

MIRADA A LA ORGANIZACIÓN DESDE LA PRÁCTICA COTIDIANA DEL GERENTE Y LA INFLUENCIA DE SUS COMPORTAMIENTOS HACIA SU CRECIMIENTO

Área de investigación: Entorno de las Organizaciones

Diana Cruz Tavera

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables
Universidad Central de Colombia
Colombia
dcruz@ucentral.edu.co

XX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA





MIRADA A LA ORGANIZACIÓN DESDE LA PRÁCTICA COTIDIANA DEL GERENTE Y LA INFLUENCIA DE SUS COMPORTAMIENTOS HACIA SU CRECIMIENTO

Resumen

La investigación presentada a continuación busca el entendimiento de lo que se podría definir como práctica gerencial; a lo largo de la misma se muestran aspectos resaltados en la teoría acerca de este tema y como se contraponen con la realidad expresada por los gerentes que están al mando de empresas de sectores industriales, comerciales, financieros, de prestación de servicios y trabajo sin ánimo de lucro. Dentro de los resultados se dan a conocer los aspectos considerados como relevantes surgidos del diálogo con 15 gerentes entrevistados y se propone una perspectiva sobre lo que podría llamarse práctica gerencial según lo que se evidenció en las visitas a las diferentes organizaciones donde se efectuaron las entrevistas en relación con el trabajo cotidiano que se desarrolla en la gerencia.

Palabras clave: Organización, práctica gerencial, gerente





Objetivos

General

Proponer un postulado teórico sobre la práctica gerencial, enfocando un ámbito de comunicaciones en red, donde la práctica empresarial propone relaciones interactivas de comunicación entre cada individuo que interviene en una organización.

Específicos

Identificar los conceptos teóricos que se implementan en el diario vivir de los gerentes y la transformación que se hace de ellos de acuerdo a la estructura de una organización.

Evaluar la realidad empresarial actual para proponer indicadores que permitan entender la influencia de los comportamientos del gerente para el crecimiento y la estabilidad de las organizaciones.

Analizar las problemáticas constantes en las organizaciones con el fin de idear visiones alternas a lo que ha propuesto la teoría administrativa y que deberían ser implementadas en la nueva estructura organizacional de las empresas.

Justificación

Los cambios constantes que establece la globalización y la interacción entre países propone que se piense en transformaciones en el manejo interno de cada tipo de organización existente, así como en las formas de convivencia entre individuos que se encuentran inmersos en un mismo entorno laboral, bien sea por necesidades de supervivencia o bien para dar a demostrar las habilidades que destacan como sujetos.

Es importante considerar que en las organizaciones existen rasgos particulares que se desprenden de la cultura y el pensamiento de quienes las lideran, es por ello que se debe de dar una explicación de lo que significa la práctica empresarial según la particularidad de cada organización. “Ahora estamos inundados de historia sobre los éxitos pomposos y los fracasos aún mayores de los grandes líderes. Empero, aun no captamos las realidades sencillas que implica ser un gerente corriente” (Mintzberg, 2010. Pág. 1)

En la actualidad es necesario empezar a evaluar aspectos propios desprendidos de la interacción de las personas, pensar en las sensaciones y sentimientos que puede generar la persona que lidera y comanda una organización a la vez que se puedan entender todos aquellos mensajes verbales y no verbales transmitidos por cada uno de los integrantes de una organización.





Aunque las emociones y los sentimientos forman parte integral de la vida humana, generalmente son anatema en el trabajo, a pesar de la importancia que recientemente se ha dado a la inteligencia emocional. En consecuencia, cuales quiera que sean los sentimientos y las emociones que existan en relación a un cambio, tienden a estar escondidos y a ser expresados de forma encubierta. (Marshak, 2007. pág. 25)

Se podría considerar relevante entender el pensamiento de los gerentes, concebir cuál es su percepción de la realidad y cómo esto se relaciona con los lineamientos de la empresa que gestiona y lidera, pues muchas veces de la conexión que este genere con sus retos cotidianos y con quienes están a su alrededor podrá mantener la estabilidad en su trabajo como gerente y así brindar la estabilidad a quienes se apoyan en el trabajo de la organización.



Es importante generar un pensamiento de trabajo gerencial como una actividad que permite la interacción de todos y cada uno de los integrantes que conforman la organización donde cada persona en concordancia con el fin de cada una pueda crecer a nivel personal y laboral. Lo cual daría respuesta a la frase de Marshak en su libro sobre cambio organizacional “La mayoría de empresas se gestiona con base exclusivamente en la racionalidad, los roles definidos, las reglas, la experiencia y el bien de la empresa en general. Se desalienta que las unidades individuales avancen en sus propios intereses” (2007. pág. 25)



En general, se podría considerar una necesidad para los administradores quienes se podrían considerar los agentes de cambio de las organizaciones por su liderazgo, entender que es necesario consolidar las relaciones internas entre los diferentes individuos que comparten en ese sistema de trabajo, unión de valores, principios y creencias que se ha entendido como organización. También se debe considerar que es necesario para todos aquellos que se encuentran relacionados y en constante comunicación con la función empresarial en especial el rol de la administración al crear y promover modificaciones en la concepción de la realidad empresarial, pues sería irreal y a la vez ambicioso hablar de nuevos postulados, ya que siempre se recurre a evaluar una realidad presente para pensar en escenarios alternos.



