilustración 15. Antecedentes históricos Mintzberg. Fuente: propia.	84
Ilustración 15. Antecedentes históricos Mintzberg. Fuente: propia.	85
Ilustración 16. Fachada Centro Motors S.A 2018 Fuente: Gestión Documental Centro Motors.	109
Ilustración 17. Organigrama de la empresa. Fuente: Gestión Documental Centro Motors.....	112
Ilustración 18 Manual de funciones Gerente General Fuente: Gestión Documental Centro Motors	114
Ilustración 19 Manual de funciones Gerente de Servicio de Mantenimiento Fuente: Gestión Documental Centro Motors.....	116
Ilustración 20 Manual de funciones Gerente Comercial de Vehículos Gestión Documental Centro Motors	118
Ilustración 21 Manual de funciones Jefe administrativo y contable Fuente: Gestión Documental Centro Motors	121
Ilustración 22 Políticas Operativas Fuente: Gestión Documental Centro Motors.....	123
Ilustración 23 Políticas Operativas Fuente: Gestión Documental Centro Motors.....	124
Ilustración 24 Políticas Operativas de servicio Fuente: Gestión Documental Centro Motors .	125
Ilustración 25 Políticas Operativas de ventas Fuente: Gestión Documental Centro Motors....	126
Ilustración 26 Políticas Internas Fuente: Gestión Documental Centro Motors	127

1. Problema de investigación

1.1. Antecedentes de investigación

En el capítulo uno abordamos el problema de investigación, haciendo un recorrido por los componentes que conforman la estructura del problema, en primer lugar, se plantearon los antecedentes, pasando por los objetivos del proyecto, los interrogantes de investigación, y finalizando con la descripción de la metodología empleada en la misma.

Es de resaltar que, para presentar los antecedentes de la investigación, se analizaron y revisaron estudios previos sobre los roles gerenciales y la práctica empresarial. Dentro de los antecedentes analizados se tuvo en cuenta artículos académicos, resultados de investigaciones en el tema, algunas revistas especializadas como por ejemplo *The Accounting Review*, er De forma similar, se investigaron los antecedentes sobre el tema de estudio, en la unic análisis o caso práctico.

Con respecto a este tipo de investigaciones, sobre los roles gerenciales utilizando los postulados del profesor Mintzberg, se tiene como antecedente las siguientes investigaciones, resaltando como novedad que el sector en que se desarrolló el presente proyecto, no tiene antecedentes:

- **The Nature of Managerial Work: An Investigation of the Work of the Audit Manager. Author(s): Frank M. Wolf.** Este estudio de 1981, publicado por la American Accounting Association en la revista *The Accounting Review*, que hace parte del trabajo doctoral del profesor de contabilidad Frank M. Wolf, quien realizó un análisis exploratorio del trabajo del gerente de auditoría utilizando la metodología de incidentes críticos. Para lo cual realizó 69 entrevistas estructuradas de 20 minutos en las que participaron socios, gerentes y altos

funcionarios, de cinco de las principales empresas de contabilidad pública nacionales e internacionales de Canadá.

Wolf identificó 88 incidentes críticos sobre las tareas de la práctica gerencial de un total de 582 incidentes críticos que fueron informados durante las entrevistas por los 19 socios de auditoría, 25 gerentes de auditoría y 25 altos funcionarios que participaron en este estudio. Los 88 hallazgos fueron concatenados con el rol que mejor se identificara, de los diez roles gerenciales originalmente identificados por Mintzberg en 1973 al considerar que estas generalizaciones eran las más adecuadas para describir el quehacer de los ejecutivos de auditoría. Wolf concluyó, que la descripción y las especificaciones del trabajo del directivo de auditoría proporcionadas en su investigación amplían la literatura disponible sobre gestión de auditoría, al describir con amplitud de detalle los comportamientos específicos que los gerentes de auditoría adoptan en su práctica gerencial. Considerando, su estudio como una base de datos que debería ser valiosa para futuras investigaciones. (Wolf, 1981)

- **Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work. Author(s): Lance B. Kurke, Howard E. Aldrich.** En esta investigación de 1983, una década posterior a la primera investigación de Mintzberg, los autores de este artículo replicaron la metodología del profesor para validar sus generalizaciones, teniendo como objeto de estudio y análisis cuatro directivos, por un lapso de tiempo de una semana con cada uno. Las cuatro organizaciones eran un hospital público (administrador de hospital), una del sistema escolar (superintendente escolar), una firma de fabricación de alta tecnología (gerente de planta, con alta autonomía) y un banco en Ithaca, Nueva York (presidente del banco); esta investigación es descrita a profundidad en el capítulo tercero.

Kurke y Aldrich, concluyeron como el resultado más importante del estudio que los resultados de la investigación de campo de Mintzberg se replican en todos los aspectos importantes de su investigación. El contraste entre las dos investigaciones muestra un alto grado de similitud en el comportamiento directivo. Este estudio demuestra según los autores, que las generalizaciones tentativas de Mintzberg de su estudio original son sorprendentemente robustas. (Kurke & Aldrich, 1983)

- **The Nature of Managerial Work in Canadian Intercollegiate Athletics.**

Authors(s): Karen E. Danylchuk The University of Western Ontario and Packianathan Chelladurai The Ohio State University. Este estudio de 1999, describió y analizó el trabajo administrativo en el atletismo interuniversitario canadiense. Participaron cuarenta y seis directores de treinta y siete departamentos de atletismo quienes respondieron a un cuestionario sobre la importancia apreciada del tiempo. El propósito principal de esta investigación fue describir (a) la importancia relativa de las actividades administrativas de los programas de atletismo interuniversitario, (b) el tiempo dedicado a cada actividad, (c) la distribución de la responsabilidad de cada una de las actividades entre los niveles jerárquicos de los administradores, y (d) las diferencias entre los subgrupos definidos por el tamaño de la universidad, el número de deportes apoyados por el departamento y la experiencia del administrador superior.

Los autores consideran su estudio como un esfuerzo por comprender las complejidades del trabajo directivo en el atletismo interuniversitario. Después de investigar los estudios de diferentes autores sobre la gestión de los directivos, definieron una lista de 19 categorías de actividades de la práctica gerencial para ser usados en las entrevistas de campo. En estas categorías, se destacan los roles gerenciales del trabajo de Mintzberg, al considerar que el

canadiense pudo captar la esencia del trabajo gerencial a partir de una descripción de funciones y habilidades.

El resultado del trabajo de Danylchuk y Chelladurai, mostró que la gestión financiera, el liderazgo, la elaboración de políticas, la gestión de anomalías, la generación de ingresos y los asuntos de los atletas fueron percibidas por los entrevistados como las más relevantes y las que más demandan tiempo de las 19 categorías de actividades directivas propuestas. Siendo liderazgo la actividad gerencial que más demanda tiempo, mientras que la que menos consume tiempo es la búsqueda de información; ente otras conclusiones de los autores. (Danylchuk & Chelladurai, 1999)

- **El Rol Gerencial Predominante en un Directivo Caso el Líder Científico.**

Autor: Dra. Berta Ermila Madrigal Torres. Con esta investigación la licenciada en administración de empresas y profesora Madrigal, evidenció las funciones prioritarias que desempeña un director de un centro de investigación. La master de administración de empresas de la Universidad de Guadalajara, seleccionó una muestra al azar simple (15 entrevistas) y el procedimiento sistemático (escala Likert) con el propósito de obtener información suficiente para identificar y reconocer las actividades que realiza un directivo, sus funciones, perfil, habilidades en investigación educativa y la dirección.

En el 2005 la profesora Madrigal entrevistó 15 líderes científicos, académicos y directores de centros e institutos de investigación. Los resultados se enfocaron en 5 variables: las funciones que desempeña un director de un centro de investigación, el perfil académico del director, gestión y dirección, además, los roles gerenciales que desempeña el directivo y el investigador bajo los postulados de Henry Mintzberg.

Entre otras conclusiones, la autora concluyó que la función de mayor importancia es determinar lo que se debe investigar, en cuanto al perfil del directivo la que obtuvo mayor puntuación es que el directivo tenga capacidad visionaria para desarrollar programas que permitan la transferencia de tecnología, lo más representativo en la Gestión y dirección es el cumplimiento con las relaciones con los órganos de gobierno y finalmente en cuanto a los roles gerenciales el de mayor puntuación fue la capacidad del directivo de un centro para ser el enlace formal entre las instancias correspondientes. (Madrigal Torres, 2005)

- **Los roles gerenciales de Mintzberg: una evidencia empírica en la universidad. Autor(es): Por Yulia Marcela Pacheco Galán, Yeisi Mar Molina Baquero, José Gregorio Arévalo Ascanio, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia.** Este artículo tiene como objetivo presentar el cumplimiento de los roles gerenciales planteados por Henry Mintzberg (interpersonales, de información y decisión) que predominan en los jefes de programas académicos de una institución de educación superior colombiana. La población seleccionada para la realización de esta investigación fueron los jefes de planes de estudio de pregrado de las diferentes facultades de la Universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña. La cual estuvo representada por una población encuestada de doce directores de los programas en el año 2016.

La investigación descriptiva por medio de encuestas evidenció según los autores que los roles predominantes en la unidad de análisis son los interpersonales y de información. En cuanto a los roles gerenciales propuestos por Mintzberg pudieron constatar que a nivel general los directores de programa de pregrado, desempeñan en un alto nivel los roles interpersonales, información y de decisión, de lo cual se puede inferir que los diferentes gerentes de los planes de

estudio, establecen vínculos con la gente, gestionan información y tienen habilidades para tomar decisiones. (Pacheco Galán, Molina Baquero, & Arévalo Ascanio, 2017)

Los investigadores concluyen que, los resultados dejaron ver que los directores como líderes de los procesos académicos tienen una variedad de responsabilidades, es decir, su papel dentro de la Universidad es multifacético, por lo tanto, sus tareas tienden a incluir una variedad de funciones como administradores. (Pacheco Galán, Molina Baquero, & Arévalo Ascanio, 2017)

Por otra parte, y como se señaló anteriormente, vale decir que los antecedentes del tipo de investigación realizada en el presente proyecto, no tienen precedentes en la unidad de análisis seleccionada o caso práctico para la reproducción y extensión de los postulados de Henry Mintzberg, dentro de los estudios presentados anteriormente y los trabajos del canadiense.

Y como se señaló anteriormente, se encontró en la caracterización de la empresa estudiada, que no se ha realizado un trabajo de investigación para determinar los roles gerenciales de los cargos directivos de la empresa. Así mismo, se encontró que, para enfocar y coordinar el trabajo de sus directivos, se tenían definidos los perfiles de los cargos basados en sus tareas habituales más no en los roles del gerente general, del gerente de posventa, del director comercial y de la jefa administrativa y financiera.

Estos perfiles de cargos, fueron definidos en ese entonces bajo una cultura empresarial de una marca aliada Chevrolet y no fueron ajustados a los estándares de una nueva cultura de trabajo como es la de la coreana KIA. Es importante aclarar que estos perfiles de cargo, no tenían en cuenta los roles gerenciales por no considerarlos ni muchos menos tenerlos identificados. Por ejemplo, el perfil del cargo del gerente general data del año 2006 con fecha de revisión del año

2008, el resto de perfiles ahora llamadas especificaciones de cargo fueron actualizadas en el año 2017, casi una década posterior.

De este modo, concluimos parte del primer capítulo después de haber realizado una exploración por los antecedentes de la investigación, analizando y revisaron los estudios previos sobre los roles gerenciales y la práctica empresarial.

1.2. Planteamiento del problema

Los antecedentes descritos anteriormente con relación al tipo de investigación del presente estudio, nos muestra el interés del mundo académico por profundizar y explorar los campos de la gestión directiva. La dirección y funciones del líder dentro de las organizaciones se han estudiado desde los inicios de la escuela clásica con el estadounidense Frederick Taylor y el francés Henry Fayol, sin embargo no fue sino hasta la mitad del siglo XX cuando la gerencia toma un enfoque administrativo, siendo relevantes los estudios del profesor y sociólogo Peter Drucker en 1946 con su libro *The Concept of The Corporation*, obra que es un análisis de las operaciones de la empresa General Motors, investigación que promueve la asimilación del Management como una doctrina de enseñanza y aprendizaje.

"El surgimiento del management como una institución distinta, fundamental y líder es un fenómeno esencial en la historia social. Raramente - si es que alguna vez ocurrió algo semejante - una nueva institución básica, un grupo líder nuevo, emergió tan rápidamente como sucedió con el management desde el amanecer de este siglo (XX)" (Drucker P. F., 1954).

Son muchos los autores como Fayol (1971) & Taylor (1969), Mary Parket Follet (George,2005), Barnard (1959), W. E. Deming (1982), Simón (1982), Drucker (1974), Kotter (1990), McGregor (1960), Legendre (2008) y Boiral (2009), entre otros, que de una u otra forma han aportado al conocimiento gerencial administrativo, contribuciones que se presentan y

profundizan en el capítulo siguiente. Pero sin duda una de las figuras más representativas es Henry Mintzberg creador del concepto los roles gerenciales en 1973.

Mintzberg dedicó muchos de sus estudios en entender el trabajo directivo y para el mundo académico es uno de los mayores exponentes actuales del tema, dicho trabajos sustentados en estudios propios, el primero de ellos presentado en su libro *The Nature of Managerial Work*, lo realizó con 5 directores generales de mediana y gran envergadura en el año 1973, ya para el 2009 continua su investigación titulada *Managing* en ella entrevista de 29 gerentes de diferentes empresas como trabajo empírico dedicando un día con cada uno, creando en 1973 un modelo de roles gerenciales generales basados en tres dimensiones: papeles interpersonales, papeles informadores y papeles decisorios. Conceptos que se ampliarán en el capítulo tercero del presente documento.

Centro Motors S.A es una empresa del sector automotriz de la ciudad de Tuluá – Valle del Cauca, empresa unidad de análisis, con más de 90 empleados directos y 50 indirectos, líder en ventas en el centro del Valle del Cauca, la cual dentro de sus estructura cuenta con cuatro direcciones: una dirección general que depende de una Junta Directiva y es el enlace externo con los representantes de las marcas automotrices comercializadas, una dirección comercial encargada de coordinar las actividades de ventas y servicio al cliente, una dirección de posventa responsable de los servicios de reparación y mantenimiento automotriz, y una dirección encargada del control administrativo y financiero; direcciones que se encargan de guiar la organización hacia los objetivos propuestos, “la gerencia es un trabajo fundamentalmente de naturaleza conceptual para conducir la empresa u organización” (Rojas Vera, 1994). La caracterización de la empresa definida como caso práctico hace parte del capítulo final de este estudio.

¿Qué es lo que hacen los gerentes? Esta problemática va ser el enfoque del presente proyecto, extrapolando este interrogante a la unidad de estudio o caso práctico, ¿Qué es lo que hacen los directivos de la empresa Centro Motors?

Para intentar comprender esta problemática como se ha expuesto anteriormente, nos apoyamos en las generalizaciones de los roles gerenciales y el modelo de práctica gerencial de Henry Mintzberg, replicando sus investigaciones en la unidad de estudio. Esta problemática es de relevancia para diferentes grupos de interés, para todo aquel dirigente de las entidades de educación superior en administración que deben definir de manera idónea el contenido académico para la formación de los actuales y futuros gerentes, para los profesores encargados de transmitir el conocimiento adecuado para el desarrollo de la destreza gerencial de los estudiantes y profesionales, para aquellos estudiantes que aspiran y anhelan desempeñarse como directivos en un futuro, para todo aquel profesional que inicia su carrera gerencial por primera vez y está ávido de conocimiento útil para sus nuevos desafíos, y también para aquellos directivos experimentados que requieren eficacia en su desempeño. Todas estas necesidades, se convierten en razones de peso para seguir estudiando y analizando el tema por medio de este tipo de investigaciones.

Como se mencionó anteriormente, el economista Henry Mintzberg desarrolló una generalización de roles gerenciales en 1973 y un modelo de práctica gerencial en el 2009, pero estos planteamientos ¿Qué tanto aplican para el caso de estudio? ¿Cuáles serán los aspectos más relevantes del modelo a tener en cuenta? ¿Cuáles de estos roles se están cumpliendo mejor y cuales hay que fortalecer? ¿Se cuenta con la elasticidad requerida para pasar de un rol a otro rol en el trabajo diario? ¿Los estudios de Mintzberg se adecuan al sector automotriz? ¿Sus propuestas tienen validez en el contexto cultural y geográfico local? Definir la incidencia crítica

de las variables del modelo en el caso de estudio, caracterizando los resultados por el nivel bajo, moderado o alto de su incidencia, es parte de la problemática de este proyecto de investigación que se abordó en el capítulo cuarto.

El presente estudio, para caracterizar mejor el problema y acercarse a la realidad de la empresa resulta fundamental, realizar una reproducción y extensión de las investigaciones de los roles y la práctica gerencial de Henry Mintzberg, en la empresa colombiana del sector automotriz.

1.3. Interrogante de investigación

Habiendo descrito el problema de investigación y con el fin de definir los objetivos de la misma, es pertinente formular los interrogantes de investigación que se intentaron despejar en el curso del desarrollo del estudio.

“¿Qué es lo que hacen los directivos? Esta sencilla pregunta se la suelen plantear sus propios hijos, los especialistas de staff que trabajan con ellos o los estudiantes universitarios que esperan algún día ocupar su puesto” (Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, 1973). Este es el problema que se encuentran todos los científicos de la gestión que intentan realizar alguna aportación al trabajo directivo, según Mintzberg.

“¿Se puede llegar a una definición precisa de lo que constituye el trabajo de un directivo?” (Myers, 1967). Myers, en la conferencia dedicada a la discusión del impacto de los ordenadores de gestión en el MIT Sloan School of Management en Cambridge Massachusetts, planteaba este interrogante a los participantes llamados por Mintzberg las figuras de las ciencias empresariales, siendo enfático en la necesidad del planteamiento de la pregunta qué es lo que hace el alto directivo o cuáles son las funciones que definen su labor.

Mintzberg consideraba que la academia debería estar preparada o en condiciones de responder a una serie de preguntas concretas si esperamos que la preparación directiva y las ciencias empresariales tengan un impacto real en la práctica:

¿Qué actividades desempeña el directivo? ¿Qué tipo de información maneja? ¿Con quién debe trabajar? ¿Cuándo? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuáles son las características particulares del trabajo directivo? ¿Qué es lo que puede interesarnos respecto a los medios que utilizan, las actividades a las que prefiere dedicarse, la secuencia de las actividades a lo largo de la jornada, su uso del tiempo y las presiones del trabajo? ¿Los roles fundamentales pueden inferirse del estudio de las actividades del directivo? ¿Cuáles son las que desempeña al transmitir información, tomar decisiones o tratar con los demás? ¿En qué difieren los distintos puestos directivos? ¿Hasta qué punto pueden atribuirse estas diferencias a las circunstancias, a la persona que ocupa el cargo, al cargo en sí, a la organización o al entorno general? ¿En qué medida constituye la gestión una ciencia? ¿Hasta qué punto está programado el trabajo de gestión, resultado repetitivo, sistemático y predecible? ¿En qué grado es programable? ¿En cuánto puede el científico “reprogramar” el trabajo directivo? (Mintzberg, La naturaleza del trabajo directivo, 1983).

De la misma manera, surgen más interrogantes desde la perspectiva de la unidad de estudio o caso práctico, ¿Qué tanto aplican las generalizaciones de Mintzberg para el caso de estudio? ¿Cuáles serán los aspectos más relevantes del modelo a tener en cuenta? ¿Cuáles de estos roles tiene mayor incidencia y cuáles menores incidencias? ¿Los estudios de Mintzberg se adecuan al sector automotriz? ¿Sus propuestas tienen validez en el contexto cultural y geográfico local? ¿Cuáles son los principales aportes y críticas, de la propuesta de los roles gerenciales y el modelo de práctica gerencial de Henry Mintzberg?

Esta investigación intenta contribuir en dar respuesta a todos estos interrogantes, su objetivo consiste en explorar en la descripción del trabajo directivo por medio de los planteamientos de Henry Mintzberg sobre el tema.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Estudiar y analizar los roles gerenciales de los cargos directivos del concesionario Centro Motors, desde la caracterización de sus funciones en el marco de los roles gerenciales y el modelo de práctica gerencial de Henry Mintzberg.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Sistematizar la teoría de los roles gerenciales y el modelo de práctica gerencial de Henry Mintzberg.
2. Identificar y precisar los principales aportes y críticas, en la propuesta de los roles gerenciales y el modelo de práctica gerencial de Henry Mintzberg.
3. Estudiar y analizar los principales roles gerenciales de la empresa Centro Motors del sector automotriz, en la ciudad de Tuluá –Valle del Cauca.

1.5. Metodología

Método de investigación:

Como parte final de este primer capítulo sobre el problema de investigación, se describirá la metodología de investigación. Así como se ha planteado en el título del estudio “Una reproducción y extensión de las investigaciones de los roles y la práctica gerencial de Henry Mintzberg, en una empresa colombiana del sector automotriz.”, la metodología a emplear es la misma técnica empleada por el profesor Mintzberg en sus estudios de campo.

La metodología propuesta originalmente por Flanagan, que evalúa las conductas relacionadas con la realización de las tareas en términos de incidentes críticos, fue la empleada. (Flanagan, 1954) Campbell define el método del incidente crítico como una de las mejores técnicas de búsqueda para el muestreo de muchos puestos de trabajo, y para centrarse en los aspectos más importantes del comportamiento directivo. (Campbell, 1970) Flanagan describe los incidentes críticos de un trabajo como aquellos comportamientos que son cruciales para hacer una diferencia entre hacer el trabajo con eficacia y hacerlo ineficaz. Los incidentes críticos son simplemente los informes de los observadores calificando las cosas que la gente hizo de manera eficaz o ineficaz para cumplir parte de su trabajo. Este tipo de incidentes son hallazgos reales de comportamiento que se registran como anécdotas o historias, que se obtienen a partir de los que están capacitados para observar el trabajo que se está estudiando. (Flanagan, 1954)

La observación personal estructurada con entrevistas no estructuradas complementarias fue la que utilizó Mintzberg para estudiar los directivos durante los días de estudio, en su primera obra 5 directivos durante una semana con cada uno y en su segunda obra 29 directivos durante un día con cada uno. Para el caso aplicado de la presente

investigación, se reprodujo el trabajo de campo de un día con el director comercial y un día con el jefe administrativo y financiero observando su quehacer. Para el caso del gerente general y gerente de posventa, se amplió el tiempo de estudio, realizando una observación participativa del trabajo directivo de cada uno durante un mes, en el transcurso del mes mayo del año 2017. Dentro de la metodología, se definió la incidencia crítica de las variables de los roles gerenciales y el modelo de práctica gerencial de Mintzberg en el caso de estudio, caracterizando los resultados por nivel bajo, moderado o alto por su incidencia, para cada directivo estudiado. Resultados presentados en el capítulo final de este proyecto.

Se observaron, describieron, codificaron e intentaron comprender los comportamientos gerenciales de los directivos de la empresa automotriz, estas actividades son importantes porque procuran comprender qué hacen los directivos para mejorar el rendimiento, la satisfacción y la eficacia en su gestión. Para registrar las observaciones de la investigación, se utilizó la metodología de diario de campo empleada por Carlson para el estudio de altos directivos de empresas suecas. (Carlson, 1951) El diario de campo fue registrado por un observador para los casos del director comercial automotriz y el jefe administrativo y financiero, observando empíricamente su quehacer. Mientras que para los cargos gerente general y gerente de posventa, los mismos gerentes registraron en un diario dónde trabajaban, a quién contactaron, cómo se comunicaron, en qué tipo de actividad se involucraron y qué medidas tomaron, toda aquella incidencia crítica del día de trabajo, para posteriormente ser interpretadas por los autores el presente proyecto bajo la técnica de obtención de datos de investigación participante.

Mintzberg ofreció generalizaciones empíricas, basado en la observación de los directivos, que se aplican a todos los gerentes. Se debe dar crédito Mintzberg, no sólo para

la validez de las generalizaciones que presentó, sino también por la minuciosidad con la que informó de sus resultados. Mintzberg tomó notas de todas las actividades observadas, dejando registro desde el inicio hasta la finalización del día. También el profesor recogió y estudio cuando fue apropiado documentos y correos. El profesor aprovecho las pausas en el día de trabajo como los trayectos en los automóviles, por ejemplo, así como tiempo de silencio al final del día para hacer preguntas, aclarar las actividades confusas para el observador, sondear los sentimientos, las actitudes de los directivos, y la concepción del directivo sobre su trabajo. (Kurke & Aldrich, 1983) Metodología que se replicará en el caso práctico.

“Los aportes de la visión moderna del management se basan fundamentalmente en una metodología positivista (positivismo lógico), que sustenta el conocimiento científico en la evidencia empírica; y los métodos son mayormente de tipo inductivo y descriptivo, a través del estudio detallado de casos representativos (directivos exitosos).” (Corcuera García, 2001)

Con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación se realizan las siguientes fases y actividades:

Fase 1: Sistematizar la teoría de los roles gerenciales en Mintzberg

Actividad 1: Antecedentes, desarrollo de investigación, recabando información sobre los antecedentes teóricos y de campo del estudio sobre roles gerenciales.

Actividad 2: Análisis **textos los roles en Mintzberg**: se realiza una revisión bibliográfica del tema, libros, artículos, periódicos, tesis y cualquier reporte asociado, en este paso se realiza un acopia y análisis de las lecturas más relevantes sobre los roles en Mintzberg, se seleccionan o filtran los textos que aportan en temas de roles gerenciales.

Actividad 3: Propuestas y naturaleza de los estudios de Mintzberg: estudio a fondo del esquema de investigación adoptado por Henry Mintzberg, analizando su metodología, manera de esquematizar y transmitir las conclusiones de su estudio.

Actividad 4: Mejoramiento de los roles por Mintzberg: identificar como han sido estudiados, desarrollados y definidos los roles gerenciales a través de la historia y como Henry Mintzberg ha contribuido al mejoramiento de los mismos.

Actividad 5: Artículos especializados: aumentar el campo de estudio incursionando la investigación en textos en inglés con el fin de complementar la investigación.

Actividad 6: Sintetización: en la última actividad de esta fase realizará una conclusión de toda la información teórica recolectada, no sin antes citar los hechos y avances que actualmente desarrolla Henry Mintzberg respecto a los roles gerenciales

Fase 2: Identificar y precisar los principales aportes y críticas en la propuesta de roles gerenciales en Mintzberg.

Actividad 1: Aportes y críticas: En esta parte del estudio se profundizarán y contrastarán los principales aportes de Henry Mintzberg contra las críticas de los autores más representativos en el campo.

Fase 3: Estudiar y analizar los roles gerenciales de los cargos directivos del concesionario Centro Motors, desde la caracterización de sus funciones en el marco de los roles gerenciales y el modelo de práctica gerencial de Henry Mintzberg.

Actividad 1: Caracterización de la empresa: se identifican las propiedades o constitución de la empresa comercializadora automotriz Centro Motors S.A, describiéndola en términos generales e identificando particularmente los cargos gerenciales en estudio.

Actividad 2: Hallazgos de la investigación: se describen los hallazgos de la reproducción y extensión de las investigaciones de los roles y la práctica gerencial de Henry Mintzberg, en la empresa colombiana del sector automotriz.

Área de estudio:

País	: Colombia
Departamento	: Valle
Municipio	: Tuluá
Empresa	: Centro Motors S.A.
Empleados directos	: 95
Gerentes	3
Jefes	7
Vendedores	16
Asistentes	20
Asesores	28
Técnicos	16
servicios generales	5
	95

Tipo de estudio:

El presente estudio corresponde a un enfoque de investigación de tipo descriptiva cualitativa por su nivel de medición y análisis de la información, por emplear la inducción a partir de observaciones y entrevistas no estructuradas “Los acercamientos de tipo cualitativo reivindican el abordaje de las realidades subjetiva e intersubjetiva como objetos legítimos de

conocimiento científico; el estudio de la vida cotidiana como el escenario básico de construcción, constitución y desarrollo de los distintos planos que configuran e integran las dimensiones específicas del mundo humano y, por último, ponen de relieve el carácter único, multifacético y dinámico de las realidades humanas” (Sandoval Casilimas, 1996), es así como los roles gerenciales son la realidad o los comportamientos concretos que pretendemos abordar desde la cotidianidad de las funciones gerenciales de los cuatro directivos de la empresa automotriz, procurando conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de la gerencia por medio de la descripción de las actividades de los directivos.

Mediante técnicas de recolección cualitativa de información, como la observación con registro de incidencias en diario de campo y entrevistas no estructuradas, técnicas reconocidas como métodos etnográficos, Marshall y Rossman, definen la observación como "la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado" (Marshall & Rossman, 1989). Así mismo, mediante la observación participante para los estudios de los cargos de dirección generar y de posventa, método etnográfico definido como "el proceso de aprendizaje a través de la exposición y el involucrarse en el día a día o las actividades de rutina de los participantes en el escenario del investigador" (Schensul, Schensul, & LeCompte, 1999). De esta manera finalizamos este primer capítulo sentando la estructura del proyecto de investigación.

2. Administración y roles gerenciales

El segundo capítulo es un viaje por algunas de las principales teorías y autores que han contribuido con el conocimiento sobre la gestión directiva. Recorrido necesario para la construcción de una base teórica requerida para el desarrollo de la presente investigación, permitiendo profundizar y comprender mejor el tema de estudio, así como hacer una descripción más estructurada y precisa del quehacer de los directivos de la empresa automotriz definida como unidad de análisis.

Dentro de los autores que se van a presentar a continuación, tenemos a Fayol (1971) con sus aportes, como los principios y etapas de la administración y Taylor (1969) reconocido por sus propuestas sobre la organización científica del trabajo, Mary Parket Follet (George,2005) destacada por su visión de las relaciones humanas y la administración, Barnard (1959) con sus contribuciones a la teoría de la organización plasmadas en su libro *The functions of the executive*, W. E. Deming (1982) difusor del concepto de calidad total, Simón (1982) con sus criterios sobre la racionalidad limitada y la teoría de las decisiones, Drucker (1974) quién definió las cinco funciones básicas gerenciales, Kotter (1990) por sus estudios acerca del trabajo directivo, McGregor (1960) y su visión del lado humano de las empresas, Legendre (2008) con su analogía del Management y finalmente Boiral (2009) por sus planteamientos sobre los modelos académicos que orientan la formación de los administradores.

2.1. Inicios de la administración: origen de la gerencia, Frederick Taylor (1856-1915).

Hay muchos autores que históricamente que de una u otra forma han aportado a la evolución de la administración, pero no podríamos comenzar con otro personaje más representativo que Frederick Winslow Taylor, para muchos el padre de la administración, su obra Principios de Administración Científica, la cual fue escrita después de la segunda guerra

mundial, y es durante el transcurso del siglo XX, que recibe la configuración que hoy tiene, Taylor aplica sus esfuerzos de una administración empírica de aquella época a la evolución hacia la administración científica.

Taylor consideraba dentro de sus cuatro principios, que el problema más importante es el de contar con directivos de alto nivel para estar al frente de la compañía, y de conseguirse este hombre debe ser confiable, igualmente manifestaba que una adecuada administración debe tener como misión maximizar la rentabilidad del empleador, así como maximizar la prosperidad para cada empleado, definiendo como maximizar la rentabilidad grandes dividendos para la compañía y el desarrollo sostenibles de sus unidades de negocio, mientras que el máximo de prosperidad para cada empleado significando mayores salarios o ingresos, el desarrollo personal y profesional de cada empleado. (Taylor, 1969)



Ilustración 1. Ford introduces the integrated moving assembly line to auto production. Fuente:

<http://corporate.ford.com/history.html>

Taylor asegura que en la antigua administración el factor clave de éxito dependía de conseguir la iniciativa de los trabajadores siendo esto extremadamente difícil y raro el caso en que se lograra, bajo la administración científica Taylor consideraba que se lograba una iniciativa general y en mayor grado, es decir un trabajo eficiente, bueno y con ingenio; además de todo esto, los directores asumen nuevas labores o responsabilidades como la de evaluar todos los conocimientos tradicionales, clasificarlos, tabularlos, plantear reglas y fórmulas para que los trabajadores a su cargo optimicen sus capacidades, es así como Taylor asume la creación de una ciencia para cada función o trabajo, también establece en la dirección roles fundamentales en función de nuevas y pesadas cargas.

“El taylorismo es pues, la base de muchos de los procesos productivos actuales y representa uno de los primeros pasos en lo que hoy llamamos Administración Gerencial.”
(Jáuregui, 2001)

La doctrina de la administración está por hacerse consideraba Taylor, no se enseña en la escuela, hay que aprenderla, por lo tanto, en el taller en el que reina de manera soberana el empirismo. La educación administrativa es por lo general insuficiente, por lo cual Fayol cree que es hora de sistematizar los datos de la experiencia y de establecer una doctrina al alcance de todos. (Taylor, 1969) La enseñanza técnica superior podría estar dirigida de una manera más útil a las necesidades de la industria de lo que está actualmente, pensaba Taylor. En ese entonces la administración no hacía parte de los programas académicos de las escuelas técnicas secundarias, lo cual era considerado por Taylor como una laguna lamentable. En la primera parte de sus estudios Taylor trata de evidenciar la necesidad y la importancia de la administración como tema de enseñanza y en la segunda parte pretende indicar lo que podría ser esta enseñanza.

2.2. Cómo se debería desempeñar la Administración, Henri Fayol (1841-1925).

Henri Fayol en su obra Administración Industrial y General, se propone a exponer sus ideas sobre la manera como debería desempeñar la Administración el papel del manejo y dirección de los negocios, dividiendo su trabajo en cuatro partes: necesidad y posibilidad de una enseñanza de la administración, principios y elementos de la administración, observaciones y experiencias personales y lecciones de guerra (La 3 y 4 partes nunca fueron publicadas).

En la primera parte, acerca de la necesidad y posibilidad de una enseñanza de la administración, parte en el capítulo 1 con la definición de la administración enmarcándola en la estrecha dependencia entre las diferentes operaciones que se llevan a cabo en las compañías y que se pueden repartir entre los siguientes seis grupos:

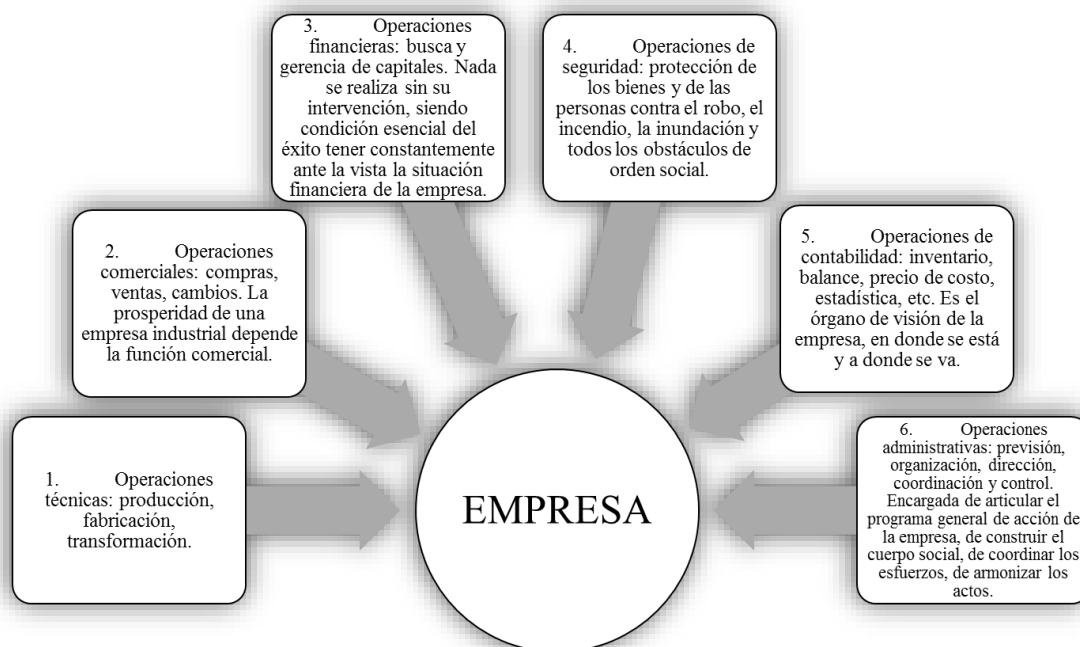


Ilustración 2. Operaciones que se desarrollan en las empresas. Fuente: Fayol (1971)

Los cinco primeros grupos son muy conocidos, el sexto grupo administrativo requiere más explicación según Fayol. Administrar, es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. La gerencia es la llamada a conducir los seis grupos hacia los objetivos estratégicos trazados, sacando el máximo beneficio de los recursos de la empresa, asegurando que las seis operaciones o funciones marchen eficientemente

En el segundo capítulo plantea para la organización la importancia de las capacidades del personal, estableciendo que, para cada grupo de operaciones o funciones esenciales, concierne una capacidad especial. Las capacidades del personal se edifican en un conjunto de condiciones y conocimientos que se pueden agrupar así: cualidades físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia. De acuerdo con Taylor, la importancia de cada uno de los elementos está en relación con la naturaleza y la importancia de la función, por ejemplo, la capacidad esencial de los cargos operativos es la capacidad técnica propia del oficio, y la capacidad esencial de los directivos o gerentes es la administrativa. Dependiendo del nivel del cargo dentro de la jerarquía de la empresa, la capacidad del personal para Fayol es diferente y la importancia del conocimiento administrativo es relativa al nivel jerárquico, así como la capacidad técnica, para un obrero la capacidad esencial es la técnica, para un directivo la capacidad esencial es la administrativa, a mayor jerarquía mayor importancia de esta capacidad. De acuerdo a la magnitud de las empresas también varían las capacidades exigidas a cada cargo, para una empresa industrial pequeña la capacidad técnica en sus directivos es la principal, para los directivos de las grandes empresas la principal capacidad es la administrativa, y entre mayor posición se desempeñe dentro de la jerarquía de la organización tiene mayor relevancia la capacidad administrativa. (Fayol, 1971)

En el capítulo tercero, sobre la necesidad y posibilidad de una enseñanza de la administración, Fayol plantea la necesidad para la empresa de una educación con un enfoque administrativo y no exclusivamente técnico, en ese entonces académicamente quienes se preparaban para desempeñarse como directivos o jefes no contaban con enseñanza para sus funciones comerciales, financieras, administrativas y otras. La capacidad administrativa puede y debe adquirirse como la capacidad técnica, primero en la escuela y luego en la empresa. Para ello se requiere una doctrina consagrada proponía Fayol, es decir un conjunto de principios, de reglas, de métodos, de procedimientos aplicados y probados por la experiencia pública. Una vez establecida la corriente, ya no se detendrá, se abrirá a la discusión pública, tal es lo que trata de hacer Fayol al publicar sus estudios. En todo aspecto de la vida de los individuos e instituciones existe la necesidad del conocimiento administrativo, en el ámbito familiar, estatal o empresarial, por ejemplo, para las empresas la necesidad de capacidad administrativa está en relación con la importancia de la empresa, y para los individuos, esa necesidad es mayor cuanto más elevada es la posición que ocupan. (Fayol, 1971)

La segunda parte del libro Administración industrial y general, establece los principios y elementos de la administración, el capítulo uno se enfoca en los principios generales de la administración. La función administrativa gira en torno del personal que la conforma. Fayol plantea una serie de principios con características de flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de la empresa, principios que los jefes deben saber utilizar, procurando un adecuado ambiente laboral para un buen funcionamiento de su cuerpo social. Los siguientes los principios de la administración definidos por Henri Fayol:

Principios de la administración

1.	La división del trabajo: tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo, es el mejor medio de utilizar los individuos y las colectividades.
2.	La autoridad: es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. Se distingue, en un jefe la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando.
3.	La disciplina: es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta y el respeto. La disciplina es absolutamente necesaria para la buena marcha de los negocios.
4.	La unidad de mando: Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes, más que de un solo jefe. Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo individuo o sobre el mismo servicio, se experimenta cierto malestar, <u>trastorno al interior.</u>
5.	La unidad de dirección: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones tiendan al mismo objetivo.
6.	La subordinación de los intereses particulares al interés general: el interés de uno o un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.
7.	La remuneración: es el precio del servicio prestado, debe ser equitativa y que, en la medida de lo posible, dé satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrono y al empleado.
8.	La centralización: todo organismo social, las sensaciones convergen en la dirección y de la dirección parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.
9.	La jerarquía: es la serie de jefes que va de la autoridad suprema los agentes inferiores.
10.	El orden: Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materias y las pérdidas de tiempo.
11.	La equidad: resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia, exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad.
12.	La estabilidad del personal: Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y para llegar a realizarla bien, admitiendo que goce de las aptitudes necesarias.
13.	La iniciativa: es la posibilidad de concebir y de ejecutar un plan con éxito.
14.	La unión del personal: La armonía y la unión en el personal de una empresa es una gran fuerza en dicha empresa.

Ilustración 3. Principios de la Administración. Fuente: Fayol (1971).

La capacidad administrativa se debe adquirir al igual que la capacidad técnica, primero en la academia, luego en la empresa precisaba Fayol. Para ello se requiere una doctrina consagrada, es decir un conjunto de principios, de reglas, de métodos, de procedimientos aplicados y probados por la experiencia pública. Una vez establecida la corriente, ya no se detendrá, se abrirá a la discusión pública, tal es lo que trata de hacer Fayol al publicar sus estudios. (Fayol, 1971)

A pesar de su clara relevancia, solo hasta mediados del siglo XX el management apenas se asimilaba dentro de la literatura de la administración, comienza a percibirse como algo que se aprende y enseña, e inicia una nueva revolución cuando aparece el conocido en el mundo académico como el Dr. Management, Peter Drucker quien cambio la idea de percibir el conocimiento como recetas, y pretendía que se recibiera más bien como herramientas, Drucker inicia su trabajo en los años 40, cuando lanza su obra *The Concept of The Corporation*, donde realiza un análisis de las operaciones de General Motors, en esta ocasión realizó un trabajo arduo con la precedencia ejecutiva tomando nota en las diferentes reuniones, recibiendo control total por parte de la compañía, Drucker argumentó que la administración fue una de las principales innovaciones del siglo XX, principalmente la consideraba una actividad humana, no mecánica ni económica.



Ilustración 4. Elementos de la administración. Fuente: Fayol (1971).

Drucker argumentó firmemente a favor de la toma de decisiones descentralizada, en un momento en que los modelos corporativos de General Motors estaban concentrando más y más poder en sus sedes. Argumentó que la línea de montaje factor clave para la eficiencia empresarial industrial, era limitada e ineficiente porque sólo se centraba en que las cosas se hicieran en

secuencia. Así mismo planteó la idea de la gestión por objetivos, con la definición de objetivos a largo plazo, de la misma manera estableciendo una serie de corto plazo. (Drucker P. F., 1946)

2.3. Elementos dirigentes: Chester I. Barnard (1886-1961).

Barnard considera la cooperación fructífera como una condición anormal para las organizaciones, a pesar de ser claramente un factor de supervivencia de las mismas, citando como ejemplo de cooperación la Iglesia católica romana por haber perdurado en el tiempo. Infiere que la duración limitada de las organizaciones obedece a fuerzas externas, donde es necesario mantener un equilibrio complejo en un ambiente de cambio constante de elementos y fuerzas físicas, biológicas y sociales, por medio de una necesaria adaptación de la organización. Barnard definió los elementos dirigentes en las funciones de la atención, la gestión, la vigilancia y la administración. Funciones desempeñadas por los altos directivos de las organizaciones y de todo aquel que está en situación de intervenir en algún grado. (Barnard, 1959)

Barnard cuestiona la reforma social en la cual no se contempla la organización como proceso social concreto, en el que se cumple ampliamente una actuación social, estableciendo su posición para el esquema conceptual en el que desenvuelve sus obras, por medio de la presentación de una teoría organizada y una descripción significativa de los procesos dirigentes. Filosofía que explica la conducta humana como una representación de fuerzas universales, que consideran al individuo como un ser de meras respuestas, que niega la libertad de expresión o de voluntad, que parten en su posición básica de la organización y el socialismo, están decididas a basarse en hechos ampliamente observados y que rigen la conducta y el pensamiento humano en las situaciones sociales. Por otra parte, aquellas otras filosofías que converge en la existencia de la libertad de elección y de voluntad que hacen del individuo un ente independiente.

El teórico estadounidense trata de brindar los fundamentos para una conceptualización de la organización como un sistema social cooperativo, es decir que involucra a la organización dentro de un sistema de actividades biológicas, físicas y sociales; el economista critica los diversos grupos donde se discute la organización como proceso social ya que no se toman en cuenta las necesidades de la organización del trabajo acerca de los elementos dirigentes y de su organización con referencia a este; Barnard hace una analogía al respecto, lo anterior sería, como el olvidar un órgano vital en la anatomía, o sus funciones en la fisiología.

El economista Chester I. Barnard encuentra que la mayor parte de las cooperaciones fracasan o son muy cortas de vida, aclarando que en el fondo la causa de la inestabilidad y de la duración limitada de las organizaciones convencionales, reside en las fuerzas externas. La supervivencia de la organización depende de que se mantenga un equilibrio de carácter complejo en una atmosfera continuamente fluctuante de elementos y fuerzas físicas, biológicas y sociales.

Para Barnard se considera uno de sus principales objetivos de estudio el procedimiento mediante el cual se realiza acomodación cuando hablamos de la naturaleza de las condiciones externas, este encamina su atención a la organización como un todo, a la integración de esfuerzos realizados por coordinación o las personas consideradas en grupo, entonces lo individual pierde su preeminencia en la situación y otra cosa de carácter no personal se considera como dominante; alguno de los desórdenes en el campo social proceden según Barnard de la incapacidad de reconciliar intuitivamente, o mediante otros procedimientos, las concepción de las posiciones personales y sociales de los individuos en una situación concreta, teniendo en cuenta que el tema requiere una amplia investigación, pone a consideración tres asuntos de estudio:

El primer asunto considerado dentro de su estudio, lo basa a la posición del individuo y las propiedades de las personas en general, advierte el principio que el ser humano, físicamente considerado puede ser estudiado, o como una mera fase o representación funcional de factores físicos universales. El decidir “cuál sea lo correcto dependerá del propósito que se persiga” (pág. 29) (Barnard, 1959). El cuerpo humano inicialmente es analizado por el estadounidense como objeto físico para fines limitados y prácticos, igualmente argumenta que los organismos humanos no pueden ser operantes si no en conjunto con otros organismos humanos ya que implican mutuamente experiencias y adaptabilidad.

Chester I. Barnard entiende por individuo un ser singular único independiente, aislado, entero, que informa innumerables fuerzas y materias pasadas y presentes que son factores físicos, biológicos y sociales. Para Barnard la persistencia de elecciones repetidas en determinada dirección puede fácilmente cambiar en mucho los factores físicos biológicos y sociales de la vida humana, aunque la elección puede estar muy restringidamente o limitada en determinados momentos.