Planteamiento del problema

Los cambios económicos, sociales, políticos, entre muchos otros, hacen que la estabilidad de las organizaciones que tienen vida en el actual mundo globalizado sea reducida y se apoye en estrategias que permitan su crecimiento. Uno de los factores que se consideraría fundamental en este sentido sería la influencia del gerente en cada individuo de la organización, así como cada una de las prácticas que este tiene en su vida cotidiana para afianzar las relaciones generando sentido de pertenecía, al igual que la motivación para un trabajo colaborativo donde todos promueven el desarrollo de la organización pues cotidianamente interactúan allí y se convierte en el punto de partida para el





crecimiento personal al igual que en la herramienta para el cumplimiento de diversidad de sueños y metas.

Teniendo en cuenta lo expresado es esencial evaluar qué percepción se tiene sobre el trabajo directivo, es decir, todos aquellos postulados teóricos que se han desarrollado en relación con el hacer diario de los gerentes, los cuales se podría considerar que son muy pocos, pues la mayoría se encierra en describir la gerencia y no analizar las situaciones cotidianas a las que una persona con poder y autoridad, como lo es el gerente, se ve enfrentada y muchas veces escapa de lo que plantea la teoría o se puede aprender en un curso de administración.



Es primordial evaluar la acción del gerente desde un campo más responsable y plantear la necesidad de pensar el trabajo gerencial no solo desde el liderazgo, sino también a partir de la interacción conjunta de individuos en una organización, sin pensar en detalle en estructuras jerárquicas, lo cual puede incentivar sensaciones de trabajo colaborativo y conjunto que permita la combinación de los integrantes de una empresa para que el entorno que se ha extendido por años en la teoría administrativa empiece a ver al gerente como el núcleo de acciones que brindan estabilidad a la organización.

En relación con lo expresado se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué aspectos de la vida cotidiana de los gerentes deberían ser implementados en la teoría administrativa para responder a los cambios en un mundo globalizado y formar parte de la definición de práctica gerencial?



Marco conceptual

Dentro de los principales aspectos detectados a partir de la revisión bibliográfica hecha para la investigación se propuso como tema principal el concepto de práctica gerencial y la mención de su relación con conceptos como el liderazgo y el poder.

Para empezar, es importante resaltar las prácticas empresariales como las actividades diarias de un gerente pues de él dependen todas aquellas acciones que contribuyen al progreso de cada uno de los integrantes de la organización y a su vez a la motivación por mejorar cada una de sus habilidades y capacidades. En general “El gerente tiene que ayudar a sacar lo mejor de las otras personas de modo que estas sean las que más sepan, mejor decidan y mejor actúen” (Mintzberg, 2010.pág. 16).

Vale la pena agregar que el trabajo del gerente y su quehacer diario se remonta a estar en constante interacción con los agentes de la organización, pues debe de estar pendiente de todos aquellos problemas que se pueden llegar a presentar así como de aprovechar aquellas oportunidades que se den para el crecimiento y desarrollo de la organización. Es por ello que se podría pensar que el trabajo del gerente exige constancia, dedicación y buena disposición para enfrentar los





cambios y el entorno de incertidumbre que proponen las organizaciones, así: “El trabajo del gerente incluye una preocupación perpetua: el gerente nunca puede estar libre para olvidar el trabajo, nunca tiene el placer de saber, aunque sea de modo temporal, que ya no queda nada pendiente por hacer” (Mintzberg, 2010.pág. 26)

En la práctica gerencial se debe hacer énfasis en que los gerentes no contemplan su trabajo bajo planeaciones detalladas y bajo la disposición de órdenes; por el contrario, deben involucrarse en las actividades de sus empleados al igual que mantener una constante interacción con agentes externos de la organización que le permitan idear nuevos proyectos y buscar oportunidades de expansión en su entorno. “A los gerentes les gusta la acción- las actividades móviles, cambiantes, fluidas, tangibles, en curso y no rutinarias” (Mintzberg, 2010.pág. 31).