El segundo asunto considerado por el autor, es el método de considerar a los individuos y las personas. A las personas en sus textos las considera de dos formas, una lo acomoda a la práctica ordinaria de los hombres como vistos en su conducta y en otro momento lo mira como entidades específicas objetivas, distinguiendo sus relaciones funcionales con otros sistemas más amplios. El estadounidense considera a una persona, estando fuera de la organización específica, como una individualización única de factores físicos, biológicos y sociales, que posee en grado limitado una facultad de elección.

En el tercer asunto expuesto por Barnard instruye sobre la conducta de los individuos, indica que las conductas de estos se exponen de tal manera que las personas eligen entrar, o no, a formar parte de un específico sistema de cooperación, decisión que para Barnard se basa:

1. En propósitos, deseos o impulsos de momentos.
2. En alternativas externas al individuo por él, reconocidas como disponibles.

El estadounidense designa a los deseos, impulsos y necesidades con el nombre de motivos. Las actividades incitadas por motivos acaban a veces logrando el fin pretendido y la satisfacción de la tensión, otras veces no ocurre así. Pero siempre tienen efectos distintos que no son pretendidos dice el autor. (Barnard, 1959)

El cuarto y último asunto es la eficacia y la eficiencia en la conducta personal, donde Barnard define que, si se alcanza un fin específicamente deseado, diremos que la actividad es eficaz y si las consecuencias no pretendidas son intrascendentes o triviales, serían eficiente consecuentemente. El Profesor define que una actividad es eficaz si logra su propósito específicamente trazado y es también eficiente si satisface los motivos de ese propósito.

Habiendo claridad de lo anterior el Barnard pasa a las limitaciones físicas y biológicas en los sistemas de cooperación, donde expone que, a pesar de los problemas de la existencia, o de la fe de la existencia, de los propósitos del individuo, y de la experiencia de limitaciones; surge la cooperación para cumplir designios y suplir dichas limitaciones. El Profesor inicialmente brinda los aspectos más elementales de la cooperación, suponiendo a los seres humanos con factores psicológicos y físicos únicamente, y considera a un sistema cooperador casi mecánico, niega la intención de originar limitaciones, más bien la de generar un fin. Él demuestra como las limitaciones físicas y biológicas de los individuos se pueden superar con la cooperación, lo que

es imposible sin ayuda, puede ser posible con ella, argumenta, para lo cual reconoció diferentes capacidades y facultades del individuo, es así como la cooperación la justifica así misma como un método de superar las limitaciones que restringe lo que le individuo es capaz de hacer.

(Barnard, 1959)

Hasta el momento el estadounidense se había limitado a las actividades biológicas, físicas, ahora toca dos temas adicionales presentes en todos los sistemas actuales de cooperación que aún no había tomado en cuenta, los factores psicológicos y los sociales, bajo su criterio los factores sociales obran sobre el individuo desde un sistema de cooperación, así como desde otras relaciones sociales, para el estudio Barnard expone los siguientes factores:

- a. El primero las acciones reciprocas entre los individuos dentro de un sistema de cooperación.
- b. Las acciones reciprocas entre el individuo y el grupo.
- c. El individuo como objeto de la influencia de la cooperación.
- d. El fin social y la eficacia de la cooperación.
- e. Los motivos individuales y la eficacia de la cooperación.

Referente a los factores sociales expone que estos están siempre presentes en la cooperación, tanto por la naturaleza del sistema, como por el efecto de la experiencia social sobre los individuos y sus motivaciones, en cuanto al individuo singular Barnard lo dispone como un hecho psicológico, pero un hecho social en cuanto al sistema de cooperación, las satisfacciones derivadas de la cooperación, que son en cuanto las individuo hechos psicológicos, son efectos sociales desde el punto de vista del sistema de cooperación y determinan a esta misma.

En un sistema de cooperación siempre se van a encontrar los elementos físicos, biológicos, lógicos, personales y sociales, sin excluir ninguno expone Barnard; el lenguaje hablado, la india y sus habitantes, e incluso una central telefónica son alguno de los ejemplos con los que Barnard argumenta y concluye los siguientes supuestos: 1. El ser humano posee una facultad limitada de elección, 2. Uno de los mayores limitantes los las limitaciones biológicas, 3. La cooperación es un aspecto social de la situación y de los factores sociales que de esta proceden, 4. La persistencia de la cooperación depende de dos condiciones de su eficacia y de su eficiencia, 5. La persistencia de la cooperación por tanto depende dos clases de procesos relacionados entre sí e interdependientes: a. Los que se refieren al sistema de cooperación como un conjunto en relación con el medio ambiente y b. Los que se refieren a la creación o distribución de las satisfacciones entre los individuos. La inestabilidad y los fallos en la cooperación provienen de los defectos que concurren separadamente entre cada una de esas clases de procesos y de los defectos existentes en su combinación. Las funciones de los elementos dirigentes consisten en procurar la adaptación eficaz a tales procesos, concluye el estadounidense. (Barnard, 1959)

2.4. La mente en los asuntos cotidianos: Chester I. Barnard (1886-1961).

Barnard en *La mente en los asuntos cotidianos*, considera la mente desde dos aspectos fundamentales, el científico y el práctico, plantea que en la vida y en el trabajo tenemos que ocuparnos de fenómenos cotidianos, y tan necesario es aprender algo de ellos, independiente de las cuestiones científicas que lo atañen, para entender Barnard utiliza dos designios prácticos, el considerar que estos procesos mentales consta de dos grupos, a los que llama lógicos y no lógicos; describiendo los procesos lógicos al pensamiento consiente que puede expresarse con palabras o

por medio de otros símbolos, por el contrario los procesos no lógicos los describe como aquellos no susceptibles a expresarse con palabras con el razonamiento. “La diferencia más importante en los hombres y los diversos tipos de labor que los hombres realizan, estriba en el grado en que se emplee o se necesite el pensamiento activo, es decir el razonamiento” considera Barnard.

(Barnard, 1959)

Barnard considera que para mostrar las condiciones en las cuales hay que aplicar la mente cuando de seleccionar se trata, esto se limita a tres aspectos:

El primer aspecto lo denomina los tres propósitos del esfuerzo mental:

- a. Averiguar la verdad, se refiere a averiguar un hecho y debe ser lógica porque tiene que expresarse en palabras.
- b. Decidir la marcha de la actuación, esta actuación mira al futuro tendiendo a revisar o comprobar lo realizado, no requiere del habla.
- c. Persuasión, esta puede lograrse por un esfuerzo personal, requiere una explicación racionalista argumentando con expresiones aparentemente racionales que en realidad pueden ser enteramente falaces.

El segundo aspecto que atañe los procesos mentales para Barnard es el factor rapidez, que define como el tiempo disponible para el esfuerzo de descubrir y formular la verdad, cuando es este el propósito primordial, es amplio. La prisa nunca será una excusa para realizar un proceso no lógico sin aplicación de la razón cuando es posible como comprobación, asegura el autor.

Por último y como tercer aspecto la naturaleza del material a que se le aplica la mente, que para Barnard determina la clase de proceso mental que puede o no utilizarse, dicho material podía ser: material integrado por información precisa, material de carácter híbrido (datos de

calidad pobre, de carácter de ensayo, de hechos cualitativos), y material de tipo especulativo como impresiones y probabilidades no susceptibles de expresión matemática. (Barnard, 1959)

2.5. Deseos y motivaciones en la administración gerencia: Mary Parker Follet (1868-1933)

Follet trabajadora social de finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, realizó notables aportes sobre la administración, siendo considerada una de las precursoras más importantes de este pensamiento, Follet consideraba que el éxito de la administración en una organización radicaba en potencializar los deseos de los trabajadores desde sus motivaciones, afirmaba que estas son las mismas fuerzas de motivación que tiene las personas para realizar sus diferentes tareas personales y sus actividades placenteras.

La llamada madre de la gestión moderna, determinó la importancia del cambio del control jerárquico por confianza y comunicación dentro de la organización, demostró como la autoridad es considerada un acto de subordinación y es captado como ofensivo en términos emocionales por el grupo de trabajo, “lógica de la responsabilidad más bien que lógica de la obediencia” (George, 2005), Follet consideraba como problema básico de toda organización la armonización y la coordinación de los esfuerzos en los grupos de trabajo, enfatiza en la participación de los trabajadores para los éxitos de la organización o metas comunes, promoviendo el principio de integración.

Follet le interesó el liderazgo, pero criticó el liderazgo por dominación, ni el liderazgo de ingeniería; consideraba el verdadero liderazgo cuando se podía tener interpretación dentro del grupo, de los mejores conceptos del líder y sus subordinados, apoyaba la idea de que los líderes

debían ser formados, enfatizando hacia una educación hacia la dinámica de grupos y el comportamiento humano, conceptos que integró durante sus estudios como gestión participativa.

Desde el punto de vista de Follet, la coordinación era el principio de la administración la cual dividió en 4 facetas:



Ilustración 5. Cuatro facetas Mary Parker Follet. Fuente: (George,2005)

Follet reconoce la necesidad de un nuevo principio en la administración, y a este nuevo principio lo llamó concepto de grupo, en el cual los diferentes integrantes podrían integrar sus diferentes habilidades para obtener mejores resultados, profetizando que sería la base para la administración de nuestros tiempos.

Junto a Chester Barnard, fue una de las primeras defensoras de una teoría más humanista de la administración, que daba prioridad al conocimiento de la conducta, de las necesidades y actitudes en el lugar de trabajo, así como a las interacciones sociales y procesos de grupo.

2.6. La inclusión de la moral y el marketing en el contexto administrativo gerencial, Douglas McGregor (1906-1964).

A mediados del siglo XX inicia la catalogada corriente de relaciones humanas en las ciencias de la organización, proponiendo la humanización en los dirigentes y un nuevo tipo de relación con los trabajadores. Uno de los protagonistas más importantes en estos sucesos fue Douglas McGregor quien el 1960 publicó *The Human Side of Enterprise* y desde ese entonces este autor se centra en las prácticas de los recursos humanos en los gerentes de las empresas, abordándolas desde la posición del conocimiento sobre la naturaleza humana y el comportamiento.

McGregor inventó una alegoría en torno de la oposición entre lo que designó como la "teoría X" y la "teoría Y", teorías que son consideradas contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. (McGregor, 1960)

Desde la posición del profesor McGregor, el comportamiento de nuestra sociedad, poco se puede influenciar de manera dura o suave por medio de la filosofía de una gerencia a base de dirección y control, porque las necesidades del individuo son amplias y van más allá del contexto laboral. La dirección y el control son de valor limitado para motivar a los individuos cuyas necesidades importantes son de carácter social y personal. (McGregor, 1960)

McGregor alude que, en este entonces las ventas eran por tradición embellecidas o manipuladas, no existían datos confiables, trucos tradicionales que convertían el vender en una mentira, fue entonces cuando el profesor de Harvard Theodore Levitt estudió el tema y publicó un artículo donde manifestaba que la preocupación central de los dirigentes y empresas debía estar en satisfacer las necesidades de los clientes, por encima del oficio de producir bienes y después encarecerlos con los típicos trucos mencionados.

Levitt en su publicación *Marketing Myopia* de 1960 donde, evoca lo que el infiere como el fracaso de la administración, el reconocer de manera errada el alcance de su negocio, debido a que la estrategia en ese entonces se centraba en el producto/servicio y no en el beneficio que busca o percibe el cliente al adquirirlo.

Posteriormente Fritz Roethlisberger complementa sobre la importancia que tiene en la organización la cooperación y la moral, su planteamiento central es la actividad económica comprendida a través de su entorno social, este autor formula la utilidad y conveniencia a considerar la organización de un negocio como un fenómeno social y económico. Señalando que, los problemas humanos requieren soluciones humanas, para ello se requiere información, datos y herramientas humanas, para tratar un problema humano.

Roethlisberger argumentaba que si la gerencia quiere que un trabajador coopere debemos tener claro que el dinero es solo una parte del reconocimiento social, que además están asociados a muchos actos adicionales que hacen sentir al trabajador que hay un reconocimiento, hay que comprender que el interés de sus colaboradores no puede ser solamente económico; indicado que también es una organización social donde los deseos y aspiraciones de los individuos tratan de expresarse.

Roethlisberger precisa que ser social no es solamente ser motivado por la lógica, sino que también implican comportamientos irracionales tan importantes que para la mayoría hace que valga la pena la vida misma. (Roethlisberger, 1941)

En este contexto se cuestionan algunos teóricos del lado opuesto que teorizan el fenómeno de la cooperación, esto debido a cuatro tendencias principales mencionadas por Roethlisberger que son: tendencia a mantener la ciencia pura, la tendencia a estudiar el individuo separado de su condición social, la tendencia de considerar el comportamiento verbal de una persona separadamente de su situación personal y por último la tendencia de etiquetar a las personas antes de tratar de entender su situación.

2.7. Cinco operaciones básicas en las funciones del gerente, Peter Ferdinand Drucker (1909-2005).

Para Drucker los directivos o gerentes son el recurso básico de los negocios empresariales, los gerentes son el recurso más costoso en muchos negocios, el incremento de la demanda de la necesidad de la habilidad de los gerentes en el mundo empresarial es la nueva tendencia y no hay razón para pensar que esto puede cambiar en un futuro. Ser un gerente significa asumir la responsabilidad del desempeño de su empresa, un hombre quien no acepta esta responsabilidad no es un Gerente. (Drucker P. F., 1974)

Esta nueva tendencia según el considerado padre del Management, crea paralelamente una necesidad de conocimiento gerencial que, comienza a transmitirse por medio de la propia experiencia de gerentes que comparten sus casos de éxitos a las nuevas generaciones de gerentes en formación, de una manera reflexiva y a criterio personal, con poca estructura metodológica, teórica, existiendo una carencia de ciencia. Muchos gerentes enfocaban su conocimiento

compartido en los factores como manejo de personal bajo su responsabilidad, liderazgo de equipos, el relacionamiento con su miembro social, la comunicación gerencial, dándoles a estos factores el mayor peso dentro de su rol gerencial, creando la incógnita de si realmente tienen la importancia merecida o si están sobrevalorados dichos factores.

Este cambio de fase para Drucker, donde las empresas requieren Management para la conducción de las organizaciones o negocios, genera una serie de interrogantes según el abogado austriaco, ¿qué hace un gerente? ¿qué caracteriza a un gerente? y ¿qué lo define?

Tempranamente en la historia del Management un gerente era definido como alguien quien “es responsable por el trabajo de otras personas”. Esta definición no fue del todo satisfactoria, para muchos gerentes de diferentes empresas y los académicos del tema, para quienes los estudios sobre el hacer del gerente, la caracterización, la definición del gerente no encajaba con la realidad de los roles desempeñados por el gerente. Por lo tanto, surgen de manera inapropiada la tradicional separación entre lo que es un gerente y lo que no lo es. (Drucker P. F., 1974)

Esta necesidad de claridad del mundo empresarial sobre el Management, sobre la definición del gerente, fue y es necesaria y urgente, pretendiendo dar claridad a qué realmente define un gerente y que podría ser considerado como Management planteaba Drucker. Las primeras intenciones de resolver este problema, se enfatizaron más en el poder y la autoridad, en lugar de la responsabilidad y la contribución. También se definió el trabajo del gerente como planeación, organización, coordinación y control; así como en la mayoría de intentos por definirlo su resultado no era del todo satisfactorio por su alcance y lo limitado.

Drucker consideraba sobre el gerente y su trabajo que, para ser gerente se requiere más que un título y una gran oficina, requiere competencias y desempeños de nivel alto, ¿será que

este trabajo demanda genios? ¿este trabajo es hecho por intuición o método? ¿cómo el gerente hace su trabajo? El gerente para Drucker tiene dos tareas específicas, primero la creación de un todo que integrado sea más que la suma de sus partes, y una productividad que sea superior a los recursos puestos en la empresa. La analogía del gerente y el director de una orquesta, quien de manera armoniosa lidera las notas musicales de los artistas de la orquesta produciendo la melodía esperada, se queda corta en la definición del gerente, quien adicional a ser el director de la orquesta debe ser el compositor de la obra maestra que la orquesta va reproducir de manera magistral. (Drucker P. F., 1974)

El profesor Drucker consideraba sobre el trabajo del gerente que, muchos de los directivos gastan su tiempo en tareas que no son gerenciar, aunque todas las tareas son cosas que pertenecen a una particular función, todas son necesarias y todas tienen que ser bien hechas. Nosotros podemos aplicar al cargo del gerente un análisis sistemático y científico del Management, planteaba Drucker. Encontrando los roles de su trabajo que son comunes y peculiares en los gerentes, sin importar su rango y posición, cualquiera que sea su función o su actividad. Hay cinco operaciones básicas en las funciones del gerente: en primer lugar, definir objetivos, el gerente organiza, el gerente motiva y comunica, el gerente mide, y por último el gerente desarrolla personas incluido el mismo. (Drucker P. F., 1974)

2.8. La organización administrativa y a la naturaleza de la elección racional humana, Herbert Alexander Simon (1916-2001).

En la opinión de Simon la teoría de la organización ha tomado interés por parte de la sociedad, no solo para los administrativos, ejecutivos de las empresas y del gobierno, sino también para economistas, científicos de la política, psicólogos sociales y sociólogos. Por temas

de estudio como el comportamiento, la organización y procesos decisorios o toma de decisiones según el economista Simón. Tres conceptos que interactúan partiendo del comportamiento por ejemplo de un ejecutivo que toma sus decisiones y realiza sus actos prestando atención al asunto que tiene ante él y en el efecto de esta decisión tiene sobre las futuras consecuencias en su organización. “El presente libro recoge las respuestas que encontré a estas series de sucesivas de cuestiones en torno a la organización administrativa y a la naturaleza de la elección racional humana.” Página XIII de la introducción a la segunda edición norteamericana. (Simon, 1982)

El ejecutivo que desee comprender los problemas de la organización en gran escala puede empezar perfectamente con el análisis de la organización que lo rodea, plantea el economista americano. “El punto de vista de este libro es que la reorganización – la modificación de departamentos, o lo que sea -, si es que tiene alguna importancia, la adquiere por sus efectos sobre el comportamiento de los ejecutivos como individuos y de los grupos de ejecutivos.” Página XVIII de la introducción a la segunda edición norteamericana. (Simon, 1982) La teoría de la organización y de la administración, toma lugar y relevancia en la limitada racionalidad del ser humano y de su comportamiento. El comportamiento humano en las organizaciones no es completamente racional, intenta serlo, al menos, en una buena parte, según H. Simón.

“Lo que constituye la preocupación central de la teoría administrativa es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento humano. La teoría administrativa es, particularmente, la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que “se dan por satisfechos” porque no tiene la inteligencia necesaria para conseguir el máximo.” Página XXIII de la introducción a la segunda edición norteamericana. (Simón, 1982) Simón expresa que, su finalidad principal es construir un vocabulario conveniente

para la descripción del comportamiento humano, construir un juego de herramientas, un juego de conceptos y vocabulario que sirva para describir la organización y la manera de trabajar de una organización administrativa apoyándose en la ciencia en este caso la sociología. El profesor Simón proporciona en sus estudios una contribución importante a la ciencia social concerniente a la organización formal y a la administración. Siendo valores trascendentales la claridad, la comprensión y la generalidad con que describe la organización, los procesos ejecutivos, la naturaleza de la decisión y los elementos de valor y de hecho que entran en las decisiones, sus principales contribuciones. H. Simón considera que la toma de decisiones constituye el núcleo de la administración y que el vocabulario de la teoría administrativa debe derivarse de la lógica y de la psicología de la elección humana.

El profesor americano afronta el tema de la toma de decisiones y la teoría administrativa. Su estudio se ocupa del proceso de elección que lleva a la acción, las teorías de administración se ocupan principalmente de los procesos de acción, a la determinación de lo que hay que hacer, como se define corrientemente a la administración: el arte de conseguir que se hagan las cosas; sin atender mucho los procesos de decisión, a la elección que precede toda acción, según el profesor Simón. “Una teoría general de la administración debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta, de la misma manera que debe incluir principios que aseguren una acción efectiva.” (Simon, 1982, pág. 3)

Toda acción individual, es producto de un proceso de selección de manera consciente o inconsciente, selección que se convierte en el comportamiento del individuo, y que afecta o influye el comportamiento de las personas sobre las que esta acción involucra, desde la posición de H. Simón. El definir metas y objetivos al interior de la organización, permite generar un

comportamiento intencionado de los miembros del cuerpo social de las organizaciones administrativas, las metas y objetivos proporcionan un primer criterio para decidir el actuar de acuerdo al deber ser definido previamente. El profesor Simón define como “juicios de valor” cuando las decisiones llevan a la selección de finalidades últimas, y define como “juicio de hecho” cuando impliquen el logro de tales finalidades. “El concepto de finalidad implica la noción de jerarquía de decisiones en la que cada paso hacia abajo consiste en alcanzar las metas expuestas en el inmediato superior.” (Simon, 1982, pág. 7)

A juicio de H. Simón los individuos siempre van a tratar de tomar la mejor decisión que conlleve a la solución de una situación en determinado contexto, toda decisión es un proceso que comprende una transacción, la opción, finalmente elegida, no permite nunca un logro completo o perfecto de objetivos. Es clave para la decisión final, como el individuo asigne relevancia a los distintos objetivos y del juicio sobre la medida en que un plan dado alcanzará cada uno de los mismos. La organización administrativa se caracteriza por la asignación de determinadas tareas a determinadas partes de la organización, dividiendo las funciones decisorias entre el personal operativo y el personal supervisor, quitando al personal operativo la facultad de tomar decisiones relevantes, las cuales serán otorgadas por jerarquía a los cargos superiores, para de esta manera tener el control de las decisiones de la organización de una manera organizada y aceptada por los miembros de su cuerpo social. “Es posible, mediante el ejercicio de autoridad o de otras formas de influencia, centralizar la función de decidir, de manera que un plan general de operaciones rija las actividades de todos los miembros de la organización.” (Simon, 1982, pág. 11)

Sobre la psicología de las decisiones administrativas, el autor establece que uno de los propósitos de la organización consiste en controlar a sus miembros por medio de un medio

ambiente psicológico que lo lleve a adaptar y alinear sus decisiones a los objetivos de la misma, brindándoles la información requerida para tomar estas decisiones de manera eficiente y la esperada. Para el profesor Simon es imposible que el comportamiento de un individuo solo y aislado alcance un alto grado de racionalidad. Dada la complejidad en la toma de decisiones, por su característica de variedad de alternativas y opciones, y la valoración de esta cantidad de información, resulta complejo pretender alcanzar una aproximación a la racionalidad objetiva. La toma de decisiones se mueve en un contexto de “supuestos”, de premisas que el sujeto acepta como bases de elección, y el comportamiento resulta adaptable únicamente dentro de los límites establecidos por estos “supuestos”. (Simon, 1982)

El economista americano propone la importancia de la imaginación en la elección de decisiones, como herramienta que sustituye la falta de experiencia y conocimiento en la anticipación de las posibles consecuencias futuras que serán producto de las diferentes alternativas de decisión disponibles, la racionalidad exige una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos. En la realidad, el ser humano sólo tiene un conocimiento fragmentado de las condiciones que rodea a su acción y una ligera percepción de las regularidades y de las leyes que le permitirán deducir las consecuencias futuras a partir del conocimiento de las circunstancias presentes, según H. Simon. Por eso la racionalidad humana descansa firmemente sobre los mecanismos psicológicos y artificiales de asociación e indicación que contribuyen a hacer accesible el almacén de la memoria cuando se necesita para la toma de decisiones.

El profesor H. Simon considera las instituciones sociales como regularizadoras del comportamiento de los individuos, gracias a la sujeción de su comportamiento los modelos de

estímulo que les han sido impuestos socialmente. Es en estos modelos donde hay que encontrar una comprensión del sentido y de la función organizativa. (Simon, 1982)

2.9. El Management de la gente, los roles del gerente de las personas, William Edwards Deming (1900-1993).

El estadista William Edwards Deming paralelamente y desde los años 50 venía involucrando la calidad como significativo dentro de la administración, controversialmente sin tener éxito en los académicos occidentales, inicialmente acogido por los japoneses, les cambia algunos paradigmas y consigue que le brindaran gran importancia a la calidad como principal estrategia para superar los estragos de la posguerra en ese momento.

El profesor estadounidense crea para la administración el famoso ciclo de Deming, donde se contextualiza la calidad en 4 etapas para el mejoramiento de los métodos administrativos, Planear, Hacer, Verificar y Actuar, Deming insistía en que el principal responsable del programa de la calidad era la dirección de la organización.

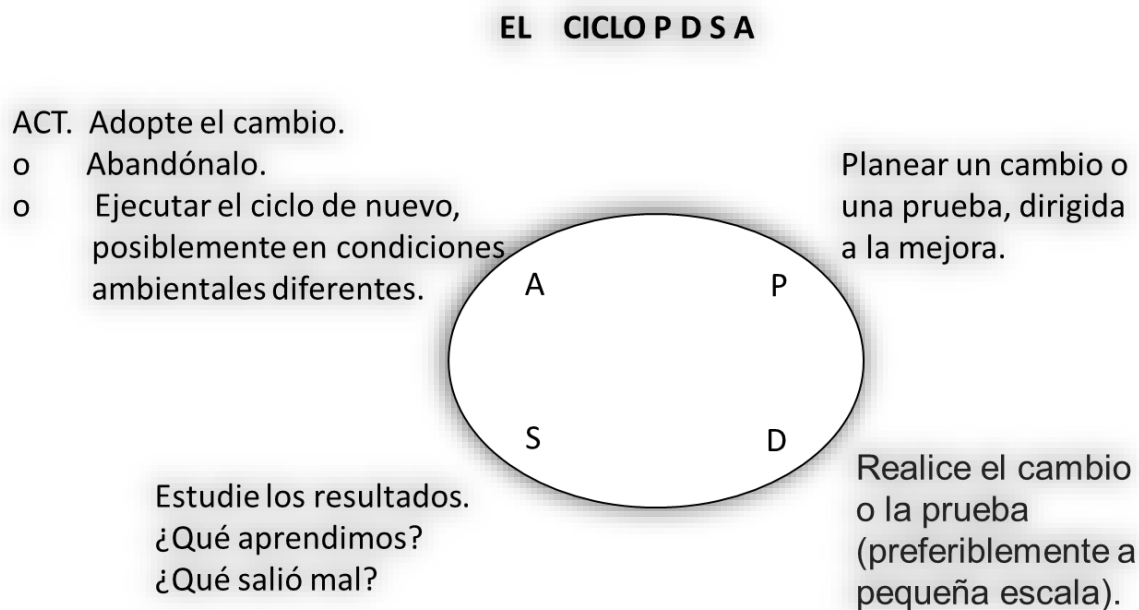


Ilustración 6. El ciclo del Shewhart para el aprendizaje y la mejora. Fuente: (Deming, 1982)

Este círculo de calidad diseñado por Deming, se estructura como un proceso de mejora continua, en el cual Deming quiere que el gerente analice cada parte del proceso para detectar la problemática, conociéndolo mejor y evitando futuros errores "Continuación a través del ciclo, incluyendo observaciones sobre el uso del producto en las manos del cliente, conduce al rediseño - nueva predicción. El ciclo sigue y sigue, el diseño y re-diseño." (Deming, 1982).

El Dr. W. Edwards Deming, considera que el prevaleciente sistema y las prácticas del Management del mundo occidental nos han puesto dentro de una prisión, describiéndola y planteando cómo salir de ella. Una prisión con los barrotes de la planeación de corto tiempo, toda medida de competencia de personal, recompensando a los mejores y castigando a los peores, management por resultados, confusión entre causas comunes y causas especiales, normas

de trabajo, gestión de números, solución de problemas o eliminar los incendios, considerando necesario un escape de este mundo. (Deming, 1982)

Presentando como salida de la prisión el Management de las personas, por medio del miembro social que conforman la empresa, en lugar de juzgar la gente el gerente debería ayudar las personas a optimizar el sistema, un sistema donde todos ganan. Pero lo cual Deming conocido por el concepto de calidad total, propone los roles del gerente de la gente:

1. Un gerente y su equipo entienden el significado del sistema, y como el trabajo en equipo puede apoyar el logro de objetivos.
2. Un gerente trabaja en cooperación con la etapa precedente y con las siguientes etapas hacia la optimización de los esfuerzos de todas las etapas.
3. El entiende que todas las personas son diferentes de cada otro.
4. Él es un insaciable aprendiz, el motiva su gente a estudiar.
5. Él es coach y consejero, no un juez.
6. El entiende un sistema estable.
7. Él tiene tres fuentes de poder: formal, conocimiento y personalidad.
8. Él estudia los resultados de sus metas para mejorar su trabajo.
9. Otro objetivo es aprender que, si alguien está fuera del sistema, ese alguien necesita ayuda especial.
10. El crea confianza.
11. El no espera perfección.
12. Escucha y aprende sin emitir juicio sobre él que escucha.

13. Él puede mantener una conversación de cuatro horas, al menos una vez al año con cada persona, solo para escucharla sin juzgarla.
14. El entiende los beneficios de la cooperación y las pérdidas de la competencia entre personas y grupos. (Deming, 1982)

2.10. El Gerente General, Jean Paul Sallenave.

Es relevante presentar la siguiente expresión del francés Sallenave, “No hay acción empresarial sin actores. Estos son los funcionarios que cotidianamente toman decisiones que afectan el futuro de la empresa, y al frente de ellos el gerente general desempeña el papel del autor, compositor y director de orquesta de la acción empresarial.” (Sallenave, 2004)

El profesor francés postula que, el gerente general tiene la obligación de definir los ejes estratégicos de la empresa, en su rol de autor, también tiene la obligación de marcar las pautas para obtener los recursos que la empresa requiere para llevar a cabo su plan de negocios, en su rol de compositor, y es el director del actuar de los actores que conforman la empresa por medio de la organización de sus tareas, como director de orquesta, según el plan de negocio el directivo controla y coordina el funcionamiento de su organización. (Sallenave, 2004)

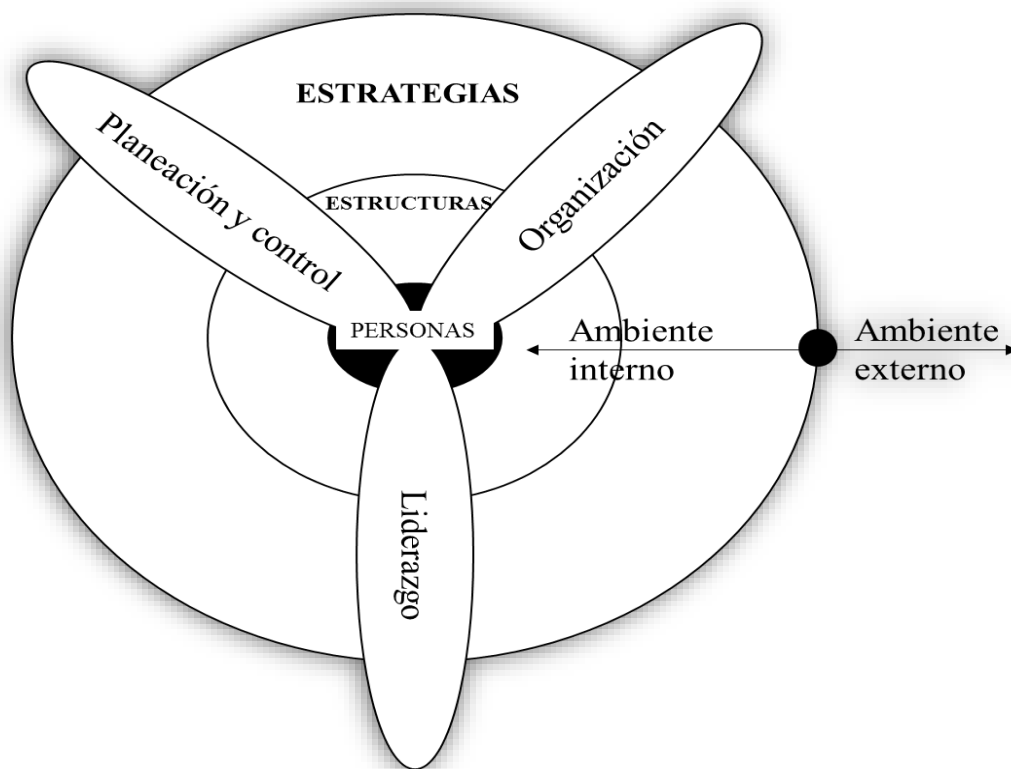


Ilustración 7. El campo de acción del gerente general. Fuente: (Sallenave, 2002).

El gerente general, actor principal de la empresa, es el responsable de su estrategia para Sallenave. El gerente general se mueve empresarialmente en tres ámbitos o dimensiones: personas, estructura, estrategia, desempeñando en simultaneo roles de líder, organizador y planeador estratégico. Las funciones o roles se pueden fundamentalmente situar en tres esferas: Interpersonal: garantizando la representación formal de la empresa en el exterior, dirigir los subalternos, garantizar el vínculo entre los públicos. Informativa: actuar como vocero, comunicar los objetivos de la organización, controlar la implementación de la estrategia.

Decisional, iniciar el cambio en la organización, resolver los problemas cuando se presentan, asignar los recursos de la empresa, negociar con los públicos. (Sallenave, 2004)

2.11. Una analogía crítica al Management, por Pierre Legendre (1930).

“La intención del film es poner en escena la concepción gestionaría del mundo, esa visión maquínica llegada de occidente mundializador, productivista y armado hasta los dientes, pero que afronta el riesgo de perder la capacidad humana de dudar.” (Legendre, 2008, pág. 9) El francés Pierre Legendre plantea el enlace entre el gran designio del Management a la perturbación del problema que acompasa también a la modernidad, buscando responder la pregunta ¿a quién pertenece el mundo?. El término latino dominus designa al propietario de una tierra o al amo de un esclavo, para el caso del autor lo presenta como un emperador amo o propietario universal (dominus mundi). La trama del documental *Dominium Mundi: The Empire of Management* (2007) se resume según Pierre Legendre en poner a la vista la verba industrial, algunos elocuentes prodigios realizados en los cuatro puntos cardinales de la Tierra; pero también, recoger las pruebas de lo que resiste o anuncia la resistencia a la amenaza de exterminación de la identidad. El guion del documental se asienta sobre la conciencia de que la globalización de la tecno-ciencia-economía, posibilitada por la pertinencia funcional del Management, no se confunde con una occidentalización-americanización del mundo según el profesor. (Legendre, 2008)

Pierre Legendre define el Management como un saber, el saber del poder sin nombre que se desencadena sobre el planeta, este poder anuncia el reinado de la gestión. Management es hoy una palabra sin patria y que quiere decir todo. El Management es un instrumento comparable al ejército y a las administraciones de ayer. Involucra a los individuos según la lógica de las

funciones que resumían antaño la tarea militar: organizar, coordinar, mandar, controlar. “Hoy, la nueva Biblia, laica pero siempre conquistadora, se llama Técnica-Ciencia-Economía.”

(Legendre, 2008, pág. 29) El profesor francés plantea un símil entre la religión y la empresa: así como en la religión todo proviene de un dios, actualmente todo proviene y desemboca en las organizaciones. De la misma manera hace un símil entre el juez y el mercado, el mercado haciendo el papel de juez: si la empresa no produce rentabilidad, quiebra, el mercado hace justicia. El imperio del management tiene por campo de batalla el mercado planetario. Las compañías combaten en el terreno de negocios por la supremacía empresarial. El Management afecta al combate por la identidad.

El historiador francés inicia su film con la cita bíblica “Han llegado la salvación y el poder” Apocalipsis 12:10, estas citas y palabras bíblicas del cristianismo anunciaron el reino de cristo. Hoy, se asimilan a las promesas y los poderes de la economía globalizada sugiere Legendre. Es la hora del triunfo del management, de la gestión universal, científica y técnica: dominio de mercados, expansión, extensión a nivel internacional, marcas mundiales, competencia, cooperación, solidaridad al interior de la marca (manufactureros, subsidiarios, los importadores, distribuidores, agentes y vendedores). El abogado francés plantea que el sistema industrial promovido por occidente rivaliza con el gran sueño religioso. Las ceremonias del marketing ponen en escena un mundo que no conoce amos ni esclavos, sólo fraternidad planetaria. El management es un imperio difuso; en eso reside su fuerza según Legendre.

Pierre Legendre plantea que el Management ha tomado posesión del planeta, el cristianismo occidental había anticipándola organización ultra moderna planteando el principio "la iglesia no tiene fronteras". Hoy, el mercado universal realiza el sueño de los conquistadores

de américa "un imperio en el que nunca se pone el sol". La bolsa de valores de servicio continuo cumple ese milagro. Las personas necesitan ser su propio agente de cambio, son ellas quienes deciden cambiar sus hábitos, sus modos y comportamiento, y hay que estar ahí para apoyarlas. El instructor no está ni delante ni detrás; sino junto a ella, acompañándola, revisando constantemente su progreso. (Legendre, 2008)

A juicio del profesor Legendre el reinado de la administración científica está condenado a radicalizarse, moviliza, sus colosales medios financieros y su Fe en la "buena gobernanza". Utiliza el arma indolora de la comunicación. El management predica el "evangelio de la eficacia". Reducida dentro de sus fronteras, Europa se ha proyectado a espacios lejanos en nombre del "deber colonial", ha implantado su organización sistemática en todos los continentes, detectado inmensos recursos explotables, sometido a pueblos de los que ignoraba todo. El occidente en expansión echó las bases de la mundialización.

Pierre Legendre muestra que oriente rivaliza con Norteamérica y Europa, Japón resistió los embates de la colonización y del cristianismo. Japón no se ha vuelto una copia del sistema europeo-americano. En la era de la gestión estandarizada y de las funciones de empresas gigantes, las firmas del Japón preservan rituales ancestrales. El Management Japonés ha integrado los antiguos ideales religiosos y feudales a las empresas. Ha organizado a la empresa como una comunidad, ha transformado el paisaje, amalgamando la tradición rural con una estrategia mundial. (Legendre, 2008)

El abogado francés propone que el éxito de cada empleado hace a todos felices, éste es por lo tanto un fin que debemos perseguir. Por supuesto, nuestro objetivo es el consumidor y nuestra meta financiera es nuestra mayor preocupación, aun así, debemos interesarnos en otras

áreas los derechos humanos, los derechos de los trabajadores, el medio ambiente. Según Legendre el sistema industrial, sustentado en fantasía de misión civilizadora, se apodera de la humanidad y milita por la democracia benefactora. La variante comunista de la sociedad perfecta que obsesionaba a occidente, se ha desvanecido, el management se expandió como una revolución.

Pierre Legendre propone que las civilizaciones son violentas por naturaleza. Masacran a sus enemigos. Los gerentes no tienen enemigos, sino tan sólo competidores en los desafíos del mercado. Sin embargo, los gerentes también exterminan si la necesidad lo exige, hacen desaparecer las tareas superfluas, a cuyos ejecutores llaman efectivos excedentes. La gestión mundializada tiene aires de dictadura sin dictador. Una revolución invisible del poder se halla en curso. El profesor menciona que las empresas multinacionales se dedican a la refeudalización del planeta. Sobre la escena mundial gobierna un Júpiter, moderno, irrefutable; la superpotencia norteamericana. Un torrente de poder y de anhelos, la tecno-ciencia-economía, globalizada amenaza con el uso de la fuerza para hacerse entender. El reinado del más fuerte está garantizado por el arsenal y no por el razonamiento riguroso. La paz sin armas es inconcebible, imposible, incluso indeseable. Legendre plantea la pregunta por la guerra y la paz es el fin último del management. La guerra económica, debe ser justa, según reglas definidas por el derecho. Sin las grandes invenciones jurídicas, sin el contrato ni la resolución de conflictos por los jueces, no habría Management.

Teniendo en cuenta a Legendre los romanos fueron los primeros globalizadores. Ellos inventaron el "Dominium Mundi" como la idea de una "Propiedad del Mundo" La cual se extendía sobre las tierras, pero también, sobre los espacios que carecían de soberanos los mares y

los océanos. Como dios, la ciencia reina más allá de los territorios. La ciencia globalizada capta la fuerza religiosa, ante todo la de occidente, la fuerza estratégica del cristianismo occidental. El humano ha pasado a ser individuo desmontable, marioneta psicosomática en manos de los gerentes de la Vida. Legendre expresa que, el saber científico es impulsado hacia la conquista del poder último dominar la invención de la vida para suprimir la muerte. Hoy, los occidentales profetizan en nombre de la ciencia. Anuncian el fin de la desgarradura humana. A su vez, la gran promesa occidental de un mañana inmortal pasó a ser objeto de mercado. El management no ha podido suprimir el miedo en el rostro de nuestro destino. Vivir o morir es tradicionalmente de lo que tratan las ceremonias nos dice Legendre.

El profesor concluye que el management, el promotor de la transparencia debe vencer o retirarse. El cristianismo oriental encarna una resistencia milenaria al deseo occidental de forjar el mundo a su imagen. El Management una convivencia lucrativa, una sociedad juguetona y alegre, una devoción industrial. La economía se ha vuelto la nueva razón de vivir, de producir, de consumir, de cumplir todos los sueños. El Management es al parecer, la última etapa de la occidentalización del mundo. El ser humano manipulado por la propaganda, sujeto a los cálculos de los economistas, desintegrado por la ciencia. (Legendre, 2008)

2.12. El medio ambiente en la administración y la administración medioambiental, por Olivier Boiral.

Olivier Boiral examina las razones de la ruptura que se presenta en la organización entre su administración y sus intereses ecológicos, así como los principales desafíos, Boiral piensa que las preocupaciones verdes en las reflexiones generales sobre la administración son superficiales y en muchos casos inexistentes, este concepto tiene un significado muy diferente al que

normalmente se le atribuye en el lenguaje corriente y que aunque las organizaciones también se implanten en un medio que incluya el aire, el agua, la tierra, los recursos naturales, etc. Estos aspectos ecológicos se ignoran en la mayoría de veces en las obras básicas de administración, donde la tienen en cuenta, la dividen en tres niveles: El medio ambiente general, el medio ambiente específico o del trabajo y último el medio ambiente interno, los cuales Boiral considera impropio en cuanto que la mayoría de obras subrayan la importancia de evitar una división de las prácticas administrativas.

Para el autor esta falta de integración de los aspectos medioambientales en la teoría básica de la administración se prolonga en la enseñanza de esta disciplina. En efecto, aunque más o menos esporádicamente aparecieron en las escuelas de administración curso especializado sobre la administración ambiental, Boiral considera que este tipo de enseñanza sigue siendo relativamente raro y poco integrado en los programas de formación de futuros administradores, después de haber investigado el autor los diferentes programas en América del Norte afirma que “la mayoría de estos cursos no se refería directamente a los problemas medioambientales, sino más bien a la ética, el derecho, las políticas públicas en la economía, con un planteamiento sobre las cuestiones ecológicas, así todos los cursos específicos sobre los temas medioambientales eran opcionales”. (Boiral, 2009)

El profesor Boiral señala la administración medioambiental como el conjunto de prácticas y decisiones para reducir de manera eficiente e importante los impactos de las actividades de las organizaciones, plantea algunos aspectos medioambientales importantes como: el aire, donde la contaminación atmosférica generada por las compañías presentan graves consecuencias en el llamado efecto invernadero; el agua, representada como uno de los principales problemas

medioambientales por ser un recurso de primera necesidad y su reservas se escasean; y por último los residuos, los cuales están inherentes a todos los procesos de producción.

El profesor canadiense enseña en su libro que el dirigente también debe esforzarse por responsabilizar a los empleados respecto a los temas medioambientales, fortalecer una movilización diaria sobre estos, animar la recuperación y el reciclaje. Boiral considera que el liderazgo solo puede dar verdaderos frutos si el dirigente está convencido y comprometido, el administrador debe estar bien informado sobre las normas reglamentarias vigentes, Boiral cita la afirmación de Mintzberg quien dice que “la reducción de los impactos sobre el medio natural puede y debe de ser parte del trabajo de los dirigentes”.

Igualmente, y después de haber tenido en cuenta los aportes de Michael Porter y otros diversos estudios, Boiral concluye que se evidencia una correlación muy significativa entre el resultado financiero y el compromiso medioambiental de las empresas; “la protección del medio ambiente esta subordina claramente a los intereses económicos y en última instancia tiene sentido solo si permite mejorar las ganancias”. (Boiral O, 2009)

Boiral expone que, como respuesta a las medidas limitadas en los sistemas de administración del medio ambiente, se establece un sistema de administración medioambiental llamado la norma ISO 14001 que responde a dos principales exigencias, la primera con el fin de proponer líneas directivas estructuradas que tengan en cuenta preocupaciones verdes y por otra parte favorecer el reconocimiento de las acciones ecológicas de las organizaciones ante los clientes, ciudadanos o el poder público. Para Boiral este reconocimiento supone la instauración de sistemas de administración ambiental relativamente normativizados y con criterios precisos; que descansan en principios tradicionales de la administración, como: el compromiso y la

política, planificación, implantación y explotación, control y acciones correctivas, y mejoramiento continuo, todo dentro de un concepto ambiental. Así como el autor dispone que “los problemas medioambientales suponen más o menos a largo plazo, cambios bastantes radicales en la finalidad y organización de los modos actuales de producción y de organización”. (Boiral, 2009)

Refiriéndose al tema de las nuevas tecnológico y las comunicaciones, Boiral considera que los progresos en este campo fueron acelerados a comienzos de 1990, con el surgimiento del internet y los programas de cómputo, entre otros, esta nueva relación con la tecnología por una parte y de la información por otra, es tal que ya no somos usuarios de herramientas sino de desarrolladores de procedimientos, el autor cita a Peter y Waterman para exponer, que es necesario según ellos, “volver a consideraciones más fundamentales y simples, permiten una mejor administración, una gestión más actual y más realista que tiene en cuenta la cultura de la organización, la motivación y la creatividad de los empleados”. (Boiral, 2009) Todas las modas administrativas en la época de 1980 según Boiral, tenían en común cierta ruptura con la lógica industrial Taylorista y Fayolista. Así es como en su discurso de la nueva economía de 1990 pareció seductor gracias al sitio que se le concedió al ser humano en la organización; la administración es la primera disciplina que manifestó entusiasmo por la nueva economía.

El profesor plantea que el capital intangible hasta el 2009 (conocimiento, investigación y desarrollo, formación, etc.) es ampliamente superior al depósito del capital tangible, ahora bien, que el conocimiento es un bien particular que pertenece al empleado quien es su primer portador, y es en parte con este conocimiento que la empresa crea riqueza, lo que transforma en principio la economía clásica, según el autor uno de estos movimientos, propone una renovación de la

estrategia clásica nacida del análisis industrial, llevándolo a un nuevo paradigma con el movimiento recursos-competencias. El profesor Boiral asegura que los primeros autores que se inclinaron ante este tema están en los comienzos de los que se llamó “teoría fundada en los recursos”, el profesor Boiral menciona que allí la empresa se distingue de sus competidores por sus competencias, las cuales forman parte de los recursos organizacionales.