Es importante considerar que el papel del gerente al interior de la organización se da desde diferentes ámbitos, pues sus acciones involucran el manejo de información con diferentes niveles de importancia, así como la disposición de generar y crear vínculos con diversos tipos de personas para cumplir con los requerimientos que exige la vida empresarial al igual que su involucramiento directo con las acciones y metas que cumplen los diferentes componentes de la organización. “La gerencia se ejerce en tres planos, desde lo conceptual hasta lo concreto: con información, por medio de las personas y directamente hasta la acción” (Mintzberg, 2010.pág. 63).



En relación con la práctica gerencial el tema de liderazgo resulta ser relevante para su entendimiento puesto que este describe las formas en que una persona puede generar influencia para que otros actúen de una forma determinada y contribuyan al cumplimiento de los propósitos de la organización, es decir, el liderazgo es "El proceso de mover a un grupo o grupos en una dirección, ya sea para transformarlo o para movilizarlo hacia el cumplimiento de ciertos objetivos" (Hunter, 1999).

La práctica gerencial se puede evaluar según las perspectivas que tenga el directivo y la visión que este tiene sobre sus actuaciones y sobre las de cada uno de los miembros de la organización lo cual también se ve reflejado en la conformación de distinto tipos de liderazgo y diferentes formas de expresar el poder, entendido este como “la capacidad que tiene A de influir sobre la conducta de B de forma tal que B actúa en concordancia con los deseos de A” (Robbins, 2009. Pág.366)

En suma, se puede decir que las prácticas gerenciales se identifican como las acciones diarias de los gerentes para mantener la estabilidad de las organizaciones, a partir del buen uso de la información, la interacción con otros y su intervención oportuna en los problemas de la empresa, para de esta forma consolidar su propio estilo de liderazgo y consolidar sus relaciones de poder.





Metodología

Para alcanzar los propósitos de la investigación se propuso una metodología de tipo cualitativo, descriptivo, a partir de la cual se tendrá en cuenta un proceso de revisión bibliográfica al igual que el análisis de comportamientos, influencias y tipos de comunicación reflejados por los integrantes de diferentes empresas; haciendo énfasis en los gerentes, pues, el ideal es dar una definición teórica de lo que se podría considerar como práctica gerencial.

La metodología propuesta se basó en las siguientes fases:

FASE 1: Revisión del estado del arte acerca de los temas de práctica gerencial, liderazgo y gerencia con el fin de identificar los postulados desarrollados en relación al trabajo directivo. En esta fase se tuvo en cuenta también aquellos trabajos desarrollados en favor de la descripción del trabajo cotidiano de gerentes y la expresión de los mismos acerca de lo que evalúan de sus organizaciones y lo que consideran las hacen únicas.

FASE 2: Realización de entrevistas a gerentes y otros agentes de las organizaciones con el fin de identificar los patrones de comportamiento de los mismos. En esta fase se tuvo como prueba 15 empresas de estudio pertenecientes a sectores de la educación, la salud, el comercio, el transporte, el trabajo bancario, la manufactura y el trabajo sin ánimo de lucro, cuyas características se basan en estructuras jerárquicas extensas, un número superior a 500 trabajadores, con más de 20 años de existencia y reconocimiento local e internacional.

Dentro de esta fase se tuvo en cuenta la construcción de un modelo base para la realización de la entrevista (Ver anexos), destacando que esta fue de tipo semiestructurado, es decir, que a medida que se desarrollaba el diálogo con los gerentes y con otros agentes de la organización se hacían preguntas pertinentes para cada una de las empresas estudiadas al igual que de la realidad interna que resaltaba en cada una de estas.

Proceso de entrevista a gerentes

Es importante tener en cuenta que el proceso de solicitud de las entrevistas se abordó mediante diferentes procesos: 1. Realización de un listado con el nombre de las empresas que se consideraran influyentes a nivel local e internacional cuyos gerentes pudieran ser fáciles de contactar 2. Alcanzar un primer contacto con los gerentes, lo cual se hizo a través de correos, llamadas, visitas a las empresas con la solicitud de la entrevista. 3. Para el caso de las llamadas se agendó inmediatamente la cita con los gerentes, (en lo cual se contó con la participación de 9 gerentes). 4. Se acudió a las entrevistas con los primeros gerentes contactados los cuales fueron muy cordiales y recomendaron a algunos colegas de otras empresas para las entrevistas quienes mostraron total





disposición para concretar las citas (en este caso se tuvo contacto con 6 gerentes más).

A grandes rasgos el comportamiento en las entrevistas radicó en: 1. Asistir con puntualidad a cada una de las citas concertadas con cada uno de los gerentes. 2. Hacer una presentación del propósito de la investigación y dar la explicación de la importancia de realizar la entrevista. 3. Indagar sobre la vida de los gerentes, para lo cual se mantenía un diálogo con ellos mientras diligenciaban un formato de información de variables socio-demográficas (Ver anexos); durante las conversaciones se les preguntaba sobre el entorno familiar, como organizaban su tiempo entre el trabajo y el hogar, como era la relación con quienes compartían dentro y fuera de las empresas donde trabajaban, al igual que sobre la influencia de sus estudios y avances académicos en la vida laboral. 4. Desarrollar el formato propuesto para las entrevistas, para este proceso en todos los casos se agregaron preguntas relacionadas con las respuestas que daban los gerentes y al manejo de aspectos propios del trabajo y el enfoque empresarial de cada organización. 5. Despedida y agradecimiento por la disposición para la entrevista, al igual que por la voluntad expresada al dar información sobre la empresa y permitir el contacto con algunos empleados.



Proceso de entrevista a agentes de la organización

Este proceso se dio en segundo plano para evaluar qué tan congruentes eran las respuestas de los gerentes con las que aportaban las personas que estaban cerca de ellos. Para este caso se solicitó a cada uno de los gerentes establecer algunas entrevistas a los empleados que ellos consideraran con un rendimiento sobresaliente y cuyo tiempo de trabajo pudiera ser interrumpido. Es importante tener en cuenta que fueron muy pocos los empleados que se pudieron entrevistar, pues en la mayoría de casos los tiempos para las entrevistas no podían ser asignados debido a la cantidad de trabajo al interior de las organizaciones y por la disponibilidad de tiempo de los empleados.



Estas entrevistas se desarrollaron de forma similar a las de los gerentes, pues también se hicieron de forma semiestructurada, a partir de la formulación de una estructura general (Ver anexos) y se dio un diálogo constante con cada uno de ellos, mediante la cual se preguntó por el entorno laboral, la relación entre los miembros de la organización, la influencia de los gerentes y la calidad del clima laboral.

FASE 3: Análisis y evaluación de cada una de las características encontradas en los comportamientos gerenciales, con el fin de identificar similitudes y diferencias en las prácticas gerenciales estudiadas que permitan dar detalle de un aporte global acerca de lo que se podría considerar el quehacer del gerente.

Para esta fase se destacó un proceso de síntesis, pues se seleccionaron los aspectos más importantes de cada una de las entrevistas realizadas tanto a los gerentes como a los diferentes agentes con los cuales se pudo tener contacto.





En este proceso se tuvo en cuenta: 1 El perfil de cada gerente, dentro del cual se consideraron cualidades, formas de relación con sus compañeros de trabajo, trato con los empleados, distribución de actividad entre el hogar y el trabajo, manejo de tiempo entre diferentes actividades. 2. Entorno laboral de cada organización, cómo eran las relaciones entre los gerentes y los empleados, manejo de la información, interacción entre el gerente y los empleados para la solución de problemas, forma de desarrollo de las actividades de cada integrante de las organizaciones.



FASE 4: Construcción del postulado teórico de la práctica gerencial uniendo los resultados de la revisión del estado del arte junto con lo resaltado del trabajo hecho con los gerentes. En esta fase se busca dar una perspectiva de lo que se podría entender como práctica gerencial sin encerrar en un solo escenario las actuaciones de los gerentes y a la vez se pretende involucrar aquellos aspectos de trabajo en equipo y fortalecimiento de trabajo en red a causa de los requerimientos que impone el mundo globalizado.



Para la construcción del postulado se tuvo en cuenta: 1. Características comunes de los gerentes entrevistados en relación con comportamientos con socios, clientes, empleados junto con otros agentes de la organización, al igual que rutinas, manejo de sus agendas y formas de establecer el liderazgo. 2 Prácticas hechas por algunos gerentes que promueven un clima laboral estable, donde la colaboración entre los miembros de la organización es esencial para el buen trabajo de todos. En este se destaca el hecho de lograr la interacción entre las personas de la organización, la propuesta de asignar actividades de trabajo en equipo y la propuesta de una comunicación abierta donde los problemas se solucionan directamente con las personas involucradas proponiendo dejar de lado cualquier inicio de rumores y conflictos en el entorno laboral. 3. Ideales planteados por los gerentes sobre lo que expresaban que consideraban podría ser la práctica gerencial, es importante establecer que cada uno daba su definición según lo que hacía cada día y con base a la experiencia alrededor de su carrera como gerente. 4. Los mensajes simbólicos que se escaparon de los diálogos con las personas entrevistadas, pero que fueron esenciales para evaluar el comportamiento de los mismos (en este caso se hace referencia a hechos impredecibles como llamadas durante las entrevistas, interrupción por otras personas durante las reuniones con los gerentes, los gestos de las personas al igual que su actitud al responder a las preguntas formuladas).