Menciona igualmente que la empresa no solo debe utilizar su capacidad de actuar en ciertos campos sino también sobresalir en los procesos de aprendizaje asociados a dichos campos; la administración es la disciplina que más se inclinó hacia este proceso, lo que permitió que emergiera una disciplina basada en las nuevas variables socio-económico-tecnológicas: la administración es de los conocimientos que Boiral define como un proceso de aprendizaje, creación, transformación, circulación de los conocimientos explícitos y tácitos a un contexto dado efectuado por los hombres, integrado en los diferentes procesos de la organización, sometido a la lógica administrativa. El profesor canadiense señala que un número importante de administradores e investigadores desgraciadamente limita la administración del conocimiento al establecimiento de un sistema sofisticado de información capaz de almacenar, codificar, controlar y organizar los conocimientos explícitos en base de datos. Ya “en la sociedad contemporánea la innovación, la creación de los conocimientos y la capacidad de cambios forman parte, pues, de las determinantes claves de la competitividad y del crecimiento de las empresas” (Loilier y Tellier, 1999, pág. 527) cita Boiral.

Conforme a esto Boiral acoge la innovación como el desarrollo de nuevos productos que presenta al menos una novedad con relación con la oferta existe y que el usuario la perciba como tal, señala varios tipos de innovación entre los cuales se tienen: las innovaciones tecnológicas,

comerciales y organizacionales. Estas diferentes innovaciones siguen una dinámica cíclica de olas sucesivas, entre partes concurrentes, de innovaciones de productos y procedimientos, según Boiral el resultado de una empresa innovadora depende, entonces, de su capacidad de detectar las olas sucesivas de innovación, es decir, su propensión a modificar considerablemente, incluso volver a definir los recursos, las competencias y las relaciones de la empresa para adaptarse y, mejor aún, preverlos.

Boiral define la innovación como la aplicación exitosa de un nuevo concepto descubrimiento o invención, a diferencia de la invención, que consiste en una idea, un proyecto o piloto pensando como una solución potencialmente útil. Menciona que el proceso de innovación como tal está lejos de ser lineal; la etapa de investigación aplicada, de desarrollo y la etapa de denomina demostración son consideradas importantes. Dentro de este concepto de innovación Boiral también considera algunas condiciones de la innovación y la creación de conocimiento: 1. Tener ideas, como el nacimiento de ideas nuevas y útiles en diferentes dominios surge a mendo de una fuente creativa, 2. la productividad del ambiente, que se caracteriza por una forma de libertad que proporciona gran autonomía operacional en los empleados, mostrando un ambiente propicio a la creatividad, 3. el acceso a nuevas ideas, ya sea del conocimiento de las necesidades del mercado, o la percepción de ciertos problemas prácticos que hay por resolver, y 4. la condición de acceso al saber-hacer, utilizando los actores tecnológicos y competitivos de la empresa.

Según Boiral uno de los elementos que explican el éxito de las empresas japonesas en materia de innovación recibe precisamente en el esfuerzo incesante de crear lugares de socialización entre los individuos, lo que favorece el proceso de creación de saberes, en

particular, a partir de los conocimientos tácitos. Su modelo de creación de conocimientos, es un proceso de conversión del conocimiento del saber conceptual al saber operacional que nace de la actividad colectiva, el modelo comprende según el autor cuatro fases de conversión: 1. La socialización, proceso que permite compartir las experiencias y el producto del conocimiento tácito, 2. La exteriorización, trata de un modo de conversión que desempeña un papel clave en la creación de conocimientos tácitos que crea nuevos conceptos explícitos, 3. La combinación, corresponde a un ejercicio de organización, de estructuración de los conocimientos explícitos en un sistema, 4. La interiorización, como modo de conversión que favorece la incorporación de los conocimientos explícitos en conocimientos tácitos. (Boiral, 2009)

3. Aportes de Mintzberg

3.1. Sistematización de los aportes sobre los roles gerenciales planteados por Mintzberg

Después de haber realizado un recorrido de los aportes a la administración y temas gerenciales de algunos autores a través de la historia, se presentarán las generalidades de los estudios de Henry Mintzberg y sus principales contribuciones, iniciaremos analizando los conceptos propuestos sobre los roles gerenciales en su obra *The Nature of Managerial Work* del año 1973, posteriormente se profundizó en su investigación enfatizada en su principal cuestionamiento ¿Qué hacen los gerentes? de su obra *Managing* del año 2009, así mismo los aportes realizados por el autor en su obra *Safari a La Estrategia* del año 2016, un libro hacia la estrategia y la formación en la práctica gerencial, y por último complementamos la sistematización de sus aportes analizando las posturas de Henry Mintzberg desde la opinión del profesor Benjamín Betancourt en su libro *Diseño Organizacional* del año 2011.

- *Los Roles Gerenciales, Henry Mintzberg.*

“<< Qué es lo que hacen los directivos? >> Esta sencilla pregunta se suelen plantear sus propios hijos, los especialistas del staff que trabajan con ellos o los estudiantes universitarios que esperan algún día ocupar su puesto” (Mintzberg, 1983). Mintzberg en su obra intenta dar respuestas a la pregunta, realizando estudios empíricos sobre el comportamiento gerencial lo cual dio origen a su libro sobre los directivos, sobre las personas que formalmente dirigen organizaciones o subunidades de las mismas.

Su objetivo es presentar una caracterización del trabajo gerencial queriendo demostrar que la gestión gerencial puede ser diseñada como ciencia. El profesor lo que espera completar con su libro, consiste en extraer los hallazgos útiles de la literatura y combinarlos con los de su

propio estudio, a fin de presentar una descripción general del trabajo directivo o características que definen la vida laboral de los gerentes.

El economista canadiense describe las ocho tendencias principales que se encuentran en los planteamientos y literaturas existentes sobre el tema: La escuela clásica fundada por Henry Fayol, presentó sus cinco funciones directivas fundamentales: planificación, organización, coordinación, mandato y control. Luther Gulick en los años treinta definió el acrónimo POSDCORB: planificar, organizar, crear equipo, dirigir, coordinar, informar y presupuestar, dándole relevancia a lo planteado por Fayol; de allí la escuela de los prohombres la cual se puede seguir cada mes en publicaciones como Forbes o Fortune, analizando los directivos como miembros de grupos, considerando sus familias, su educación, sus compromisos sociales, carreras y personalidades; La escuela empresarial que trata al directivo como persona que toma decisiones muy diferente a la teoría microeconómica tradicional donde el directivo no dispone de poder discrecional para tomar decisiones; La escuela de la teoría de la decisión describiendo al director como quien toma decisiones no programadas y a su vez programa el trabajo de los demás; La escuela del liderazgo efectivo que empieza a relacionar los factores que producen líderes de éxito con dos estilos de liderazgo fundamentales autocrático y participativo; La escuela del poder, del líder, interesándose por el poder y por la influencia, que provocan las reacciones deseadas en sus subordinados y colegas; La escuela de la conducta del líder que investiga y analiza el contenido real del trabajo del directivo estudiando el comportamiento de éste y la escuela de actividades en el trabajo, en la que las actividades laborales de los directivos se analizan de forma sistemática, deduciéndose únicamente conclusiones cuando pueden defenderse mediante evidencia empírica. Según Mintzberg “Gran parte de la literatura resulta

poco útil, tratándose simplemente de eternas repeticiones de las mismas afirmaciones imprecisas” (Mintzberg, 1973).

Mintzberg trata de investigar algunos de los comportamientos y características del trabajo del directivo, como primer paso hacia una descripción global, recurriendo a su estudio sobre los directores generales de cinco organizaciones medianas y de gran envergadura. Según el canadiense dada la naturaleza indefinida de su labor, el directivo se siente obligado a realizar un enorme volumen de trabajo a un ritmo agotador, el directivo es responsable del éxito de la organización, con actividades que se caracterizan por la brevedad, la variedad y la fragmentación, pareciendo ser las preferidas por el directivo, experimentando una atracción hacia los elementos más activos o no rutinarios de su trabajo. Uno de los medios más usados por los directivos para su comunicación escrita, a pesar de tener un manejo superficial y con bastante frecuencia es el correo, en cuanto a su contacto verbal medios informales como el teléfono y las reuniones imprevistas recurridas por los directivos para los contactos breves, rápidos y de confianza, las reuniones concretadas que ocupan más tiempo y las giras de observación que al ser informales e imprevistas brindan al directivo la oportunidad de observar la operación de la empresa con mayor claridad, “Lo más sorprendente de este potente instrumento es que se utilice con tan poca frecuencia” (Mintzberg, 1983, pág. 53).

De acuerdo al sociólogo los subordinados suelen ocupar entre la mitad y una tercera parte del tiempo que el director dedica a los contactos, dedicando relativamente poco tiempo a sus superiores, normalmente del orden de un 10% y un 44% a personas de afuera. Los cargos gerenciales conllevan una integración de derechos y deberes, evidenciando que el directivo es

incapaz de decidir respecto a la mayoría de sus actividades, porque gran parte de su tiempo se dedican a reaccionar ante anomalías.

“Se define el rol como el conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado (Sarbin y Allen, 1968). La personalidad individual puede afectar cómo se desempeña un rol, pero no el hecho de que se desempeñe. Así pues, los actores, los directivos y las demás personas desempeña roles preconcebidos, aunque los individuos puedan interpretarlos de modos distintos” (Mintzberg, 1983), según el profesor las actividades directivas se pueden agrupar en los siguientes roles así: los pertinentes a las relaciones interpersonales, los que tratan principalmente la transmisión de información y los esencialmente dedicadas a la toma de decisiones.

Según Mintzberg la autoridad formal del directivo le proporciona una situación de status especial dentro de dicha estructura; siendo a partir de esta autoridad y de su status de donde surgen los tres roles interpersonales: el rol de cabeza visible fundamental y más sencillo donde el directivo tiene la función de representar a su organización en todo lo que corresponde a formalidades, el rol de enlace por lo cual se comunica con sus compañeros y con su red de relaciones externas pertenecientes al entorno de la empresa, necesarias para la obtención de información privilegiada y obtener favores o ayudas requeridas por la empresa y el rol de líder que enmarca su relacionamiento con su personal a cargo, definiendo a su vez el clima que predominará en la organización. Este rol de relacionamiento interno y externo le permite al gerente obtener información privilegiada.

La segunda actividad directiva planteada por Mintzberg se conforma por tres roles de información, la recepción y la transmisión, el primero el rol de monitor le identifica como

receptor y recopilador de información lo que le permite adquirir un conocimiento integral y profundo de su empresa, buscando información a fin de detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, el rol de difusor corresponde a la transmisión de la información especial que difunde el directivo en la organización, por ejemplo la transmisión de criterios a los subordinados para toma de decisiones y el rol de portavoz hace se refiere a la comunicación hacia el entorno de la información inherente a la empresa, actuando como experto en las actividades que desempeña la organización.

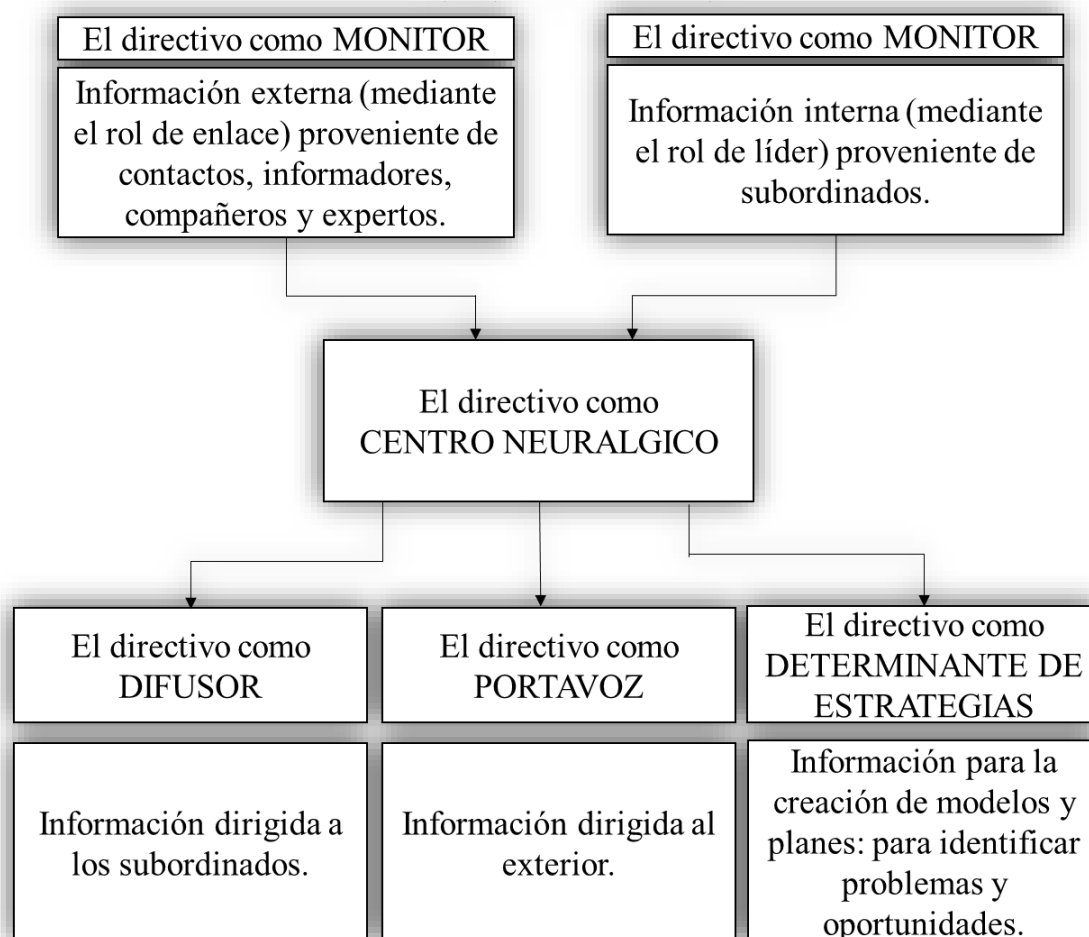


Ilustración 8. Roles de un director. Fuente: (Mintzberg, 1983).

El profesor plantea que el poseer información privilegiada por parte del directivo, en conjunto con su jerarquía, posición, nivel, status y autoridad especial, lo sitúan en el centro neurálgico del sistema mediante el cual se toman decisiones, con cuatro roles fundamentales, el de empresario donde la función del directivo consiste en iniciar el cambio controlado, aprovechando oportunidades y solucionando problemas, el rol de gestor de anomalías que toma el mando cuando su organización se ve amenazada por imprevistos y los cambios incontrolables

de variables del entorno y el rol de asignador o administrador de recursos decidiendo la visión de la empresa, alienando esfuerzos en las estrategias de la organización y el rol de negociador donde se requiera por las actividades propias de la empresa o por negociaciones eventuales con otras organizaciones u otros individuos. “..., los diez roles forman un Gestalt, un todo integrado” (Mintzberg, 1983).

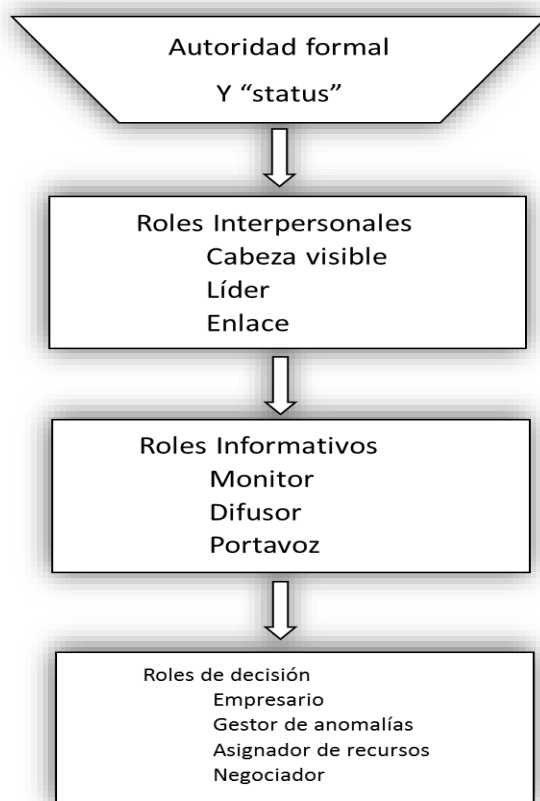


Ilustración 9. Roles del directivo. Fuente: (Mintzberg, 1983).

Plantea que existe un gran número de variables que pueden influir en el trabajo, las variaciones de lo comprendido y de las peculiaridades de las funciones del trabajo directivo se

comprende por medio de cuatro conjuntos de variables, las de entorno, las del trabajo, las personales y las determinadas por la situación. Los directivos de todo nivel desempeñan roles comunes, pero con distintos enfoques prioritarios. Por ejemplo, en los estratos “inferiores” el trabajo resultado más centrado en el corto plazo, resultando más pronunciadas los distintivos de brevedad y de fragmentación, dando importancia a los roles de gestor de anomalías y de negociador, produciendo una serie de variaciones evidentes del trabajo directivo según el nivel y la función del mismo, así como es influyente sus criterios, su personalidad y su estilo en contribuir y determinar el trabajo que realizará. El profesor Mintzberg agrupa estas variaciones en ocho tipos de cargos directivos que abarcan la mayoría de aquellas variaciones relacionando sus roles fundamentales:

El hombre de contactos (enlace, cabeza visible).

El directivo político (portavoz, negociador).

El empresario (empresario, negociador).

La figura interna (asignador de recursos).

El directivo de tiempo real (gestor de anomalías).

El jefe de equipo (líder).

El directivo experto (monitor, portavoz).

El nuevo directivo (enlace, monitor).

Ilustración 10. Variaciones de roles fundamentales en ocho cargos directivos Fuente: (Mintzberg, 1983)

El profesor Henry Mintzberg sugiere una serie de aspectos en que los directivos pueden centrar su atención a fin de mejorar su efectividad: compartir información, tratar conscientemente la superficialidad en el manejo de asuntos, compartir el puesto para superar la sobrecarga de trabajo directivo, aprovechar al máximo las obligaciones como oportunidad para alcanzar sus propios objetivos, desprenderse de las obligaciones planificando y delegando, recalcar el rol propio de cada situación prestando atención a determinados roles en situaciones determinadas, ver y analizar una panorama global a partir del detalle, reconocer la influencia propia en la organización, hacer frente a la creciente coalición y recurrir al experto en gestión

frente a problemas complejos. Propone que las escuelas tendrán una fuerte influencia sobre la práctica de gestión a partir del momento en que sean capaces de enseñar una serie de habilidades relacionadas con el puesto directivo: habilidades de contacto con compañeros, de liderazgo, resolución de conflictos, tratamiento de información y la toma de decisiones en situaciones ambiguas, así como enseñar las técnicas necesarias para detectar problemas y oportunidades, diagnosticar problemas carentes de estructura, buscar soluciones, gestionar la toma de decisiones para conformar planes: técnicas en asignación de recursos, técnicas empresariales y técnicas de introspección.

El economista canadiense concluye que los directivos son en esencia individuos polifacéticos sumergidos en organizaciones de especialistas. Los directivos deben desempeñar diez roles que comprenden sus propios tipos de comportamiento especializado. Siendo seis motivos u objetos fundamentales por los cuales las organizaciones precisan directivos, asegurar que la organización cumpla con su función básica, concebir y mantener la estabilidad de las operaciones de su organización, determinar las estrategias de un modo controlado, asegurar la satisfacción de los propósitos de las personas que la controlan, constituir el vínculo central de información y el responder por funcionamiento del sistema de status de su organización.

“Los directivos actuales pueden provocar cambios inmediatos en la forma en que trabajan, mientras que sus educadores influirán en la próxima generación futura” (Mintzberg, 1983); “Parece evidenciarse que no existe una ciencia del trabajo directivo; es decir, que los directivos no trabajan de acuerdo con una serie de procedimientos prescritos por el análisis científico” (Mintzberg, 1983).

- *¿Qué hacen los gerentes?, Henry Mintzberg.*

En el año 2005, Henry Mintzberg continua con su trabajo presentando su libro *Managers, no MBAs* donde hace una crítica a la formación recibida por los managers durante sus estudios de posgrado MBAs (*Master in Business & Administration*), managers que se caracterizaban por ser jóvenes, sin o con poca experiencia laboral, con una fuerte formación y orientación a la gestión de cifras y análisis de las mismas, dejando a un lado o dándole menor relevancia a la gestión de equipos. Según Mintzberg no se puede crear un mánager en un aula. Por contra, propone la experiencia y el contacto con otros managers como el camino más directo para pulir a un buen manager (Mintzberg, 2005).

Posteriormente, en el 2009 en su libro *Managing* profundiza sus investigaciones gerenciales sobre lo que hacen los gerentes, cómo lo hacen y cómo pueden hacerlo mejor. El libro aborda fundamentalmente tres temas, a saber: la visión y la dinámica de la práctica gerencial, el modelo y la variedad de la práctica gerencial y aplicación eficaz de la práctica gerencial. En esta oportunidad el profesor pasó de 5 directivos a 29 directivos, con quienes compartió y observó de manera detallada un día de trabajo, directivos de diferentes sectores y niveles (banca, tiendas minoristas, negocios, ONG, Gobierno, telecomunicaciones, sistemas de salud, fabricación de aviones, entre otras), investigación que plasmó en su libro de *Managing*. (Mintzberg, 2009)

Mintzberg basó su libro en un día laboral que pasó con 29 gerentes, de todas clases. Algunas de estas organizaciones eran diminutas, otras enormes (entre 18 empleados y 800.000), el resultado es una buena cantidad de evidencia sobre la práctica de la gerencia. Descubrir lo que hacen los gerentes es más bien fácil dice Mintzberg, lo difícil es entenderlo o interpretarlo. Los gerentes nuevos han aprendido a partir de la experiencia lo que significa ser gerente, tenían que

desempeñarse en su nuevo rol sin tener pautas claras sobre el mismo, la práctica gerencial versa sobre buena parte de la vida. Peter Drucker colocó la gerencia sobre el mapa en 1954, desde entonces el liderazgo la ha desplazado de allí. Mintzberg plantea que ahora estamos excesivamente liderados y poco administrados, se debería ver a los gerentes como líderes y concebir el liderazgo como una gerencia bien practicada (Mintzberg, 2009).

Para Mintzberg la gerencia es una práctica, que se va aprendiendo por medio de la experiencia que le brinda la misma, negando las definiciones de la gerencia como una profesión o como las teorías clásicas una ciencia, más bien la gerencia aplica la ciencia dice el profesor. La práctica implica aprender de la experiencia, implica que el gerente resuelva las cosas sobre la marcha, marcha que por lo general son asuntos caóticos de la empresa. Todo el conocimiento gerencial se puede obtener en la práctica, en el día a día del gerente en su trabajo, este conocimiento es de carácter tácito, de difícil consecución por lo mismo, y se logra transmitir por medio del entrenamiento en el trabajo y la práctica. Mintzberg propone, reconocer la gerencia como una vocación y a apreciar los esfuerzos que existen por profesionalizarla y por convertirla en una ciencia (Mintzberg, 2009).

	EMPRESAS	GOBIERNO	SECTOR DE LA SALUD	SECTOR SOCIAL
Gerencia general (“Nivel superior”)	John Cleghorn Director ejecutivo del Royal Bank of Canada	John Tate Viceministro del Departamento de Justicia de Canadá	Sir Duncan Nichol Director ejecutivo del Servicio Nacional de Salud de Inglaterra (NHS, por su sigla en inglés)	Paul Gilding Director ejecutivo de Greenpeace Internacional (Amsterdam)
	Jacques Benz Director General de GSI (París)	Norm Inkster Superintendente de la Real Policía Montada de Canadá (RCMP, por su sigla en inglés)	“Marc” Director ejecutivo de un hospital (Quebec)	Doctor Rony Brauman, Presidente de Médicos sin Fronteras (París)
	Carol Haslam Directora Gerente, Hawkshead Ltd. (empresa cinematográfica, Londres)			Catherine Joint-Dieterle Curadora en jefe del Museo de la moda y los trajes (París)
	Max Mintzberg Copresidente de The Telephone Booth (Montreal)			Bramwell Tovey Director de la Orquesta Sinfónica de Winnipeg
Gerencia en el medio (“Nivel medio”)	Brian Adams Director de Global Express, Canadair (Bombardier, Montreal)	Glen Rivard Procurador General, Ley de familia y juventud, Departamento de Justicia de Canadá	Peter Coe Gerente general del Distrito (North Hertfordshire), NHS	Paul Hohnen Director de las unidades de Comercio Tóxico, Bosques, Economía y Política de Greenpeace Internacional (Amsterdam)
	Alan Whelan Gerente de ventas del Sector Global de Informática y Electrónica de BT (Londres)	Doug Ward Director de Programación Radio CBC, Ottawa	Ann Sheen Directora de servicios de enfermería, Hospitales de Reading, NHS	Abbas Gullet Director de Subdelegación de la Federación Internacional de la Cruz Roja (N’Gara, Tanzania)
		Allen Burchill Oficial al mando de la división “H”, RCMP, (Halifax)		
		Sandra Davis Directora general regional, Parques de Canadá (Calgary)		
Gerencia en la base (“Nivel inferior”)		Charlie Zinkan Superintendente del Parque Nacional Banff (Alberta)		
		Gordon Irwin Director de zonas aledañas del Parque Nacional Banff (Alberta, Canadá)	Doctor Michael Thick Cirujano de transplante de hígado del Hospital St. Mary’s (Londres), NHS	Stephen Omollo Gerente de los Campamentos Benac y Lukole de la Federación Internacional de la Cruz Roja (N’gara, Tanzania)
		Ralph Humble Comandante del Destacamento de New Minas de la RCMP (Nueva Escocia)	Doctor Stewart Webb Director Clínico (geriatría) del Hospital St. Charles (Londres), NHS	

Ilustración 11. Detalle de los 29 gerentes Observados Fuente: (Mintzberg, La naturaleza del trabajo directivo, 1983)

Los gerentes en sus funciones diarias, tienen que afrontar situaciones y escenarios diferentes a través del tiempo, pero esto no implica que la práctica gerencial sea diferente, se mantiene en el tiempo, en cuanto a proceso varia levemente. Si la gerencia fuera una ciencia, incluso una profesión, cambiaría (la práctica médica cambia todo el tiempo), pero la gerencia no es ni lo uno ni lo otro. Mintzberg reflexiona sobre sus premisas de su libro del año 1973 La naturaleza del trabajo directivo y del cual ya hemos hablado, donde describía el trabajo gerencial de dos formas básicas, las características del trabajo y el contenido del trabajo.

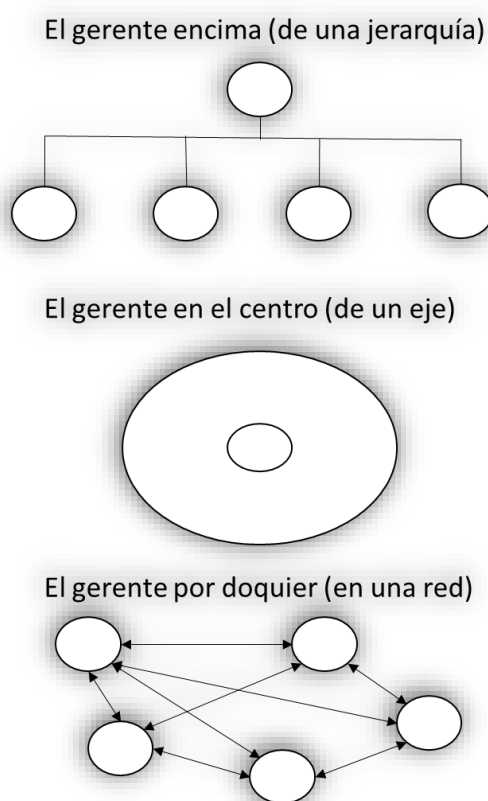


Ilustración 12. Percepciones del lugar del gerente. Fuente: Mintzberg (2009)

La dinámica de la práctica gerencial es caracterizada por Mintzberg, así: El ritmo implacable de la gerencia, la brevedad y la variedad de sus actividades, la fragmentación y la discontinuidad del trabajo, la orientación hacia la acción, la preferencia por las maneras informales y orales de comunicación, la naturaleza lateral el trabajo con colegas y asociados y el control en este trabajo es más encubierto que abierto.

También plantea un modelo de la práctica gerencial, ubicando al gerente en el centro, entre la unidad por la cual él es formalmente responsable y su entorno, de dos clases el resto de la organización y el mundo externo relevante a la unidad (clientes, socios, etcétera.) La gerencia se ejerce en tres planos: con información, por medio de las personas y directamente hasta la acción. En el plano de la información, los gerentes comunican y controlan, en el plano de las personas lideran en el interior y relacionan hacia fuera, y en el plano de la acción hacen en el interior y negocian afuera.

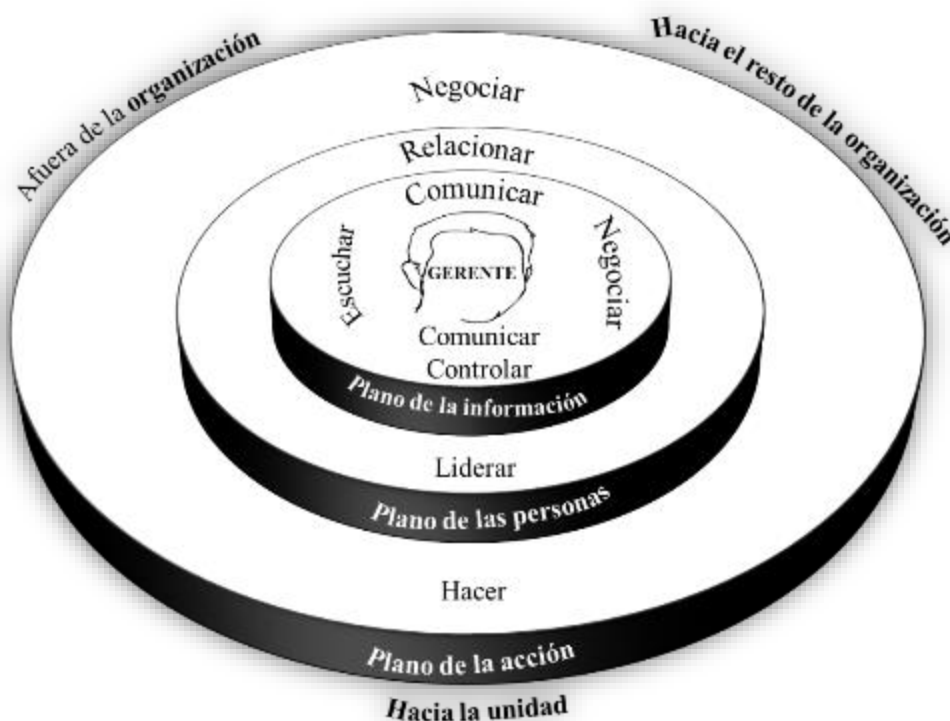


Ilustración 13. Un modelo de la práctica gerencial Fuente: (Mintzberg, 2009)

En el centro del modelo planteado por Mintzberg, ubicó al gerente, con el deber de llevar a cabo dos roles principales: encuadrar y programar el trabajo.

Henry Mintzberg comenta en su libro *Managing*, si les preguntas a los gerentes lo que hacen, lo más probable que contesten es que planean, organizan, coordinan y controlan, pero al observar lo que hacen realmente, no se sorprendan si no puede ver lo que esas palabras significan.

El campo de la gestión, tan dedicado al progreso y al cambio, ha abordado seriamente durante más de medio siglo la pregunta básica: ¿Qué hacen los gerentes? Sin una respuesta adecuada, ¿cómo podemos enseñar a la dirección? ¿Cómo podemos diseñar sistemas de

planificación o de información para los gerentes? ¿Cómo podemos mejorar la práctica de la gestión en absoluto? Nuestra ignorancia de la naturaleza del trabajo gerencial se manifiesta de varias maneras en la organización moderna (Mintzberg, *The Manager's Job*, 1990).

- *El directivo principal: el estratega, Henry Mintzberg*

En su obra *Safari a la estrategia* del año 2016, Henry Mintzberg nos presenta un recorrido por la evolución de las diferentes escuelas de pensamiento que abordan el management estratégico, considerándolo como un campo que requiere abrirse a las distantes tendencias de la materia. Abordó las escuelas reconociendo sus limitantes y exageraciones, de la misma manera que las consideraba interesantes y agudas, indagando tanto en sus contribuciones como limitaciones.

Las diez escuelas estudiadas se agrupan en cuatro conjuntos según Mintzberg, las de naturaleza prescriptiva, la escuela de diseño, planificación y posicionamiento, que se enfocan en la manera en que se deben formular las estrategias. El siguiente grupo de naturaleza descriptiva, la escuela empresarial, cognoscitiva y la de aprendizaje, que se ocupan de aspectos científicos del proceso de creación de estrategias. El tercer grupo pretende entender las fuerzas que impactan las organizaciones, la escuela de poder, la cultural y la ambiental. El último grupo el cual solo contiene la escuela de configuración, la cual es considerada por Mintzberg como una combinación de las anteriores, considera al proceso como transformación.

Cada escuela tiene su propia concepción del rol del directivo o gerente de la organización, la escuela del diseño visualiza al directivo sentado en la cúspide de la pirámide

organizacional, como un solitario estratega, con la responsabilidad por el control y el conocimiento, el arquitecto del propósito de la organización, un solo cerebro podría manejar toda la información importante para la formación de estrategia. (Mintzberg, Ahlstrand , & Lampel, 2016) La escuela de la planificación, aunque sigue considerando al directivo como el arquitecto encargado de la estrategia, le quita responsabilidad en su rol de diseño y enfoca su rol en la aprobación de la estrategia, formulada por los especialistas, los expertos, los planificadores de la organización. Esta visión del directivo se conservó en la escuela del posicionamiento, el gerente continuó siendo el principal estratega y los planificadores se mantuvieron en su rol de expertos al servicio del directivo.

La escuela empresarial, amplía la visión del directivo, contempla que la estrategia se ubica en la mente del estratega como perspectiva, proyectando la organización en el largo plazo, definiendo una visión de la empresa en un futuro delimitado por el tiempo, visión influenciada de manera semiconsciente por su experiencia e intuición. El concepto de líder toma vida, siendo el encargado de inspirar su organización, de promover su visión, controlando su ejecución y aplicación. El rol del estratega continuo siendo objeto de estudio, mientras las anteriores escuelas se ocupaban de los requisitos de el mismo para pensar, la escuela cognoscitiva comenzó a indagar sobre lo que debe saber, la manera en que las personas procesan información para tomar decisiones, la forma en que se generan mapas cognoscitivos en la mente de los managers para la creación de estrategias, para llegar a concluir según Mintzberg que la formación del estratega es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del mismo. (Mintzberg, Ahlstrand , & Lampel, 2016)

La escuela del aprendizaje cambia el papel del directivo, de quien preconice estrategias premeditadas a quien administra el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias. (Mintzberg, Ahlstrand , & Lampel, 2016) Según los profesores la confección de estrategia está ajustada por la cultura, el poder y por la política, ya sea de manera interna por su estructura jerárquica y cultura organizacional o por las fuerzas de los agentes externos, lo cual nos lleva a los terrenos de las escuelas del poder y la cultural. Finalmente, Mintzberg concluye las concepciones del rol del directivo estratega con la escuela ambiental, convirtiendo la misión del líder en leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización, y la escuela de la configuración donde la misión del líder es mantener la estabilidad de la organización la mayor parte del tiempo, y generar los momentos de transformación necesaria de la organización por medio de la creación de estrategias como un agente de cambio.

- *La estructura: postulados de Henry Mintzberg.*

Después de profundizar las concepciones del rol del directivo en la creación de estrategias, nos dirigimos a la opinión sobre las generalidades de Mintzberg por el profesor Betancourt, en su libro Diseño Organizacional: La estructura, propone el diseño de la organización como una de las tareas más importantes del Gerente, quien tiene que optimizar el uso de los recursos que se le asignaron de una manera eficiente frente a los procesos de la empresa, para lo cual debe asignar cargos, grupos de cargos, identificar actividades y su división entre los miembros de la organización de una manera lógica con el fin de alcanzar los resultados esperados.

“En consecuencia, quién organiza debe pensar en asunto tales como el tipo de estructura necesaria, el número de niveles de toma de decisiones, en qué medida la toma de decisiones debe centralizarse y descentralizarse, la forma en que se agrupan las actividades en cargos, secciones y departamentos, y que tipo de departamentalización resulta conveniente. Al hacerlo se está diseñando la estructura”. (Betancourt & Morris, 2011)

El profesor Betancourt nos presenta en su libro, entre otros autores los postulados de Henry Mintzberg al respecto, quien define “La estructura de una organización simplemente como la suma total de los medios empleados para dividir el trabajo entre tareas distintas y, también, para asegurar la coordinación entre estas tareas”. (Mintzberg, 2009)

Definiendo seis componentes elementales en toda estructura organizacional:

1. El núcleo de las operaciones: Esta en la base de la estructura, son los operadores que hacen el trabajo básico.
2. Ápice estratégico o cumbre estratégica: Administrador, Gerente.
3. Línea intermedia: jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y la cumbre estratégica.
4. La tecno-estructura: Staff, analistas.
5. Unidades de apoyo administrativo o logística: Unidades administrativas, servicios internos.
6. La ideología: La cultura organizacional, tradiciones y creencias.

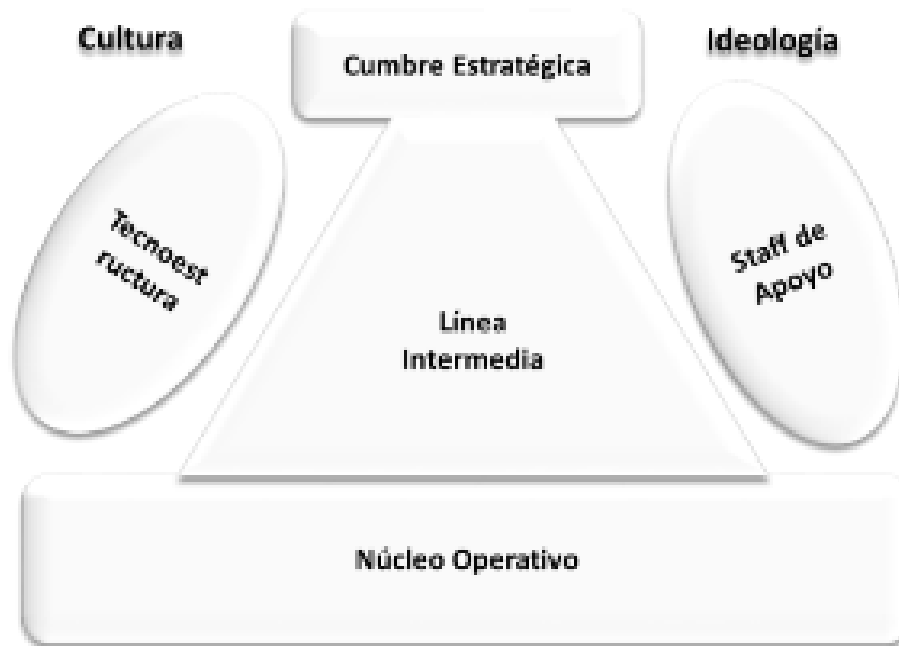


Ilustración 14 Componentes básicos de una organización según Mintzberg. Fuente: (Betancourt & Morris, 2011)

3.2. Antecedentes y mejoramiento de los roles gerenciales:

Al terminar de analizar la sistematización de los aportes de Henry Mintzberg se considera importantes realizar una recapitulación gráfica y sintetizada de los autores estudiados y sus aportes en las prácticas gerenciales organizados cronológicamente.

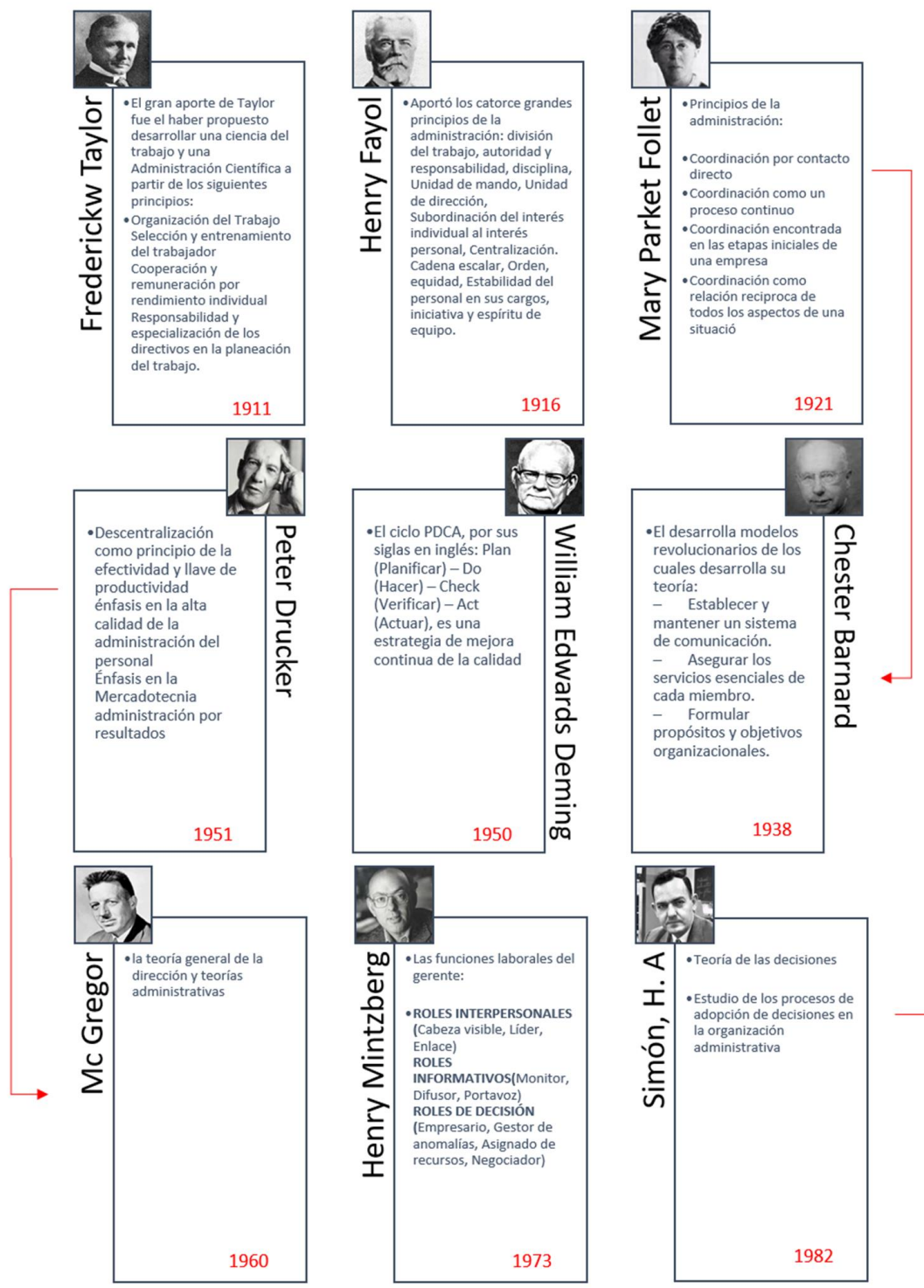


Ilustración 15. Antecedentes históricos Mintzberg. Fuente: propia.

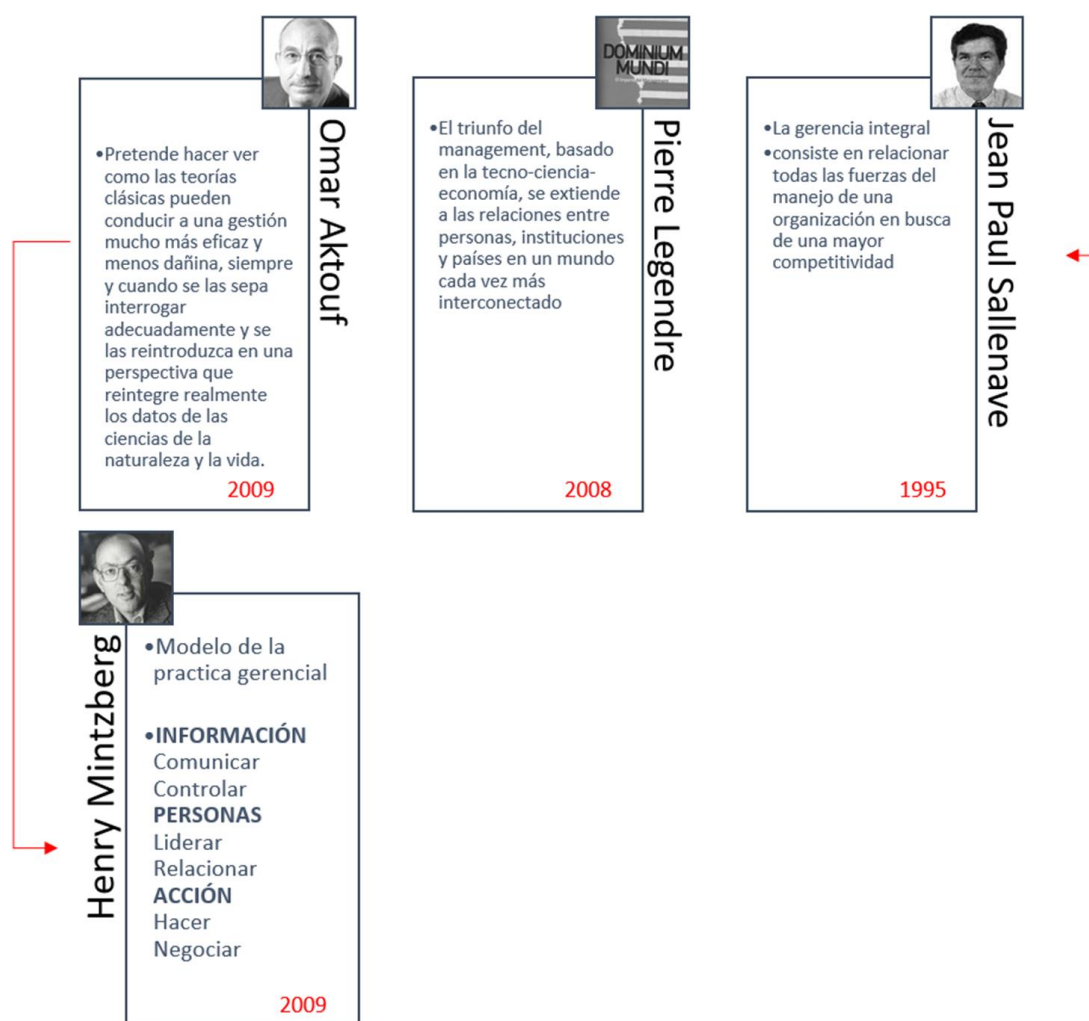


Ilustración 16. Antecedentes históricos Mintzberg. Fuente: propia.

3.3. Reflexión y posturas sobre los artículos encontrados de Mintzberg y de otros autores sobre sus propuestas.

Continuando con el análisis de los aportes de Henry Mintzberg, se considera importante realizar un estudio a los artículos sobre el tema, de los cuales se extraen los más

concernientes para este estudio como los de Lance B. Kurke, Jonathan Gosling y por supuesto el propio Henry Mintzberg.

3.3.1. Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work - Lance B. Kurke, Howard E. Aldrich.

El Dr. Lance B. Kurke profesor de administración y Howard E. Aldrich sociólogo estadounidense y profesor adjunto de estrategia y emprendimiento, hicieron una reproducción y extensión de los estudios de Mintzberg en cuatro altos directivos durante una semana con cada uno.