Resultados

Dentro de los resultados obtenidos según la metodología propuesta se puede resaltar lo siguiente:

La literatura administrativa resalta que la práctica gerencial se relaciona con las acciones diarias de los gerentes e involucra aspectos de manejo de información, distribución de responsabilidades, formas de comunicación y problemas en la organización. También se evidencian estudios donde se explora la vida de





diferentes gerentes y se resaltan características como preocupación por utilizar medios informales de comunicación al igual que la mala distribución de responsabilidades y asimetrías en el uso de información pues los gerentes tienen un número mayor de datos sobre lo que pasa en las organizaciones.

En concordancia con las entrevistas y los parámetros evaluados de los gerentes y los agentes de la organización entrevistados se destaca que el ambiente laboral de las organizaciones refleja gran diferencia entre lo que se plantea de forma teórica y lo que se evidencia en la vida real; es común categorizar y asignar cualidades a los escenarios empresariales que en realidad resultan lejanos cuando solo se estudia la parte teórica, el entorno de las organizaciones maneja gran nivel de tensión, pues las interacciones de los individuos son constantes y la agilidad mental para tomar decisiones y distribuir funciones es la herramienta que hace diferencia en el progreso o deterioro de las actividades de la organización.



El encuentro con los gerentes fue gratificante para entender el pensamiento de conectividad que estos tenían con cada uno de los individuos de la organización, pues de forma directa o indirecta reflejaban ese sentido de interdependencia de funciones, al igual que la necesidad de establecer comunicaciones constantes para contribuir a un trabajo de calidad general; también se resaltaba la necesidad de entender de forma certera los pensamientos, sensaciones y problemas que pudieran tener los diferentes agentes de la organización. En adición a lo que ya se ha dicho, es importante expresar que el tiempo que los gerentes dedican a su trabajo es proporcionalmente alto, lo cual hace que en el caso de las mujeres su distribución de actividades entre el hogar y la empresa requiera de gran planeación al igual que de una capacidad para manejar los problemas familiares desde la distancia a través del uso de herramientas tecnológicas como el celular; para el caso de los hombres el hecho de pasar largas horas en su trabajo no es muy diferente al de las mujeres pues muchas veces estos demostraron mayor tensión por no compartir con sus familias y quizás no tener un conocimiento de los problemas de su hogar.



Aspectos a destacar de las entrevistas

Características de los entrevistados

En el caso de los gerentes es importante aclarar que las entrevistas buscaron generar estabilidad al momento de obtener los resultados finales de la comparación de las respuestas otorgadas, por lo cual, se entrevistaron 8 hombres y 7 mujeres. En este proceso se detalló que estos eran en su mayoría personas jóvenes que oscilaban en un rango de edad de 30 a 50 años de edad, cabezas de familia con un alto porcentaje de ingresos destinados al hogar y que afirmaban trabajar cerca de su lugar de residencia.

En concordancia con las cualidades resaltadas por los gerentes se puede decir que estos destacaron: ser amables, inteligentes, innovadores, alegres,





espontáneos, visionarios, analíticos además de tener un espíritu emprendedor, actuar como agentes de cambio social con calidez humana, generar confianza al igual que sentido de pertenencia, mantener la formalidad en sus proyectos, pensar en la auto-sostenibilidad acompañada de la potenciación de recursos y la búsqueda constante de nuevas ideas.

Con los agentes que se entrevistaron para validar las respuestas de los gerentes se buscó que las personas tuvieran más de dos años de permanencia en la compañía, que se catalogaran como buenos trabajadores y estuvieran relacionados con las acciones diarias de los gerentes, en la mayoría de casos resultaron ser sus asistentes y compañeros de trabajo directos. Es importante resaltar que para este caso no se hizo precisión a si debían ser hombres o mujeres, si no que por el contrario se dio como énfasis la cercanía con el trabajo desarrollado por la gerencia.



Aspectos claves de las respuestas de los gerentes entrevistados

De acuerdo a los encuentros con los gerentes y a los diálogos desarrollados con ellos se hizo una discriminación en las respuestas según si se enfocaban a la empresa, los empleados, sus actividades en la gerencia, los comportamientos resaltados ante el caos y la forma de afrontar los cambios en el entorno.



Enfoque hacia la empresa: Los gerentes consideran sus empresas como centros de crecimiento personal, donde se promueve un compromiso social al generar nuevas oportunidades de empleo, al igual que se resalta la preocupación por los cambios a nivel social y ambiental.

También se evidencia que se hace énfasis en la empresa como un sistema que ofrece iniciativas para la búsqueda de la felicidad pues permite la unión y el fortalecimiento de relaciones entre grandes grupos de personas.

En general, las organizaciones se ven como centros de aprendizaje que mejoran la calidad de vida de las personas, donde se desarrollan actividades sociales y culturales que permiten crecer a cada individuo según los propósitos que persigan.

Enfoque hacia los empleados: Al momento de hablar sobre los empleados los gerentes preferían que se llamaran “clientes internos” por la importancia de responder a su bienestar y total satisfacción; demostraron preocupación por involucrarlos en las actividades de la empresa, manejar sistemas de comunicación directos y precisos con estos, de igual forma se resaltó la idea de apoyar los proyectos de vida de cada una de las personas que estaban vinculadas a la empresa y generar oportunidades de crecimiento profesional.

Enfoque hacia sus actividades gerenciales: En relación con las actividades de los gerentes, estos demostraron gran disponibilidad de hablar sobre sus agendas cotidianas, sobre aquellas acciones que emprendían cada día para mantener el





adecuado funcionamiento de la empresa. Un aspecto a destacar es que las experiencias contadas por los gerentes fueron particulares y no mostraban repeticiones de un día a otro, aun cuando todos hablaban de organizar reuniones con socios, proveedores y con los integrantes de la junta directiva; la forma de interacción era diferencial pues habían quienes tenían participaciones imprevistas de socios, manejaban la lluvia de ideas, planteaban ideas nuevas a emprender al interior de la empresa, organizaban los planes del día siguiente mientras que otros llevaban una lista con el orden del día, proponían los planes estratégicos de la semana siguiente de trabajo, daban a conocer las negociaciones con otras empresas, mostraban los planes de ampliación en el mercado y daban a conocer las principales preocupaciones de la empresa junto con los éxitos recientemente obtenidos.



Enfoque hacia los comportamientos resaltados ante el caos: frente a las dificultades los gerentes se apoyaban en el trabajo en equipo, al igual que en la búsqueda directa de los problemas que afectaban el comportamiento de las personas y el cumplimiento de sus actividades. En todas las entrevistas los gerentes afirmaban que independientemente del conflicto, se debía despersonalizar el problema para encontrar el origen verdadero del mismo y así solucionar los errores, a la vez que se generaba conciencia de aceptación de los errores y los empleados tuvieran la confianza de reconocer sus fallas para someterse a las sanciones propuestas por los reglamentos de la empresa.



Enfoque hacia la forma de afrontar los cambios en el entorno: Los gerentes expresaron que la mejor forma de afrontar los cambios del entorno era generar confianza y estabilidad a nivel interno y externo, para lo cual se debía garantizar un servicio de calidad a los clientes de las organizaciones el cual venía dado por generar compromiso en los empleados ofreciendo oportunidades de estabilidad a la vez que se les incentivaba tener a pensamientos a futuro sobre su vida laboral y personal.

Ideas que se generan por parte de quienes conviven con los gerentes: según los comentarios de las personas que están cerca del trabajo de los gerentes estos se consideran personas dinámicas, solidarias que saben enfrentar toda clase de problemas y en especial que cuentan con una riqueza humana que permite tener confianza y seguridad en el trabajo.

Construcción del perfil del gerente actual (según cualidades sobresalientes en los gerentes entrevistados)

El gerente de la actualidad se destaca como una persona que tiene habilidad para relacionarse con otras personas, pues implementa diferentes medios para interactuar con otros y se vale de diferentes herramientas para potencializar sus alianzas y fortalecer los lazos laborales y afectivos que ha establecido en el tiempo con individuos cercanos a sus actividades diarias que además actúan como fuente de apoyo para proyectos del futuro.





El sujeto que actúa desde la gerencia es una persona visionaria que defiende los proyectos de vida de sus empleados a la vez que busca el mejor beneficio para la organización que le permite desarrollarse en el campo profesional y personal.

En general el gerente de la actualidad sabe escuchar y transmitir sus ideales a quienes lo rodean, maneja un sistema de comunicación abierto que permite la solución rápida y eficaz de los problemas de su entorno.

Propuesta para definir la práctica gerencial

El perfil que se construyó de la práctica gerencial en relación con las lecturas bibliográficas hechas y el contacto con el trabajo de los gerentes fue: una práctica gerencial puede ser entendida como el análisis del entorno organizacional traducido en acciones cotidianas, que responden a problemas pensados e impensados capaces de alterar las funciones y el trabajo de cada unidad de trabajo establecida al interior de una organización, donde los individuos dejan de verse como trabajadores que responden a un salario para ser considerados como clientes internos que merecen tener un desarrollo personal y laboral. Es la traducción de la realidad subjetiva de un individuo destacada en decisiones y formas de comunicación únicas, puesto que pese a tener unos mismos códigos y canales de información, el mensaje se refleja de forma única según las estabilidad generada en la transmisión de valores y principios de la organización en contraposición con unos ideales personales de cada persona inmersa en ella.