Dentro de las características halladas acorde a las propuestas por Mintzberg encontraron que los directivos tenían poco control sobre la forma en que gastan su tiempo, sus actividades eran muy fragmentadas, que debían atender secuencialmente a muchas personas y problemas diferentes, que tenían poco control sobre cuándo y a quién atender, que contaban con muy poco tiempo libre, fueron constantemente interrumpidos en sus labores, tenía muchos problemas acuciantes, y estaban en contacto con muchas personas. Los días fueron marcados por una “considerable discontinuidad” (Lance & Howard, 1983).

Los autores del artículo se propusieron hacer una réplica de las investigaciones que permitieran dar mayor credibilidad a los hallazgos de Mintzberg, mejorando la confianza de los profesores en la validez del estudio de Mintzberg.

La muestra de la reproducción del estudio consistió en cuatro ejecutivos, perteneciente a las siguientes organizaciones: un hospital público (administrador del hospital), una escuela (director de la escuela), una empresa de fabricación de alta tecnología (gerente de la planta, con una alta autonomía), y un banco (presidente del banco). La

información o datos se recopilaron en la primavera y el verano del año 1978 por el profesor Kurke, los investigadores utilizaron las mismas técnicas y metodologías descritas por Mintzberg en su libro la Naturaleza del trabajo directivo en el año 1973.

Kurke y Aldrich, concluyeron como el resultado más importante de la investigación que los resultados del estudio de campo de Mintzberg se replican en todos los aspectos importantes de su investigación. El contraste entre las dos investigaciones muestra un alto grado de similitud en el comportamiento. Nuestro estudio demuestra que las generalizaciones tentativas de Mintzberg de su estudio original son sorprendentemente robustas. (Lance & Howard, 1983)

La replicación aportó a los estudios de los roles gerenciales, información recopilada una década más tarde, con organizaciones más pequeñas, una industria nueva y cuatro directivos diferentes. Los profesores presentaron en su estudio las siguientes conclusiones:

- Los directivos realizan una gran cantidad de trabajo, con poco tiempo libre para los descansos.
- El trabajo directivo se caracteriza por la brevedad, la variedad y la fragmentación.
- La comunicación principalmente es verbal.
- Las reuniones son las actividades que más consumen más tiempo.
- Se dedica poco tiempo a recorrer las empresas.
- Los subordinados generalmente consumen gran parte del tiempo de los directivos.
- Los directores gastan poco tiempo con sus superiores.

Adicional a estas premisas, los profesores determinaron que las rutinas diarias de los gerentes dejan poco tiempo para las reuniones no programadas, sólo una minoría de los

contactos interpersonales son auto iniciados y que otra parte de todos los contactos se llevan a cabo en las oficinas de los gerentes.

Según los autores la investigación confirma la solidez de los resultados del trabajo de Mintzberg, confirmando la imagen de los directivos en un entorno de trabajo caracterizado por la fragmentación, la brevedad, la orientación hacia los medios de comunicación en vivo, y la dependencia de otros en varios de sus roles.

Los profesores proponen que para futuras investigaciones o réplicas de los estudios de Mintzberg se deben tener en cuenta el tamaño de la organización, la industria, el grado de estabilidad del contexto, y la propiedad pública versus la propiedad privada. Esperamos que nuestra réplica animará a otros a realizar estudios similares, pero en un conjunto más diverso de organizaciones en diferentes contextos. (Kurke & Aldrich, 1983)

3.3.2. What Leaders Really Do, por John P. Kotter. (1990)

El profesor emérito de Harvard Business School, intentando dar respuesta en 1990, al interrogante ¿Qué realmente hacen los líderes?, considera que los líderes no hacen planes, no solucionan problemas, ni siquiera organizan a las personas. Kotter propone que lo que de verdad hacen los líderes es preparar a las organizaciones para el cambio y ayudarlas a enfrentarlo mientras lo atraviesan. (Kotter, 1990) El profesor Kotter en su artículo What Leaders Really Do, hace un paralelo entre los conceptos liderazgo y gestión, planteando que cada uno tiene su propia función y actividades características, infiriendo que los dos conceptos son necesarios para tener éxito en un contexto empresarial cada vez más complejo y volátil.

Para el Doctor en administración de empresas, el verdadero desafío es armonizar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte, y usar a cada uno para equilibrar al otro. (Kotter, 1990) Según Kotter la gestión se ocupa de enfrentar la complejidad. Sin una buena gestión, las empresas complejas tienden a volverse de tal manera caóticas que incluso ponen en riesgo su propia existencia. El liderazgo, por contraste, se ocupa de enfrentar el cambio el mundo de los negocios que se ha vuelto más competitivo y volátil.

El profesor americano, profundiza los conceptos al comparar el planificar y presupuestar propios de la gestión, frente a fijar una orientación propio del liderazgo. De acuerdo con Kotter la planificación funciona mejor no como un sustituto de la fijación de la orientación, sino como un complemento de ella. El profesor concluye que un proceso de planificación competente sirve como una comprobación útil de las actividades del proceso de fijación de orientación. Igualmente, un proceso de fijación de orientación competente brinda un foco con el cual la planificación puede ser luego ejecutada de forma realista. (Kotter, 1990)

Así mismo aborda el liderazgo y la gestión, desde los conceptos alinear las personas y motivar a las personas inherentes al liderazgo versus organizar, dotar de personal y resolver problemas inherentes a la gestión. Según Kotter lo que los ejecutivos deben hacer no es organizar a las personas, sino alinearlas. Así mismo, considera que las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en crear una cultura de liderazgo, Kotter expresa que algunas empresas han demostrado consistentemente una habilidad para convertir a las personas en líderes-ejecutivos sobresalientes. Ese trabajo comienza con los esfuerzos para detectar a las

personas con gran potencial de liderazgo cuando están empezando sus carreras, e identificar lo que será necesario para desarrollarlas y para que den su máximo esfuerzo. (Kotter, 1990)

3.3.3. Covert leadership: notes on managing professionals. Knowledge workers respond to inspiration, not supervision. - Henry Mintzberg.

Los trabajadores del conocimiento responden a la inspiración, no a la supervisión (Mintzberg, 1998).

Mintzberg en este artículo nos presenta los resultados de su investigación de campo con Bramwell Tovey, director artístico y director de la orquesta sinfónica de Winnipeg. Debido a que la metáfora del director de orquesta tan a menudo se utiliza para representar lo que los líderes de negocios hacen, Mintzberg decidió incluirlo dentro de su investigación.

Según Mintzberg los roles gerenciales se han propuesto como una lista inconexa en lugar de un modelo integrado. Mintzberg desarrolló un modelo en el que las funciones de gestión se desarrollan en tres niveles sucesivos, todos ellos dentro y fuera de la unidad. Hay un nivel de información (la más cercana a los gerentes), un nivel de personas, y un nivel de acción (la más cercana a la unidad y el mundo alrededor de ella). Definiendo seis papeles como predominantes: el control, la comunicación, liderar, relacionar, negociar y hacer (Mintzberg, 1998).

Mintzberg cuestionaba en su investigación que, a pesar de su designación como director de orquesta, si Bramwell realmente estaba “dirigiendo”. Durante el día de investigación apenas lo percibió que diera órdenes. El liderazgo es claramente un asunto

complicado en organizaciones de profesionales (músicos). De este hecho Mintzberg titula el artículo como un liderazgo encubierto, liderar bajo las preocupaciones interpersonales en el fondo de su mente: la sensibilidad de los músicos, el ego, etc.

Bramwell comentó: “No me veo a mí mismo como un administrador. Me considero más un domador de leones” (Mintzberg, 1998).

Finalmente, Mintzberg concluye en su investigación confirmando el desempeño del director de orquesta, dentro del modelo de práctica gerencial de su autoría, los cual se podía captar de manera clara en la imagen de 70 músicos, no domesticados, que se sientan en filas perfectamente ordenadas, listos para tocar juntos al movimiento de una batuta.

3.3.4. Managing Exceptionally - Henry Mintzberg.

En esta oportunidad Henry Mintzberg, presenta su investigación de campo de dos directivos de la Cruz Roja de los campos de refugiados en Tanzania, en octubre del año 1996, Abbas Gullet jefe de subdelegación y Stephen Omollo, gerente de campamento. Investigación que hace parte de su proyecto de estudio en el que se han observado 29 gerentes en una amplia variedad de circunstancias durante un día con cada directivo. El propósito del profesor es descubrir la variedad de circunstancias y estilos que se exhiben en la realización del trabajo del directivo. (Mintzberg, 2001)

De nuevo Mintzberg nos presenta su modelo de práctica gerencial, donde el directivo se ubica en el centro del modelo, núcleo rodeado de tres círculos concéntricos que representan los tres niveles a través del cual puede tener lugar el trabajo de dirección: el campo de la información, el campo de las personas y el campo de la acción. Acompañado de seis papeles en los tres círculos:

- **La comunicación:** buscar y recibir información.
- **Controlar:** El uso de la información para controlar el trabajo.
- **Líder:** alentar y ayudar a las personas dentro de la unidad.
- **Relacionar:** Relativo a la gente fuera de la unidad.
- **Hacer:** Supervisar y hacer directamente.
- **Negociar:** las negociaciones con los de afuera.

El economista canadiense calificó sus observaciones como una gestión convencional en un escenario no convencional, el contexto en Tanzania no era el escenario tradicional de los estudios administrativos, estos dos directores estaban allí para reducir la crisis de su entorno, garantizando la entrega masiva de ayudas humanitarias.

De acuerdo con Mintzberg el estudio de la gestión de Abbas y Stephen en N'gara no se presenta como otra contribución a nuestro stock de conceptos de gestión, se presenta con la esperanza de que podamos abrir nuestro pensamiento a nuevos contextos, nuevos lugares en el mundo, así como en nuestras cabezas, nuevas ideas, nuevos territorios, como las ONG en África, para entender mejor las circunstancias de la práctica gerencial, más allá de las cómodas oficinas de las corporaciones occidentales, en lugares donde la literatura gerencial rara vez ha incursionado. (Mintzberg, 2001).

3.3.5. Educating Managers Beyond Borders - Henry Mintzberg y Jonathan Gosling.

Henry Mintzberg, presidió el programa de maestría Internacional en práctica gerencial (IMPM) de este artículo y Jonathan Gosling es el director del programa de

maestría mencionado anteriormente de la escuela de administración de la Universidad de Lancaster, plantean como romper las fronteras de la educación gerencial, cómo ir más allá de "estudiantes", más allá de la "globalización," más allá de "enseñanza", y más allá de las funciones de la empresa. Considerando que la educación gerencial debe ser un lugar donde los gerentes puedan reflejar afinadamente su experiencia. (Mintzberg & Gosling, 2002)

Los autores estiman que existen amplias fronteras entre el proceso de la educación y la práctica de la gestión. Consideraban que había llegado el momento para una revisión profunda, más allá de las fronteras actuales de las maestrías o MBA. A pesar de considerar que los gerentes no se pueden crear en un aula, los directivos en ejercicio pueden mejorar profundamente sus capacidades por medio de la academia.

Más allá de los estudiantes: Los participantes permanecen en sus puestos de trabajo en este programa y vienen al aula durante ciertos períodos de tiempo.

Más allá de la globalización: los gerentes necesitan vivir experiencias interculturales lo más auténticas posible. El IMPM es ofrecido por las escuelas de negocios de cinco lugares muy diferentes, cada escuela es responsable de un módulo, así como de la incorporación del conocimiento de las empresas de su región.

Más allá de la enseñanza: El aprendizaje se produce cuando los conceptos se conjugan con las experiencias a través de la reflexión.

Más allá de las funciones: La naturaleza del trabajo directivo es el enfoque, no las funciones del trabajo, sería la forma natural de organizar la educación gerencial.

Mintzberg y Gosling, de acuerdo a sus precisiones anteriores presentan una estructura de 5 mentalidades, cinco modos de pensar que funcionan conjuntamente, los cuales son la base de los módulos académicos del IMPM:

- Gestión de la auto administración: la mentalidad reflexiva.
- Gestión de las relaciones: la mentalidad de colaboración.
- Gestión de las organizaciones: la mentalidad analítica.
- Gestionar el contexto general: la mentalidad mundana.
- Gestionar el cambio: la mentalidad de la acción.

Más allá de las aulas: El aula es el lugar donde se da un paso atrás para reflexionar, mientras que la organización es el lugar donde se conecta lo que se aprendió.

Mintzberg y Gosling concluyen que no tiene mucho sentido ofrecer una educación para gerentes con experiencia que ha sido diseñado para personas sin experiencia directiva, según los profesores. Contemplan el programa como un modelo para el desarrollo de otros tipos de nuevos programas académicos, así como para el rediseño de los ya existentes. El espíritu del programa de maestría internacional de práctica gerencial IMPM, podría establecer una nueva dirección en los programas de nivel ejecutivo, con la filosofía de la educación de los directivos en la práctica. (Mintzberg & Gosling, 2002)

3.3.6. The Five Minds of a Manager - Jonathan Gosling y Henry

Mintzberg.

De nuevo Mintzberg y Gosling, nos amplían sus conceptos sobre las mentalidades de la gerente vistas en el artículo anterior.

Los profesores cuestionan la inclinación del mundo empresarial al “liderazgo”, por consiguiente “la gerencia” ha sido desplazada a un segundo plano. En la actualidad nadie aspira a ser un buen gerente más; todo el mundo quiere ser un gran líder. (Mintzberg & Gosling , 2003)

Los gestores tienen varias mentalidades o modos de pensar. La práctica de la gestión, según Mintzberg y Gosling, consiste en cinco perspectivas, que corresponden a los cinco módulos del programa académico que ellos presiden en la universidad de Lancaster: la mentalidad reflexiva enfocada en la gestión de la auto administración, la mentalidad de colaboración basada en la gestión de las relaciones personales, la mentalidad analítica orientada a la gestión de las organizaciones, la mentalidad mundana encaminada a la gestión del contexto general y la mentalidad de la acción fundada en cómo gestionar el cambio.

En cuanto a la reflexión, no puede haber una visión sin conocimiento de sí mismo, es el enlace entre la experiencia y la teoría. La colaboración toma la gerencia más allá del yo, en la red de relaciones del gerente, las relaciones entre las personas, entre equipos y proyectos, así como entre todas las divisiones y alianzas. El análisis va un paso más allá, hacia la organización, lo que significa ir más allá de los enfoques convencionales con el fin de apreciar cómo funciona el análisis y el efecto que tiene sobre la organización. Más allá de la organización se encuentra lo que consideramos el tema de la mentalidad mundana, es decir, el contexto de los mundos alrededor de la organización, lo que implicaría salir de las oficinas o edificios de los directivos. Por último, la mentalidad de la acción reúne todo en el proceso de cambio del mismo directivo, de la organización y del contexto. (Mintzberg & Gosling , 2003)

Los profesores insisten en la necesidad de que todos los directivos se concentren en alcanzar profundamente e íntegramente los cinco modos de pensar o mentalidades. Sin embargo, consideran que muchos gerentes de forma natural se inclinan a una u otra mentalidad, dependiendo de su situación y sus inclinaciones personales.

3.3.7. Management as Life's Essence: 30 Years of the Nature of Managerial Work - Pablo Martín de Holan y Henry Mintzberg.

En este artículo Pablo Martín de Holan, entrevista a Mintzberg treinta años después de que publicara su libro *La naturaleza del trabajo directivo* (1973), entrevista realizada después de un simposio en la ciudad de Seattle, preguntando a Henry Mintzberg sobre su pensamiento actual de su trabajo, reflexionando sobre su éxito y discutiendo sus puntos de vista actuales sobre la gerencia. (Holan & Henry, 2004)

Mintzberg expresó que no estimaba que algo especial estaba sucediendo en 1973 cuando publicó su libro, no lo consideraba relevante en ese momento. Relata la historia del inicio de la elaboración de su obra, manifestando que no sabía qué hacer para su tesis doctoral y por casualidad o descarte terminó escogiendo su tema de investigación.

A la pregunta ¿Está de acuerdo que la gestión es cada vez más compleja y quizás diferente de lo que era? Mintzberg resalta que una de sus conclusiones del libro ha empeorado, el carácter frenético del trabajo. Pero piensa que, por el contrario, varias de las características descritas en el libro son probablemente similar en la actualidad, y la razón es que el trabajo de dirección es sobre la vida misma, en un sentido, el trabajo directivo es la esencia de la actividad humana. La administración no es una ciencia, no es una profesión, por lo que no cambia, sigue siendo básicamente lo que era, y cree que, si volvemos en 100

años o 500 años, la naturaleza esencial del trabajo de dirección no sería diferente. Lo que cambia es nuestra percepción, o nuestros modelos de tratar con ella. (Holan & Henry, 2004)

Sobre la actualidad Mintzberg, considera que en los últimos 10 años la inclinación es a lo que el llamaría 'el punto de vista de la gestión heroica' donde el jefe es responsable de todo. Para lo cual propone un enfoque diferente, la gestión o gerencia de la participación. Creyendo que se debe involucrar a las personas en las organizaciones, que los gerentes deben participar en lo que hacen. Recalcando su posición frente la formación académica de los directivos, quienes son entrenados como analistas de negocios y se hacen llamar gerentes, saben mucho acerca de los negocios, pero nada acerca de la gestión o gerencia.

Su posición es tomar estos mismos profesionales a medida que ejercen su profesión y darles una educación que se centre profundamente en la práctica gerencial, según Mintzberg como lo vienen realizando en programa que preside de maestría internacional en práctica gerencial.

Cierra Mintzberg diciendo, que es hora de centrarse intensamente y antropológicamente, sobre lo que está pasando al interior de las oficinas de los directivos, y más allá, porque los gerentes deben estar fuera de las oficinas más de lo que está hoy en día. (Holan & Henry, 2004)

3.3.8. Leadership and management development: An afterword - Henry Mintzberg.

En este artículo el canadiense Mintzberg, presenta planteamientos de varios académicos sobre el desarrollo gerencial y liderazgo, como es el caso de la profesora de la escuela de negocios de Harvard Linda A. Hill, en su artículo cuando las personas se

convierten en gerentes. Acotando que en su libro que acababa de publicar, gerentes no MBAs, cuestiona que la academia entrena el individuo antes del ser, como se supone en las maestrías convencionales, siendo una manera equivocada de empezar la formación del directivo. De la misma manera Linda A. Hill en su libro *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership* del año 2003, plantea el interrogante, ¿qué sucede el día en que se llega a ser gerente? La profesora Hill en su obra expresa puntos de vista importantes que no son solo ignorados en las investigaciones gerenciales, sino también en la práctica empresarial.

Mintzberg considera importante destacar que Linda A. Hill señala, al igual que otros autores, que convertirse en gerente, significa aprender de la experiencia. Ahora estamos inundados con líderes heroicos que arrastran a sus organizaciones hacia el fondo en medio de su propia arrogancia. Realmente es el momento para un manejo silencioso, desde atrás, como lo analiza Linda A. Hill, de personas que "pueden subyugar sus egos para el bien colectivo". (Mintzberg, 2004)

Al igual que la profesara Hill, el profesor e investigador Morgan McCall enfatiza el aprendizaje del directivo en la experiencia. Aunque McCall establece que "La gente no aprende automáticamente de la experiencia", a pesar de ser importante, pero cree que es mucho más potente cuando se combina con algún tipo de educación pertinente.

Joe Raelin profesor de gestión y desarrollo organizacional también propone el aprendizaje basado en el trabajo. Pero antes de hacerlo, cuestiona la necesidad de cursos de liderazgo que se supone que transforman a las personas. Raelin cree que el liderazgo pertenece más a la organización que al líder heroico. (Mintzberg, 2004)

Quizás es hora de que nos demos cuenta de que las organizaciones son comunidades que funcionan colectivamente en lugar de tener que ser impulsadas individualmente. (Mintzberg, 2004).

3.3.9. Conclusiones de las reflexiones y posturas de los artículos

analizados:

Henry Mintzberg se ha destacado en el ambiente académico por sus aportes producto de sus investigaciones sobre gestión y negocios. Aportes que han sido útiles para los directivos, empresas y para la academia en general. En nuestra temática del estudio de los roles gerenciales y el modelo de práctica gerencial definido por Mintzberg, los resultados de sus investigaciones son de alto contenido, rico en conocimiento, producto de la observación de los directivos ejerciendo sus cargos.

El modelo de práctica gerencial presentado en su libro *Managing*, se ha convertido en una fuente de conocimiento para aquellos directivos habidos en mejorar su desempeño gerencial. Su bibliografía y artículos han llegado a ser un rico y generoso material académico para la formación de profesionales en gestión empresarial, como las obras estudiadas durante la presente maestría, la *Naturaleza del trabajo directivo* 1973, *Managing* 2009 y *Safari a la estrategia* 2009.

Sus investigaciones sobre el quehacer de los gerentes, han sido profundas, consistentes en el tiempo y minuciosas en su elaboración. (Kurke & Aldrich, 1983) Tal como se presentó en esta investigación, Mintzberg nos enseña sus primeros estudios que a su vez fueron parte de su tesis doctoral en 1973 al observar 5 directivos durante una semana cada uno, su interés por la temática la mantiene profundizando sus estudios, tal como se evidencia en los artículos “*Covert leadership: notes on managing professionals. Knowledge workers respond to inspiration, not*

supervision” de la revista Harvard Business Review en 1998 y el artículo “*Managing Exceptionally*” del 2001, artículos incluidos en el presente documento.

En estos artículos Mintzberg además de presentarnos sus investigaciones nos demuestra su consistencia en la profundización de sus estudios de la gestión gerencial, donde narra sus observaciones sobre el trabajo de campo de los ejecutivos Bramwell Tovey director artístico y director de la orquesta sinfónica de Winnipeg, Abbas Gullet jefe de subdelegación y Stephen Omollo gerente de campamento de la Cruz Roja. Material investigativo que posteriormente, en el año 2009, incluiría en su obra *Managing*.

Esta profundización de los estudios, lo llevó a definir el modelo de práctica gerencial, donde el directivo se ubica en el centro del modelo, núcleo rodeado de tres círculos concéntricos que representan los tres niveles a través del cual puede tener lugar el trabajo de dirección: el campo de la información, el campo de las personas y el campo de la acción. Acompañado de seis papeles en los tres círculos: comunicar, controlar, liderar, relacionar, hacer y negociar. Sus postulados frente a otros teóricos, que han estudiado las funciones y roles gerenciales, van un paso adelante destacándose al pasar de una lista inconexa de papeles, funciones, roles a un modelo integrado de práctica gerencial.

Sus investigaciones son una generosa reflexión y ampliamente sustentada que se encuentra disponible hoy en día sobre la dirección. Sus conocimientos han perdurado en el tiempo por medio de sus obras, como lo expuesto en 1973 en su libro *La naturaleza del trabajo directivo* aún vigente después de 45 años de ser publicada. Su descripción del trabajo directivo permite a los gerentes reflexionar sobre su desempeño pretendiendo comprender su realidad, permitiéndole crecer como gestor.

Sus estudios se caracterizan por una poderosa combinación entre la teoría y la práctica, logrados durante muchos años de estudio, de reflexión y meditación sobre la práctica gerencial desde su primera obra en 1973 hasta el 2009 donde publico la continuación de sus estudios en su libro *Managing*. Sabiendo conservar el rigor de la teoría a la par de su inclinación del aprendizaje basado en la experiencia y práctica.

Finalmente, destacamos su habilidad como metodólogo y su cualidad sobresaliente para observar e interpretar lo que percibe, produciendo generalizaciones acertadas sobre la gestión empresarial. Mintzberg ha tenido la habilidad de distinguir donde la mayoría solo vemos lo aparente. (Carlos Losada, 2014)

Los artículos sobre estudios de roles gerenciales que han apoyado sus investigaciones en la metodología y postulados de Mintzberg, a pesar de sus dudas sobre la certeza de su aplicación en contextos diferentes, han concluido con información relevante sobre los roles gerenciales de los casos de los directivos estudiados así como han permitido dar credibilidad a los hallazgos de Mintzberg, los estudios han disminuido los posibles argumentos del sesgo del profesor y han mejorado la confianza en la validez de los estudios de Mintzberg. Dentro de las conclusiones comunes, las comparaciones entre los estudios muestran un sorprendente grado de similitud en el comportamiento gerencial, demostrando que las generalizaciones tentativas de Mintzberg de su estudio original son sorprendentemente robustas. (Kurke & Aldrich, 1983)

Los siguientes son algunos de los artículos donde se puede constatar lo enunciado anteriormente y que se incluyeron dentro del proyecto:

- The Nature of Managerial Work: An Investigation of the Work of the Audit Manager.
Author(s): Frank M. Wolf.

- Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work - Lance B. Kurke, Howard E. Aldrich.
- The Nature of Managerial Work in Canadian Intercollegiate Athletics. Authors(s): Karen E. Danylchuk The University of Western Ontario and Packianathan Chelladurai The Ohio State University.
- El rol gerencial predominante en un directivo caso el líder científico, por la Dra. Berta Ermila Madrigal Torres.
- Los roles gerenciales de Mintzberg: una evidencia empírica en la universidad. Por Yulia Marcela Pacheco Galán, Yeisi Mar Molina Baquero, José Gregorio Arévalo Ascanio, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia.

3.4. Identificación y precisión de los principales aportes y críticas de la propuesta de roles gerenciales en Mintzberg.

Después de haber realizado el recorrido por los diferentes aportes de Henry Mintzberg, la sistematización de dichos aportes, la sinopsis de los antecedentes de la administración, el análisis de los artículos relacionados, concluimos este capítulo exponiendo algunos aportes y críticas de sus estudios, realizado por diferentes autores, por el mismo dentro de sus obras y los considerados por los exponentes de la presente tesis.

La investigación sobre críticas a los estudios y los libros de Henry Mintzberg, no son numerosas. A nuestro parecer las críticas más influyentes provienen de su propia reflexión. En su obra La naturaleza del trabajo directivo, el profesor la labor que espera completar con su libro consiste en extraer los hallazgos útiles de la literatura y combinarlos con los de su propio estudio, a fin de presentar una descripción general del trabajo directivo.

Mintzberg producto de su investigación concluye su trabajo con una lista de 10 papeles gerenciales, agrupados en tres roles (Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, 1973). Él mismo criticó su trabajo, por considerar que su aporte no fue relevante, al final su trabajo termino siendo esquemáticamente similar a los trabajos de otros académicos sobre los roles gerenciales, según Mintzberg los roles gerenciales se han propuestos como una lista inconexa en lugar de un modelo integrado.

Por lo tanto, Mintzberg desarrolló un modelo en el que las funciones de gestión se desarrollan en tres niveles sucesivos, todos ellos dentro y fuera de la unidad. Hay un nivel de información (la más cercana a los gerentes), un nivel de personas, y un nivel de acción (la más cercana a la unidad y el mundo alrededor de ella). Definiendo seis papeles como predominantes: el control, la comunicación, liderar, relacionar, negociar y hacer (Mintzberg, 2009)

En su obra *Managing*, Henry Mintzberg pretendía profundizar sus investigaciones sobre los roles gerenciales y el modelo de práctica gerencial, para lo cual amplio su muestra de investigación que uso en 1973 en su obra *la Naturaleza del trabajo directivo* de 5 directivos observados durante una semana cada uno, por considerarla insuficientes para hacer sus generalizaciones, pasando a 29 directivos observados por un día cada uno, ampliando el número de personas así como diversificando su muestra en diferentes industrias, mercados, contextos, tamaños de empresas y niveles jerárquicos.

Otras de sus propias reflexiones, es una crítica a los que son partidarios de la administración como ciencia, donde empero que la administración no es una ciencia, no es una profesión, por lo que no cambia, sigue siendo básicamente lo que era, y cree que, si

volvemos en 100 años o 500 años, la naturaleza esencial del trabajo de dirección no sería diferente. Lo que cambia es nuestra percepción, o nuestros modelos de tratar con ella.

(Holan & Henry, 2004)

Acotando que, en su libro, gerentes no MBAs, cuestiona que la academia entrena el individuo antes del ser, como se supone en las maestrías convencionales, siendo una manera equivocada de empezar la formación del directivo. Mintzberg estima que existen amplias fronteras entre el proceso de la educación y la práctica gerencial. Considera que ha llegado el momento para una revisión profunda, más allá de las fronteras actuales de las maestrías o MBA. (Mintzberg & Gosling, 2002) Mintzberg y Gosling concluyen que no tiene mucho sentido ofrecer una educación para gerentes con experiencia que ha sido diseñado para personas sin experiencia directiva, según los profesores.

En su artículo *Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of The Nature of Managerial Work*, Lance B. Kurke y Howard E. Aldrich, hicieron críticas u observaciones a la muestra objeto de investigación de la obra de Mintzberg, quienes planteaban que la muestra de 5 directivos no era suficiente para las generalizaciones propuestas por el profesor, por lo cual decidieron hacer su propia réplica de la investigación, debido a que Mintzberg se basa en métodos de observación estructurados que no han sido validados, consideraban que una réplica daría más credibilidad a los hallazgos de Mintzberg. “Es decir, una réplica debería disminuir los argumentos del sesgo del observador y mejorar nuestra confianza en la validez externa del estudio”. (Kurke & Aldrich, 1983).

Así como hicieron recomendaciones sobre las futuras investigaciones, planteando que deberían explorar cuatro posibles fuentes de heterogeneidad en el comportamiento

gerencial, sugeridas al comparar sus resultados con los de Mintzberg: tamaño organizacional, industria, grado de estabilidad del contexto y empresas pública versus empresas privadas. (Kurke & Aldrich, 1983)

Kurke y Aldrich, concluyeron como el resultado más importante del estudio que los resultados de la investigación de campo de Mintzberg su aplicabilidad en todos los aspectos. El contraste entre las dos investigaciones de Kurke y Aldrich muestra un alto grado de similitud en el comportamiento directivo. Este estudio demuestra según los autores, que las generalizaciones tentativas de Mintzberg de su estudio original son sorprendentemente robustas. (Kurke & Aldrich, 1983)

Frank M. Wolf en su artículo *The Nature of Managerial Work: An Investigation of the Work of the Audit Manager*, también realizó algunas apreciaciones sobre el método de investigación de Mintzberg al considerarlo sesgado por utilizar el método de incidentes críticos, aunque el final de su investigación utilizando el mismo método lo concluyó como el apropiado. Sus observaciones sobre el método, son que los hallazgos dependen altamente de las interpretaciones del observador y de su conocimiento del tema investigado, donde la condición humana puede sesgar la investigación. Así como dependen altamente del comportamiento del directivo observado, comportamiento que puede estar influenciado por factores externos e internos del momento. (Wolf, 1981)

Carlos Losada en su artículo “Prólogo: comentario al libro *Managing* de Henry Mintzberg” reconoce las bondades del libro *Managing* del profesor Mintzberg, así como también presenta lo que él considera las limitaciones de la obra de Mintzberg sobre la dirección.

Considera que el enfoque de sus estudios es un enfoque eminentemente organizativo, que le lleva a adentrarse poco en la persona del directivo, sus valores, sus sensibilidades, sus convicciones. “Así, por ejemplo, los componentes psicológicos y axiológicos, aunque presentes a lo largo de toda la obra, no son centrales sino adyacentes y, por ende, no son tratados con la profundidad que desearíamos encontrar en un 'manual de referencia'.”

(Carlos Losada, 2014) Losada cuenta en su artículo que en alguna ocasión, converso sobre esta limitación con Mintzberg, quien reconoció que el enfoque si proviene de la teoría de la organización, que esta es su peculiaridad y que acepta esas limitaciones, que otros sabrán superar y completar. (Carlos Losada, 2014) Losada también realizó observaciones sobre la muestra definiéndola como limitada y, para el estudio de ciertas variables, insuficiente.

Carlos Losada es profesor de dirección general y estrategia y del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública (IGDP) de ESADE, a pesar de sus observaciones, recomienda el libro *Managig* como un material de estudio valioso para directivos, calificándolo como excepcional.

Después de pasar por los aportes y críticas propias de Henry Mintzberg y de algunos autores que han estudiado sus aportes o generalidades, anexamos que, dentro de sus teorías, Mintzberg no estudia al gerente como un empleado o subordinado, dado que en la mayoría de los casos el gerente responde a un jefe inmediato o una junta de socios, este también se convierte en un empleado, roles actividades o funciones que no son tomadas en cuenta dentro de sus estudios.

Un segundo aspecto que queremos resaltar es que en ninguno de los estudios de Henry Mintzberg se toman en cuenta los manuales de funciones, manuales que teóricamente son la base del que hacer de los empleados en este caso el gerente o directivo.

De esta manera concluimos el presente capítulo, abordando el mundo académico referente el objeto de estudio de la investigación, preparándonos para una adecuada inmersión en la investigación de campo.

4. Trabajo de campo

4.1. Caracterización de la empresa:

Después de estudiar y analizar los diferentes aportes de Henry Mintzberg, es importante dar a conocer las características de la empresa caso de estudio, y para ello realizamos la caracterización de la misma, iniciando con una breve introducción de la compañía, donde se presenta a qué se dedica, su historia y sus principales características, seguido se exponen temas como misión, visión, principios y demás elementos estratégicos, los manuales de funciones los cuales son de gran importancia dentro de la investigación, así mismo se presentan parte de sus políticas tanto de operación como internas de la compañía, y por último los privilegios y bonificaciones de las que gozan los 4 cargos directivos estudiados.

CENTRO MOTORS S.A

Ilustración 17. Fachada Centro Motors S.A 2018 Fuente: Gestión Documental Centro Motors.

Centro Motors S.A es un concesionario con más de 40 años de experiencia, brindando cobertura en el Valle del Cauca con sala de ventas de vehículos, taller de servicio y repuestos originales en las ciudades de Tuluá y Palmira.

Empresa líder en la zona en el sector automotriz que ha evolucionado de acuerdo a las exigencias del mercado, yendo acorde a su direccionamiento estratégico, con directrices claras y constantes para brindar un excelente servicio, cumpliendo con los sueños de los vallecaucanos. Presenta a la región su gran variedad de productos y servicios, vehículos nuevos de las marcas: KIA, JAC, MAHINDRA, BRILLIANCE, JOYLONG, JINBEI; servicio de mantenimientos y venta de partes y accesorios.

Centro Motors es creada para ser la respuesta automotriz a los clientes que buscan a la hora de adquirir un nuevo vehículo, productos de calidad, salas de exhibición cómodas, confortables salas de espera, un servicio posventa que brinde confianza y respaldo, es decir una experiencia integral memorable.

Misión

“En Centro Motors S.A. comercializamos los mejores productos y servicios del sector automotor, superamos permanentemente las expectativas de nuestros clientes gracias a que contamos con un grupo humano altamente capacitado y comprometido con la calidad, que nos permite crecer, garantizando la rentabilidad adecuada para los accionistas, el bienestar de nuestros colaboradores y de la comunidad.”

Visión

“Permanecer como líderes del mercado automotor de nuestra zona de influencia, superando las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, apoyándonos en el enfoque al cliente y en el mejoramiento continuo.”

Principios

Respeto: Compromiso con nuestros clientes y compañeros de trabajo.

Credibilidad: Hacer lo que decimos bien desde la primera vez.

Honestidad: Hablar y actuar con total transparencia y honradez.

Mejoramiento Continuo: Aprender de los errores y tomar acciones correctivas y preventivas.

Sentido de Pertenencia: Valorar y reconocer las buenas labores de cada uno de nuestros colaboradores.

Perseverancia: Constancia y Tenacidad hacia el logro de los objetivos.

Compromiso: Con la satisfacción del cliente, con los empleados y con la empresa.

Flexibilidad: Al mercado cambiante y a las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Creatividad: Añadir valor agregado a cada una de nuestras actividades diarias.

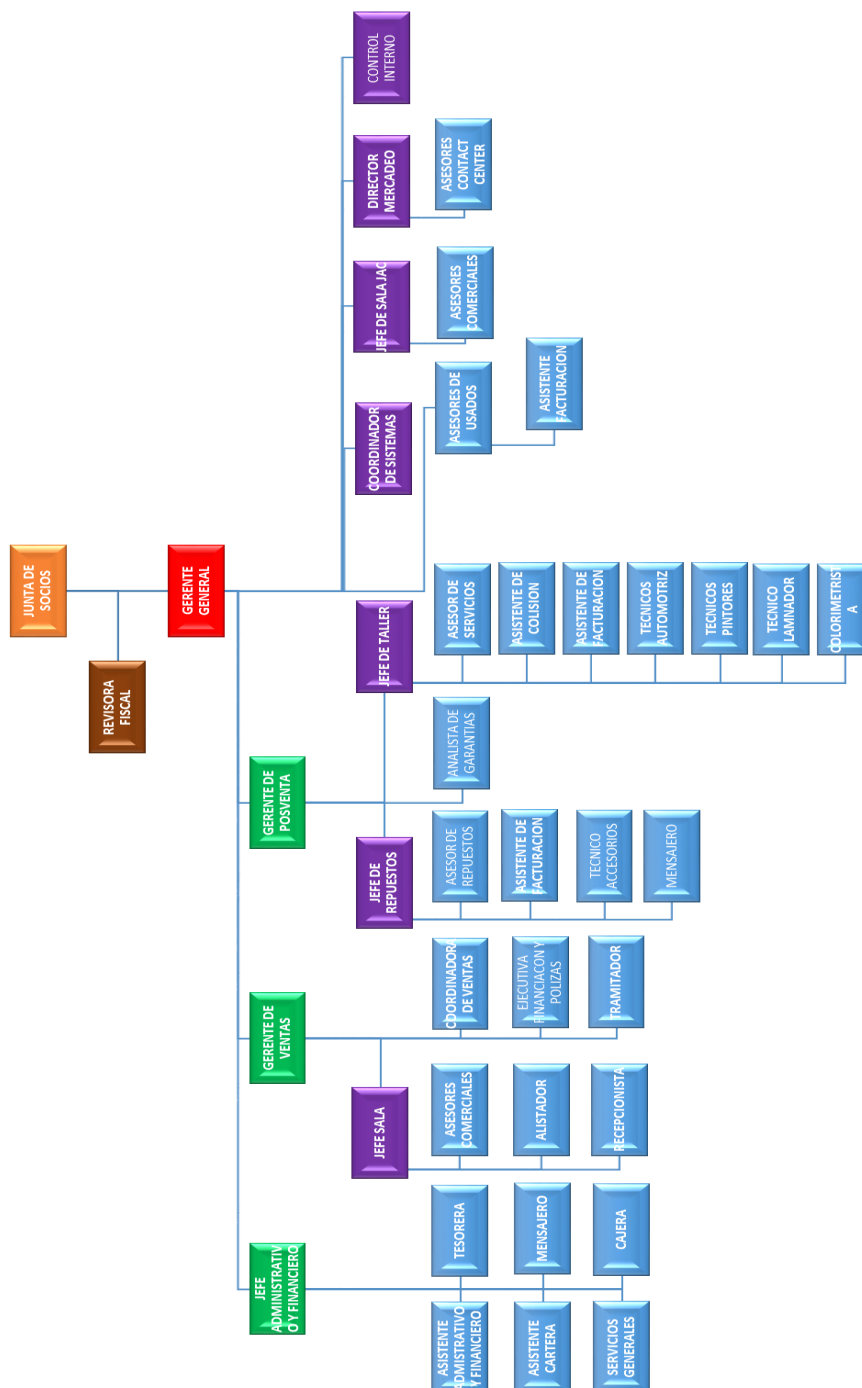
Política de calidad

Es política de Centro Motors S.A. comercializar los mejores productos y servicios del sector automotor, satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, mejorar continuamente los procesos y servicios de la organización, velar por el bienestar de sus colaboradores, mantener una rentabilidad adecuada para los accionistas y sostener buenas relaciones con los proveedores.

Objetivos de calidad

- Cumplir con los requerimientos de nuestros clientes y esforzarnos por superar sus expectativas proporcionando los mejores productos y servicios del sector automotor.
- Buscar de manera activa retroalimentación respecto a nuestro desempeño y trabajar continuamente para mejorar nuestros procesos y servicios.
- Propender por el bienestar y desarrollo integral de nuestro equipo de colaboradores.
- Mantener un nivel de rentabilidad adecuado y satisfactorio para nuestros accionistas.
- Sostener relaciones que generen beneficios para la empresa y sus proveedores.

Organigrama de la empresa



Ilustraci3n 18. Organigrama de la empresa. Fuente: Gesti3n Documental Centro Motors.

Manuales de funciones

Manual de funciones y perfil de cargo del gerente general de la compañía:

	DIRECTRIZ			
	TÍTULO			CÓDIGO
	PERFILES DE CARGOS ADMINISTRATIVOS			DR-GG-09
	F. EMISIÓN	F. REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
	29 - 11 - 2006	07 - 11 - 08	04	1 de 10

CARGO: Gerente General			
Nº PERSONAS A CARGO: Todo el Personal			
AUTORIDAD: Junta de Socios			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
Estudios Universitarios en carreras Administrativas.	- Manejo de Office. - Manejo de Sistema DMS.	- Liderazgo. - Organizado. - Ordenado. - Recurso. - Pensamiento Estratégico. - Buenas Relaciones Interpersonales. - Capacidad de Negociación. - Toma de Decisiones.	>= 5 años en cargos similares

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
• Cumplir con los presupuestos establecidos por la Junta Directiva. • Propender por el sano crecimiento del negocio de forma tal que garantice rentabilidad y participación en el mercado. • Usar la Razón Social en beneficio directo de la compañía, y para el desarrollo de su objeto. • Designar los empleados que requiera la compañía para su normal funcionamiento, y señalar su remuneración, salvo las de aquellos que por ley o estatutos deben ser nombrados o su designación aprobada por la Junta Directiva. • Presentar los informes sobre su gestión que requiera la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva, tanto en sus reuniones ordinarias como extraordinarias, así como el Balance General de fin del ejercicio con un proyecto de distribución de actividades. • Convocar a la Asamblea de Accionistas y de la Junta Directiva a reuniones ordinarias y extraordinarias. • Nombrar los árbitros que correspondan a la sociedad en virtud de compromisos, cuando así lo autorice la Junta Directiva o cuando se aplique la cláusula compromisoria.

• Constituir y otorgar mandato a los apoderados judiciales especiales necesarios para la defensa de los intereses sociales. • Celebrar todo clase de operaciones bancarias. • Hacer toda clase de operaciones con títulos valores. • Recibir dinero en mutuo. • Cuidar de la recaudación e inversión de los fondos de la empresa. • Velar por que los empleados de la compañía cumplan estrictamente sus deberes. • Solicitar a las autoridades permisos, registros, inscripciones, concesiones, o reconocimientos que requieran para el desarrollo de su objeto social, en particular aquellos establecidos en la ley para actuar como entidad certificadora. • Transigir, comprometer, desistir, novar e importar acciones y recursos de cualquier género en todos los negocios, o asuntos de toda índole que tenga pendiente la compañía. • Ejecutar los actos y celebrar los contratos que tiendan al desarrollo del objeto social. • Definir y comunicar oportunamente las responsabilidades y autoridades que tiene el personal en la empresa. • Efectuar revisiones periódicas del Sistema de Gestión de la Calidad. • Ajustarse al cumplimiento del contrato de concesión establecido con GM Colmotores. • Asignar los recursos y el personal competente para las actividades The GM DIFFERENCE!, además del acompañamiento y el mejorar continuo de todas las categorías que se desplieguen en la organización.
--

A continuación se presenta el manual de funciones y perfil de cargo del gerente de servicio de mantenimiento, el cual en este momento es denominado gerente de posventa, el motivo de esta discrepancia radica en que los manuales fueron creados hace 10 años, la compañía pertenecía a otra red de concesionarios (otra marca) y esto conllevaba a tener otra estructura organizacional, estas especificaciones de cargos actualmente se encuentran en proceso de actualización, proceso en el cual están involucrados los resultados de la presente investigación.

	MANUAL			
	TÍTULO PERFILES DE CARGOS SERVICIO DE MANTENIMIENTO TULUÁ			CÓDIGO CD-GH-04
	F. EMISION DD-MM-AA	F REVISION N/A	VERSION 01	PÁGINA Página 1 de 12

CARGO: Gerente de servicio de mantenimiento			
Nº PERSONAS A CARGO: x Ninguna			
AUTORIDAD: Junta Directiva			
EDUACACION	FORMACION	HABILIDADES	EXPERIENCIA
- Ing. Mecánico Tecnólogo Mecánico	- Mecánica Automotriz -Finanzas -Servicio al cliente -Mercadeo -Evaluación de Proyectos	Buenas relaciones interpersonales -Liderazgo -Capacidad de motivación -Capacidad de negociación -Pensamiento estratégico	>= 3 años

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
• Mantener informado al jefe de Taller sobre todos los boletines y circulares a cerca del producto. • Elaborar informes a GM Colmotores. • Resolver situaciones que se presentan con clientes. • Asistir a capacitación dada por GM Colmotores. • Cumplir con los compromisos económicos y administrativos del Taller. • Verificar mantenimiento de herramientas y equipos. • Mantener el orden y disciplina dentro del Taller. • Programar vacaciones del personal. • Capacitar al personal en el área técnica y administrativa. • Mantener la calidad del servicio. • Velar por la seguridad del personal a cargo. • Efectuar compra de equipos y herramientas. • Capacitar al personal. • Tomar decisiones del departamento.

Ilustración 20 Manual de funciones Gerente de Servicio de Mantenimiento Fuente: Gestión Documental Centro

Motors

Manual de funciones y perfil del cargo del gerente comercial de vehículos nuevos, el cual en este momento es denominado director comercial, el motivo de esta diferencia es el mismo antes expuesto en la gerencia de posventa.

	DIRECTRIZ			
	TÍTULO			CÓDIGO
	F. EMISIÓN	F REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
	29-11-2006	07 - 11 - 08	04	DR-GG-11 1 de 11

CARGO: Gerente Comercial Vehículos Nuevos.			
Nº PERSONAS A CARGO: 12 personas.			
AUTORIDAD: Gerente General.			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
– Administrador de Empresas. – Ingeniero Industrial – Ingeniero Economista.	– Manejo de Office. – Servicio al Cliente. – Mecánica Automotriz. – Manejo de Sistema DMS.	– Buenas Relaciones Interpersonales. – Liderazgo. – Capacidad de Motivación. – Capacidad de Negociación. – Pensamiento Estratégico.	>=3 años, en cargos similares.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
• Planificar y realizar todas las actividades de ventas y mercadeo encaminadas a cumplir satisfactoriamente con los presupuestos de ventas de la compañía. • Cumplimiento de metas propuestas en el plan de negocios. • Responder por la cuota de ventas mensual a Gerencia General. • Organizar y desarrollar eventos de promoción y mercadeo de vehículos. • Asesorar y capacitar el grupo de asesores de ventas. • Motivar al equipo de trabajo y el acompañamiento en el área comercial. • Control de las actividades diarias de los asesores de ventas. • Informar y actualizar los asesores de ventas en lo referente a planes de negocios, cambios en los vehículos, disponibilidad de los mismos. • Planificar y realizar las compras de vehículos nuevos a GM Colmotores. • Negociar y canjear vehículos con otros concesionarios. • Coordinar y autorizar movilización de vehículos entre sedes. • Programar pagos de vehículos a la financiera (GMAC).
• Inventario y destino de vehículos. • Verificar permanentemente el estado de los vehículos en sala de ventas. • Agilizar aprobación de créditos. • Presentar el informe mensual de gestión de ventas. • Crear alianzas con diferentes entidades financieras. • Atender sugerencias y reclamos de los clientes. • Revisar y autorizar hojas de negocio de vehículos para su facturación a través de DMS. • Autorizar la entrega de vehículos a clientes. • Autorizar matricula de vehículos. • Coordinar y autorizar la instalación de accesorios de vehículos. • Asignar unidades y autorizar la facturación en DMS. • Liderar y mejorar continuamente las actividades The GM DIFFERENCE! que se despliegan en su proceso.

Ilustración 21 Manual de funciones Gerente Comercial de Vehículos Gestión Documental Centro Motors

Manual de funciones y perfil del cargo jefa administrativo y financiero:

	DIRECTRIZ			
	TÍTULO			CÓDIGO
	PERFILES DE CARGOS DPTO FINANCIERO Y CONTABLE			DR-GG-10
	F. EMISIÓN	F REVISIÓN	VERSIÓN	PÁGINA
	29-11-2006	07 - 11 - 08	05	1 de 14

CARGO: Jefe Administrativo y Financiero			
Nº PERSONAS A CARGO: 9 Personas			
AUTORIDAD: Gerente General			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
- Contador Público Titulado.	- Manejo de Office. - Manejo de Sistema Aplinsa y DMS.	- Buenas Relaciones Interpersonales. - Liderazgo. - Proactividad. - Competencia Técnica. - Creatividad y Recursividad. - Planeación y Organización. - Toma de Decisiones.	>= 2 años, en cargos similares.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Asegurar que cualquier información entregada por su área sea la correcta.
- Velar porque se apliquen las políticas y normas contables establecidas en la empresa y por las leyes Colombianas.
- Presentar periódicamente el Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas así como las razones financieras de los mismos.
- Liquidar la nomina y prestaciones sociales.
- Liquidar las planillas para los aportes a la seguridad social y parafiscal.
- Contratación del personal y vinculaciones a seguridad social.
- Hacer revisión de los procedimientos contables, para lograr el máximo control y rendimiento.
- Participar de las inducciones del personal nuevo, cuyas funciones tengan relación directa o indirecta con la contratación, elaboración o control de la contabilidad de la empresa.

- Evaluar el trabajo desarrollado por el personal que tiene a cargo, buscando lograr mayor eficiencia y eficacia en las labores.
- Responsable por la elaboración de las declaraciones de impuesto a las ventas, de retención en la fuente, industria y comercio, declaración a la renta y otros informes de carácter legal, los cuales se entregan a revisoría fiscal para su perspectiva o firma de los mismos.
- Participar en las decisiones que afecten la situación financiera de la empresa.
- Controlar y verificar que los cuadros de las cuentas principales y auxiliares utilizadas en la empresa se realicen oportunamente.
- Proponer planes en busca de la seguridad de la empresa.
- Elaborar mensualmente el informe de fabrica (FACTS).
- Coordinar y revisar la información enviada por las oficinas de Buga y Palmira.
- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantengan los procesos necesarios del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
- Participar en la preparación las auditorias internas de la calidad.
- Realizar o autorizar las otras compras previa autorización de la Gerencia General.
- Evaluar y seleccionar otros proveedores.
- Seleccionar y evaluar personal nuevo.
- Determinar y evaluar la competencia del personal.
- Elaborar y ejecutar plan de capacitaciones.
- Evaluar la satisfacción del cliente interno.
- Coordinar actividades de Salud Ocupacional.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
- Liderar y mejorar continuamente las actividades The GM DIFFERENCE! que se desplieguen en su proceso.

Ilustración 22 Manual de funciones Jefe administrativo y contable Fuente: Gestión Documental Centro Motors

Conclusión

Se concluye que los manuales tienen actualmente un enfoque hacia la tarea, no hay roles definidos, y si se agruparan dichas tareas, relacionándolas con los diferentes roles propuestos por Henry Mintzberg encontramos que no se están abarcando todos los roles.

Se observa que los manuales son sistemáticos, con muchas tareas básicas y concretas, no se tienen en cuenta, por ejemplo, aquellas tareas breves y de comunicación constante en que permanecen los directivos, aspectos que según Mintzberg caracterizan su trabajo.

Consideramos propio la actualización de los manuales de funciones teniendo en cuenta las conclusiones del presente trabajo de investigación.

Por lo anterior y considerando que dichos manuales deben ser actualizados y redefinidos, los manuales de funciones no son tomados dentro del análisis de los hallazgos con el fin de no sesgar el trabajo de investigación.

Políticas

Después de haber analizado los manuales de funciones, es importante considerar las diferentes políticas que atañen la organización, que podríamos definir como los lineamientos con que se rige la misma y sus unidades de negocios, orientados siempre al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Estos lineamientos marcan pautas no negociables y de obligatorio cumplimiento por parte de los miembros de la empresa, las políticas de la compañía se encuentran estructuradas en dos grandes grupos, las políticas externas definidas por parte de las representantes de las marcas u operativas y las políticas internas definidas por la gerencia general.

Políticas operativas o externas: en esta clasificación están todos los lineamientos de las marcas KIA y JAC, por los cuales Centro Motors se rige al ser parte de la red de concesionarios, estas políticas a su vez pueden dividirse en tres; políticas generales, políticas de servicio o políticas de ventas.

Políticas operativas generales: como es el caso de las políticas de imagen corporativa, lineamientos de publicidad, de los uniformes, entre otros los cuales aplican a todas las áreas de la organización.

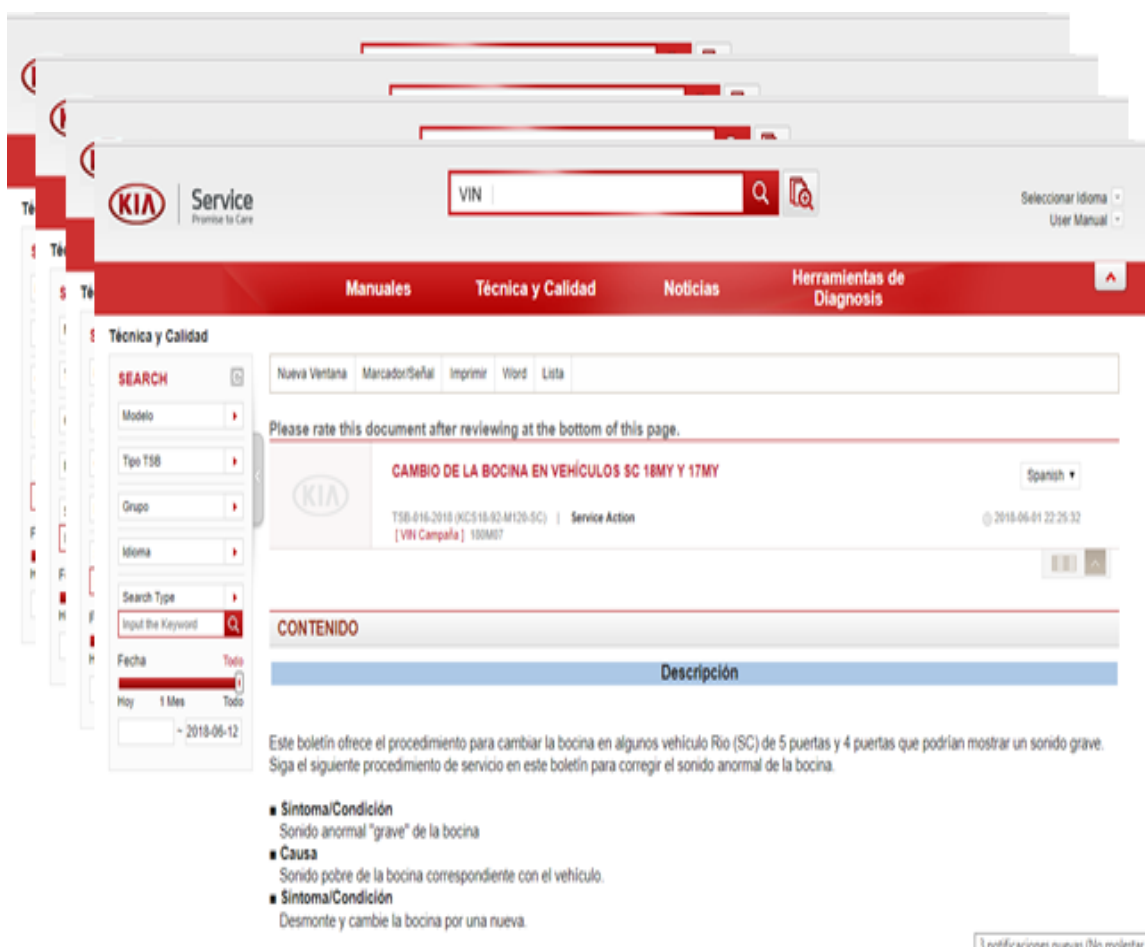


Ilustración 23 Políticas Operativas Fuente: Gestión Documental Centro Motors



Ilustración 24 Políticas Operativas Fuente: Gestión Documental Centro Motors

Políticas operativas de servicio: dentro de estos lineamientos encontramos, manejo de garantías, manejo de páginas o plataformas especialidades del área, manejo de boletines de

servicio, manejo de pedidos de repuestos, plan de incentivos entre otros, que pertenecen única y exclusivamente al área de servicio.

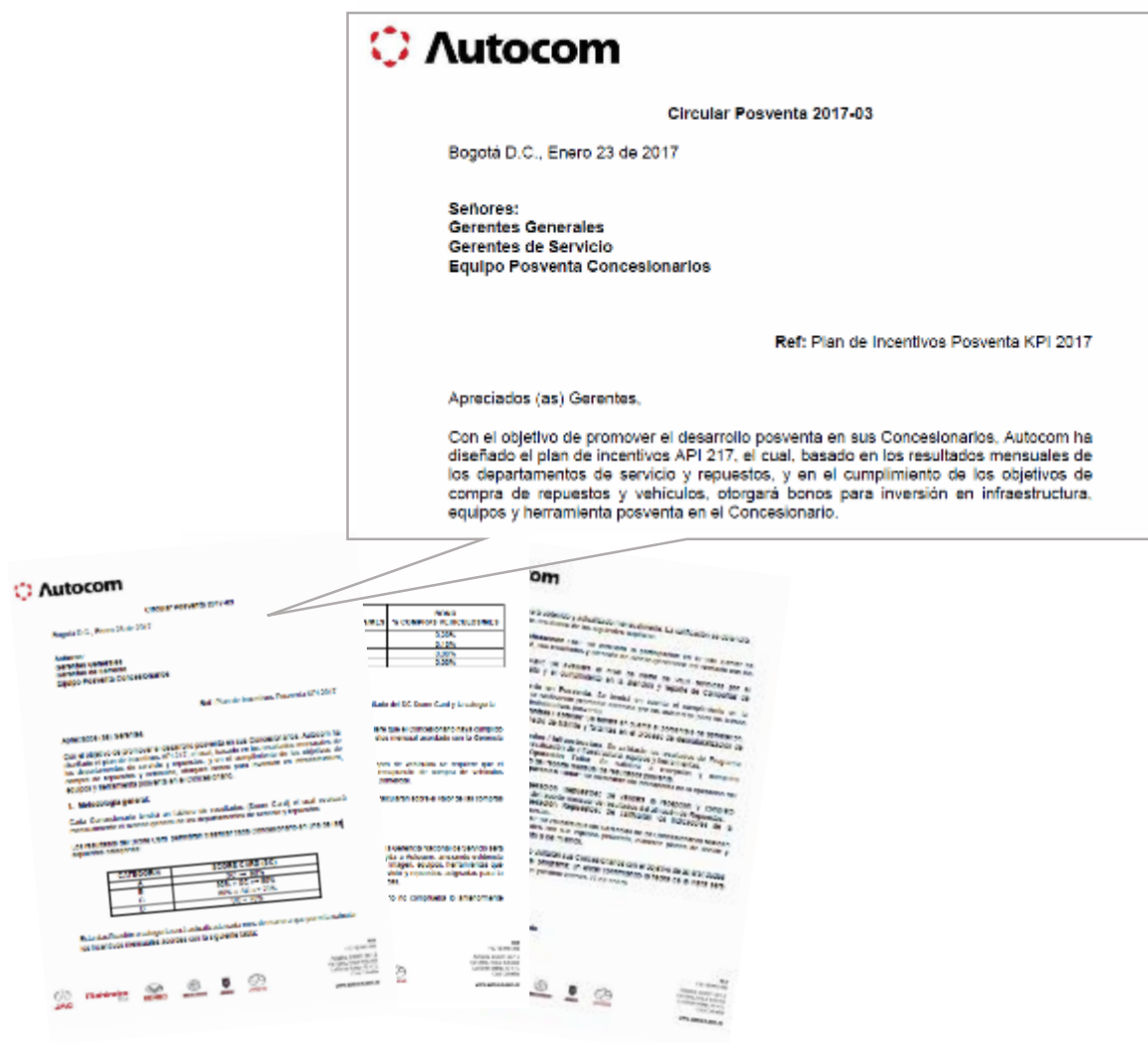


Ilustración 25 Políticas Operativas de servicio Fuente: Gestión Documental Centro Motors

Políticas operativas de ventas: en las cuales se disponen las condiciones de disposición de vehículos en exhibición, uso de publicidad en exhibición, manejo de test drive, etc.

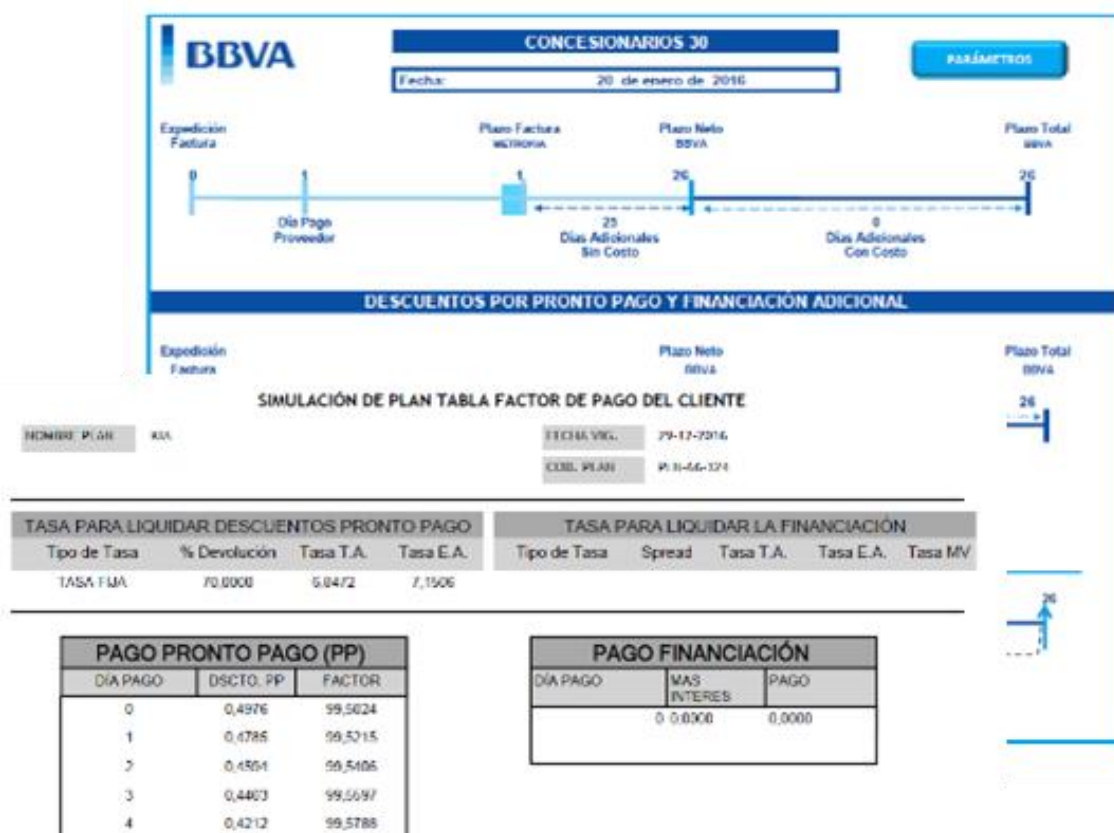


Ilustración 26 Políticas Operativas de ventas Fuente: Gestión Documental Centro Motors

Políticas internas: estos lineamientos por otra parte pretenden controlar los procesos internos de la organización como las políticas de cartera, de permisos, vacaciones entre otros.

CENTRO MOTORS	TITULO: Formato solicitud de vacaciones.		FM-CM-011
	Política: PI-CM-006	No. Rev: 001	Fecha: 1-07-2017

Tuluá, 12 de junio del 2017

Señores
CENTRO MOTORS S.A
Attn. BERTHA LUCIA VIC
La Ciudad

Asunto: Solicitud de vacac

Por medio de la presente,
del 01 de octubre de 2014
al 31 de enero 2017 y los
empresa.


Kia Motors Centro Motors
Nit. 891.904.029-6
Tuluá Carrera 40 No. 26-50
Palmera Calle 42 No. 328-05
Tel. 233 9713 Fax: 2243091

servicioalcliente@centromotors.com.co
www.centromotors.com.co

FM-CM-0014

**CENTRO MOTORS
CONTRATO DE AUTORIZACIÓN DE
CONDUCCIÓN DE VEHICULOS DE CENTROMOTORS**

De una parte el (la) Sr(a) _____, identificado(a) con cédula de ciudadanía No. _____ de _____, quien de ahora en adelante se denominará **CONDUCTOR AUTORIZADO**, de otra parte **EDUARDO NOVOA CORDOBA**, Gerente general en representación de **CENTRO MOTORSS.A.** Con NIT No.891.904.029-6.

Ambas partes en nombre propio, acreditando su identidad por los documentos indicados; se reconocen mutuamente capacidad y legitimación para otorgar el presente documento; y a tal efecto, actuando ambos en su nombre propio y derecho.

MANIFIESTAN

Ilustración 27 Políticas Internas Fuente: Gestión Documental Centro Motors

Todas estas políticas aquí descritas son fundamentales para el adecuado funcionamiento de la compañía, conforman los lineamientos por los cuales se rige la empresa siendo como un faro, donde todos en el barco lo miran e inmediatamente saben para donde van, saben dónde está el puerto y a donde van a llegar.

Incentivos

Como hemos visto a través del texto, el trabajo de un directivo además de ser dispendioso, requiere de mucha interacción con los colaboradores, representación,

desplazamientos y demás; teniendo en cuenta lo anterior la compañía Centro Motors pone a su disposición una serie de privilegios para sus 4 directivos en estudio.

En el caso de la gerencia general, esta cuenta con varios privilegios especiales: 1. La compañía le brinda un vehículo de uso personal, con lo cual asegura la eficiencia en el tiempo de sus desplazamientos, permitiendo proyectar una imagen positiva y ejemplar hacia el cliente con un carro de la marca comercializada; 2. Línea celular propia con plan de minutos y datos; la empresa pone a disposición de la gerencia general un plan integral de llamadas y datos con lo que garantiza el contacto de directivo con todos los miembros del equipo por los diferentes medios de comunicación y en cualquier momento; 3. Viáticos, en esta parte la empresa asume aquellos gastos que requiera la gerencia para el correcto desempeño de sus funciones, como almuerzos de trabajo, pago de peajes en viajes de trabajo, vuelos requeridos, entre otros.

El resto de los directivos, la gerencia de posventa, el director comercial y al jefe administrativo, la compañía les provee privilegios similares por lo que los agruparemos, cada uno tiene como en el caso anterior de la gerencia general un celular con llamadas y datos para la continua comunicación con sus equipos de trabajo, la revisión del correo electrónico en tiempo real y la respuesta oportuna a cualquier requerimiento, los directivos cuentan con los vehículos de la organización para el desplazamiento entre sedes, asistencia a reuniones o eventos donde por cuestiones laborales se requiera, garantizando con esto la eficiencia y aprovechamiento del tiempo de los directivos, proporcionando comodidad y como el caso anterior brindando imagen a la marca exponiendo a sus líderes en ella, los viáticos requeridos dentro de la ejecución de las funciones de cada cargo como el desplazamiento entre sedes reuniones y demás también es cubierto.

Bonificaciones

Adicional a estos privilegios para los cargos directivos, estos niveles tienen una serie de bonificaciones determinadas por metas o condiciones especiales de cumplimiento, de acuerdo al área así:

Gerente de posventa: recibe bonificación mensual por cumplimiento de los indicadores de gestión definidos para el cargo, indicadores donde se tienen en cuenta las ventas totales de mano de obra, ventas totales de repuestos y las rentabilidades de ambas.

El director comercial: igualmente recibe bonificación mensual por cumplimiento de sus indicadores de gestión, los cuales tienen en cuenta el cumplimiento del presupuesto de ventas de vehículos nuevos y el margen bruto de la facturación realizada; adicional también obtiene comisión por ventas de vehículos por cuenta propia.

Gerente general: recibe bonificación anual, establecida sobre la utilidad del ejercicio antes de impuestos en el último periodo.

Nota: los detalles de las bonificaciones en lo referente a cuantías económicas, fueron suministrados como insumo de análisis durante la investigación y se tendrán disponibles durante la sustentación de la tesis de investigación, sin embargo, no se relacionan en el presente documento por solicitud expresa de la compañía en estudio.

Con las bonificaciones damos por terminado los aspectos relacionados con la caracterización, que nos brinda una amplia visión de la compañía en estudio, base para comprender y analizar los hallazgos de la investigación.

4.2. Síntesis de los diarios de campo y hallazgos por semana de la investigación:

En esta la última etapa de la investigación, se realizó un compilado de los principales hallazgos observados durante los 25 días laborales de estudio, mediante la técnica de observación participante, para los casos del gerente general y el gerente de posventa de la empresa automotriz Centro Motors S.A., en los cuales se observa, describe y codifica la información bajo la metodología de diario de campo (Carlson, 1951).

Dicho estudio es complementado con las observaciones de un día de trabajo de los cargos jefe administrativa y financiera y director comercial, bajo la misma técnica empleada por Henry Mintzberg en sus investigaciones, cargos considerados de carácter gerencial y directivo dentro de la compañía objeto de estudio; todo ello contrastado con las propuestas, modelos, generalizaciones empíricas y demás de los estudios de la administración desarrollados por el profesor Henry Mintzberg.

Dentro de la metodología empleada se presenta a continuación la narrativa de las observaciones por cada día de investigación, al finalizar cada semana de estudio de los cargos de gerente general y gerente de posventa, se presentó el análisis técnico cuantitativo de los hallazgos encontrados.

Gerente General

Gerente general empresa automotriz, Centro Motors KIA – JAC (mayo del año 2017)

El cargo de gerente general de la empresa automotriz tiene la representación legal de la empresa, con el deber de presentación de informes de gestión bimestralmente a la junta directiva de socios. Por jerarquía es el cargo de mayor nivel al interior de la empresa según el

organigrama, el directivo manifiesta que a nivel nacional la red de concesionarios cuenta con 18 gerentes generales que representan cada uno de los concesionarios o distribuidores autorizados para comercializar la marca KIA en Colombia. Esta red de concesionarios según el director tiene un acuerdo comercial con un proveedor nacional de nombre Metrokia quién suministra los productos a comercializar, repuestos y vehículos, así como son los encargados de determinar las pautas de la estrategia comercial a nivel nacional y velar por los estándares internacionales de la marca. Este proveedor a su vez es importador autorizado de KIA Corea del sur, para Colombia. Este mismo formato de operación se maneja con la marca JAC, de procedencia China, distribuida a nivel nacional por AUTOCOM, marca que el concesionario también comercializa nos comenta el directivo. El concesionario desarrolla su actividad económica en dos frentes, la comercialización de vehículos y la prestación de servicios de posventa.

El gerente general como equipo primario cuenta con un jefe administrativo y financiero, un director de mercadeo, dos directores comerciales, un gerente de posventa, un director de repuestos, dos jefes de taller y dos jefes de ventas, en la actualidad de acuerdo al organigrama de la empresa.

La experiencia en gerencia por parte del directivo, se ha adquirido en diferentes cargos, lo cual se puede apreciar en su hoja de vida, desempeñándose como administrador de supermercados, ejecutivo de ventas de una empresa de telefonía para los departamentos de Norte de Santander, Arauca y Cesar, gerente regional de ventas de motocicletas Honda a cargo de los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Quindío, Risaralda, Calda, Tolima, Huila, Caquetá y Putumayo; gerente general de concesionario de motocicletas Honda en la ciudad de

Barranquilla y en la actualidad el cargo objeto de estudio, una experiencia de 14 años en cargos directivos en diferentes industrias y mercados geográficos.

El primer día de reflexión de los roles desempeñados por el gerente general, se describe en detalle a continuación, buscando recopilar la mayor cantidad de información relevante para la investigación, se hizo este mismo ejercicio a lo largo de un mes completo. En los primeros días la descripción es más amplia en información, para los siguientes días de investigación se presentaron los hallazgos diferenciales, al final en los anexos se presentó el detalle de cada día.

En este primer día de investigación, lo más difícil fue tomar y mantener la conciencia del ejercicio de reflexión por parte del gerente, quien trató de sortear la rutina del día a día, el ritmo frenético del cargo y la inmersión en la diversidad de temas por afrontar. La mañana del día 2 mayo del año 2017, el gerente general inició con una reunión para evaluar los diseños, propuestas y la contratación del proveedor de la dotación de uniformes para los empleados de la empresa con la jefa administrativa y financiera, según el directivo anualmente se renueva este contrato y al mismo tiempo se renuevan los diseños o la moda de los uniformes. La reunión fue breve y superficial, el gerente y la jefa administrativa y financiera hicieron el análisis de los proveedores, de los costos por prenda del uniforme y validaron las propuestas de los diseños, en consenso se evaluaron y se escogieron la mejor propuesta a su parecer. En el inicio de mes según el gerente, se evalúan los resultados de ventas del mes anterior, por lo cual el directivo solicitó vía WhatsApp una reunión con el jefe de ventas de la marca JAC de la ciudad de Tuluá, reunión donde se recibe retroalimentación de los resultados del cierre de mes anterior a nivel grupal e individual, un cambio de actividad brusco considera el director, pasar de dotación de personal a gestión comercial. Los resultados del mes no habían sido los esperados manifiesta el gerente

general, por lo cual solicitó que se presentaran a gerencia tres de los asesores con baja productividad del mes, conversó con cada uno de manera individual, buscando reflexiones sobre el mal resultado y definiendo en conjunto los compromisos de mejora para el presente mes. Se comienza a evidenciar lo planteado por el profesor Mintzberg, sobre las seis características del trabajo directivo, en lo referente a la fragmentación y la discontinuidad del trabajo.

En medio de estas reuniones con los asesores comerciales, se presentaron dos interrupciones en la oficina del gerente general, primero la revisora fiscal quién presentó un informe impreso de los gastos no deducibles del año 2016 para la revisión por parte del gerente general, tarea que el directivo recibió con el compromiso de revisarla posteriormente, se presenció otra interrupción por parte del gerente de posventa, con una legalización de viáticos de sus visitas a las vitrinas de vehículos de otra ciudad, las cuales por política de la empresa requieren firma por parte del jefe inmediato como autorización comenta el directivo, esta actividad al igual que otras son de las consideradas habituales, las cuales se mencionarán por sólo una vez en la descripción del día a día de investigación.

Terminadas estas actividades, el gerente general de nuevo se reúne con la jefa administrativa y financiera, para revisar un conflicto interno, sobre las cuentas de cobro por parte de la revisora fiscal, las cuales sobrepasan el presupuesto aprobado para esta prestación de servicios por parte de la asamblea de socios según la jefa administrativa y financiera. El gerente manifiesta que son de las contradicciones del cargo, hacer el papel de revisor a las cuentas de cobro de revisoría. De nuevo se interrumpe la reunión, por parte de la tesorera quien ingresa a la oficina del gerente para solicitar las firmas de los cheques necesarios para pagar las obligaciones con acreedores del día. Se puede apreciar que la oficina de gerencia es de puertas abiertas,

promoviendo canales abiertos de comunicación y romper barreras jerárquicas, ambiente propicio para interrupciones.

Las interrupciones son la constante del día, posteriormente ingresa a la oficina de gerencia general la auxiliar contable quien presenta un bloque de facturas de gastos para control y revisión, la auxiliar contable junto con estas entrega también las facturas y documentos soportes de las ventas de vehículos usados del mes anterior, funciones muy Fayolistas consideraría Mintzberg, Fayol planteaba que ejercer la gerencia se enmarcaba en planear, organizar, acomodar, coordinar y controlar, en su obra Administración general e industrial, del año 1949.

Al salir la auxiliar contable de la oficina de gerencia general, ingresa la coordinadora de ventas, quien presenta al gerente las facturas de ventas de vehículos nuevos para la firma y autorización de matrículas de los vehículos vendidos, según el directivo este proceso consiste en transferir la propiedad del bien por medio de los organismos de tránsito de la empresa automotriz al cliente final, por lo cual la firma del representante legal es necesaria. El escritorio de gerencia que inició despejado en la mañana, se podía apreciar atiborrado de documentos por revisar y firmar. Por fin un espacio de soledad del gerente general, situación que el directivo aprovecha para revisar el correo electrónico que ya acumulaba más de 80 correos. Además de las interrupciones presenciales, se evidenció las interrupciones breves vía mensaje de texto por medio del chat del celular, medio considerado por el gerente de comunicación directa entre el gerente general y sus colaboradores. Una mañana de trabajo, donde se puede apreciar lo planteado por el canadiense Mintzberg, sobre las características del trabajo directivo, sobre la

preferencia por las maneras informales y orales de comunicación, reuniones, llamadas, correo electrónico, etc. ocupando entre el 60% y 90% del tiempo del día según sus estudios.

En la jornada de la tarde, el gerente general tenía una citación ante la fiscalía para conciliar con un cliente que presentó un requerimiento, por considerar que el monto del crédito adquirido por medio del banco para la compra de un vehículo en la empresa automotriz no estaba acorde al valor del producto adquirido. El gerente general se presentó directamente a la citación, por ser un caso de manejo gerencial, no se requirió apoyo jurídico según el directivo, la empresa no cuenta con el cargo de abogado interno quién normalmente maneja estos temas en el ámbito empresarial. En la conciliación el directivo demostró que la reclamación no precedía, ya que el cliente tramitó el crédito por medio de un banco y le recomendó al cliente que debía dirigirse al banco para aclarar su inquietud.

Por segunda vez el gerente general, cuenta con un espacio para realizar llamadas de seguimiento a las sedes de otras ciudades, donde conversa de maneras breve y superficial sobre ventas y temas varios. Dentro de esas llamadas, recibe una llamada del gerente regional de ventas de AUTOCOM proveedor de vehículos de la marca JAC, llamada de seguimiento de la operación y para compartirle información sobre estrategias comerciales, expresa el directivo.

Ya se acercaba el final del día, cuando un empleado se presenta en la oficina de puertas abiertas del gerente general a solicitarle un préstamo de dinero para una calamidad doméstica, el colaborador manifiesta haber accidentado su vehículo y no tener para la reparación del mismo, según el directivo la empresa como política no hace préstamos a empleados por montos altos y por más de una vez en el año, por lo cual requería una excepción de gerencia general. Seguida a esta reunión, ingresó a la oficina de gerencia general el ingeniero de sistemas para presentar el

avance del desarrollo de la intranet de la empresa. El directivo finalizó el día aprobando el horario y precio de un tiquete para viajar a Medellín a una asamblea de gerentes nacionales y el lanzamiento de un nuevo modelo de vehículos.

Un primer día de investigación, donde la brevedad y la variedad de sus actividades en general fueron evidentes, donde el ritmo implacable de la gerencia se pudo apreciar, donde la orientación hacia la acción, actividades móviles, fluidas, tangibles, en curso y no rutinarias fue indudable y donde la naturaleza lateral del trabajo con colegas y asociados fue la constante del día, características encontradas por el economista Henry Mintzberg durante su investigación de 29 días, con 29 gerentes diferentes, que dirigían empresas o unidades entre 18 empleados y 800 mil.

En la descripción de la práctica gerencial de los días siguientes las tareas habituales no se describirán detalladamente, como por ejemplo las llamadas al presidente de junta directiva para rendir cuentas y solicitar guía, como las firmas de cheques, autorizaciones de facturas de gastos, firmas de facturas para matrícula de vehículos, revisión de correo electrónico, firmas de legalizaciones de viáticos y solicitudes de anticipos de viáticos, seguimiento de las sedes vía telefónica, seguimiento del área comercial, revisión y autorización de liquidación de comisiones comerciales, control de la cartera de los vehículos vendidos con saldo a la fecha, reuniones con la ejecutiva de financiación para el avance de las aprobaciones de créditos, visitas a las sedes de la ciudad de Palmira, reuniones de control interno, entre otras actividades que se apreciaron de manera repetitiva durante la investigación.

El segundo día de investigación y reflexión, el gerente general de nuevo inicia con una reunión esta vez con el director comercial, para revisar la productividad de los asesores de la

marca KIA, en este caso el directivo solicitó la participación de la ejecutiva de financiación y venta de pólizas encargada de gestionar las aprobaciones de los créditos con los bancos según sus funciones. Terminada esta reunión comercial, el gerente inicia una nueva reunión con la asistente de control interno donde definieron el plan de trabajo mensual y su respectivo cronograma. La primera interrupción del día se presenta con un cliente interesado en un vehículo, un odontólogo y contacto personal del gerente general, quien para sus actividades para atenderlo. Posteriormente el directivo da la inducción al cargo de un nuevo asesor comercial, actividad que consiste en una charla breve de bienvenida a la empresa por parte del gerente general.

Más tarde se presenta en la oficina del gerente general la auxiliar de cartera, para pedirle asesoría sobre las acciones recomendadas para la gestión de recuperación de cartera. También el directivo recibe la visita de la revisora fiscal, para validar dos casos de posibles sanciones gubernamentales, la primera por no contestar un requerimiento de información de la alcaldía de Palmira, sanción estimada en más de 400 millones pesos y la segunda por un error en la liquidación de impuestos del año 2014 sanción estimada alrededor de 2 millones de pesos, manifiesta la revisora fiscal. De repente, el gerente recibe una llamada del conductor del vehículo de carga pesada de la empresa, quien transporta los vehículos nuevos adquiridos por la empresa automotriz de la zona franca a las bodegas de la empresa, quien alterado manifestaba una sanción que había recibido por no cumplir los procedimientos para retirar los vehículos de la zona franca, lo cual afectaba la logística y operación del concesionario según el directivo, el gerente tuvo que intervenir y gestionar con sus contactos una excepción frente a lo sucedido. Las actividades significativas parecen estar intercaladas con lo mundano sin ningún orden en particular para ello,

el gerente debe estar preparado para cambiar de disposición anímica con rapidez y frecuencia, según Mintzberg.

El día finalizó con una reunión entre el gerente general y el ingeniero de sistemas para analizar falencias del sistema contable en la generación de informes bajo las normas de información internacional financiera y los avances en las actualizaciones de las páginas web de la empresa. Reunión seguida de una capacitación a las 5 pm sobre el SGSST – Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Actividad fragmentada, por las llamadas recibidas por el gerente por parte de un proveedor con el que se había acordado la compra de tres equipos para dispensar agua que se pondrían a disposición de los clientes. La dinámica de la práctica gerencial se caracteriza por un ritmo frenético, interrupciones por montón, sucesos breves, mayor frecuencia de respuesta que de iniciación, como lo expresaba Mintzberg el trabajo gerencial es “una maldita cosa tras cosa”.

El tercer día, el jueves 4 de mayo, el trabajo ya no fue de oficina, el gerente general visitó la sede de la ciudad de Palmira, para lo cual debe recorrer 90 kilómetros por tierra en esta oportunidad en compañía del gerente de posventa, durante el camino los directivos conversaron sobre temas varios de la operación de la empresa. A la llegada a la agencia de Palmira los directivos saludan al personal de la sede, es una visita que se realiza con una periodicidad de dos veces por semana manifiesta el gerente. La empresa tiene dos agencias en Palmira, una de la marca KIA y otra de la marca JAC, y un taller de servicio de posventa de acuerdo con la caracterización de la empresa presentada anteriormente. Durante la visita el gerente general conversó con varios funcionarios, sobre diferentes temas de manera superficial y breve, por ejemplo, el directivo dialogó sobre un tema de la instalación de un dispensador de agua,

conversó con el jefe de taller sobre un mecánico incapacitado por una cirugía y también sobre el ingreso de un nuevo funcionario. Mintzberg presentó los embrollos ineludibles de la práctica gerencial, dentro de los cuales estaba los embrollos de los pensamientos, donde se hacía referencia al síndrome de la superficialidad por parte del directivo, tanta presión por hacer las cosas y la condición que el trabajo es por naturaleza y de modo inherente interminable, lo inmiscuían en este embrollo.

En un espacio libre, el gerente general revisa un correo electrónico sobre la estrategia que define la lista de precios de vehículos para el mes por parte del proveedor de la marca Jac, el directivo ajusta la estrategia a las condiciones de la empresa y la comunica vía correo electrónico y también la confirma de manera telefónica con el equipo comercial. Posteriormente, el gerente evalúa el inventario actual de vehículos, y conversa telefónicamente con los líderes comerciales sobre las necesidades de producto, para proceder a realizar un pedido a uno de los proveedores. Antes de tomar carretera de retorno para la ciudad de Tuluá, el gerente recibe una llamada de un cliente solicitando asesoría sobre el traspaso de la propiedad de un vehículo. En este día, se puede distinguir el plano de la información determinado por el modelo de la práctica gerencial empresarial de Mintzberg, con los siguientes roles: comunicar, escuchar, negociar, controlar.

El cuarto día, el gerente general inicia la mañana con una reunión de temas varios con la jefe administrativa y financiera en la oficina del directivo, también se reúne con la auxiliar contable para revisar un error en la facturación de un vehículo por parte del proveedor, por lo cual el gerente general hace una llamada a los contactos de que dispone para dar solución a la anomalía. El directivo continúa con una breve reunión con el jefe de repuestos, donde en conjunto definen un nuevo producto para comercializar y el proveedor respectivo, situación que

surge por la queja de un cliente al respecto. De nuevo, se evidencia que es necesario usar la red de contactos del gerente para solicitar ayuda con un caso de una garantía de producto negada, las garantías de productos generalmente las cubren económicamente el mismo importador o proveedor, según el gerente se debe hacer un proceso interno para la reclamación, para recibir la respectiva aprobación y poder recuperar el costo de la garantía, en este caso la garantía la habían rechazado y ese costo lo asumiría la empresa manifiesta el directivo, por tal motivo el gerente general hizo gestión al respecto encontrando una solución para la empresa. Este día se podría enmarcar en el plano de la acción propuesto por el modelo de práctica gerencial de Mintzberg, donde se propone el hacer internamente (lograr que se haga), el negociar externamente con proveedores y otros gerentes internos, disponer de una red de contactos.

Ese mismo día, en reunión entre el gerente general y la directora de mercadeo, el directivo recibe para lectura y firma un contrato de 12 páginas sobre el arriendo de un espacio en un centro comercial. Después el gerente general participó en una reunión para analizar la liquidación de comisiones de los mecánicos, según el directivo el proceso se realiza de manera manual y requiere ser sistematizado, por lo cual en la reunión participaron una auxiliar contable, el gerente de posventa, el ingeniero de sistemas y el gerente general. Durante el día el gerente atendió en dos oportunidades clientes, primero un cliente interesado en comprar una vans de pasajeros y luego al gerente de la empresa Gomosito para la compra de un camión, con este último la reunión se enfocó en negociación sobre el precio de compra. El profesor Mintzberg determina las posturas de la práctica gerencial, en este día se puede ver la postura mezclar por doquier, que incluye aspectos de dos posturas, la postura de mantener el flujo de trabajo, hacer, liderar, comunicar y la postura de conectarse con el exterior, relacionar y negociar.

Los días sábados 5, 11, 17 y 23 de la investigación, el gerente general tiene permiso de la junta directiva para asistir a clase los sábados de una maestría en administración, según el directivo quiere ampliar y fortalecer sus conocimientos, de manera que los pueda aplicar en su práctica gerencial. El gerente manifiesta que durante estos días en los espacios libres revisa correos electrónicos ocasionalmente, devuelve llamadas referentes a la empresa, hace seguimiento por chat de su personal a cargo, según el directivo está virtualmente al frente del negocio. La práctica gerencial es compleja, la gerencia no es ciencia ni una profesión, es una práctica, que se aprende más que todo a través de la experiencia y que está afianzada en el contexto, la gerencia aplica la ciencia, según Mintzberg.

La primera semana de investigación nos brindó información de suma importancia, para el propósito de intentar comprender el quehacer del directivo, en este caso particular el gerente general de la empresa automotriz objeto de estudio.

Durante esta semana de investigación, se pudo apreciar características de la práctica gerencial, como el ritmo frenético de la gerencia, la fragmentación en sus actividades, las interrupciones habituales, la orientación del gerente a la acción, la discontinuidad de sus actividades, las preocupaciones constantes por las anomalías, entre otras características que el profesor Henry Mintzberg destacó en sus trabajos investigativos.

Al realizar la extensión de los roles gerenciales definidos por Henry Mintzberg del año 1973, en esta primera semana de investigación, se pudo observar una tendencia del gerente general a los roles interpersonales con un 41% del tiempo de las actividades desempeñadas, seguidos en un 35% de incidencia en los roles de decisión y en un 24% de los roles informativos.

Los roles de gran influencia o incidencia, por parte del gerente general, fueron los roles de líder con un 36% del tiempo investigado, el rol asignador de recursos con un 13%, el rol gestor de anomalías con un 12%, el rol monitor con un 12% y el rol difusor con un 11% del tiempo de las actividades descritas anteriormente en la síntesis de los diarios de campo de la primera semana. Así mismo, se pudo apreciar en relación con las posturas definidas por Mintzberg, que el gerente general tiene una postura de intervenir de manera estratégica en un 51% del tiempo de sus actividades y una postura del 28% a mantener el flujo de trabajo, siendo estas dos las de mayor incidencia. En cuanto a los contextos que impactan la práctica gerencial considerados por Mintzberg, el gerente general con un 36% del tiempo mostró gran influencia del contexto personal en lo que corresponde a antecedentes del gerente general y un 29% del contexto trabajo en lo referente al nivel del cargo.

MODELO 1973

ROLES INTERPERSONALES	
Cabeza visible	
Líder	
Enlace	•
ROLES INFORMATIVOS	
Monitor	
Difusor	
Portavoz	
ROLES DE DECISIÓN	
Empresario	•
Gestor de anomalías	
Asignador de recursos	
Negociador	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

Proyectando los resultados de la investigación de la primera semana, en el modelo de practica gerencial de Mintzberg del año 2009, se encontró que el gerente general en su quehacer se desenvuelve en un 91% del tiempo al interior de la organización y se desenvuelve en un 9% al exterior de la organización. Al interior de la organización el 49% de los roles del gerente general se desarrollan en el campo de las personas, el 41% en el campo de la información y el 10% en el campo de la acción. Al exterior de la organización el gerente general se despliega en un 58% en el campo de las personas y un 42% en el campo de la acción. En la siguiente tabla se presenta la incidencia o influencia de los roles del gerente general en el modelo de práctica gerencial de Mintzberg:

MODELO 2009

INTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Monitorear	•
Centro Nervioso	•
Controlar	
Diseñar	
Delegar	•
Designar	
Distribuir	
Determinar	
PERSONAS	
Liderar	
Vitalizar personas	
Desarrollar personas	
Construir equipos	
Fortalecer la cultura	
ACCIÓN	
Hacer	
Administrar proyectos	
Manejar perturbaciones	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

EXTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Centro Nervioso	
Vocero	
Difundir	
PERSONAS	
Relacionarse	
Cultivar relaciones	
Representar	
Convencer/Comunicar	
Transmitir	
Amortiguar	•
ACCIÓN	
Negociar	
Armar coaliciones	
Movilizar apoyos	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

El sexto día de investigación, segunda semana de estudio, el gerente general inicia el día con la elaboración del informe de ventas y resultados del mes de abril para ser presentados a la junta directiva. Al mismo tiempo el gerente hace una llamada al socio mayoritario de junta, quien hace el rol de jefe del gerente general según el organigrama de la empresa, para conversar sobre varios temas y recibir asesoría de parte de él. Durante la mañana el directivo atiende un contacto externo quien está buscando trabajo, conversan brevemente, le recibe su hoja de vida y la envía vía correo electrónico a su red de contactos. Ese mismo día el gerente general atiende al gerente comercial para conversar sobre un tema salarial, quien le manifestó su inconformidad

salarial y le solicitó formalmente un aumento económico, en esa misma reunión revisaron en conjunto un posible caso de fraude por parte del tramitador de matrículas, el caso queda para ser investigado por parte del gerente general. En la tarde el gerente general recibió dos visitas de contactos externos, el primero un proveedor o corredor de pólizas y seguros y luego el representante de un banco para las firmas del contrato de factoring para la compra de vehículos. De nuevo el plano de la información mencionado anteriormente es evidente, el directivo es un centro nervioso de información de la unidad, la información es procesada por el gerente para animar a otras personas a emprender las acciones necesarias, información que debe comunicarse en derredor, de acuerdo con Mintzberg.

Al día siguiente, el gerente general retomó el caso de la fiscalía del cliente que presentó la inconformidad mencionado anteriormente en el primer día de investigación, el gerente reunió el material probatorio para aclarar la situación frente a la fiscalía y el cliente, el directivo asistió de nuevo a la fiscalía para cerrar el caso a favor de la empresa, posteriormente el gerente acompañó al cliente al banco para que pudieran darle claridad sobre su inconformidad. En la tarde el gerente general tiene un vuelo programado para viajar a otra ciudad, según él para atender un asunto personal que abarcaría también el octavo día de investigación. Hasta el momento la variedad de asuntos y roles, son algunas de las constantes, según Mintzberg la práctica gerencial tiene gran cantidad de conocimiento tácito, aprender la práctica en el trabajo, el trabajo del gerente incluye una preocupación perpetua, el flujo de información es permanente, lo que lleva al gerente a acostumbrarse a la variedad del trabajo y se aburren con facilidad.

El jueves 11 de mayo, noveno día de investigación, el gerente general recibe una información sobre los mecanismos para atención de PQR's del importador AUTOCOM, un

documento de 11 páginas que debe leer y difundir al interior de la empresa. Durante la mañana un asesor comercial se acerca a su oficina para conversar sobre temas personales complejos, por lo cual el directivo lo escucha y conversan durante un buen periodo de tiempo. Se presenta una anomalía, el gerente recibe una llamada del conductor del vehículo de carga propio que transporta los vehículos de la empresa, quien manifiesta que por superar el peso de carga la empresa recibió un comparendo. En la tarde, el gerente general sostiene una reunión con el ingeniero de sistemas sobre temas varios, mantenimiento de equipos de cómputo, avances de los desarrollos de los softwares, entre otros temas. Seguida de una reunión entre gerencia general y mercadeo, sobre el plan de mercadeo y el presupuesto del mismo, según el directivo el plan es elaborado por cada marca comercializada y cada equipo comercial. Finalizando el día el gerente general hizo una videoconferencia con el jefe comercial de una sede de la ciudad de Palmira, según él para revisar el plan de trabajo comercial debido a la baja productividad de la sede, al mismo tiempo, el gerente es interrumpido por la encargada de servicio al cliente, quien le presenta un caso de una queja de un cliente al cual deben dar respuesta por escrito. Los días investigados, nos presentan lo que Mintzberg determino en su modelo de la práctica gerencial el gerente en el centro, entre la unidad por la cuál es formalmente responsable y su entorno, hacia el resto de la organización y hacia el mundo externo relevante a la unidad. Aclarando que el gerente hace las cosas por medio de otras personas, pero con su estilo representando lo que el profesor denomina en su modelo los hilos, ser personalmente energético, ser socialmente integrador.