La práctica gerencial va más allá de la actuación del gerente y cómo este influencia a los demás para el cumplimiento de los objetivos de la organización, propone el entendimiento, comprensión y el análisis de la singularidad de cada parte de la organización para el direccionamiento al cumplimiento del propósito de ser de cada empresa y al impacto de cambio que se pretende en un determinado entorno social. Es necesario postular la necesidad de un pensamiento global donde cada gerente considere que su función es una revolución cotidiana, pues cada día al momento de cumplir sus obligaciones tiene en sus manos el poder de generar crecimiento a nivel social, pues sin importar la naturaleza de la organización existirán impactos desde la acción del gerente para modificar su entorno.

La práctica gerencial se podría pensar como la acción del gerente, convertida en el motor de crecimiento, de sueños, metas y anhelos. Pues de ellos se desprende el ejemplo a seguir y es esencial mostrar una postura arriesgada a la solución de problemas y al enfoque del trabajo en equipo. Para el caso de las organizaciones que crecen y se mantienen en la actualidad es crucial que el directivo desde su práctica cotidiana contribuya a la delegación de poder al igual que a la generación de confianza y seguridad en la toma de decisiones de cada integrante de la compañía, pues ya no basta con que el papel del gerente se remonte a asignar responsabilidades e intervenir en cada problema presentado por la organización, sino que se necesita de la unión y el





fortalecimiento de las habilidades y capacidades que tiene cada individuo que hace parte de la organización.

Conclusiones

Los aspectos cotidianos a implementar en lo que se piensa de la práctica gerencial son: la importancia que tiene el hogar y la familia para el gerente, pues la mayoría de estudios sobre práctica gerencial hablan sobre la preocupación de este por sobresalir en el campo laboral con sus decisiones y mantener la estabilidad de una empresa sin valorar que en su mente existen preocupaciones que alteran su perspectiva de la realidad y opacan su trabajo cotidiano. La singularidad en la personalidad de los gerentes, pues pese a tener características globales como el orden, la capacidad de análisis, no se contemplan en cambios de humor en relación con las diferentes situaciones que enfrenta y que modifican su actitud en el establecimiento de relaciones con quienes lo rodean.

Las mayores dificultades de proponer una definición a la práctica gerencial fueron: la sensación de impotencia de pensar en postulados nuevos sobre lo que se ha hablado de la práctica gerencial, pues se suele pensar en los patrones que se han enseñado en la teoría y que de cierta forma ciegan e imposibilitan pensar en una nueva forma de ver la realidad y el comportamiento de los gerentes. También el hecho de accesibilidad a la vida de aquellos directivos en su campo de acción pues en reiteradas ocasiones se niega esta posibilidad y en general se sabe que cuando dan paso a esta posibilidad el investigador se enfrenta a una realidad matizada, pues el gerente tratará de ocultar sus defectos y promoverá sus cualidades.

Son muchos los mensajes que un investigador puede recibir de su proceso de observación puesto que no bastan las palabras y los argumentos utilizados por las personas entrevistadas, en el caso del trabajo con los gerentes se enfatizó en dar detalle en cada uno de los momentos en que por alguna razón las entrevistas se vieron interrumpidas, pues en estos momentos el gerente actuaba de forma quizás más natural y se podía detectar el nivel de comunicación que tenía con sus empleados y en general con sus compañeros de trabajo.

Dentro de los aspectos a resaltar al momento de evaluar cada una de las entrevistas hechas a los gerentes de las empresas fue el hecho que todas tuvieron algún tipo de interrupción, bien fuera porque en medio del diálogo sonara el teléfono, golpearan a la puerta, ingresara algún empleado o llegara algún mensaje de texto. Las interrupciones fueron cortas pero ofrecieron un aporte enriquecedor en el análisis de las respuestas suministradas por los gerentes, pues muchas veces estos hablaban sobre temas que no se consignaban en las preguntas estipuladas en la entrevista, pero que daban grandes anécdotas sobre su acción cotidiana en las organizaciones.

Se destaca el hecho que las entrevistas duraron la mayoría de veces aproximadamente 2 horas cuando en un inicio se estableció una duración de una





hora; esto se debió a que los gerentes expresaban experiencias de su trabajo y muchas veces comentaban sobre pensamientos que tenían sobre su entorno y de la forma cómo esperaban mejorar las condiciones de trabajo de su organización para generar estabilidad en el corto y en el largo plazo.

En general el trabajo por indagar sobre la vida de los gerentes y proponer una idea acerca de lo que podría ser la práctica gerencial generó conciencia, de que todo proceso en él tenga influencia; el poder requiere de gran responsabilidad por parte de quien lo asume, al igual que es esencial el hecho de poder apropiarse de cada uno de los conceptos que son enseñados en los cursos de administración pues de la interpretación de los mismos se desprenderá una percepción de la realidad empresarial que al final será la base para la construcción del gerente que estará a cargo de una empresa que tendrá la responsabilidad de contribuir a su entorno a través de oportunidades de progreso y reducción de problemas sociales, económicos y ambientales.