El día viernes, la agenda de citas del gerente general estuvo apretada durante la mañana, además de las funciones habituales mencionadas anteriormente y las constantes interrupciones, el gerente atendió dos representantes de los aliados financieros, el primero de un banco para

formalizar el servicio de factoring, presentación del portal virtual de transacciones, asignación de claves y toquen, y el segundo representante del banco para una propuesta comercial para incentivar la venta de vehículos por medio de unos beneficios en las modalidades de los créditos para los clientes. Esa misma mañana, el directivo se reunió con un jefe comercial para hacerle un llamado de atención según él por sus resultados y el no cumplimiento de sus funciones establecidas en las especificaciones del cargo. En la tarde el gerente general sostiene una breve reunión con el ingeniero de sistemas, para evaluar las propuestas para equipos de seguridad como cámaras de video y complementos. Seguida de una reunión con la jefa administrativa y financiera, para analizar unas propuestas de apalancamiento financiero que la empresa estaba necesitando. Ese día en la tarde se llevó a cabo una reunión con el comité de bienestar de la empresa, según el comité para validar los detalles y el presupuesto del evento de celebración del día de la madre, reunión en la que participó el gerente general. En un espacio libre, el directivo hace una supervisión por el taller de mecánica en compañía del gerente de posventa, quienes conversan sobre varios asuntos pendientes, la gerencia de pie de acuerdo con Mintzberg, día que nos lleva a unas de las conclusiones de su modelo el plano de la acción, el hacer, administrar proyectos, experiencias tangibles, manejar perturbaciones, reaccionar a los cambios, contingencias, inconvenientes inesperados. Chester Barnard “El trabajo ejecutivo no es aquel de la organización, sino el trabajo especializado de mantener la organización en operación”.

Esta segunda semana de investigación, nos arrojó una tendencia similar en cuanto a los roles predominantes en comparación con la primera semana. Al realizar la proyección de los roles gerenciales definidos por Henry Mintzberg del año 1973, se puede ver una tendencia del

gerente general a los roles interpersonales con un 44% del tiempo de los papeles desempeñados, seguidos en un 32% de incidencia en los roles de decisión y en un 24% de los roles informativos.

En lo correspondiente a las posturas adoptadas por el gerente general en su desenvolvimiento, mantiene la tendencia mostrada en la primera semana, intervenir de manera estratégica en un 45% de sus roles desempeñados y una postura del 26% a mantener el flujo de trabajo, pero en esta segunda semana toma relevancia la postura conectarse con el exterior, pasando de un 6% en la primera semana a un 24% en la segunda semana. Esta variación de los roles, también se ve reflejada en el rol interpersonal de cabeza visible, que pasó de un 2% del tiempo en la primera semana a un 10% en la segunda semana. Los roles de gran influencia o incidencia, por parte del gerente general, fueron los roles de líder con un 29% del tiempo, el rol gestor de anomalías con un 15%, y el rol difusor con un 11% de las actividades descritas anteriormente en la síntesis de los diarios de campo de la segunda semana.

En cuanto a los contextos que impactan la práctica gerencial considerados por Mintzberg, el gerente general con un 16% mostró gran influencia del contexto externo en lo que corresponde al sector de la empresa automotriz, siendo consecuente con lo resaltado anteriormente sobre el rol de cabeza visible y la postura de conectarse con el exterior; y un 25% del contexto personal en lo referente al estilo del gerente general.

MODELO 1973

ROLES INTERPERSONALES	
Cabeza visible	•
Líder	
Enlace	
ROLES INFORMATIVOS	
Monitor	
Difusor	
Portavoz	•
ROLES DE DECISIÓN	
Empresario	•
Gestor de anomalías	
Asignador de recursos	
Negociador	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

El anterior panorama o nueva tendencia en los roles desempeñados por el gerente general, se corroboró con la extensión de los resultados de la investigación de la segunda semana, en el modelo de practica gerencial de Mintzberg del año 2009, donde se encontró que el gerente general en su quehacer se desenvuelve en un 81% del tiempo al interior de la organización y se desenvuelve en un 19% al exterior de la organización, 10 puntos porcentuales por encima de la primera semana. Al interior de la organización el 43% de los roles del gerente general se desarrollan en el campo de las personas, el 44% en el campo de la información y el 13% en el campo de la acción. Al exterior de la organización el gerente general se despliega en un 8% en el campo de las personas, un 11% en el campo de la información y un 81% en el campo de la acción, este último campo de mayor variación debido a que el gerente general en esta segunda semana se desarrolló en roles de negociación hacia el exterior. En la siguiente tabla se presenta

la incidencia o influencia de los roles del gerente general en el modelo de práctica gerencial de Mintzberg:

MODELO 2009

INTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Monitorear	
Centro Nervioso	
Controlar	
Diseñar	
Delegar	
Designar	
Distribuir	•
Determinar	
PERSONAS	
Liderar	
Vitalizar personas	
Desarrollar personas	
Construir equipos	
Fortalecer la cultura	
ACCIÓN	
Hacer	
Administrar proyectos	
Manejar perturbaciones	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

EXTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Centro Nervioso	
Vocero	
Difundir	
PERSONAS	
Relacionarse	
Cultivar relaciones	
Representar	
Convencer/Comunicar	
Transmitir	
Amortiguar	
ACCIÓN	
Negociar	
Armar coaliciones	
Movilizar apoyos	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

El décimo segundo día, inicio de la tercera semana de investigación, el gerente general en el transcurso de la mañana hizo una llamada para recibir una asesoría externa sobre la documentación de políticas internas que según el gerente se quiere implementar al interior de la empresa, luego el directivo hace otra llamada a un corredor de seguros debido a una reducción de los ingresos a los talleres de vehículos accidentados o siniestrados que cuentan con póliza de

accidentes. Seguida de una llamada al socio mayoritario, para coordinar el préstamo de un vehículo para su uso personal. También, en esa mañana el gerente general atendió dos clientes, un cliente interesado en comprar taxis y un cliente interesado en comprar un vehículo usado de propiedad de la empresa, el cual se tenía destinado para pruebas de manejo manifiesta el gerente.

En la tarde el gerente general sostuvo una reunión con control interno, para analizar a profundidad los resultados de la investigación sobre el posible fraude interno mencionado anteriormente, el cual evidentemente era un hecho de acuerdo a lo conversado durante la reunión. Al final del día, el gerente general desarrolló una reunión con un corredor de seguros para recibir una asesoría especializada sobre un proyecto de creación de una empresa comercializadora de seguros para vehículos. El directivo apoya su práctica en contactos con expertos, para consejo especializado, según Mintzberg.

Al día siguiente, a primera hora del día se celebró el día de las madres de la sede de la ciudad de Tuluá con un desayuno en un restaurante, en el cual participó el gerente general. Ya en la oficina de gerencia general se encontró con el ingeniero de sistemas para analizar el funcionamiento del pbx de la empresa y el costo de funcionamiento. El directivo realizó una llamada a un proveedor de seguros, para dialogar sobre una anomalía en la retribución de clientes con siniestros vehiculares enviados al taller que había sido suspendida. Ese mismo día, según el gerente finalizó por completo la labor de determinar por escrito dos políticas internas para ser comunicadas al interior de la empresa, en conjunto con control interno y la jefa administrativa y financiera, políticas sobre el proceso de cartera interna y externa. De acuerdo con Mintzberg, el directivo debe lograr un equilibrio, funcionar conjuntamente en los tres planos del modelo de práctica empresarial. El gerente realiza actividades en múltiples roles, roles que se cruzan con

otros, roles que se infunden entre sí, en ocasiones se tiene la inclinación hacia una postura o rol, un equilibrio dinámico según el economista.

El miércoles 17 de mayo, décimo cuarto día de investigación, el gerente general viaja a las 5:30 am para una de las sedes de la empresa para la celebración del día de las madres. Ese día el gerente sostuvo una cita con la secretaría de hacienda de Palmira para conversar sobre el caso de la posible sanción tributaria mencionada en los primeros días de la investigación. Posterior a la reunión, el directivo visitó la vitrina y taller de KIA y la vitrina de JAC, conversando brevemente con cada jefe de área sobre los acontecimientos de cada unidad. Dentro de las actividades del día el gerente general tuvo que asistir a una notaría para legalizar unos documentos que requieren ser firmados y autenticados en la misma. El tercer plano que conforma el modelo de Mintzberg, es el plano de las personas que la investigación nos lo hace evidente, ayudar a otras personas a hacer que las cosas ocurran, ser dependiente de los demás, facultar o empoderar, liderar a las personas dentro de la unidad y relacionarse con personas por fuera de esta.

En la tarde, después de haber retornado a la ciudad de Tuluá, el directivo sostuvo una reunión con un asesor tributario, para recibir asesoría especializada sobre el caso de la posible sanción del municipio de Palmira, antes de la reunión el gerente sacó un espacio para la lectura de 10 páginas de una sanción del consejo de estado sobre un caso tributario similar. Al finalizar la jornada, el directivo trabajó en la redacción de la política interna de legalización de viáticos en compañía de la tesorera. Así mismo el gerente participó en la redacción del acta de descargos del empleado vinculado con el caso de fraude interno por concepto de matrículas. El día del gerente nos permite considerar los papeles decisivos, el empresario, el solucionador de disturbios, el repartidor de recursos y negociador, que concluye Mintzberg en 1973.

Continuando con la investigación, el día décimo quinto se cambió el escenario de la oficina de gerencia general, el ejecutivo salió a las 3:30 am hacia el aeropuerto para viajar a la ciudad de Medellín para una asamblea nacional de gerentes generales de la marca JAC, según manifiesta el directivo, en el transcurso del día fueron habituales las llamadas y conversaciones por chat como parte del seguimiento del funcionamiento de la empresa. En la asamblea nacional, el gerente expresa haber recibido información valiosa sobre el mercado, industria, país, resultados comerciales, estrategias y proyecciones, información que posteriormente el gerente general debe difundir al interior de la empresa. Ese mismo día el directivo hizo presencia en un evento social con motivo del lanzamiento de un nuevo modelo de vehículo. Al siguiente día, aun en la ciudad de Medellín, el gerente general continuó su participación en el evento, volando a las 3:30 pm de la ciudad de Medellín al aeropuerto de la ciudad de Palmira. El profesor Mintzberg en su obra *The Nature of Managerial work*, 1973, propuso los papeles interpersonales, figura visible, líder y enlace, que se han podido apreciar en el día a día del directivo.

El sábado décimo séptimo día de reflexión, el gerente general realizó a primera hora la diligencia de acta de descargos o versión libre, según él como mecanismo de derecho de los empleados para ejercer su derecho a la defensa, acta de descargos en la cual participaron el tramitador de la empresa y la jefa administrativa y financiera, donde se expusieron los hallazgos de la investigación de control interno. La diligencia se realizó en buenos términos, en medio de la conmoción emocional del empleado quien acepto los cargos aduciendo conflictos económicos, el fraude estimado superaba los 150 millones de pesos según manifestó el directivo. Mintzberg también nos propone los embrollos ineludibles de la práctica gerencial, como por ejemplo los embrollos de las personas, planteando el enigma del orden dar orden al desorden, la paradoja del

control o más bien un desorden controlado, que pudieran llevar al líder a las garras de la confianza en sí mismo, pasar de la confianza a la arrogancia.

Como síntesis de la investigación de la tercera semana del quehacer del gerente general de la empresa automotriz, podemos caracterizar que el gerente en esta semana adoptó una mayor postura inclinada a conectarse con el exterior, en esta semana representa esta postura el 44% del tiempo, seguida de la postura intervenir de manera estratégica con el 28% del tiempo y dejando apreciar una nueva postura orienta a fortalecer la cultura con el 12% del tiempo.

El cambio anterior de postura, se refleja en lo referente a los contextos que impactan la práctica gerencial considerados por Mintzberg, el gerente general con un 32% del tiempo investigado mostró gran influencia del contexto externo en lo que corresponde al sector de la empresa automotriz y un 18% del contexto situación en lo referente a las presiones temporales que influyen en la operación de la empresa automotriz.

Lo descrito anteriormente se proyecta de igual manera en los roles gerenciales definidos por Henry Mintzberg del año 1973, se puede ver una tendencia del gerente general a los roles interpersonales con un 50% del tiempo de los papeles desempeñados, seguidos en un 44% de incidencia en los roles de decisión y en un 5% de los roles informativos, siendo este último dato el de menor valor para los roles informativos en las cuatro semanas investigadas. Siendo el rol de cabeza visible, que viene destacándose desde la semana anterior, esta vez representa el 31% del tiempo, siendo el mayor porcentaje de las tres semanas investigadas en lo referente a este rol interpersonal. En la siguiente tabla se presenta la incidencia o influencia de los roles del gerente general propuestos por Mintzberg en el año 1973 para la tercera semana:

MODELO 1973

ROLES INTERPERSONALES	
Cabeza visible	
Líder	•
Enlace	
ROLES INFORMATIVOS	
Monitor	
Difusor	
Portavoz	
ROLES DE DECISIÓN	
Empresario	
Gestor de anomalías	
Asignador de recursos	
Negociador	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

Proyectando los resultados de la investigación de la tercera semana, en el modelo de practica gerencial de Mintzberg del año 2009, se encontró que el gerente general en su quehacer se desenvuelve en un 58% del tiempo al interior de la organización y se desenvuelve en un 42% al exterior de la organización, debido a la inclinación del gerente general en esta tercera semana a la postura de conectarse con al exterior del 44% del tiempo. Al interior de la organización el 48% de los roles del gerente general se desarrollan en el campo de las personas, el 31% en el campo de la información y el 21% en el campo de la acción, siendo este último porcentaje el de mayor participación del campo de la acción de las cuatro semanas de investigación, debido al rol manejar perturbaciones que se destacó a lo largo de la semana. Al exterior de la organización el gerente general se despliega en un 59% en el campo de las personas y un 21% en el campo de la acción. En la siguiente tabla se presenta la incidencia o influencia de los roles del gerente general en el modelo de práctica gerencial de Mintzberg:

MODELO 2009

INTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Monitorear	•
Centro Nervioso	•
Controlar	
Diseñar	
Delegar	•
Designar	
Distribuir	
Determinar	
PERSONAS	
Liderar	
Vitalizar personas	
Desarrollar personas	•
Construir equipos	
Fortalecer la cultura	
ACCIÓN	
Hacer	
Administrar proyectos	
Manejar perturbaciones	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

EXTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Centro Nervioso	
Vocero	
Difundir	
PERSONAS	
Relacionarse	
Cultivar relaciones	•
Representar	
Convencer/Comunicar	•
Transmitir	
Amortiguar	•
ACCIÓN	
Negociar	
Armar coaliciones	
Movilizar apoyos	•

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

La siguiente semana, el lunes 22 de mayo, como se explicó anteriormente a medida que los días avanzan se describirán únicamente los papeles o actividades diferenciales. Por ejemplo, este lunes, en la mañana el gerente general recibió un derecho de petición para su lectura y orientación sobre el manejo del caso por parte de la directora de mercadeo. A continuación, el directivo realizó una reunión con la auxiliar de cartera para recibir el informe de gestión de cartera general de la empresa al corte del mes anterior, donde se analizaron los resultados y principalmente la gestión realizada por la responsable. En la tarde el gerente sostuvo otra reunión

con un asesor tributario, quien fue contratado por prestación de servicios para brindar a la empresa asesoría especializada para el caso de la posible sanción económica por parte de la alcaldía de Palmira. En este día se aprecian papeles y dimensiones muy diferentes, Mintzberg hizo énfasis al estilo personal en la práctica gerencial, caracterizándolos en aspectos como las variadas dimensiones del estilo gerencial, la tendencia proactiva, su ubicación en la práctica gerencial en la parte superior, en el centro o por doquier de la unidad, entre otros.

El martes 23 de mayo, durante la mañana es de los pocos días donde el gerente general dedica tiempo a una reflexión profunda sobre un tema de la empresa, el directivo hace una evaluación del entorno tecnológico de la compañía, según él iniciando con el diagnóstico de la situación actual de la empresa en este aspecto, nivel de gastos, equipos tecnológicos, desarrollos informáticos, tecnologías utilizadas y necesidades. En la tarde por parte de control interno fue presentado al gerente general un posible caso de fraude con la devolución de un dinero a un cliente, que según la contabilidad de la empresa fue devuelto y la clienta aseguraba no haberla recibido, al final en la reunión aclararon el tema identificando que el esposo de la cliente había recibido la devolución del dinero. Este mismo día, el gerente llevó a cabo una reunión con la tesorera de la empresa para evaluar unas alternativas de apalancamiento, dada una necesidad de capital de trabajo que requería la operación según expresa el directivo. En 1973 en su obra *The Nature of Managerial work*, Mintzberg propuso los papeles o roles informadores, como papeles como el monitoreo, difusión, vocería, portavoz, representación; resaltando la tendencia del gerente a lo oral, lo visual y lo visceral.

En el vigésimo día de investigación, durante este día el gerente general tenía previsto visitar las sedes de la ciudad de Palmira, pero antes de ello hizo una breve reunión para analizar

las cuentas por pagar a proveedores, analizó sus vencimientos y definió el proceso de pago. Ya en la ciudad de Palmira, para el medio día el directivo tenía una invitación para compartir un almuerzo con el equipo comercial y la jefa de sala por el motivo de su cumpleaños. En el transcurso de la tarde, el ejecutivo realizó una reunión con un asesor comercial de vehículos usados, según él un miembro de la empresa de varios años de antigüedad para quien los resultados de los últimos meses no han sido los esperados. Así mismo, el gerente atendió un técnico especializado en latonería contratado por prestaciones de servicios, quién le manifestó su inconformismo con los precios pactados por sus servicios. A lo largo de la investigación el plano de las personas es el predominante, el vitalizar las personas, el desarrollar a los individuos, armar y conservar los equipos, jugar en un equipo (béisbol), jugar como equipos (fútbol), establecer y fortalecer la cultura, ser el centro energético de la cultura de la unidad, relacionarse, representar, comunicar y convencer, son papeles que según Mintzberg conforman este plano.

El jueves 25 de mayo del 2017, vigésimo primero día de investigación, el gerente general inició el día con la lectura y firma de un contrato de servicios estéticos que ofrece precios especiales para los empleados de la empresa automotriz. Dentro de la agenda del día del gerente, tenía programada una cita con un banco, para la renovación de cupos y analizar una propuesta de financiación de largo plazo, según él debido a que la empresa deseaba convertir unas deudas de corto plazo en largo plazo, en lo posible con tasas de interés favorables que generen a la empresa ahorros en gastos financieros. También el directivo desarrolló una reunión con el jefe de sala de la marca JAC y sus asesores para reforzar el aprendizaje de las condiciones de las políticas de legalización de viáticos, seguida de una reunión entre el gerente general con el director comercial de la marca KIA, reunión para coordinar la planeación de la participación comercial en la feria

de Tuluá, según el directivo evento cultural y comercial de relativa importancia en el municipio. Ese mismo día, el gerente dio lectura y firma a un contrato de 25 hojas con otro banco para un servicio de factoring para la compra de vehículos. El ejecutivo terminó su jornada con la realización de un informe de gastos por concepto de revisoría fiscal y la aprobación de vacaciones de un jefe de área de acuerdo al proceso de las políticas internas. Como complemento al modelo Mintzberg clasifico los estilos del directivo en la práctica en tres campos a los cuales se tienen tendencias y se entrecruzan, el arte (la visión), el oficio (la experiencia) y la ciencia (el análisis, el calculador, el cerebral).

Al día siguiente, en la mañana el gerente general tuvo en permiso para asistir a una cita médica. En un día normal del actuar en las tareas habituales mencionadas anteriormente, el gerente tuvo una visita de la gerente regional de la marca KIA, donde en conjunto revisaron las estrategias comerciales de la marca, evaluaron el resultado comercial actual y la proyección del cierre de ventas del mes de cara a los objetivos comerciales definidos por parte del importador de vehículos, en esa misma reunión analizaron las cifras de la industria automotriz nacional y regional, el gerente recibió retroalimentación de información relevante para la operación y manejo de la distribución.

El penúltimo día de investigación, en este día el gerente general en dos oportunidades conversó con dos socios miembros de la junta directiva, según el gerente llamadas para presentar el desarrollo del caso de la posible sanción por parte del municipio de Palmira de acuerdo a las asesorías recibidas por los asesores y abogados tributarios. De acuerdo con las citas del día del gerente general, recibió la visita de un proveedor de telefonía quien llevaba una propuesta comercial para la comercialización de un producto de localización geográfica de los vehículos

por medio de las antenas de telefonía y control vía celular. Ese día fue cierre de compras de vehículos, por lo cual el directivo hizo un análisis de la proyección de cierre, de las necesidades de inventario y del cumplimiento de los objetivos de compras definido por las importadoras de vehículos, para finalmente entrar en negociación con los proveedores y determinar el pedido de vehículos de cierre de mes. Ese mismo día el gerente trabajó en la redacción de los manuales de funciones de los técnicos y asistente de servicio, para el área de posventa. Mintzberg caracterizó las posturas que adopta el gerente en la práctica gerencial de acuerdo a los patrones de su comportamiento, como por ejemplo la postura control remoto: analítica, control; la postura fortalecer la cultura: arte y oficio, liderar, comunicar, relacionar. Y en nuestro día de investigación la postura de Intervenir de manera estratégica: intervención personal, hacer, control y comunicación.

El último día de investigación y reflexión, después un mes calendario. de realizar este ejercicio a diario donde se recopiló información valiosa y generosa, que permitió analizar lo qué hace el gerente en relación con el modelo de práctica gerencial presentado por Mintzberg, aconteció con los siguientes hechos. En la mañana el gerente general firmó varios cheques para pago de obligaciones financieras, revisó del estado actual de ingresos de la empresa y el pronóstico de cierre de ventas del mes, autorizó las matrículas de vehículos de acuerdo a las políticas de la empresa, finalizada estas actividades, el directivo viajó para la ciudad de Palmira a visitar las sedes. Ya en las instalaciones de la empresa, el gerente general en conjunto con los jefes de área tocó temas varios de mercadeo, como por ejemplo la participación en ferias comerciales, casos de solicitud de permiso de estudios, necesidades del área de posventa, entre otros. Seguido de una reunión que sostuvo el gerente con un funcionario de la alcaldía del

municipio de Palmira, quien era el asistente tributario que llevaba el caso de la posible sanción por no presentar un requerimiento de información oportunamente. En la tarde el directivo sostuvo una reunión con la directora comercial para analizar las comisiones salariales del grupo comercial. En un espacio el gerente trabajó en la redacción de las especificaciones del cargo de asesor de repuestos, el gerente expresa que está liderando el proceso de definición y actualización de los manuales de funciones de los diferentes cargos de la empresa. Finalizando el día, el ejecutivo retorna a la ciudad de Tuluá. Según Mintzberg la gerencia eficaz, fusiona los estilos de arte, ciencia y oficio. Necesita del orden de la ciencia, del carácter práctico del oficio y necesita del brío del arte.

Actualizando hallazgos dentro de la investigación, según información suministrada por el gerente general, la empresa tuvo que acogerse a una normatividad para reducir la sanción estimada de más de 400 millones por parte del municipio de Palmira, reduciendo la sanción por allanarse voluntariamente a 21 millones de pesos más los gastos de los asesores tributarios y jurídicos de 13 millones de pesos. Los descargos realizados al tramitador según el gerente, por el fraude encontrado por control interno, concluyo con el despido con justa causa del funcionario y la correspondiente demanda penal por fraude y la reclamación con las aseguradoras para el cubrimiento de la póliza de manejo global, que hasta la fecha está en proceso. También el gerente general manifestó que, control interno encontró un fraude con la comercialización de usados por parte del gerente comercial, que provoco su renuncia voluntaria. Uno de los jefes comerciales, fue desvinculado por un caso de posible acoso laboral hacia uno de sus vendedores. Ese mes de mayo la empresa logró cumplir sus objetivos comerciales según expresa el directivo. El trabajo del gerente incluye una preocupación perpetua, concluiría el profesor Mintzberg.

La última semana de investigación del cargo gerente general, en lo concerniente a los contextos definidos por Mintzberg como relevantes para la gestión del directivo, el 40% del tiempo fue determinado por el contexto personal del gerente general, seguido del 27% del contexto trabajo en relación con la empresa automotriz, 15% el contexto externo, 10% el contexto organizacional y 8% del tiempo el contexto situación en los que se ve envuelta la empresa automotriz y el gerente general.

En lo referente a las posturas adoptadas por el gerente general, el directivo en el 44% del tiempo adopto la postura intervenir de manera estratégica, 24% mantener el flujo de trabajo, 18% conectarse con el exterior, 12% fortalecer la cultura y el 3% del tiempo mezclar por doquier.

Respecto a los roles gerenciales definidos en el año 1973 por Mintzberg, el gerente general el 26% del tiempo de la cuarta semana se desenvolvió en el rol de líder, el 23% el rol empresario, el 12% el rol cabeza visible, el 9% el rol asignador de recursos, el 7% el rol gestor de anomalías, el 6% el rol monitor, el 5% el rol portavoz, el 5% el rol negociador, el 4% el rol difusor y el 4% del tiempo el rol enlace.

MODELO 1973

ROLES INTERPERSONALES	
Cabeza visible	•
Líder	
Enlace	
ROLES INFORMATIVOS	
Monitor	•
Difusor	•
Portavoz	
ROLES DE DECISIÓN	
Empresario	
Gestor de anomalías	
Asignador de recursos	•
Negociador	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

Al realizar la proyección de la cuarta semana de investigación del cargo gerente general, con relación al modelo de práctica gerencial del año 2009 de Mintzberg, los resultados arrojaron que el 84% del tiempo el directivo se desempeña en el campo interno y el 16% en el campo externo. Los roles predominantes del gerente general al interior de la organización fueron, con el 26% del tiempo investigado durante la cuarta semana el rol de vitalizar, con el 16% el rol determinar, con el 11% el rol fortalecer la cultura, con el 10% el rol centro nervioso, con el 7% el rol manejar perturbaciones, con el 6% el rol monitorear, con el 6% el rol distribuir y con el 6% del tiempo el rol diseñar.

MODELO 2009

INTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Monitorear	•
Centro Nervioso	
Controlar	
Diseñar	•
Delegar	
Designar	
Distribuir	•
Determinar	
PERSONAS	
Liderar	
Vitalizar personas	
Desarrollar personas	
Construir equipos	
Fortalecer la cultura	
ACCIÓN	
Hacer	
Administrar proyectos	
Manejar perturbaciones	•

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

EXTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Centro Nervioso	
Vocero	
Difundir	
PERSONAS	
Relacionarse	
Cultivar relaciones	•
Representar	
Convencer/Comunicar	
Transmitir	•
Amortiguar	
ACCIÓN	
Negociar	
Armar coaliciones	
Movilizar apoyos	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

Gerente Posventa

Gerente de posventa empresa automotriz, Centro Motors KIA – JAC (mayo del año 2017)

El cargo del gerente de posventa, implica ser el responsable de garantizar la mejor atención y respaldo al cliente posterior a la compra de los vehículos de las diferentes marcas que se comercializan en ambas sedes de la compañía, esto corresponde a prestar los servicios de mantenimientos preventivos y correctivos, el servicio de lámina y pintura automotriz,

embellecimiento vehicular y demás, así como garantizar la disponibilidad de repuestos a los más de 500 vehículos que mensualmente ingresan a las instalaciones, rindiendo cuentas a la Gerencia General por cinco unidades de negocio, como lo son: taller automotriz Tuluá, almacén de repuestos Tuluá, taller automotriz Palmira, almacén de repuestos Palmira y almacén de repuestos JAC; con permanente y constante comunicación con los demás miembros del equipo primario de la compañía, directora de mercadeo, directores comerciales, jefa administrativa y financiera y demás; con el objetivo de alinear toda la estrategia de la empresa a los fines de la compañía.

Hace ya 4 años que la compañía automotriz Centro Motors realizó la adquisición en su totalidad una empresa hermana, encargada de toda la parte de servicio automotriz en la ciudad de Tuluá de la cual era accionista mayoritario. El gerente de posventa objeto de estudio desde ese entonces viene desempeñándose en este cargo, quien viene realizando un plan carrera dentro de la empresa automotriz, iniciando su carrera en el cargo de líder de calidad en las operaciones en los servicios de taller automotriz, posteriormente fue nombrado jefe de colisión, y al cabo de un año gerente de servicio, hoy en día es el gerente de posventa, siendo esta su mayor experiencia laboral la adquirida dentro de la compañía, así como también su primera experiencia gerencial.

Conforme se había nombrado anteriormente se describen a continuación los detalles de los roles desempeñados, buscando recopilar la mayor cantidad de información relevante para la investigación, haciendo este ejercicio a lo largo de un mes calendario completo. Durante los primeros días de investigación los hallazgos presentados son más extensos y detallados, para los siguientes días de investigación se presentaron sólo los hallazgos diferenciales, al final en los anexos se presentó el detalle de cada día.

Día 2 del mes de mayo del año 2017, el primer día de reflexión; la mañana comienza con un breve saludo al equipo de trabajo por parte del gerente de posventa, deteniéndose a conversar con un técnico de mecánica automotriz con quien se encontró en la entrada y dialogaron sobre su salud ya que en días anteriores había manifestado tener dolores lumbares y el gerente le había recomendado ir al médico para que fuese tratado. El directivo se sienta en su escritorio el cual está ubicado en la oficina de posventa, una oficina que es compartida con tres funcionarios del área, cada uno ubicado en su cubículo de trabajo, oficina de puertas abiertas y donde además de los trabajos administrativos se atienden clientes; pese a que se le ha ofrecido por parte de gerencia general crear un espacio aislado, el gerente de posventa manifiesta preferir no tener barreras con su equipo de trabajo. El gerente de posventa revisa el listado de las tareas principales del día, lista que según él ya es costumbre realizarla desde el día anterior con el objetivo de brindar prioridad a los aspectos más importantes o urgentes, en ese momento le escriben vía Skype la jefa administrativa y financiera con el fin de que se reúnan para revisar la dotación del personal de posventa, para lo cual en meses anteriores según el gerente se había realizado un pedido con una muestra de cada uniforme a la importadora automotriz Metrokia, para luego estas muestras ser enviadas a confeccionar de manera local a un precio más económico; al parecer el pedido había sido mal despachado, el gerente y la jefa en conjunto revisan las prendas, define la cantidad que se dejará, las prendas que se devolverán a la importadora y las que se deben enviar a confeccionar de manera local.

Posteriormente el gerente de posventa se dispone a retornar a su oficina, en el camino es detenido por el jefe de repuestos el cual le pide que revise y apruebe dos pedidos de refacciones, estos pedidos deben ser aprobados por el gerente de posventa con el propósito de controlar la

compra de repuestos injustificados y que posteriormente pueden ser causales de obsolescencias de inventario, manifiesta el directivo, caminan juntos a la oficina y después de revisar los pedidos y discutir brevemente sobre el tema, el ejecutivo le brinda la autorización. Con el tiempo que dispone el gerente de posventa se propone revisar la bandeja de correo que ya sumaban 23 correos electrónicos hasta ese momento, al mismo tiempo que realiza e imprime el formato para legalizar viáticos de la semana anterior, ya que había estado según él toda la semana en la sede de la ciudad de Palmira cubriendo las vacaciones del jefe de taller. En este momento es interrumpido por la asistente de facturación, quien le solicita al directivo un permiso para ausentarse el día viernes en horas de la mañana, después de brindarle el permiso y firmar la autorización, la revisora fiscal lo interrumpe con un tema relacionado con el inventario de repuestos, tema sobre dos cintas adhesivas de puerta de un vehículo de referencia Rio Stylus a las cuales se les dio salida del inventario sin justificación, el gerente de posventa aclara que fue una acción comercial autorizada por gerencia general para un cliente especial, dedicándose a analizar el caso con la revisora fiscal. Una mañana de trabajo, donde se puede apreciar lo planteado por el canadiense Mintzberg, sobre las características del trabajo directivo, sobre la preferencia por las maneras informales y orales de comunicación, reuniones, llamadas, correo electrónico, etc. ocupando entre el 60% y 90% del tiempo del día según sus estudios

Posteriormente el gerente de posventa sube a la oficina de gerencia general, para la firma y la legalización de viáticos realizada anteriormente, luego pasó a caja general para la devolución del dinero sobrante de viáticos, para así continuar con su actividad de revisión y respuesta de los correos de mayor prioridad postergada por las interrupciones. El directivo recibe una llamada del jefe de taller automotriz de la ciudad de Palmira, quien le solicitaba la autorización para realizar

una operación mecánica en una caja automática en un vehículo de referencia KIA Sportage; este tipo de solicitudes son comunes según el gerente, se trata de operaciones complejas que implican decidir entre el realizar uno u otro procedimiento, procurando analizar más allá del concepto técnico, las implicaciones o perjuicios que pueda tener para la compañía cualquier decisión; el gerente aprovecha esta llamada para preguntar por un caso pendiente, la llegada de un motor de columna de dirección que venía por importación desde Corea del Sur, el cliente está molesto por la demora y esto podría generar a la empresa una futura demanda sino se soluciona satisfactoriamente para el cliente manifiesta el directivo, antes de despedirse felicita al jefe de taller de la ciudad de Palmira por sus buenos resultados del mes de abril y lo alienta para continuar de esta manera. El tercer plano que conforma el modelo de Mintzberg, es el plano de las personas que la investigación nos lo hace evidente, ayudar a otras personas a hacer que las cosas ocurran, ser dependiente de los demás, facultar o empoderar, liderar a las personas dentro de la unidad y relacionarse con personas por fuera de esta.

La tarde inicio con un estrechón de manos entre el gerente de posventa y el jefe de taller de la ciudad de Tuluá, sus resultados del mes anterior fueron buenos e incluso porcentualmente mejores que los de la otra sede, conversan brevemente sobre cuáles fueron los factores de éxito del mes y los planes de acción de este nuevo mes que inicia. El gerente se dispone a realizar una revisión aleatoria de las órdenes o ingresos del taller automotriz, según él esta es una función muy importante donde se retroalimenta al equipo del adecuado diligenciamiento de las órdenes, si están brindando los diagnósticos completos, si se tiene las firmas del cliente, si se están realizando las inspecciones de calidad por parte del jefe de taller, entre otros aspectos, en esos momentos interrumpe la asistente administrativa con el fin de validar una información a enviar a

la empresa Alliance compañía de seguros. De nuevo el plano de la información mencionado anteriormente es evidente, el directivo es un centro nervioso de información de la unidad, la información es procesada por el gerente para animar a otras personas a emprender las acciones necesarias, información que debe comunicarse en derredor, de acuerdo con Mintzberg.

Posteriormente llega a la oficina de la gerencia de posventa, la asistente de contabilidad y casi inmediatamente la directora de mercadeo y servicio al cliente, la primera con el objetivo de revisar y autorizar las facturas de repuestos y servicios de las importadoras de vehículos y otros gastos; la directora de mercadeo para elaborar en conjunto la respuesta de un derecho de petición a punto de vencer, que tenían pendiente desde días anteriores pero dado que el gerente no había estado en la sede estaba sobre el tiempo de dar respuesta; el ejecutivo deja los documentos por revisar en el escritorio y procede a realizar la respuesta del derecho de petición, lo interrumpe control interno para que le firme un acta de venta de chatarra automotriz, según el directivo una operación que se controla hace poco y que deja algunos ingresos ocasionales significativos para la compañía, este proceso debe ser revisado y firmado por la revisora fiscal, control interno, el gerente de posventa y gerente general. La dinámica de la práctica gerencial se caracteriza por un ritmo frenético, interrupciones por montón, sucesos breves, mayor frecuencia de respuesta que de iniciación, como lo expresaba Mintzberg el trabajo gerencial es “una maldita cosa tras cosa”.

El gerente de posventa después de terminar de redactar la respuesta del derecho de petición, toma un tiempo para salir, recorrer el taller y saludar al equipo de trabajo, mirar que todo marche en orden, visualizando las instalaciones y brindando las recomendaciones del caso al jefe de taller, esto es algo rutinario manifiesta, lo hace cada vez que puede y que le sirve para mantenerse en contacto con la operación; el directivo cambia de actividad pasa a revisar las

facturas de servicios y repuestos de las importadoras y otros gastos de posventa que le habían traído para validar, lo interrumpe un contacto externo, el gerente de la empresa Colpatria de la sucursal de la ciudad de Tuluá quien pasaba en ese momento y se detiene a saludar. Mintzberg caracterizó las posturas que adopta el gerente en la práctica gerencial de acuerdo a los patrones de su comportamiento, como por ejemplo la postura control remoto: analítica, control; la postura fortalecer la cultura: arte y oficio, liderar, comunicar, relacionar. Y en nuestro día de investigación la postura de Intervenir de manera estratégica: intervención personal, hacer, control y comunicación.

Terminada la tarde el gerente de posventa verifica la entrega de las botas de dotación del personal a cargo, junto con la jefa administrativa y financiera, quienes definieron así mismo la entrega de otros elementos de protección y seguridad personal con la encargada de salud ocupacional. El directivo revisa antes de que finalice el día que se hayan enviado los informes correspondientes de vehículos inmovilizados y el reporte de campañas por parte de los jefes de taller, según él informes exigidos por las marcas comercializadas, uno de los reportes, el de la ciudad de Tuluá no se ha recibido copia de enviado por correo electrónico, por lo que se comunica con el jefe de taller y le solicita realizarlo inmediatamente. Por último, el gerente lee los correos informativos o de menor relevancia en el día y antes de irse verifica nuevamente que el informe pendiente no solamente haya sido enviado, sino realizado adecuadamente. Mintzberg presentó los embrollos ineludibles de la práctica gerencial, dentro de los cuales estaba los embrollos de los pensamientos, donde se hacía referencia al síndrome de la superficialidad por parte del directivo, tanta presión por hacer las cosas y la condición que el trabajo es por naturaleza y de modo inherente interminable, lo inmiscuían en este embrollo.

Como se mencionó anteriormente, para la descripción de los hallazgos de los días siguientes las tareas no se describirán detalladamente, las tareas rutinarias no se especificarán: como por ejemplo la revisión de la agenda del día, tareas principales, interrupciones, autorizaciones, seguimiento, verificación de informes y demás; estas actividades están disponible detalladamente por cada día en los anexos de este documento. Actividades móviles, fluidas, tangibles, en curso y no rutinarias fue indudable y donde la naturaleza lateral del trabajo con colegas y asociados fue la constante del día, características encontradas por el economista Henry Mintzberg durante su investigación de 29 días, con 29 gerentes diferentes, que dirigían empresas o unidades entre 18 empleados y 800 mil.

Para el segundo día de investigación, el gerente de posventa empieza con la revisión de la nómina salarial de los técnicos de mecánica de la ciudad de Palmira, según el directivo la nómina se liquida del 1 al 30 de cada mes, cada técnico genera una comisión por las operaciones realizadas por su cuenta, cada cargo tiene una comisión asignada sobre el valor facturado antes de IVA, la persona de facturación genera la información, lo revisa cada jefe y posteriormente lo pasan para autorización del gerente de posventa, manifiesta que este es un tema crítico ya que la información se ingresa de manera manual, por orden de servicio, son más de 500 órdenes y pueden haber errores involuntarios como voluntarios que comprometan los recursos de la empresa; el gerente termina de revisar y autorizar la nómina.

Dando cumplimiento a una cita programada el gerente de posventa se reúne con un cliente de un vehículo de referencia Cerato, según el directivo que días antes le habían hecho una reparación y al parecer no le habían dado factura de venta, el gerente manifiesta que dentro de la compañía existe un proceso y un área encargada de las PQR (Peticiones, quejas y reclamos),

cuando estas son consideradas delicadas son tratadas directamente por la gerencia de posventa, de lo contrario solo se revisa y se brinda el aval del proceder, esta era considerada una falta grave y había que aclarar la situación, la cliente estaba iracunda y el directivo procedió a calmarla. Para ello, el gerente de posventa hábilmente la cambió de ambiente llevándola a la sala de juntas, le brindo a beber una aromática y se dispuso a escuchar lo que la cliente tenía que decir, después de brindarle solución a la cliente y reestablecer la confianza en el concesionario con el objetivo de no perder un cliente, el ejecutivo se reunió con el jefe de repuestos y la persona implicada a quien se le pasa un memorando por el incumplimiento de las políticas de la compañía, el gerente cierra el tema dejando en seguimiento la persona, expresa. El profesor Mintzberg en su obra *The Nature of Managerial work*, 1973, propuso los papeles interpersonales, figura visible, líder y enlace, que se han podido apreciar en el día a día del directivo.

En horas de la tarde lo primero que hace el gerente de posventa es reunirse con la encargada de control interno, según él para revisar los resultados de una auditoria aleatoria al inventario de repuestos que presentaban algunos faltantes menores, tema del que posteriormente pediría las explicaciones pertinentes al encargo de repuestos de la marca JAC. Aprovechando un tiempo libre, el directivo se comunica con el encargado de repuestos de la importadora de vehículos y revisan el tema del presupuesto del mes de mayo, considerando que estaba muy alto y es importante que se ajusten por medio de una negociación, las expectativas de la importadora con las del concesionario, expresando, más aún si hay en juego incentivos por cumplimiento.

Termina la tarde el gerente de posventa con la participación en una capacitación sobre salud ocupacional y seguridad industrial dictada dentro de la compañía, a la cual se une según el directivo con el propósito de no solo aprender sino de promover la importancia de este tipo de

capacitaciones, procurando que los miembros del equipo lo tomen con la seriedad y responsabilidad del caso.

El tercer día, el gerente de posventa se traslada a la sede de la ciudad de Palmira, después de realizar lo de rutina, saludar al equipo y demás actividades, se reúne con el jefe de taller para mirar los avances en las metas comerciales propuestas para el mes en curso, analiza aspectos como ingresos por mano de obra y repuestos, posteriormente va al detalle de la información para evaluar los puntos críticos donde se debe intensificar el trabajo, ya sea en trabajos de mecánica o trabajos de colisión, revisa igualmente los temas de capacitaciones entre otros. Después de la reunión el directivo evalúa problemas con la acumulación de aguas lluvias, del techo del taller automotriz, según el gerente lo cual genera inundación cuando se presentan lluvias fuertes, evalúa las cotizaciones de mantenimiento locativo realizadas y se comunica con la mejor opción o proveedor para aclarar los detalles del trabajo a realizar.

El gerente de posventa mientras da espera a la llegada del posible contratista, revisa dos casos delicados de daños dentro de la operación del taller automotriz, según él con el objetivo de definir el proceder en cada uno, el primero de ellos, es el daño en un panorámico de un vehículo de carga nuevo el cual fue quebrado durante el proceso de prueba de ruta, el segundo es el daño en el bloque de motor de una camioneta la cual estaba en un proceso llamado peritaje, el ejecutivo expresa que ambas reparaciones son de alto costo y hay que determinar si los daños fueron causados por hechos fortuitos, una imprudencia, por mala operatividad, distracción o deterioro por usos de las piezas en el caso de la camioneta de referencia Sorento, ya que de esto depende la responsabilidad del técnico; estos casos complejos y de alto costo son consultados con gerencia general para tomar una determinación final. La práctica gerencial es compleja, la

gerencia no es ciencia ni una profesión, es una práctica, que se aprende más que todo a través de la experiencia y que está afianzada en el contexto, la gerencia aplica la ciencia, según Mintzberg.

Finalizando la tarde llega el contratista y el gerente de posventa define el trabajo a desarrollar en el techo del taller automotriz, costo, tiempo y requerimientos, aprobando el trabajo.

Una mañana soleada la del día 4, el gerente de posventa a primera hora se encuentra un cliente irascible, gritando en la entrada e indisponiendo a los demás clientes en el taller automotriz de la ciudad de Tuluá, por lo cual el gerente se acerca, se presenta e invita al cliente a dialogar sobre el tema, el cliente manifiesta un ruido anormal en la parte delantera del carro al ingresar los cambios de marcha, le diagnosticaron cambio de embrague, el cliente argumenta que su vehículo tiene garantía vigente y que no está dispuesto a pagar por la reparación; el directivo le explica al cliente la situación, le pide disculpas si la información no ha sido bien brindada, se aprecia que se apoya en el manual de mantenimientos y finalmente le brinda un descuento con el cual el cliente acede a realizar la reparación por su cuenta.

Luego el gerente de posventa participa en una reunión para analizar la liquidación de comisiones salariales de los mecánicos, según el ejecutivo el proceso se realiza de manera manual y requiere ser sistematizado, por lo cual en la reunión participaron un auxiliar contable, el gerente de posventa, el coordinador de sistemas y el gerente general.

Tiempo más tarde, el directivo dialoga con el asesor de servicio y en conjunto se dirigen al taller automotriz donde procede a preguntarle por el estado de cada vehículo en las instalaciones, según él esto con el propósito de determinar el grado de empoderamiento del asesor con el cargo, el asesor es la persona que más conocimiento debe tener en el área, debe

conocer el estado de cada vehículo, la disponibilidad de los repuestos y el valor cotizado, es su trabajo considera el directivo; al mismo momento que el gerente inspecciona los vehículos con el asesor de servicio evalúa el adecuado uso de los IPP (Implementos de protección personal) en los técnicos y retroalimenta al jefe de taller posteriormente para que transmita un par de recomendaciones. Las actividades significativas parecen estar intercaladas con lo mundano sin ningún orden en particular para ello, el gerente debe estar preparado para cambiar de disposición anímica con rapidez y frecuencia, según Mintzberg.

El día 5 es un sábado, día que el gerente de posventa realiza reunión con todo el equipo posventa a primera hora; según el directivo estas reuniones son quincenales a las cuales regularmente trata de asistir, los temas tratados son variados como: retroalimentación de casos de la semana anterior, recomendaciones en seguridad industrial y salud ocupacional, socialización de nuevas reglamentaciones corporativas, nuevos boletines y lineamientos de fábrica; el gerente expresa que en este caso habían salido dos boletines importantes para la camioneta de referencia Sportage, por parte de Metrokia (MTK) los cuales recalcó. También el ejecutivo hizo énfasis en la venta de servicios adicionales la cual debían mejorar, termina hablando sobre la importancia del clima laboral y como mejorarlo, se despide para trasladarse a sus estudios universitarios.

Como lo mencionamos en el análisis de la primera semana del gerente general, esta primera semana es de gran importancia para la investigación, en ella comenzamos a entender el quehacer del directivo ya en este caso el del gerente de posventa.

En esta primera semana, se evidencia las diferentes maneras informales y orales de comunicación, reuniones, llamadas, email entre otros que se convierten en “una maldita cosa tras cosa” como literalmente lo expresa el profesor Henry Mintzberg, ahora se entiende con claridad

porque no cuando enunciaba que la dinámica gerencial es compleja, no clasificable como ciencia ni como profesión, sino más bien como una práctica que se aprende más que todo a través de la experiencia.

Al realizar la extensión de los roles gerenciales definidos por Henry Mintzberg del año 1973, en esta primera semana de investigación con el gerente de posventa, encontramos que predominan los roles de decisión con un 52%, seguido de los roles interpersonales con el 29% y finalmente los roles informativos con el 20%.

Los roles de mayor influencia en esta primera semana para el gerente de posventa fueron el rol interpersonal de enlace con un 28%, seguido de los roles de decisión empresario y asignador de recursos, con el 23% y 20% respectivamente. Así mismo, se evaluó el gerente de posventa de acuerdo a las posturas definidas por Mintzberg destacándose entre ellas la gerencia del medio por un 34%, la siguiente postura que se destaca es la mezcla por doquier con el 24%, e intervenir de manera estratégica con el 21%. Seguido a esto se analizan los contextos definidos por Mintzberg en el cargo obteniendo que predomina el contexto del trabajo con el 51%, continuando con el contexto externo con el 31% y el contexto personal con el 8% en esta primera semana.

MODELO 1973

ROLES INTERPERSONALES	
Cabeza visible	
Líder	•
Enlace	
ROLES INFORMATIVOS	
Monitor	
Difusor	•
Portavoz	•
ROLES DE DECISIÓN	
Empresario	•
Gestor de anomalías	
Asignador de recursos	
Negociador	

Gran Influencia

Influencia Moderada

Poca Influencia

•

Proyectando los resultados de la investigación de esta primera semana, en el modelo de practica gerencial de Mintzberg del año 2009, se encontró que el gerente de posventa en su quehacer se desempeña un 97% al interior de la organización y se desenvuelve el 3% hacia el exterior. Específicamente hacia el interior de la organización el 41% del tiempo se desarrollan en el campo de la información, seguido por un 38% en roles desarrollados en el campo de las personas, seguido de los roles de acción con una participación del 20% del tiempo descritos en la síntesis de diario de campo de la primera semana.

MODELO 2009

INTERNOS		EXTERNOS	
INFORMACIÓN		INFORMACIÓN	
Comunicar		Comunicar	
Monitorear	•	Centro Nervioso	•
Centro Nervioso	•	Vocero	•
Controlar		Difundir	
Diseñar			
Delegar	•		
Designar	•		
Distribuir	•		
Determinar			
PERSONAS		PERSONAS	
Liderar		Relacionarse	
Vitalizar personas		Cultivar relaciones	
Desarrollar personas		Representar	
Construir equipos		Convencer/Comunicar	
Fortalecer la cultura		Transmitir	
		Amortiguar	
ACCIÓN		ACCIÓN	
Hacer		Negociar	
Administrar proyectos		Armar coaliciones	
Manejar perturbaciones		Movilizar apoyos	

Gran Influencia		Gran Influencia	
Influencia Moderada	•	Influencia Moderada	•
Poca Influencia		Poca Influencia	

Para el día 6, segunda semana de investigación, además de las tareas rutinarias que ya hemos tratado y la abrumadora dinámica de la gerencia, en este día el gerente de posventa genera los diferentes informes del mes anterior tanto internos, como los establecidos por cada importadora de vehículos, según el gerente estos informes no los saca el primer día del mes puesto que deben estar ingresados contablemente todos los costos y gastos del mes anterior, lo que afecta directamente los márgenes, por lo que debe ser después del cierre contable.

El gerente de posventa manifiesta que en la compañía se maneja el sistema de información DMS o software contable, un sistema muy completo, pero poco amable a la hora de

hacer informes por ello se ha optado por generar tablas actualizables en Excel, esto ayuda a tener una información más completa y que se pueda manejar de manera ágil. El directivo comienza generando sus informes internos, datos generales de la operación del taller que le permiten el control del mismo, ventas totales detalladas, gastos y costos de operación, márgenes brutos, márgenes netos, uso de la capacidad instalada, entre otros; según él esto con el objetivo de visualizar el comportamiento mes a mes de la operación y tomar medidas oportunas.

Posteriormente el ejecutivo genera los informes para las importadoras como KPI Autocom, expresa que es un informe completo y detallado de los vehículos ingresados solo de las marcas comercializadas por Autocom (JAC, Mahindra, Baic, etc.); informe de industria Metrokia, informe general de la operación de los vehículos KIA, manifiesta que en él se describen nivel de entradas y ventas de repuesto por segmento; informe tablero a bordo, un informe específico del área de repuestos de Metrokia en el que se describen a detalle las compras, ventas y niveles de inventario; y por último el directivo genera una parte del informe KPI Metrokia, según él este es un informe completo de toda la compañía y el gerente de posventa se encarga de aportar todos los datos de la operación de posventa, el área contable se encarga de la otra información, la organiza y lo envía, de estos informes se encarga personalmente el gerente de posventa dada la importancia de los mismos, adicional le permite estudiarlos mientras los genera manifiesta, cada uno de ellos de realizarse inadecuadamente o no realizarse genera sanciones o perjuicios para la compañía por parte de las importadoras. Se evidencia lo planteado por el profesor Mintzberg, sobre las seis características del trabajo directivo, en lo referente a la fragmentación y la discontinuidad del trabajo.

Es el día 7 de nuestra reflexión, pero es el día 9 de mayo en el calendario, según el gerente de posventa por políticas de la empresa los pagos de la nómina salarial para las personas de posventa en la ciudad de Tuluá son los días 10 y 25 de cada mes, a los administrativos que comisionan por resultados se les liquida el día 10 de cada mes, por ello en este día la tarea más relevante del directivo fuera de lo rutinario estuvo en evaluar los resultados de cada uno de los jefes o líderes como él los llama, el jefe de repuestos, jefes de taller, asistentes de colisión y analista de garantías, para quienes se define y autoriza un incentivo adicional manifiesta, dependiendo del cumplimiento de las metas comerciales propuestas para el mes anterior, igualmente le comunica formalmente a cada uno de su equipo, cual fue el resultado y junto con esto el avance de las metas del mes en curso.

En horas de la tarde el gerente de posventa se reúne con el asesor de vehículos usados, según el directivo un área o unidad de apoyo de la compañía que es la encargada en retomar los carros de los clientes que quieren renovar vehículo; en la reunión se trató el tema de los vehículos dejados en el taller automotriz sin previo aviso, había un vehículo con más de 8 días ocupando un puesto de trabajo, el gerente concientiza al asesor de vehículos usados de la importancia económica de un puesto de trabajo, lo que tener un puesto ocupado conlleva y sobre todo mantener un flujo constante de información dado que este vehículo no tenía ninguna señalización que era del departamento de usados y causaba confusiones al realizar las rondas e inventarios; el directivo le pide controlar el tema, mejorar la comunicación y marcar los carros del área con el propósito de no generar confusiones en los demás procesos. En este día, se puede distinguir el plano de la información determinado por el modelo de la práctica gerencial empresarial de Mintzberg, con los siguientes roles comunicar, escuchar, negociar, controlar.

En el día 8 de investigación, el gerente de posventa realiza una auditoria de control a todos los costos y gastos de los centros de costos o unidades de negocio que controla, el ejecutivo pide a contabilidad que le brinden los documentos correspondientes de los 5 centros de costos de los cuales es responsable, taller automotriz Tuluá, almacén de repuestos Tuluá, almacén de repuestos JAC Tuluá, taller automotriz Palmira y almacén de repuestos Palmira; según el directivo esto con el objetivo de revisar que todos los gastos y costos hayan sido debidamente contabilizados y aprobados, manifiesta que la operación es compleja y las personas tienden a olvidar las normas, el directivo ha evidenciado gastos ingresados sin su autorización, sin que sean de gravedad afortunadamente, pero este no es el debido proceso y así como pasa con gastos reales, conocidos y justificados, así mismo se pueden ingresar gastos que perjudique la operación que no hayan sido autorizados, por ello el gerente hace una revisión del tema y retroalimenta de sus hallazgos a el área de contabilidad para que lo tengan en cuenta, expresa que de encontrarse alguna anomalía llamará a la persona implicada a rendir cuentas de la acción, en esta revisión no hay mayores novedades manifiesta, encontró unas autorizaciones de gastos menores autorizadas por el jefe de taller de la ciudad de Palmira, simplemente retroalimenta para que cumplan lo establecido y se pida autorización. La gerencia de pie de acuerdo con Mintzberg, día que nos lleva a unas de las conclusiones de su modelo el plano de la acción, el hacer, administrar proyectos, experiencias tangibles, manejar perturbaciones, reaccionar a los cambios, contingencias, inconvenientes inesperados. Chester Barnard “El trabajo ejecutivo no es aquel de la organización, sino el trabajo especializado de mantener la organización en operación”.

Día 9 de la investigación, el día comienza con una reunión entre el gerente de posventa, el jefe de taller y el asesor de servicio de la ciudad de Tuluá con el propósito según él de redefinir

el valor del servicio de brillada vehicular, después de la breve reunión el directivo viaja a la ciudad de Palmira donde tramita un caso pendiente con un pago de una aseguradora, el encargado del proceso es relativamente nuevo en el cargo y había recibido durante su empalme del cargo tres casos pendientes por pago para tramitar pero a la fecha ha podido gestionar sólo dos de ellos, quien manifiesta que se le ha hecho seguimiento pero no ha tenido respuesta por parte de la aseguradora, la aseguradora es la empresa Colpatria y tiene en trámite con la empresa automotriz el proceso de siniestro de un vehículo de referencia Cerato el cual le autorizaron verbalmente el cambio del radiador pero en el pericial (documento de autorización) no aparece descrito, el gerente y el asesor revisan las evidencias y expresan que aunque han escrito varias veces no ha tenido ninguna respuesta.

En este caso el gerente de posventa llama directamente a el director de la agencia de la empresa Colpatria en la ciudad de Tuluá y le explica el caso, le brindan los datos de las personas que manejan el tema y quedan de ayudarle, recopila la información, la organiza y la envía a las personas involucradas, nuevamente el directivo llama al director de la agencia y este se comunica a su oficina principal en la ciudad de Bogotá, le responden el correo que está en trámite y le manifiestan que le brindaran respuesta en dos días hábiles. En un tiempo libre el ejecutivo da una vuelta por el taller en compañía del jefe de taller verificando el buen funcionamiento de la operación y el ambiente de trabajo, el gerente es interrumpido por la asistente de facturación quien le solicita la autorización de costos colisión y quien también le solicita autorización para el cierre de órdenes de servicio que no generan costos, según el directivo una autorización que solo brinda el gerente de posventa después de hablar con el jefe de taller y pedir los soportes del caso; Como podemos ver se puede notar el rol como cabeza y su

relación laboral le permitió tener un contacto directo y brindar respuestas en menor tiempo y con mayor efectividad. Este día se podría enmarcar en el plano de la acción propuesto por el modelo de práctica gerencial de Mintzberg, donde se propone el hacer internamente (lograr que se haga), negociar externamente con proveedores, otros gerentes internos, red de contactos.

Jueves 11 de mayo, siguiente día de investigación, el gerente de posventa inicia el día con una reunión breve con el jefe de taller de la sede de la ciudad de Tuluá, donde tratan el tema del manejo de los trabajos tercerizados o subcontratados, según el directivo para el caso de las órdenes de taller que corresponden a trabajos internos o consumos de la empresa, por lo cual no tienen un valor de ingresos facturado; el jefe de taller manifiesta su preocupación de que se genere un costo sin un ingreso y que esto afecta sus indicadores de desempeño, el gerente define el manejo en lo posible del ingreso directo al centro de costo involucrado y retroalimenta el mismo tema al jefe de taller de la ciudad de Palmira telefónicamente. El jefe de taller de la sede de Tuluá le solicita autorización sobre la necesidad de un segundo lavado de un vehículo durante su estadía en el taller automotriz, el directivo expresa que el procedimiento definido es un solo lavado, lo cual solo se puede hacer con la autorización del gerente de posventa ya que es un costo adicional en el que se incurre, este día el ejecutivo revisa y autoriza precisamente el pago del servicio de lavadas de vehículos subcontratado en la sede Tuluá, taller que tiene este servicio externo. El gerente de posventa en un espacio libre da un recorrido por el taller y conversa con un técnico automotriz, charlan sobre cómo le ha ido con su nueva casa, la cual le entregaron hace poco manifiesta, según el directivo a los empleados la empresa les brinda todo el apoyo necesario para este tipo de trámites.

En horas de la tarde el gerente de posventa recibe una llamada de un contacto externo de una empresa dedicada a formación técnica, quien estaba ofreciéndole una capacitación interesante para el personal técnico en el área de talleres automotrices, casi de inmediato el jefe de taller de la sede de Palmira también se comunica con el directivo para solicitarle autorización para la inscripción de un técnico automotriz a la capacitación, así mismo el asesor de repuestos le solicita al directivo una autorización para realizar un pedido de filtros y repuestos de un carro de colisión. El gerente de posventa se reúne con la mensajera, según él persona encargada del trámite de incapacidades, para estudiar las recomendaciones médicas del reintegro de un colaborador que meses antes tuvo un percance donde perdió parte del dedo; luego el ejecutivo se comunica con un contacto externo de la importadora Metrokia para consultar algunos problemas que se han presentado con la plataforma de servicio al cliente SACK. Posteriormente el gerente realiza la socialización a los miembros del equipo vía correo electrónico, del nuevo formato de legalización de viáticos transmitido por la jefa administrativa y financiera. En este día se aprecian papeles y dimensiones muy diferentes, Mintzberg hizo énfasis al estilo personal en la práctica gerencial, caracterizándolos en aspectos como las variadas dimensiones del estilo gerencial, la tendencia proactiva, su ubicación en la práctica en la parte superior, en el centro o por doquier de la unidad, entre otros.

Siguiente día, viernes 12 de mayo, en horas de la mañana el primer tema del día del gerente de posventa es una situación que se tiene por el incumplimiento en la entrega de un vehículo y la autorización de un imprevisto, según el directivo un carro de colisión el cual están reparando pero al hacer prueba de ruta el cinturón de seguridad está bloqueado (en el momento del impacto se activa y queda inservible), el gerente se comunica con la encargada de colisión y

al jefe de taller a impartir pautas de cómo se va a manejar el tema, el directivo hace un llamado de atención ya que no se realizó un debido procedimiento en la cotización y autoriza el pedido del repuesto anticipadamente con el fin de minimizar el tiempo de espera al cliente, teniendo en cuenta según él que este es un repuesto que obligatoriamente lo brinda la compañía de seguros. El gerente de posventa recibe una llamada de la directora comercial de la marca KIA de la sede de Palmira la cual le solicita autorización para el proceso de porcelanizada de un vehículo, posteriormente el directivo establece comunicación con un contacto externo de la importadora para averiguar por el avance del presupuesto en repuestos, el ejecutivo manifiesta que la compañía maneja un control de los pedidos, pero el dato real con relación al presupuesto lo brinda directamente la importadora ya que depende de la disponibilidad de los repuestos solicitados.

En horas de la tarde, el gerente de posventa recibe una llamada del importador Autocom de parte del supervisor de zona consultando sobre una petición, queja y reclamo presentada, según el directivo la cliente manifiesta que las luces quedaron desalineadas, el gerente procede a impartir la orden al contact center para llamar al cliente y resolver la inquietud. El ejecutivo hace un breve recorrido con gerencia general por el taller, conversando sobre varios asuntos, el gerente de posventa recibe una llamada de un proveedor de equipos automotriz ofreciéndole un nuevo equipo de alineación con características mejoradas ya que en días anteriores el gerente general le había solicitado cotización sobre el tema. El directivo converso con el responsable de colisión de la sede de la ciudad de Palmira quien le pide autorización para la no asistencia a la reunión de comité de seguridad programada para el día 13 de mayo, quien le manifiesta tener trabajo acumulado, dos cotizaciones pendientes en las páginas de los proveedores Suramericana

y Liberty. El gerente de posventa termina el día en una pequeña reunión con la jefa administrativa y financiera, coordinando la realización de las evaluaciones médicas de dos personas nuevas del área de posventa. El día del gerente nos permite considerar los papeles decisorios, empresario, solucionador de disturbios, repartidor de recursos y negociador, que concluyo Mintzberg en 1973.

Sábado 13 de mayo, a primera hora el gerente de posventa realiza la liquidación de comisiones salariales de la parte administrativa de posventa, según él dado que el día anterior contabilidad le informó sobre el cierre de ingresos de facturas de gastos del mes anterior, el directivo sostiene una pequeña charla con cada jefe retroalimentándolos sobre los resultados del mes anterior y los avances en las metas del presente mes.

Esta segunda semana de investigación con relación con roles definidos por Henry Mintzberg del año 1973 encontramos que continúa predominando los roles de decisión con un 42%, seguido por los roles informativos con un 32% y los roles interpersonales con un 16%; se destacan en esta semana los roles como asignador de recursos con un 26%, los roles informativos monitor con un 24% y los interpersonales como cabezas visibles con 19%.

Analizando las posturas adoptadas por el gerente de posventa en esta segunda semana encontramos que continua la postura de la gerencia del medio predominante con un 36% de participación, seguida de la postura de intervención de manera estratégica con un 29% y la postura de mezcla por doquier con un 20% de participación, cabe anotar que, aunque los porcentajes varían en las tres posturas principales de la semana uno estas mismas continúan predominando.

Pasando el análisis por contexto encontramos una situación similar a la semana uno donde el contexto del trabajo paso de un 51% a 52% continuado como la más influyente dentro del trabajo gerencial de posventa, seguido del contexto externo el cual tuvo una variación positiva del 31% al 33%, el contexto personal se mantiene y el contexto situacional decrece.

MODELO 1973

ROLES INTERPERSONALES	
Cabeza visible	•
Líder	
Enlace	
ROLES INFORMATIVOS	
Monitor	
Difusor	
Portavoz	•
ROLES DE DECISIÓN	
Empresario	•
Gestor de anomalías	
Asignador de recursos	
Negociador	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

Estudiando la segunda semana de acuerdo al modelo de practica gerencial del Henry Mintzberg del 2009, encontramos una situación similar con la semana uno, variando menos un punto porcentual el tiempo en el que el gerente de posventa se desenvuelve al interior de la organización, por consiguiente, encontramos un 96% del tiempo dedicado al interior de la organización y un 4% en los roles externos. Al interior de la organización con un 36% de los roles del gerente de posventa se destaca los roles de acción los cuales en la primera semana habían obtenido 16 puntos porcentuales menos, con igual porcentaje de participación el rol de información, seguido del campo de las personas con un 28%; en estos roles internos se destacan

el rol de acción hacer con un 36% y el rol de información comunicar como centro nervioso con un 19% de participación en los roles internos.

MODELO 2009

INTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Monitorear	•
Centro Nervioso	
Controlar	
Diseñar	
Delegar	
Designar	
Distribuir	•
Determinar	•
PERSONAS	
Liderar	
Vitalizar personas	•
Desarrollar personas	
Construir equipos	•
Fortalecer la cultura	
ACCIÓN	
Hacer	
Administrar proyectos	
Manejar perturbaciones	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

EXTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Centro Nervioso	
Vocero	
Difundir	
PERSONAS	
Relacionarse	
Cultivar relaciones	
Representar	
Convencer/Comunicar	
Transmitir	
Amortiguar	
ACCIÓN	
Negociar	
Armar coaliciones	
Movilizar apoyos	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

Lunes 15 de mayo de 2017, comienza la tercera semana de investigación, en este día el gerente de posventa trata inicialmente algunos temas con gerencia general como por ejemplo la participación en la celebración del día de la madre de las colaboradoras, así mismo el ejecutivo retroalimenta al gerente general sobre los avances del proceso de revisión y gestión de órdenes de servicios abiertas, finalmente dialogan sobre el estado de un vehículo propio de la empresa de

versión Sorento, en el cual se moviliza el gerente general y está presentando posibles problemas por fogueo en pintura y balanceo que deben ser revisados. El gerente de posventa se comunica telefónicamente con el responsable de repuestos de la sede de Palmira con el cual se está coordinando el mismo evento para las madres en dicha sede, el directivo imparte instrucciones y comentan sobre los avances del evento, el gerente procede a terminar el informe de KPI para la importadora de la marca KIA, según él este es un informe completo que se envía en conjunto con contabilidad, la única parte que no puede calcularse directamente es la de posventa por lo cual le solicitan apoyo del gerente de posventa para esta parte del informe, en esta se piden datos de venta de mano de obra detallada por tipo de venta, venta de repuestos detallada, información de horas vendidas, horas trabajadas y demás, información filtrada únicamente para la marca.

En horas de la tarde el gerente de posventa tiene una reunión con un cliente con quien se ha establecido comunicación para la venta de un lote de repuestos obsoletos de la marca Chevrolet, marca que ya no comercializa la empresa, el directivo realiza una reunión donde se entrega el listado completo de los repuestos a ofrecer, el valor mínimo de las partes y la comisión que ganaría por la venta de las mismas, el gerente después de tener claro los términos agenda una nueva cita para los avances. El directivo realiza una llamada telefónica al supervisor de zona del proveedor Metrokia para coordinar la capacitación técnica en la ciudad de Bogotá y lo referente a capacitación virtual, después de la llamada el ejecutivo procede a socializar e impartir las instrucciones de quien tiene que presentar el curso obligatoriamente, así mismo el gerente recibe una llamada de un contacto externo de Metrokia quien le solicita información sobre campañas de servicios la cual no se había enviado y procede a gestionarla de inmediato con la persona encarga del contact center. Según Mintzberg la gerencia eficaz, fusiona los estilos de arte, ciencia y

oficio. Necesita del orden de la ciencia, del carácter práctico del oficio y necesita del brío del arte.

Martes 16 de mayo, comienza el día muy temprano, con la celebración del día de la madre, según el gerente de posventa la empresa invitó a un desayuno a todas las madres del concesionario, regularmente en estos eventos siempre está presente dado que maneja el área con mayor número de personas a cargo y algunas de ellas son madres; ya de nuevo en el concesionario el gerente realiza una ronda con el propósito de observar el funcionamiento de la operación, la limpieza y la organización, mientras estaba en dicha ronda el directivo recibe una llamada del supervisor de zona de la empresa Autocom, solicitándole información sobre un vehículo el cual habían tratado días antes por ruidos en la dirección, conversan un poco del asunto sobre el proceder y cuadran detalles del manejo del cliente.

Ya en horas de la tarde, el gerente de posventa revisa la bandeja de correos, encontrando un correo electrónico del jefe de taller de la sede de Palmira, donde se aprecia que maneja términos no adecuados con su personal, según él tal vez de manera inconsciente por lo cual, procede a llamarlo y realizar una charla de retroalimentación al respecto, expresa que con el propósito de que mejore los términos y el trato a su equipo de trabajo, posteriormente el directivo llama al supervisor de zona del proveedor Metrokia, según él con el fin de tratar temas de las nuevas políticas de uso de pintura de marca Glassurit, el gerente evalúa el tema puntual de las dos sedes que tiene a cargo, donde argumenta la falta de disponibilidad de productos en la ciudad de Tuluá y Palmira por no tratarse de ciudades principales, llegando a la conclusión por parte del supervisor de zona de que, Centro Motors se consideraba caso especial y no generaría

sanciones mientras no se garantizara disponibilidad, terminado el tema, en conjunto planifican la reunión mensual de posventa.

Miércoles 17 de mayo, en este día el directivo viaja madrugado a la ciudad de Palmira, donde se preparó igualmente un evento para las madres, después de desarrollado el evento el gerente de posventa se encuentra en el concesionario de la sede de Palmira con la Ingeniera de posventa del proveedor Metrokia, con quien sostiene una reunión tratando los diferentes temas del área, después de una extensa charla salen a revisar las instalaciones hablan y conversan sobre los procesos, mientras están en ello es interrumpido por el director comercial de la sala de ventas de la marca JAC, quien le solicita ayuda en el intercambio de un aire acondicionado de dos camiones nuevos, el gerente de posventa hace un par de llamadas y contacta al experto en el tema del importador Autocom, con quien define la viabilidad técnica de la instalación y coordina el cambio. Inmediatamente después el ingeniero de repuestos de Metrokia lo llama para informar sobre el estado del presupuesto actual y la disponibilidad de los repuestos, en especial un cinturón de seguridad de una camioneta de referencia Sportage, según el directivo el cual está muy retrasado en su despacho, igualmente le comenta el caso a la ingeniera de posventa mientras se disponía a compartir un almuerzo de trabajo, atención que regularmente se hace en estas visitas manifiesta. El directivo apoya su práctica en contactos con expertos, para consejo especializado, según Mintzberg.

En horas de la tarde el gerente de posventa retorna a la ciudad de Tuluá con la ingeniera de posventa de Metrokia, el proceder es el mismo que le de la ciudad de Palmira, sostiene una reunión de cierre en la cual el gerente recibe recomendaciones sobre la operación en la ciudad de Tuluá, por último, el gerente sostiene una reunión corta con el jefe de repuesto y el encargado de

colisión, evaluando una nueva línea de elementos o insumos de la marca 3M, que ha incluido la importadora dentro del listado de precios.

Jueves 18 de mayo, en este día el gerente de posventa realiza una prueba de ruta programada con un cliente en la ciudad de Tuluá, según él para revisar el consumo de gasolina de un vehículo de referencia JAC S2, el cliente tiene tres ingresos al taller automotriz por el mismo motivo y no ha quedado conforme con las explicaciones dadas, el vehículo de referencia JAC S2 es un vehículo que se introdujo al mercado hace poco, manifiesta que el vehículo tiene un club de fans en las redes sociales en el cual el cliente ha manifestado sus dudas, por lo cual el gerente de posventa ha decidido atenderlo personalmente, realizan en conjunto una prueba de ruta extensa, con el cliente prácticamente consume la mañana el directivo, sin embargo se muestra complacido ya que el cliente aclaró todas sus dudas y se le pudo demostrar el buen rendimiento de consumo de combustible en este vehículo, esperando que el cliente retroalimente en las redes sociales.

En horas de la tarde, el directivo sostiene una reunión con los jefes de taller, con el jefe de taller de la ciudad de Palmira se comunica vía Skype, promoviendo así el uso de las herramientas tecnológicas expresa el gerente de posventa, en la reunión tratan el tema del uso de los nuevos formatos de detección de fallas enviado por el proveedor de la marca KIA, hacen ejercicios de su uso y el gerente enfatiza en el cumplimiento, posterior a esto se reúne con la directora del contact center encargada de las peticiones, quejas y reclamos, para tratar la inconformidad de un cliente, según la directora, quien asegura tener un ruido anormal en el vehículo desde el primer día de uso, después de revisar el directivo el historial de entradas al taller automotriz, evidencia que no es el mismo ruido, sin embargo contacta al cliente para evaluar la situación personalmente. Al

final del día el gerente de posventa habla telefónicamente con cada uno de los jefes de taller, tratando el tema de indicadores de servicio específicos para cada sede, los resultados y requerimientos de mejora. En 1973 en su obra *The Nature of Managerial work*, Mintzberg propuso los papeles o roles informadores, como papeles como el monitoreo, difusión, vocería, portavoz, representación; resaltando la tendencia del gerente a lo oral, lo visual y lo visceral.

Viernes 19 de mayo, el gerente de posventa a primera hora del día revisa su agenda, mira su bandeja de entrada con más de 41 correos electrónicos, los revisa por prioridad cuando recibe una llamada del supervisor de zona de la empresa Autocom, con quien tuvo una corta charla sobre una próxima capacitación en temas de garantías y en general del estado de la operación del taller de servicios, el directivo termina la mañana revisando correos y brindando soluciones a interrupciones cortas de la asistente de facturación y el jefe del taller.

En horas de la tarde, el directivo comparte con el equipo de trabajo el reconocimiento recibido por el concesionario, al mejor crecimiento comercial de los distribuidores de la red del proveedor Autocom, según él este es un gran logro dado que es una marca nueva en el país y en el concesionario aún más, siendo una de las últimas salas de ventas de la red establecidas, ya ganaba su primer reconocimiento, el gerente comparte el triunfo con el equipo de trabajo y los hace sentir parte del premio como empleados de la compañía. Posteriormente el directivo resuelve una inconformidad de un cliente, el cual coloca una petición, queja y reclamo por demoras en la recepción al ingresar al taller, el gerente se comunica personalmente con él, le pide excusas y le explica la situación con la intención de brindarle importancia y respeto al cliente. A lo largo de la investigación el plano de las personas es el predominante, el vitalizar las personas, el desarrollar a los individuos, armar y conservar los equipos, jugar en un equipo (béisbol), jugar

como equipos (fútbol), establecer y fortalecer la cultura, ser el centro energético de la cultura de la unidad, relacionarse, representar, comunicar y convencer, son papeles que según Mintzberg conforman este plano.

Sábado 20 de mayo, el gerente aprovecha el tiempo libre para enviarles a los jefes los avances de metas en el mes, también ese día, el gerente visita la feria del automóvil en el centro comercial la 14, haciendo acto de presencia en un evento en el cual la empresa es participe.

Como las dos semanas anteriores iniciamos en análisis de las actividades descritas anteriormente en la síntesis de los diarios de campo de la tercera semana con el modelo planteado por Henry Mintzberg de 1973, encontrando una variación importante con respecto a los dos semanas anteriores, en esta semana sobresale los roles interpersonales con un 45% los cuales tuvieron una variación incremental, con relación a las dos semanas ya analizadas, seguido de los roles informativos con el 30% y los roles de decisión con el 16%, estos últimos disminuyeron con respecto a las dos semanas anteriores en 26 y 16 puntos porcentuales correspondientemente.

De acuerdo a la postura encontramos destacándose dos de las tres posturas que en las semanas anteriores traíamos como referentes, al igual que la semana dos se destaca como postura principal el intervenir de manera estratégica aumentando 4 puntos porcentuales con un 33% de participación, con un 23% de participación la postura de mezclar por doquier, ingresa esta semana como principal postura para el gerente de posventa el fortalecer la cultura con 15% de participación; por otra parte en los contextos se mantiene el contexto del trabajo predominante con un 46%, seguido del contexto organizacional el cual aumento significativamente con respecto a las dos semanas anteriores pasando al 18% de participación.

MODELO 1973

ROLES INTERPERSONALES	
Cabeza visible	
Líder	•
Enlace	
ROLES INFORMATIVOS	
Monitor	
Difusor	
Portavoz	
ROLES DE DECISIÓN	
Empresario	
Gestor de anomalías	
Asignador de recursos	
Negociador	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

Por último, para esta semana tres, analizamos el modelo Mintzberg de 2009, en el cual se observa que el gerente de posventa el 89% del tiempo en esta semana se desenvuelve al interior de la organización y un 11% al exterior de la misma, también se observa una semejanza a los resultados obtenidos en la semana uno, destacándose en los roles personales con un 40%, seguido de los roles de información con un 34%, los roles de acción con un 26% de participación en los roles desempeñados por el gerente de posventa. En la siguiente tabla se presenta la incidencia o influencia de los roles del gerente de posventa en el modelo de practica gerencial de Mintzberg 2009.

MODELO 2009

INTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Monitorear	•
Centro Nervioso	
Controlar	
Diseñar	
Delegar	•
Designar	
Distribuir	•
Determinar	•
PERSONAS	
Liderar	
Vitalizar personas	
Desarrollar personas	•
Construir equipos	
Fortalecer la cultura	•
ACCIÓN	
Hacer	
Administrar proyectos	
Manejar perturbaciones	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

EXTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Centro Nervioso	
Vocero	
Difundir	
PERSONAS	
Relacionarse	
Cultivar relaciones	
Representar	
Convencer/Comunicar	
Transmitir	
Amortiguar	
ACCIÓN	
Negociar	
Armar coaliciones	
Movilizar apoyos	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

Lunes 22 de mayo, cuarta semana de investigación, el gerente de posventa viaja a la ciudad de Cali a una reunión que tiene programada con el jefe de siniestros y el perito de una compañía de seguros de la marca Allianz, en esta reunión tratan lo concerniente a las relaciones comerciales entre las dos compañías, según el directivo la cual en meses anteriores se deterioró por problemas comerciales, después de tener una larga conversación referente al tema, y haber manifestado el directivo el interés de la compañía por rescatar la alianza, y de parte de los jefes de la empresa Allianz aclarar que solo eran temas netamente comerciales culmina la reunión con un estrechón de manos y con el compromiso de mejorar las relaciones entre ambas compañías.

Aprovecha el viaje el gerente para comprar suministros del área de colisión los cuales son más económicos en la ciudad de Cali, expresa que por cuestiones de flete no son comprados con frecuencia, el ejecutivo retorna a las sedes de Palmira donde retroalimenta al encargado de colisión sobre los pormenores de la reunión con la empresa Allianz, ya que esta sede también se ve afectada al decaer las relaciones comerciales de ambas partes manifiesta.

Ya en horas de la tarde, el directivo recibe una llamada del jefe del taller de la ciudad de Tuluá reportando problemas de operación con el lavadero, el directivo examina el tema, evalúan las alternativas para trabajar con un nuevo proveedor, seguido llega el jefe de taller de Palmira a la oficina de gerencia de posventa con el fin de tratar la falla del sistema de reversa de un vehículo de referencia RIO, después de analizar el caso prefieren esperar el día de mañana ya que tienen visita del ingeniero de garantías del proveedor Metrokia experto en el tema. El gerente realiza la entrega del vehículo de la compañía en que se transportaba, para su inspección por cambio de vehículo en la ciudad de Palmira, expresa que este es un proceso que se realiza con la intención de rotar los vehículos de demostración de la compañía. De acuerdo con Mintzberg, el directivo debe lograr un equilibrio, funcionar conjuntamente en los tres planos del modelo de práctica empresarial. El gerente realiza actividades en múltiples roles, roles que se cruzan con otros, roles que se infunden entre sí, en ocasiones se tiene la inclinación hacia una postura o rol, un equilibrio dinámico según el economista.

El martes 23 de mayo, el gerente de posventa viaja a primera hora con el analista de garantías de la empresa desde la ciudad de Tuluá al aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón de la ciudad de Palmira, a recoger al ingeniero de garantías del importador Metrokia, con quien se tiene programado auditoria de la marca, según él esta auditoria es de vital importancia en la

compañía dado que puede generar sanciones económicas; al llegar al aeropuerto el directivo es informado que el vuelo está retrasado por mal tiempo, en el aeropuerto espera más de tres horas, básicamente la mañana, tiempo en el cual el ejecutivo se dedicó a revisar y responder correos electrónicos, finalizando la mañana llega el vuelo y se desplazan a la ciudad de Palmira llegando a compartir un almuerzo de trabajo con el ingeniero.

Durante el almuerzo tratan varios temas de garantías, resuelven dudas y se trata de establecer acercamiento y simpatía con el auditor. El trabajo del gerente incluye una preocupación perpetua, acentúa el profesor Mintzberg.

En horas de la tarde, el gerente de posventa hace acompañamiento en la auditoria del ingeniero del importador Metrokia, donde revisan órdenes de trabajo aleatorias que ya se traen programadas en las cuales se evalúan 18 puntos específicos, el gerente expresa que la falla en uno de los puntos específicos significaría un débito para la compañía, posteriormente acompaña al auditor y revisan las actas de destrucción de partes o repuestos y el cuarto de garantías, según él esta es una labor desgastante y de alta tensión por su carácter estricto, se finaliza la auditoria en la sede de Palmira y viajan hacia la ciudad de Tuluá, donde deja al ingeniero en el hotel y el gerente continua su trayecto.

Miércoles 24 de mayo, para este día la auditoria empezaba temprano, la rutina es la misma que el día anterior en la sede de Palmira, en la cual el gerente de posventa está atento en todo momento con el fin de resolver inquietudes y visualizar el proceso como retroalimentación.

En horas de la tarde, mientras que el ingeniero de garantías realizaba su informe, el directivo se encarga de revisar y aprobar la nómina salarial de los técnicos de la sede de Tuluá, al igual de las comisiones por venta de accesorios, el gerente realiza algunas autorizaciones de

compras de la sede de Tuluá y da la vuelta por el Taller verificando el funcionamiento, a su vez recibe una llamada de un contacto externo de Metrokia, con el cual conversa brevemente con la demora en el despacho de un cableado de una vehículo de referencia Sorento, con la cual presentan problemas manifiesta, recibe el acta de auditoria, el directivo retroalimenta al personal y despacha al ingeniero de garantías. Mintzberg también nos propone los embrollos ineludibles de la práctica gerencial, como por ejemplo los embrollos de las personas, planteando el enigma del orden, dar orden del desorden, la paradoja del control o más bien un desorden controlado, que pudieran llevar al líder a las garras de la confianza en sí mismo, pasando de la confianza a la arrogancia

Jueves 25 de Mayo, al llegar al concesionario el gerente de posventa lo aborda un cliente dueño de un vehículo de referencia Brillante, el cual manifiesta querer recuperar la garantía, el gerente lo atiende, en una breve charla le explica la situación y se compromete en dar a conocer el tema a la importadora pero sin asegurar que lo pueda hacer, posteriormente el gerente se reúne con directora de mercadeo encargada de las actividades externas de ventas, para aclarar algunos aspectos referentes con una estructura metálica de luces que el gerente está ayudando a gestionar, posteriormente el ejecutivo se dispone a redactar una carta para enviar al propietario de un vehículo abandono en el taller de la ciudad de Palmira, según él averigua las tarifas legales de parqueo y remite la carta para que sea enviada al cliente.

En horas de la tarde, el responsable de la unidad de posventa realiza una revisión aleatoria de las órdenes del taller encontrando anomalías en las firmas de las mismas, por lo que el gerente de posventa llama a relación al responsable en este caso el asesor de servicio, a quien le hace un primer llamado de atención verbal, argumentado que no se está cumpliendo el procedimiento

establecido y que pueden acarrear problemas jurídicos y legales. A continuación, el directivo recibe una llamada del supervisor de zona, donde se habla a detalle de los turbos en los camiones de referencia 1035. Como complemento al modelo Mintzberg clasifico los estilos del directivo en la práctica en tres campos a los cuales se tienen tendencias y se entrecruzan, el arte con la visión, el oficio con la experiencia y la ciencia con el análisis, el calculador, el cerebral.

Viernes 26 de mayo, el directivo comienza el día calmando un cliente disgustado, el cual ve al llegar a la oficina, lo está atendiendo la directora de contact center, la cual lo direcciona a presentar una petición, queja y reclamo, el gerente se desplaza hacia el cliente y se presenta, y escucha sus inquietudes, el cliente no se encuentra satisfecho ya que llegó a primera hora por su carro y no se lo han entregado, al preguntar al cliente manifiesta sentirse maltratada por el asesor de servicio, mientras la clienta establece la petición, el gerente remedia la situación y tiene listo el vehículo para la entrega, habla con el asesor de servicio y este se disculpa ante el cliente si se hizo malentender. Posteriormente el gerente de posventa se reúne con el jefe del taller para tratar las garantías en proceso, pregunta por el estado de cada una y hace el compromiso para el trámite de las más antiguas. Mintzberg también nos propone los embrollos ineludibles de la práctica gerencial, como por ejemplo los embrollos de las personas, planteando el enigma del orden dar orden del desorden, la paradoja del control o más bien un desorden controlado, que pudieran llevar al líder a las garras de la confianza en sí mismo, pasando de la confianza a la arrogancia.

En horas de la tarde, el gerente de posventa da una ronda por el taller, se comunica con el analista de garantías para verificar el estado del cuarto o bodega de garantías, le hace las recomendaciones pertinentes, posteriormente se comunica con el ingeniero de garantías del importador Metrokia, para consultar sobre el cableado pendiente.

Martes 30 de mayo, penúltimo día de investigación, este día el gerente de posventa inicia con una reunión verificando el cumplimiento de los objetivos, retroalimenta a los jefes del taller y brindándoles optimismo para un buen cierre, el directivo da una ronda por el taller mirando el nivel de entradas, y llama a cada uno de los jefes para recordar el envío de los reportes de las campañas de servicios e inmovilizados dado que el lunes fue día feriado. Terminando la mañana el gerente se reúne con el analista de garantías de la empresa, tratando el tema de un camión el cual fue recibido con imperfecciones en el panorámico y se debe pedir nuevamente; el ejecutivo le brinda la oportunidad para realizar la solicitud de devolución del panorámico, expresa que de no hacerlo deberá asumirlo debido a que está bajo su responsabilidad. Los días investigados, nos presentan lo que Mintzberg determino en su modelo de la práctica gerencial el gerente en el centro, entre la unidad por la cuál es formalmente responsable y su entorno, hacia el resto de la organización y hacia el mundo externo relevante a la unidad. Aclarando que el gerente hace las cosas por medio de otras personas, pero con su estilo representando lo que el profesor denomina en su modelo los hilos, ser personalmente energético, ser socialmente integrador.

En horas de la tarde, el gerente de posventa sostiene una reunión con un contacto externo de la empresa Colpatria, tratando los temas de relaciones comerciales, entradas al taller por siniestro entre otros, después de terminada la reunión el directivo recibe una llamada del encargado de formación de Metrokia, según él con el objetivo de coordinar la capacitación de los vehículos eléctricos e híbridos, sin terminar esta llamada el gerente recibe por la línea fija a otro contacto externo de la importadora Autocom, a quien pide espera. El ejecutivo termina de cuadrar las capacitaciones, y evalúa los avances del presupuesto de repuestos, el jefe de repuesto lo interrumpe consultándole el pedido de unos productos.

Miércoles 31 de mayo, el directivo viaja a la sede de Palmira, como primer punto se reúne con el jefe de taller de la sede de Palmira, con quien evalúa los resultados del mes y revisan las ordenes pendientes por el cierre contable, el gerente de posventa recibe una llamada del jefe de taller de la sede de Tuluá quien le solicita una orientación sobre brindar o no vacaciones a un técnico automotriz, posteriormente le entregan una legalización de viáticos por revisar y aprobar.

En horas de la tarde, el gerente de posventa recibe llamada del supervisor de zona de la compañía de Autocom, quien se despide del gerente y le informa que ha pasado su carta de renuncia, con él tenían excelentes relaciones comerciales. El gerente recibe una nueva autorización de viáticos y termina la tarde revisando y dando respuesta a los diferentes correos.

En esta última semana de investigación se puede generalizar con respecto a los roles gerenciales definidos por Henry Mintzberg del año 1973, que el 51% del tiempo el gerente de posventa se desenvolvió en los roles de decisión, en los roles interpersonales un 35% y en los roles de información un 14%; entre los roles de mayor relevancia encontramos el rol de decisión empresario con un 36%, el rol interpersonal como cabeza visible con 19% y el 13% en roles interpersonales como líder.

Al considerar las posturas de esta cuarta semana encontramos como la más representativa la postura mezclar por doquier, debido a su cercanía con el flujo de trabajo con un 38%, siendo esta una postura de constante importancia durante las cuatro semanas de estudio, seguido por la postura de gerencia del medio con un 21% y el 15% bajo la postura de intervenir de manera estratégica. Con referencia a los contextos, obtenemos el mayor porcentaje de participación de las cuatro semanas de estudio en el contexto del trabajo con un 60%, cabe destacar la

participación dentro de este contexto de la naturaleza del trabajo supervisado o trabajo función el cual le contribuye con una participación del 54%, seguido por el contexto organizacional y personal, ambos con una participación del 8%.

MODELO 1973

ROLES INTERPERSONALES	
Cabeza visible	•
Líder	
Enlace	
ROLES INFORMATIVOS	
Monitor	•
Difusor	•
Portavoz	
ROLES DE DECISIÓN	
Empresario	
Gestor de anomalías	
Asignador de recursos	•
Negociador	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

Para finalizar con el estudio del trabajo de campo en esta cuarta semana se analiza la proyección con relación al modelo de practica gerencial del año 2009 de Mintzberg, del cual se obtiene que un 87% del tiempo el gerente de posventa se desempeña en el campo interno y el 13% en el campo externo. Los roles predominantes en esta cuarta semana fueron, roles de información y personas con el 41% y 39% respectivamente, destacándose puntualmente el rol de acción manejo de perturbaciones con un 18% y dentro de los roles externos el rol de información, el cual, aunque no es representativo en general si es el más alto dentro de los externos al analizarlo dentro del conjunto de las cuatro semanas.

MODELO 2009

INTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Monitorear	•
Centro Nervioso	
Controlar	
Diseñar	•
Delegar	
Designar	
Distribuir	•
Determinar	
PERSONAS	
Liderar	
Vitalizar personas	
Desarrollar personas	
Construir equipos	
Fortalecer la cultura	•
ACCIÓN	
Hacer	
Administrar proyectos	•
Manejar perturbaciones	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

EXTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Centro Nervioso	•
Vocero	
Difundir	
PERSONAS	
Relacionarse	
Cultivar relaciones	
Representar	
Convencer/Comunicar	•
Transmitir	•
Amortiguar	
ACCIÓN	
Negociar	
Armar coaliciones	
Movilizar apoyos	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

Jefe Administrativa Y Financiera

Jefa Administrativa y financiera empresa automotriz, Centro Motors KIA – JAC (22 febrero del 2018)

La jefa administrativa y financiera de la empresa automotriz Centro Motors es la responsable de las operaciones administrativas, contables y financieras de la compañía, dependiendo directamente de la gerencia general, igualmente se encarga de administrar el personal gestionando procesos de selección, contratación, control y desvinculación de

empleados, velando por el cumplimiento de las funciones y ejecutando sanciones disciplinarias de ser necesarias, también lidera programas de salud ocupacional, afiliaciones a los sistemas de seguridad social, liquidaciones de nómina salarial, entre otras funciones; la directiva de profesión contadora lleva 11 años en la compañía en los cuales ha desempeñado varios cargos, hace más de año y medio desempeña su primer papel como jefe.

Jueves 22 de febrero de 2018, la directiva da inicio a un nuevo día de trabajo con un saludo efusivo a sus colaboradoras en el área de trabajo, contagiando siempre de buena energía y disposición de servicio, como ella misma lo manifiesta.

Ya en su puesto de trabajo se le acerca la auxiliar contable a solicitarle que edite una factura de ventas de un vehículo en lo correspondiente al nombre del banco que financió la compra del vehículo por parte del cliente, según ella proceso que se debe realizar en el sistema contable y solo está autorizada la jefe administrativa y financiera, quien procede a preguntar la razón por la cual se cambia la prenda, en ese momento le interrumpe el jefe de sala de la vitrina JAC de la ciudad de Palmira para soportar la respuesta de que al cliente le favoreció otra oferta de financiación por lo cual deben ajustar la factura de ventas, antes de retirarse el jefe de sala le manifiesta preocupación por los diferentes llamados de atención verbales que se le han realizado al asesor de vehículos usados bajo su cargo, por temas de gestión documental de manera incompleta correspondiente a la venta de usados.

En esa misma reunión sobre los acontecimientos de la venta de vehículos usados, la directiva propone establecer una mesa de trabajo para socializar y debatir las anomalías del proceso, expresa que la modalidad de retoma de vehículos usados ha tomado importancia pues los clientes prefieren dar como parte de pago su vehículo para adquirir uno nuevo manifiesta la directiva,

pero dadas las falencias en el proceso el cierre de los negocios de venta de vehículos nuevos por parte de los asesores se ha vuelto complejo, la idea de la jefa es comunicarle a los líderes e involucrados directamente en el proceso de vehículos usados el avance en el diseño y formulación de la política de usado que adelanto la gerencia general con el fin de minimizar los posibles riesgos, y contribuir con la definición de un proceso eficiente.