Bibliografía

Batram, A (2001) Navegar por la complejidad: guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión. Editorial Grancia, Ediciones, SA,

FMI, (2009) Los secretos de su éxito, Cinco mujeres líderes narran cómo se abrieron camino, FMI

Hunter, J, (2005), Las claves de la paradoja: una guía práctica para el líder con vocación de servicio. Empresa activa, Barcelona.

Hunter, J. (1999); La paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo. Barcelona. Ed Empresa Activa.

Jaloe. A. L, (1988) EMPRESAS TRIUNFADORAS: prácticas gerenciales efectivas. Colombia. Legis fondo editorial.

Marshak, R. (2007) Cambio organizacional: Trabas, contratiempos y dificultades más habituales. España. Ediciones Deusto.

Méndez, C; (2002); Metodología de la investigación. México, Ed: Mc Graw Hill.

Mintzberg, H (1998) El proceso estratégico conceptos, contextos y casos. México, D.F. Editorial: Prentice Hall.

Mintzberg. H (2005); Directivos NO MBAS Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial. España. Editorial Deusto.

Mintzberg. H (2010); MANAGING, Bogotá Colombia. Grupo editorial Norma.





Morgan, G; (1995); Imágenes de la organización. Editorial Alfaomega

Prade, R. & Topalova, P. (2013) Mujeres al mando. Finanzas y Desarrollo. FMI
Robbins, S. (2009); Comportamiento organizacional. México. Ed Pearson Education.

Schvarstein. L (1998); Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas. Buenos Aires Editorial Paidós

Anexos

Modelo entrevista a gerentes

Hoy (fecha) nos encontramos en (sitio específico y ciudad)
Buenos días, mi nombre es Diana Cruz y me encuentro con
Entrevistado (nombre, edad, puesto)

El propósito general del estudio es identificar los comportamientos, actitudes, formas de liderazgo y de relación de diferentes gerentes de empresas.

Las motivaciones para este trabajo se desprendieron de la necesidad por comprender de qué forma se dan las prácticas gerenciales y como estas se relacionan con los diferentes tipos de liderazgo, conformando así un determinado clima laboral.

Es importante aclarar que los datos obtenidos de esta entrevista serán usados con fines educativos y de investigación.

Por lo cual desarrollare las siguientes preguntas:

1. ¿A qué se dedica su empresa?
2. ¿Quiénes son sus clientes?
3. ¿Qué es lo más importante de su empresa?
4. ¿podría contarme su agenda del día de ayer y cuál será la de hoy?
5. Podría organizar las actividades que menciono según si son operativas, directivas
6. ¿Cuáles de las actividades realizadas en la última semana tuvieron la participación de otras personas?
7. En las últimas semanas ha despedido a alguien y ¿por qué lo hizo?

Agradezco el espacio otorgado para esta entrevista, de antemano ofrezco disculpas por cualquier interrupción dentro de sus actividades. Ha sido un gusto poder compartir este tiempo con usted, quien tuvo la disposición de dar respuestas a mis preguntas, las cuales serán vitales para el proceso investigativo que estoy adelantando.

Espero volver a tener un encuentro tan agradable con usted en entrevistas futuras.

Muchas gracias (nombre entrevistado)





Entrevista a empleados

Hoy (fecha) nos encontramos en (sitio específico y ciudad)
Buenos días, mi nombre es Diana Cruz y me encuentro con
Entrevistado (nombre, edad, puesto)

El propósito general del estudio es identificar los comportamientos, actitudes, formas de liderazgo y de relación de diferentes gerentes de empresas.

Las motivaciones para este trabajo se desprendieron de la necesidad por comprender de qué forma se dan las prácticas gerenciales y como estas se relacionan con los diferentes tipos de liderazgo, conformando así un determinado clima laboral.

Es importante aclarar que los datos obtenidos de esta entrevista serán usados con fines educativos y de investigación.

Por lo cual desarrollare las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su labor dentro de la empresa?
2. ¿Cómo es su comunicación con su jefe?
3. ¿Qué cualidades resalta de su jefe?
4. ¿Cuáles cree que son las dificultades de su entorno laboral?
5. Podría contarme como es el sistema de comunicación con sus compañeros y sus jefes
6. ¿Cuáles de las actividades realizadas en la última semana tuvieron la participación de su jefe?
7. Cómo describiría el entorno laboral de la empresa donde labora.

Agradezco el espacio otorgado para esta entrevista, de antemano ofrezco disculpas por cualquier interrupción dentro de sus actividades. Ha sido un gusto poder compartir este tiempo con usted, quien tuvo la disposición de dar respuestas a mis preguntas, las cuales serán vitales para el proceso investigativo que estoy adelantando.

Espero volver a tener un encuentro tan agradable con usted en entrevistas futuras.

Muchas gracias (nombre entrevistado)