Posteriormente la jefa administrativa y financiera en una breve conversación programa una visita a la ciudad de Palmira con la asistente de facturación de vehículos usados para el día martes. Seguidamente, la directiva revisa y autoriza la solicitud de viáticos que le presenta un asesor de ventas el cual se dirige a laborar a la ciudad de Amaime, el asesor de ventas manifiesta que el motivo del viaje es el cierre de un negocio; al mismo tiempo se presenta un nuevo funcionario en la oficina de la contadora, un colaborador que va a iniciar proceso de inducción en la empresa como asesor comercial de la marca KIA, la directora le brinda una pequeña inducción, le enseña en su computador una presentación diseñada con datos básicos de la compañía, tales como historia, portafolio de servicio, visión, misión, organigrama, registro fotográfico de la actividades de la empresa, normatividad vigente, entre otros temas.

Paso seguido la jefa le indica que debe leer el perfil de cargo y reglamento interno de la empresa, dirigiéndolo a la sala de juntas para realizar esta actividad que hace parte de la inducción con mayor privacidad. Hasta el momento la variedad de asuntos y roles, son lagunas de las constantes, según Mintzberg la práctica gerencial tiene gran cantidad de conocimiento tácito, aprender la práctica en el trabajo, el trabajo del gerente incluye una preocupación perpetua, el flujo de información es permanente, lo que lleva al gerente a acostumbrarse a la variedad del trabajo y se aburren con facilidad.

Durante la mañana de trabajo la tesorera de la empresa se acerca a la oficina de la directiva con una relación de las diferentes obligaciones financieras y de proveedores que deben ser canceladas en el día, en conjunto la tesorera y la jefa administrativa y financiera toman las decisiones sobre el pago o cancelación de las mismas, las obligaciones económicas corresponden a facturas de vehículos y repuestos, la decisión tomada por la directora es el pago por medio de la modalidad financiera de factoring a través de los diferentes bancos, en el transcurso de la mañana se evidencia frecuentes interrupciones por diferentes temas, como la revisión del trabajo del proveedor del mantenimiento del aire, quien culminaba su servicio y la jefa debía recibirlo a satisfacción, durante la supervisión del trabajo de mantenimiento la directora se dirige a la casa contigua a la empresa, argumenta que había recibido una llamada del propietario del predio aledaño el cual manifestaba haber una filtración de agua, y la jefa evidentemente corroboró la información, procediendo a buscarle solución de inmediato.

La jefa administrativa y financiera recibe una llamada de un funcionario del taller de servicio quien le solicitó autorización para facturar a crédito un servicio prestado a un cliente de la empresa Vía Verde, según ella empresa de uno de los socios de la empresa, la directiva procede a realizar las correspondientes llamadas para verificar pero no obtiene respuesta, así que decidió redactar un correo electrónico directamente al socio, finalmente telefónicamente le autorizan a la jefa el expedir factura a crédito y el contador de la empresa que actúa como cliente por medio de correo electrónico le confirma también. Mintzberg también nos propone los embrollos ineludibles de la práctica gerencial, como por ejemplo los embrollos de las personas, planteando el enigma del orden dar orden del desorden, la paradoja del control o más bien un

desorden controlado, que pudieran llevar al líder a las garras de la confianza en sí mismo, pasar de la confianza a la arrogancia.

Después de concretar el caso de la venta a crédito, la contadora ingresa a la página de la DIAN para realizar un proceso con esta entidad, pero no logra ejecutar lo requerido, manifiesta que tiene una falla al intentar firmar virtualmente. Seguido revisa el correo electrónico empresarial, específicamente un correo con título devolución dinero, remitido por una socia de la empresa y la directora procede a comunicarse telefónicamente con la socia para verificar la solicitud del correo. Durante la revisión del correo corporativo, la jefa analiza un cuadro de control que ella misma está llevando, para controlar que los colaboradores se les haya entregado, este el soporte respectivo de la lectura y socialización de las nuevas especificaciones de cargo o manuales de funciones que la empresa diseño, según ella señalando en un listado los trabajadores pendientes por este proceso.

Posteriormente la gerente procede a revisar con una de sus auxiliares contable un pedido de dotación que llegó para unos asesores comerciales y técnicos mecánicos del taller automotriz, con el propósito de hacer la correspondiente entrega de la dotación a los empleados haciéndoles firmar acta de recibido, según la directora como parte del cumplimiento que la empresa hace a la norma y la exigencia de los proveedores de vehículos con respecto a los parámetros de imagen corporativa.

La directiva continúa leyendo sus correos electrónicos, en esta oportunidad analiza uno correo sobre la cotización de exámenes médicos de ingreso y egreso de los trabajadores, manifiesta estar a la espera de otra cotización por parte de otro proveedor de salud, para

comparar precios y hacer la mejor propuesta a gerencia general, y así dar cumplimiento de la normatividad laboral vigente sobre los exámenes periódicos a trabajadores.

En la tarde la jefa administrativa y financiera continua la inducción con el nuevo funcionario del área comercial, quien le manifestó ya haber leído y comprendido el perfil de cargo y el reglamento interno, paso seguido la directora le indico que debía estudiar las diferentes políticas ya implantadas en la empresa para su respectivo cumplimiento. La gerente en el transcurso de la tarde en los espacios libres trabaja en el sistema o software contable, realizando diferentes procesos contables que debe validar, expresa que son procesos que son demorados en el sistema y según la jefa debe garantizar su correcta contabilización. De nuevo el plano de la información mencionado anteriormente es evidente, el directivo es un centro nervioso de información de la unidad, la información es procesada por el gerente para animar a otras personas a emprender las acciones necesarias, información que debe comunicarse en derredor, de acuerdo con Mintzberg.

Nuevamente la directiva retoma el tema del proceso que debe realizar en la página de la DIAN, hace diferentes intentos de ingresar y firmar la solicitud por parte de la empresa de la habilitación de numeración de facturación, pero no le es posible, procede a llamar el ingeniero de sistema, quien intenta diferentes pasos para dar solución, sin poderlos lograr. La jefa llama insistentemente a la DIAN para conseguir una respuesta, pero no lo logra, dejando el tema para el siguiente día.

La jefa administrativa termina su jornada realizando un cronograma el cual fue implementado por gerencia general, como metodología de inducción para las personas que lleguen a la empresa, expresa que con el propósito de que el nuevo funcionario pase por cada una

de las áreas y tengan una inmersión con algunos de los miembros o personas que pertenecen a éstas, para que conozcan de cerca lo que hacen en pro de cumplir con los objetivos de la compañía. La gerencia de pie de acuerdo con Mintzberg, día que nos lleva a unas de las conclusiones de su modelo el plano de la acción, el hacer, administrar proyectos, experiencias tangibles, manejar perturbaciones, reaccionar a los cambios, contingencias, inconvenientes inesperados. Chester Barnard “El trabajo ejecutivo no es aquel de la organización, sino el trabajo especializado de mantener la organización en operación”.

Director Comercial

Director comercial empresa automotriz, Centro Motors KIA – JAC (26 febrero del 2018)

El cargo director comercial según el manual de funciones, es el responsable de garantizar el cumplimiento del presupuesto de ventas asignado al concesionario, logrando el margen bruto esperado, cumpliendo la mezcla de ventas determinada por modelo, mediante el desarrollo continuo y los niveles de productividad definidos para la fuerza de ventas. Es en ejecutivo de más de 10 años en la empresa automotriz, quien viene creciendo profesionalmente en la misma, pasando por cargos como asesor comercial hasta llegar al cargo de director comercial. Lidera un grupo de 12 personas del área comercial en la ciudad de Tuluá y depende directamente de gerencia general.

El director comercial inicio su jornada llegando al concesionario de la sede de la ciudad de Tuluá, su sitio de base de trabajo, al llegar en su oficina Inicia su día laboral verificando y respondiendo algunos correos importantes, de la importadora de vehículos y demás,

posteriormente el directivo sostiene una serie de reuniones con su equipo de trabajo con el fin de revisar los resultados de ventas, en este caso lo hace en grupos de dos asesores comerciales con las cuales revisan en conjunto los clientes de cierre comercial del mes, documentos de ventas, seguimientos a los clientes, prospectos de ventas, posteriormente hace lo propio con dos grupos más, este proceso según el directivo hace que el seguimiento sea más dirigido y los vendedores se sientan más comprometidos dice el director comercial; después el ejecutivo revisa los vehículos a facturar en el día, comprueba la disponibilidad de los vehículos en inventario y de ser el caso tendría que comprarlos si no se tienen manifiestan, revisa financieramente los valores de la venta, los costos y analiza las rentabilidades. El día del gerente nos permite considerar los papeles decisorios, el empresario, el solucionador de disturbios, el repartidor de recursos y negociador, que concluyo Mintzberg en 1973

Posterior a esto el director comercial realiza el proceso de pedido de nuevos vehículos a la importadora de la marca KIA, seguido se reunió con la ejecutiva de pólizas y financiación a su cargo, para verificar el estado de créditos para vehículos con los bancos, que están en etapa de estudio y documentación pendiente, luego el gerente coordina con la directora de mercadeo una actividad que se piensa realizar para los asesores con el tema del lanzamiento de la campaña Nivel Rusia enviado por el proveedor Metrokia, campaña comercial del momento expresa, durante esa reunión lo interrumpe una asesora comercial con el fin de revisar un negocio para el cierre de mes donde solicita un descuento especial para un cliente. Una mañana de trabajo, donde se puede apreciar lo planteado por el canadiense Mintzberg, sobre las características del trabajo directivo, sobre la preferencia por las maneras informales y orales de comunicación, reuniones,

llamadas, correo electrónico, etc. ocupando entre el 60% y 90% del tiempo del día según sus estudios.

Casi sin pausa, el directivo atiende un al cliente y un asesor comercial de la empresa quienes lo vienen a buscar, el cliente tiene una camioneta de versión Sportage año modelo 2018 y desea venderla para comprar un automóvil de referencia Picanto nuevo, el asesor comercial buscaba apoyo por parte del gerente en el proceso y el director comercial estuvo presto a escucharles y brindarles diferentes alternativas con el fin de ayudarles, ya disponiéndose a salir a su hora de almuerzo el director se encuentra con otro cliente representante de una empresa, quien estaba interesado en un vehículo para la empresa, el director comercial lo atiende y brinda varias posibilidades de vehículos para cumplir sus necesidades.

Ya en horas de la tarde, lo primero que hace el directivo es reunirse con otro asesor comercial quien lo estaba esperando para conversar, requería revisar y autorizar unos negocios que fueron concretados para poder pasar a facturarlos, según él este paso hace parte del proceso de ventas interno, de esta etapa pasaron a facturar dos negocios y otros quedaron pendientes, agregando las recomendaciones para poder aprobarlo posteriormente. Minutos después el gerente se reunió con gerencia general en su oficina, para resolver algunos procesos del personal a cargo, en especial el caso del cargo alistador de vehículos quien requiere movilizar constantemente los vehículos, pero tiene un inconveniente ya que presenta multas de tránsito y esto afecta su desempeño manifiesta, después de resolver el tema y el director retorna a su oficina. Mintzberg presentó los embrollos ineludibles de la práctica gerencial, dentro de los cuales estaba los embrollos de los pensamientos, donde se hacía referencia al síndrome de la superficialidad por

parte del directivo, tanta presión por hacer las cosas y la condición que el trabajo es por naturaleza y de modo inherente interminable, lo inmiscuían en este embrollo.

Finalizando la tarde, se presenta un asesor comercial a la oficina del director comercial con un requerimiento de un cliente, un caso dónde se requiere un descuento especial para cerrar la venta, siendo interrumpido por otro cliente quien solicita que se le reciba un CDT para comprar un vehículo, el gerente después de definir ambos casos, realiza un par de compras de vehículos a la importadora que considera pertinentes tener en inventario. Posteriormente atiende otro cliente, quien está interesado en la compra de 3 taxis para servicio público, el director le brinda mucha dedicación y una atención especial. Al finalizar el día el jefe realiza un acompañamiento a un asesor comercial en la visita a un cliente para cerrar un negocio, quien deseaba un vehículo de referencia Rio de color gris, en inventario lo había de color blanco y finalmente el cliente gracias a la persuasión del directivo acepta quedarse con el ofrecido. Las actividades significativas parecen estar intercaladas con lo mundano sin ningún orden en particular para ello, el gerente debe estar preparado para cambiar de disposición anímica con rapidez y frecuencia, según Mintzberg.

Con los hallazgos del director comercial damos por terminado el estudio de campo punto final de nuestra tesis, ya con la teoría recopilada y estudiada tanto de los diferentes autores a través de la historia de la administración como de los aportes de Henry Mintzberg, teniendo en cuenta las características de la organización y los hallazgos de la investigación realizada, así damos paso a las conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

Luego de estudiar y analizar los roles gerenciales de los cargos directivos del concesionario Centro Motors, desde la caracterización de sus funciones en el marco de los roles gerenciales y el modelo de práctica gerencial de Henry Mintzberg, la investigación arrojó las siguientes generalizaciones para el cargo gerente general.

En lo referente a las posturas adoptadas por el gerente general, el directivo en el 41% del tiempo adopto la postura intervenir de manera estratégica, 24% la postura conectarse con el exterior, 21% la postura mantener el flujo de trabajo, 9% la postura fortalecer la cultura, 4% la postura mezclar por doquier y 1% del tiempo por la postura control remoto.

Posturas	
Intervenir de manera estratégica	
Conectarse con el exterior	
Mantener el flujo de trabajo	
Fortalecer la cultura	•
Mezclar por doquier	•
Control remoto	
La gerencia del medio	

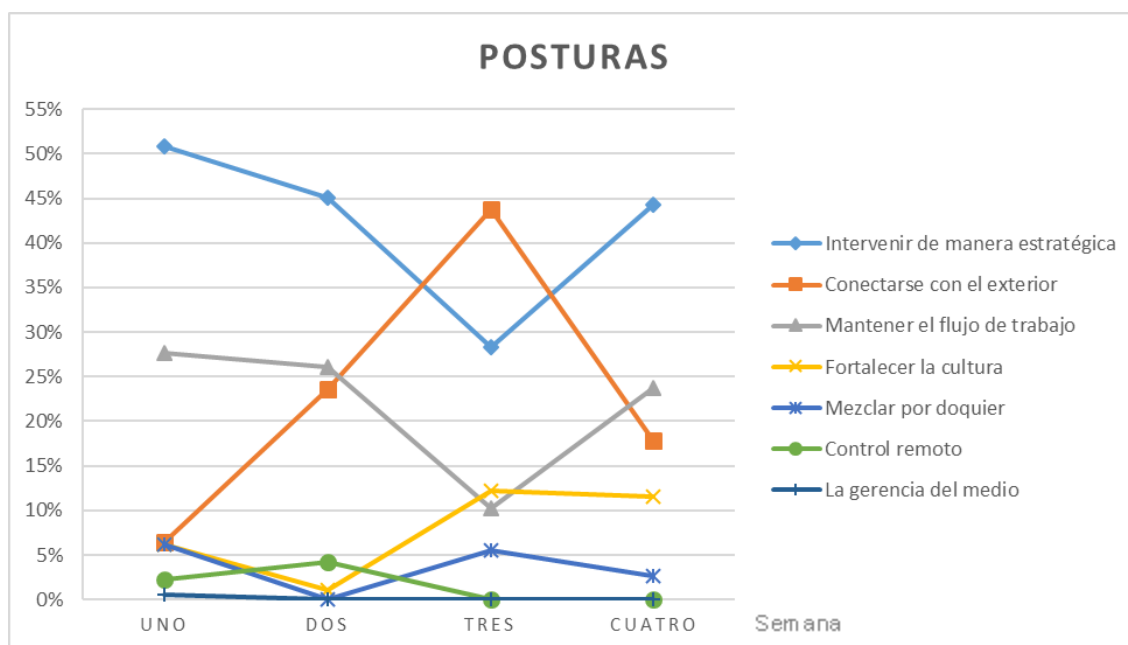
Gran Influencia

Influencia Moderada

Poca Influencia

•

Al graficar las posturas adoptadas por el gerente general a lo largo de las cuatro semanas, se puede observar una alternación entre las posturas, mostrando diversidad y discontinuidad en el comportamiento del gerente general semana a semana, producto del dinamismo de sus actividades y la fragmentación de las mismas.



En cuanto a los contextos que impactan o influyen la práctica gerencial considerados por Mintzberg, el gerente general con un 32% del tiempo mostró gran influencia del contexto personal, un 31% del contexto trabajo, un 17% del contexto externo, un 13% del contexto situación y 6% del tiempo investigado del contexto organizacional.

Ahondando en las generalizaciones previas, en el contexto externo el factor sector es de gran influencia con el 17% del tiempo, en el contexto organizacional el factor forma de la empresa es de influencia moderada con el 6% del tiempo, en el contexto personal los factores estilo y antecedentes del gerente general son de gran influencia con el 18% y el 14% del tiempo respectivamente, en el contexto situación el factor presiones temporales es de gran influencia con el 13% del tiempo y en el contexto trabajo los factores nivel del cargo gerente general y el de función de los cargos supervisados son de gran influencia con el 19% y el 12% del tiempo respectivamente.

Contexto		
EXTERNO	Sector	
	Cultura	
	Industria	
ORGANIZACIONAL	Forma	•
	Edad, etapa, tamaño	
PERSONAL	Estilo	
	Antecedentes	
	Antigüedad del cargo	
SITUACION	Presiones temporales	
	Moda	
TRABAJO	Nivel	
	Función	

Gran Influencia	
Influencia Moderada	•
Poca Influencia	

Al realizar la extensión de los roles gerenciales definidos por Henry Mintzberg del año 1973, con los resultados de la investigación del cargo gerente general durante un mes calendario, se pudo apreciar una tendencia del gerente general a los roles interpersonales con un 44% del tiempo de las actividades desempeñadas, seguidos en un 40% de incidencia en los roles de decisión y en un 16% de los roles informativos.

Al profundizar en los resultados de las categorías de los roles gerenciales mencionados anteriormente, que vale recordar, las categorías roles interpersonales, roles de decisión y roles informativos, el gerente general mostró influencia o incidencia en un 24% del tiempo investigado a desenvolverse en el rol de líder, el 16% el rol empresario, el 15% el rol cabeza visible, el 12% el rol gestor de anomalías, el 8% el rol asignador de recursos, el 6% el rol monitor, 6% el rol difusor, el 5% el rol enlace, el 4% el rol portavoz y el 4% del tiempo el rol negociador.

MODELO 1973

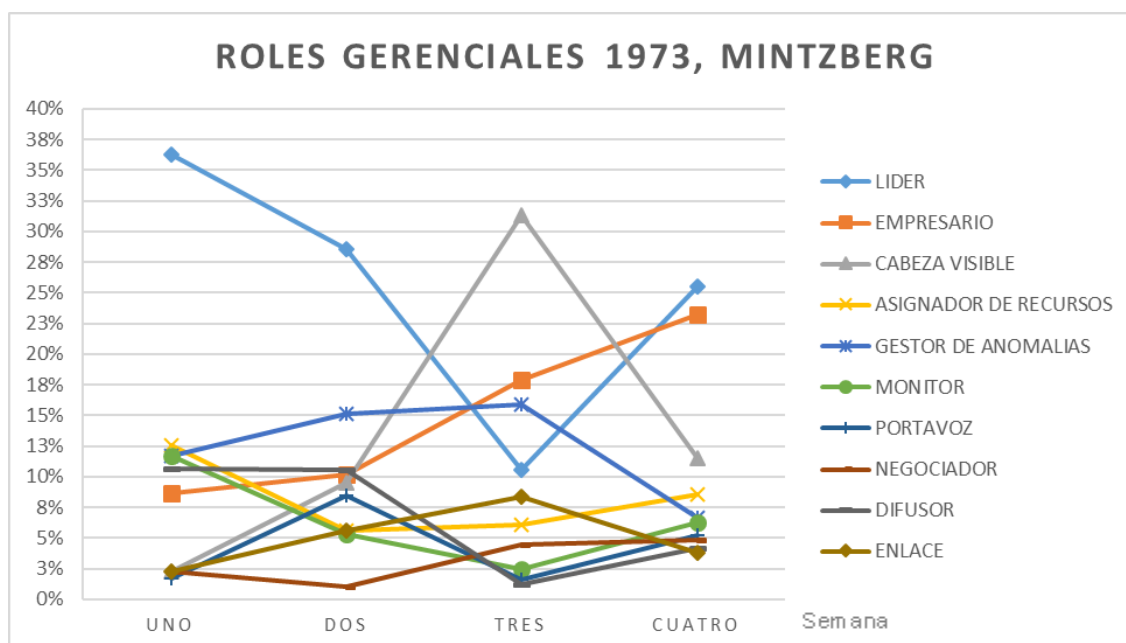
ROLES INTERPERSONALES	
Cabeza visible	
Líder	
Enlace	
ROLES INFORMATIVOS	
Monitor	•
Difusor	•
Portavoz	
ROLES DE DECISIÓN	
Empresario	
Gestor de anomalías	
Asignador de recursos	•
Negociador	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

En la siguiente gráfica, se presentó el desarrollo de los roles gerenciales durante las 4 semanas investigadas para el cargo gerente general, información que se analizó anteriormente en la síntesis de los diarios de campo.

Gráficamente se puede observar la diversidad de la práctica gerencial, donde no se puede apreciar una constante en cada semana, sino al contrario se puede apreciar una discontinuidad en los roles desempeñados, lo que podría requerir por parte del gerente general una flexibilidad en sus posturas y una facilidad de adaptación frente a las situaciones que se enfrenta.



Proyectando los resultados de la investigación del cargo gerente general, en el modelo de practica gerencial de Mintzberg del año 2009, se observó que el gerente general en su quehacer se desenvuelve en un 77% del tiempo al interior de la organización y se desenvuelve en un 13% al exterior de la organización. Al interior de la organización el 45% de los roles del gerente general se desarrollan en el campo de las personas, el 42% en el campo de la información y el 13% en el campo de la acción. Al exterior de la organización el gerente general se despliega en un 44% en el campo de las personas, un 32% en el campo de la acción y un 24% en el campo de la información.

Los roles predominantes del gerente general al interior de la organización fueron, con el 14% del tiempo investigado a lo largo del mes el rol de vitalizar, con el 13% el rol determinar, con el 13% el rol desarrollar, con el 12% el rol manejar perturbaciones, con el 11% el rol centro nervioso y con el 10% del tiempo el rol construir equipos. Mientras que los roles predominantes

del gerente general al exterior de la organización fueron, con el 22% el rol representar, con el 20% el rol centro nervioso, con el 17% el rol armar coaliciones y con el 15% del tiempo el rol movilizar apoyos.

En la siguiente tabla se presenta la incidencia o influencia de los roles del gerente general en el modelo de práctica gerencial de Mintzberg:

MODELO 2009

INTERNOS		EXTERNOS	
INFORMACIÓN		INFORMACIÓN	
Comunicar		Comunicar	
Monitorear	•	Centro Nervioso	
Centro Nervioso		Vocero	•
Controlar		Difundir	
Diseñar			
Delegar	•		
Designar	•		
Distribuir	•		
Determinar			
PERSONAS		PERSONAS	
Liderar		Relacionarse	
Vitalizar personas		Cultivar relaciones	•
Desarrollar personas		Representar	
Construir equipos		Convencer/Comunicar	•
Fortalecer la cultura	•	Transmitir	•
		Amortiguar	•
ACCIÓN		ACCIÓN	
Hacer		Negociar	
Administrar proyectos		Armar coaliciones	
Manejar perturbaciones		Movilizar apoyos	

Gran Influencia		Gran Influencia	
Influencia Moderada	•	Influencia Moderada	•
Poca Influencia		Poca Influencia	

En el caso del gerente de posventa las posturas adoptadas durante el periodo de estudio se establecen con el 28% la adopción de la postura mezclar por doquier, seguido de la postura gerencia del medio con el 25%, el 23% el gerente de posventa adopto la postura de intervención

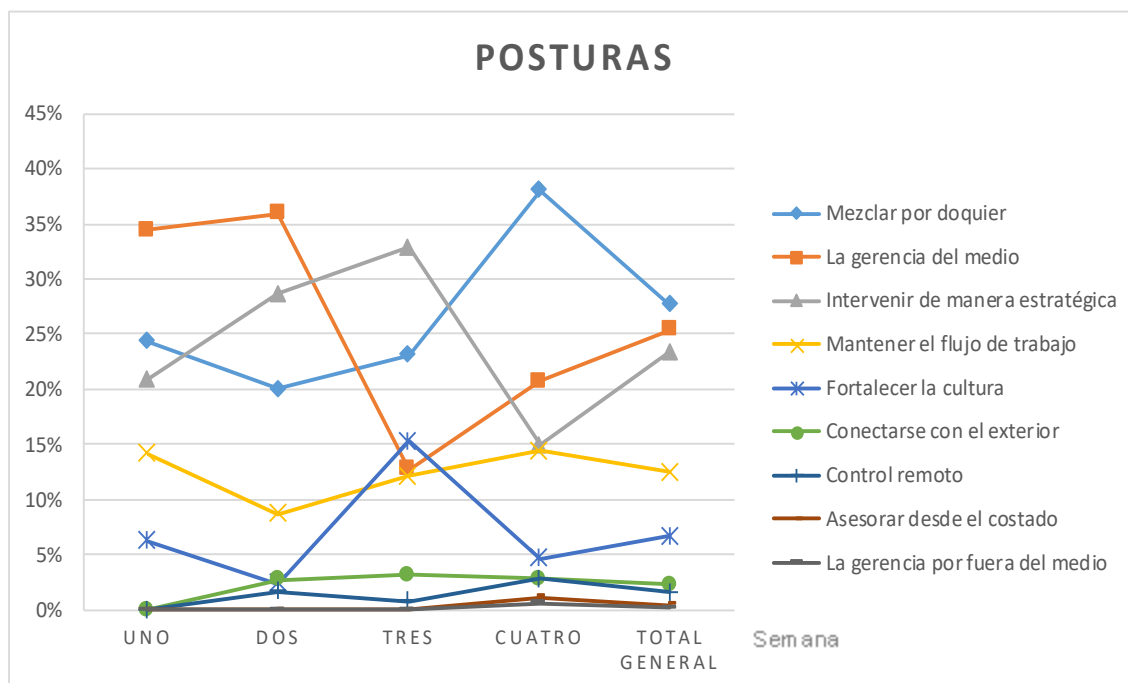
de manera estratégica, y con menor relevancia adopto las posturas de mantener el flujo de trabajo y fortalecer la cultura, con el 12% y 7% respectivamente.

Posturas	
Mezclar por doquier	
La gerencia del medio	
Intervenir de manera estratégica	
Mantener el flujo de trabajo	•
Fortalecer la cultura	•
Conectarse con el exterior	
Control remoto	
Asesorar desde el costado	
La gerencia por fuera del medio	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

Al igual que en el caso del gerente general podemos notar en la gráfica la variación de cada postura durante las cuatro semanas estudiadas, la discontinuidad y la diversidad de las funciones realizadas parecen estar intercaladas con lo mundano sin ningún orden en particular para ello, como lo menciona el mismo Mintzberg.



Como resultado del análisis de los contextos que influyen en la práctica gerencial considerados por Mintzberg, al gerente de posventa le impactan principalmente los contextos externos y del trabajo, con 53% y 24% respectivamente.

Dentro de las anteriores precisiones, encontramos con mayor incidencia del contexto del trabajo la de función con un 46%, un 19% en el contexto externo el de sector, un 9% en el contexto organizacional la de forma y un 7% en el contexto del trabajo el de nivel por su jerarquía formal de autoridad.

Contexto		
EXTERNO	Sector	
	Cultura	
	Industria	
ORGANIZACIONAL	Forma	•
	Edad, etapa, tamaño	
PERSONAL	Estilo	•
	Antecedentes	
	Antigüedad del cargo	•
SITUACION	Presiones temporales	•
	Moda	•
TRABAJO	Nivel	
	Función	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

Como resultado del estudio realizado durante las cuatro semanas con relación al modelo de Mintzberg 1973, podemos concluir para el gerente de posventa que predomina en dicho estudio su rol de decisión con un 43%, dentro del cual se destacan el rol de decisión empresario con 23% y asignador de recursos con el 14%; seguido se destacan los roles interpersonales con un 34%, dentro de los cuales el rol de cabeza visible es el más representativo con un 22%; por último y no menos importante con un 23% los roles informativos, dentro del cual destacamos el rol informativo monitor con el 17%.

MODELO 1973

ROLES INTERPERSONALES	
Cabeza visible	
Líder	
Enlace	
ROLES INFORMATIVOS	
Monitor	•
Difusor	•
Portavoz	
ROLES DE DECISIÓN	
Empresario	
Gestor de anomalías	
Asignador de recursos	•
Negociador	

Gran Influencia

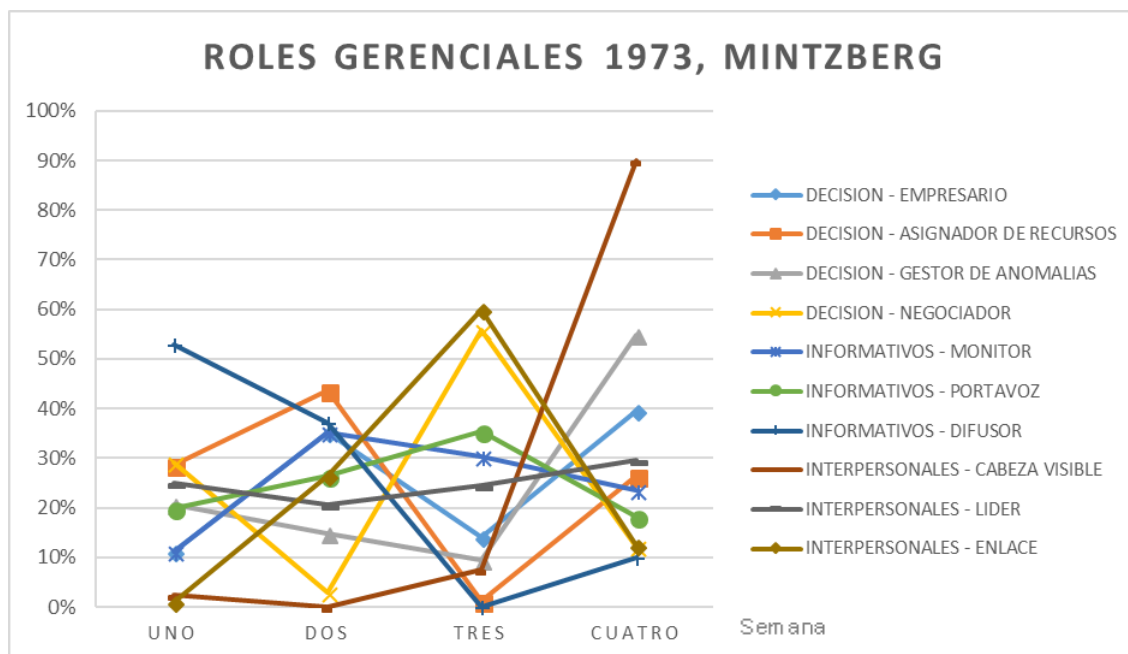
Influencia Moderada

Poca Influencia

•

A continuación, se presenta la gráfica del desarrollo de los roles gerenciales del gerente de posventa durante las cuatro semanas investigadas, información que se analizó anteriormente en la síntesis de los diarios de campo.

Los resultados obtenidos en la gráfica siguiente indican una gran variación en los roles semana a semana, como es el caso del rol interpersonal cabeza visible, el cual se dispara en la cuarta semana por visitas y enlaces con las importadoras.



Por último y como resultado de la investigación al gerente de posventa al proyectarlo en el modelo de practica gerencial de Mintzberg del año 2009, se generaliza que el gerente de posventa se desenvuelve un 92% del tiempo al interior de la organización y el restante 8% al exterior de la misma.

Al interior de la organización el 39% de los roles son roles del campo de la información, el 36% son roles en el campo de las personas, y el 25% corresponden a roles en el campo de acción; específicamente los roles más importantes son, rol en el campo de acción hacer el de manejos de perturbaciones con el 24%, rol en el campo de la información comunicar el de centro nervioso con el 14%, y rol del campo de las personas liderar el de construir equipo con el 12%.

MODELO 2009

INTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Monitorear	
Centro Nervioso	•
Controlar	
Diseñar	
Delegar	•
Designar	
Distribuir	•
Determinar	•
PERSONAS	
Liderar	
Vitalizar personas	
Desarrollar personas	
Construir equipos	
Fortalecer la cultura	•
ACCIÓN	
Hacer	
Administrar proyectos	
Manejar perturbaciones	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

EXTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Centro Nervioso	•
Vocero	
Difundir	
PERSONAS	
Relacionarse	
Cultivar relaciones	
Representar	
Convencer/Comunicar	
Transmitir	•
Amortiguar	
ACCIÓN	
Negociar	
Armar coaliciones	
Movilizar apoyos	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

Como resultados del estudio en el tercer directivo, la jefa administrativa y financiera, se puede observar que en el 53% del tiempo el jefe administrativo adopta una de las siguientes tres posturas, posturas mezcla por doquier, la gerencia del medio y fortalecer la cultura, con un porcentaje de participación de 23%, 17% y 17% respectivamente, en mantener el flujo de trabajo 12% y conectarse con el exterior 10%.

Posturas	
Mezclar por doquier	
La gerencia del medio	
Fortalecer la cultura	
Asesorar desde el costado	•
Mantener el flujo de trabajo	•
Conectarse con el exterior	
Control remoto	
Intervenir de manera estratégica	
La gerencia por fuera del medio	

Gran Influencia

Influencia Moderada

Poca Influencia

•

En cuanto a los contextos podemos apreciar en los resultados de la investigación del cargo jefa administrativa y financiera, que se concentran en el contexto organizacional forma y el contexto trabajo función con una participación del 42% y 46%, también se destaca el contexto externo industria con un 12%.

Contexto		
EXTERNO	Sector	
	Cultura	
	Industria	•
ORGANIZACIONAL	Forma	
	Edad, etapa, tamaño	
PERSONAL	Estilo	
	Antecedentes	
	Antigüedad del cargo	
SITUACION	Presiones temporales	
	Moda	
TRABAJO	Nivel	
	Función	

Gran Influencia

Influencia Moderada

Poca Influencia

•

A continuación analizamos los datos extendiéndola a los roles gerenciales definidos por Henry Mintzberg del año 1973, en el cual para el directivo jefa administrativa y financiera nos muestra una clara influencia en los roles interpersonales con el 41% de influencia y de decisión con el 30%, sin embargo profundizando en las categorías encontramos que el rol informativo contiene el sub-rol con mayor influencia con el 22% rol informativo difusor, seguido por el rol interpersonal de cabeza visible con el mismo porcentaje y el rol de decisión asignador de recursos con el 15%.

MODELO 1973	
ROLES INTERPERSONALES	
Cabeza visible	
Líder	
Enlace	•
ROLES INFORMATIVOS	
Monitor	
Difusor	
Portavoz	
ROLES DE DECISIÓN	
Empresario	
Gestor de anomalías	•
Asignador de recursos	•
Negociador	

Gran Influencia	
Influencia Moderada	•
Poca Influencia	

Como último análisis para el cargo directivo jefa administrativa y financiera, evaluamos los estudios con relación al modelo de practica gerencial de Henry Mintzberg de 2009, en el cual los datos arrojados por la investigación nos muestra que se desenvuelva un 97% de su tiempo en quehaceres al interior de la organización y el restante 3% al exterior de ella, dentro de los roles más destacados para este cargo tenemos con el 33% de participación el rol información controlar

determinar, el rol de acción hacer manejo de perturbaciones con el 27%, posteriormente con el 16% el de información comunicar como centro nervioso.

MODELO 2009

INTERNOS		EXTERNOS	
INFORMACIÓN		INFORMACIÓN	
Comunicar		Comunicar	
Monitorear		Centro Nervioso	
Centro Nervioso	•	Vocero	•
Controlar		Difundir	
Diseñar			
Delegar			
Designar			
Distribuir	•		
Determinar			
PERSONAS		PERSONAS	
Liderar		Relacionarse	
Vitalizar personas		Cultivar relaciones	
Desarrollar personas	•	Representar	
Construir equipos		Convencer/Comunicar	
Fortalecer la cultura	•	Transmitir	
		Amortiguar	
ACCIÓN		ACCIÓN	
Hacer		Negociar	
Administrar proyectos		Armar coaliciones	
Manejar perturbaciones		Movilizar apoyos	

Gran Influencia		Gran Influencia	
Influencia Moderada	•	Influencia Moderada	•
Poca Influencia		Poca Influencia	

Finalmente evaluamos el cargo de director comercial, iniciando por las posturas adoptadas donde se establece dentro del estudio que el 42% del tiempo ejerce una postura de gerencia media, el 40% mantiene una postura para mantener el flujo de trabajo y el 9% la postura de mezclar por doquier entre las más relevantes.

Posturas	
La gerencia del medio	
Mantener el flujo de trabajo	
Mezclar por doquier	•
Conectarse con el exterior	•
Intervenir de manera estratégica	•
Fortalecer la cultura	
Asesorar desde el costado	
Control remoto	
La gerencia por fuera del medio	

Gran Influencia

Influencia Moderada

Poca Influencia

•

En cuanto al contexto del cargo director comercial, muestra una clara influencia del contexto del trabajo tanto en la parte de función como nivel, con un 51% y 38% respectivamente, seguido del contexto situacional y organizacional.

Contexto		
EXTERNO	Sector	
	Cultura	
	Industria	
ORGANIZACIONAL	Forma	•
	Edad, etapa, tamaño	
PERSONAL	Estilo	
	Antecedentes	
	Antigüedad del cargo	
SITUACION	Presiones temporales	•
	Moda	
TRABAJO	Nivel	
	Función	

Gran Influencia

Influencia Moderada

Poca Influencia

•

Al realizar la extensión de los roles gerenciales definidos por Henry Mintzberg del año 1973 para el cargo director comercial, obtenemos que los roles interpersonales son los de mayor preeminencia con un 41%, los roles informativos tienen el 31% del tiempo en las actividades desempeñadas y los roles de decisión un 28%, cabe destacar a manera particular el rol de monitor dentro de los roles informativos por ser el más relevante dentro del estudio para el director comercial con un 28%.

MODELO 1973

ROLES INTERPERSONALES	
Cabeza visible	•
Líder	•
Enlace	
ROLES INFORMATIVOS	
Monitor	
Difusor	
Portavoz	
ROLES DE DECISIÓN	
Empresario	
Gestor de anomalías	
Asignador de recursos	
Negociador	

Gran Influencia

Influencia Moderada

Poca Influencia

•

Para terminar con las conclusiones del estudio, analizamos los resultados de la investigación de los roles gerenciales del director comercial de la empresa automotriz objeto de estudio con el modelo de practica gerencial de Henry Mintzberg del año 2009, donde se encontró que el director comercial en su quehacer se desenvuelve en un 97% del tiempo al interior de la organización y el restante 3% hacia el exterior de la misma, esta situación dado que estos roles

hacia el exterior de la organización son asumidos en gran parte por la gerencia general. Al interior de la organización el 74% de los roles están representados por los informativos, el 19% en roles en el campo de las personas y el 7% en el campo de acción.

Al profundizar en los resultados de las tres categorías mencionadas, el director comercial mostro mayor influencia en el rol de información control- determinar con un 26% desenvolviéndose en dicho rol, seguido del rol información-comunica como centro nervioso con un 25% y en el campo de las personas rol de líder el de la construcción de equipos con un 19% del tiempo desenvolviéndose en dicho rol

MODELO 2009

INTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Monitorear	
Centro Nervioso	
Controlar	
Diseñar	
Delegar	
Designar	
Distribuir	•
Determinar	
PERSONAS	
Liderar	
Vitalizar personas	
Desarrollar personas	
Construir equipos	
Fortalecer la cultura	
ACCIÓN	
Hacer	
Administrar proyectos	
Manejar perturbaciones	•

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

EXTERNOS	
INFORMACIÓN	
Comunicar	
Centro Nervioso	•
Vocero	
Difundir	
PERSONAS	
Relacionarse	
Cultivar relaciones	
Representar	
Convencer/Comunicar	
Transmitir	
Amortiguar	
ACCIÓN	
Negociar	
Armar coaliciones	
Movilizar apoyos	

Gran Influencia
Influencia Moderada
Poca Influencia

•

Propuestas y recomendaciones

Como recomendación para la empresa Centro Motors sería importante dentro de su proceso de mejora constante como organización actualizar los manuales de funciones de sus directivos, teniendo en cuenta los resultados de la presente tesis de investigación. Consideramos que los aportes del profesor Henry Mintzberg reproducidos y extendidos en el concesionario representan aportes importantes que pueden mejorar sustancialmente el enfoque y desempeño de sus gerentes.

Como recomendación para futuras investigaciones, después de haber experimentado y confirmado dentro de este estudio de investigación la solidez de los resultados del trabajo de Mintzberg, confirmando la imagen de los directivos en un entorno de trabajo caracterizado por la fragmentación, la brevedad, la orientación hacia los medios de comunicación en vivo, y la dependencia de otros en varios de sus roles, consideramos importante tener en cuenta para próximos estudios la parte humana de los directivos, adentrarse en la persona del directivo y profundizar el rol del gerente como empleado, subalterno o dependiente de un jefe inmediato o una junta de socios, si es el caso.

Finalmente, en cuanto a nuestro aprendizaje como investigadores, consideramos tres factores como definitivos para la construcción de un proyecto investigativo, primero definir un tema de investigación que apasione al investigador y al cual tenga la oportunidad de acceder por medio de la práctica y la teoría, segundo defender sus criterios de decisión en la formulación de la investigación, como por ejemplo la metodología a emplear la cual puede estar sujeta a posiciones a favor o en contra, y tercero recurrir al consejo especializado en el tema objeto de

estudio; pretendemos con estas conclusiones sobre el proceso de investigación, contribuir en el crecimiento del futuro magister.

Bibliografía

Appley, L. A. (1954). Management and the American Future. Management at Mid-Century.

Barnard, C. I. (1959). Las funciones de los elementos dirigentes (Vol. 19). (F. F. Jardón Santa Eulalia, Trad.) Madrid: Políticos, Instituto de Estudios.

Betancourt, B., & Morris, G. (2011). Diseño Organizacional, la estructura. Colombia: MBA EDICIONES.

Boiral, O. (2009). El medio ambiente en la administración y la administración medio ambiental: lo que está en juego y las perspectivas de futuro. En: Aktouf, O. (2009). La Administración: entre tradición y renovación. Cali: Universidad del Valle, Universidad Libre, Artes Gráficas de Valle Editores, cuarta edición en español. Capítulo 13, p. 481-513.

Campbell, J. P. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness. McGraw-Hill.

Carlson, S. (1951). Executive Behaviour: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors. (A. Press, Ed.) History of management thought, 122.

Corcuera García, J. I. (2001). Naturaleza del trabajo directivo (una versión moderna de los temas clásicos), y su repercusión en los programas de Formación en dirección de empresas. España.

Danylchuk, K. E., & Chelladurai, P. (1999). The Nature of Managerial Work in Canadian Intercollegiate Athletics. Journal of Sport Management, 13, 148-166.

- Deming, W. E. (1982). Quality, Productivity, and Competitive Position. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Drucker, P. F. (1946). Concept of the Corporation. Company, John Day.
- Drucker, P. F. (1954). The practice of management. Harper Collins.
- Drucker, P. F. (1974). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Row, Harper and.
- Fayol, H. (1971). Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control (12 ed.). (U. d. Texas, Ed.) Editorial Universitaria.
- Flanagan, J. C. (Julio de 1954). The Critical Incident Technique. Psychological Bulletin, 51(4).
- George, C. S. (2005). Historia del pensamiento administrativo. Educación, Pearson.
- Holan, P., & Henry, M. (2004). Management as Life's Essence. Strategic Organization, 2, 212.
- Jáuregui, A. (2001). Principios de la administración científica de Taylor e introducción al Fordismo.
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. Harvard business review
- Kurke, L. B., & Aldrich, H. E. (Agosto de 1983). Mintzberg was Right!: A Replication and Extension. Management Science, 29(8), 975-984.
- Lance, K., & Howard, A. (1983). Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work. Management Science, 29(8), 975-984.
- Legendre, P. (2008). Dominium mundi: El Imperio del Management. Amorrortu Editores España SL.
- Losada, C (2014). comentario al libro Managing de Henry Mintzberg. esade

- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1989). *Designing Qualitative Research*. (S. Publications, Ed.)
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Madrigal Torres, B. E. (2005). El rol gerencial predominante en un directivo. *Folletos Gerenciales*, 7-21.
- Meloni, A. L. (Ed.). (2014). *Trenzador de Palabras*. Editorial Dunken.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Row, Harper &.
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel.
- Mintzberg, H. (1990). *The Manager's Job*. Harvard Business Review Reprint Service, 176.
- Mintzberg, H. (1998). *Covert leadership: notes on managing professionals*. Harvard Business Review, 147.
- Mintzberg, H. (2001). *Managing Exceptionally*. Organization science, 771.
- Mintzberg, H. (2004). *Leadership and management development: An afterword*. Academy of management, 18(3).
- Mintzberg, H. (2005). *Directivos, no MBAs*. Barcelona : Deusto.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, California: Berret - Koehle publishers.
- Mintzberg, H., & Gosling, J. (2003). *The Five Minds of a Manager*. Harvard Business Review, 10.
- Mintzberg, H., & Gosling, J. (2002). *Educating Managers Beyond Borders*. Academy of management .

- Mintzberg, H., Ahlstrand , B., & Lampel, J. (2016). Safari a la estrategia (sexta ed.). argentina: Ediciones Granica S.A.
- Myers. (1967). Discusión del impacto de los ordenadores de gestión. Cambridge, Massachusetts: Sloan School of Management.
- Pacheco Galán, Y. M., Molina Baquero, Y. M., & Arévalo Ascanio, J. G. (Diciembre de 2017). Los roles gerenciales de Mintzberg: Una evidencia empírica en la universidad. +D Revista de Investigaciones, 10(2), 17.
- Roethlisberger, F. J. (1941). Management and Morale. Harvard University Press.
- Rojas Vera, L. R. (1994). El gerente: paradigmas y retos para su formación. Encuentro Educacional, 1(1), 1-28.
- Sallenave, J. P. (2004). Gerencia y planeación estratégica. Norma.
- Sandoval Casilimas, C. A. (1996). Investigación cualitativa. (A. C. ICFES, Ed.) Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social, 4, 433.
- Schensul, S. L., Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. (1999). Essential ethnographic methods: Observations, interviews, and questionnaires. New York: Altamira, Rowman.
- Simon, H. A. (1982). El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa (4 ed.). (A. L. Ros, Trad.) Aguilar.
- Taylor, F. W. (1969). Principios de la administración científica (12 ed.). Herrero Hermanos.
- Wolf, F. M. (Octubre de 1981). The Nature of Managerial Work: An Investigation of the Work of the Audit Manager. The Accounting Review, 56(4), 861-881.