

**REPRESENTACION DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACION:  
UNA EXPLORACION EN PROFESIONALES DE ANTIOQUIA**

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Administración.  
**Universidad EAFIT, Escuela de Administración.**

**Presentado por:**  
Diana Paola Bernal  
Alejandra Garcés.

**Asesores:**  
Sergio Torres Valdivieso, Ph.D.  
Andrés Hernan Mejia Villa, M.Sc.

**Medellín, Colombia.  
Octubre 2010**

## REPRESENTACION DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACION: UNA EXPLORACION EN PROFESIONALES DE ANTIOQUIA

Alejandra Garcés  
Diana Paola Bernal

### INTRODUCCION

¿Qué representación del concepto *administración* tienen actuales ejecutivos y empresarios antioqueños? ¿Cómo se construye esa representación de administración? ¿Qué influencia tienen en esas concepciones aspectos tales como sus valores familiares, formación académica y trayectoria profesional? ¿Qué coherencia existe entre su concepción de administración y el tipo de empresa y sector productivo en que se desempeñan? ¿Cómo influye la representación del concepto de *administración* en su práctica administrativa?

En el año 2006, los profesores Sergio Torres Valdivieso y Andrés Mejía Villa, publicaron en Cuadernos de Administración, los primeros resultados de una investigación que había dado inicio en enero del año 2002, titulada: *Representaciones del concepto de administración*, financiada por la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Dicha investigación tenía por objetivo, dar cuenta de la visión contemporánea del concepto de *administración*, a partir de una revisión del contexto colombiano. En ese trabajo, los autores lograron en principio, una revisión diacrónica de las principales definiciones del concepto de *administración*, que más han influido en las dimensiones teóricas y prácticas a lo largo del siglo veinte y lo corrido del presente. Se sirvieron de un acercamiento a la etimología de los términos, (gestión, gerencia, dirección etc.) y continuaron enfocándose en una distinción aclaratoria entre los conceptos de administración y gerencia, para posteriormente hacer un barrido sobre las diferentes acepciones que en los libros de administración, consignan sobre el concepto estudiado.

En un segundo momento, el artículo, presenta una aproximación alternativa a la definición de *administración*, a partir de los aportes de los principales autores más cercanos en el tiempo; como producto de tal revisión, dejan claro que los libros de texto no articulan una definición que incorpore los desarrollos más recientes, (comportamiento y teoría organizacional y dirección estratégica) y señalan que los textos que se acercan a una definición más actual, están basados en los aportes y concepciones de Dijksterhuis et al. (1999) y Hatch (1997), y en sus designaciones de perspectivas modernas de administración, que han tenido su desarrollo, a partir de la década de los cincuenta. El recorrido continúa evidenciando los aportes que en la década de los ochenta y noventa se han hecho desde la perspectiva sistémica, la teoría de la complejidad, el nuevo institucionalismo económico, y las concepciones de la administración a partir de las perspectivas postmodernas.

El aporte que estos autores colombianos, hicieron al tratamiento del tema, se pone de manifiesto, en las clasificaciones de tres perspectivas que pueden delimitarse claramente desde tres enfoques: clásico, moderno y postindustrial, que sin ser mutuamente excluyentes tienen en tanto definiciones y

concepciones, un importante impacto sobre la práctica administrativa, la construcción de conocimientos teóricos, y la enseñanza y la formación de la administración como disciplina académica.

La primera, la perspectiva clásica, (como se hará referencia en el marco teórico) concibe la administración, como un proceso de planeación, organización, dirección y control de las actividades colectivas, para el cumplimiento de unos objetivos organizacionales predeterminados de forma eficiente. La segunda, la perspectiva moderna, se define como una práctica (Dávila, 2001) conformada por un grupo de personas, las cuales hacen uso de los recursos de la organización, mediante el proceso de coordinación de actividades de personas y recursos, que a su vez se instrumentan sobre el ente social llamado organización y por último, la tercera, la perspectiva postindustrial, entiende la administración como un proceso social de integración de conocimiento y habilidades individuales y la creación de capacidades colectivas, que alineadas bajo una estrategia, permiten la continuidad de la organización.

En diferentes espacios académicos los profesores Torres y Mejía, han divulgado los resultados de sus trabajos empíricos, que desde el año 2000 han buscado indagar sobre la representación social del concepto de administración: entre los hallazgos más significativos, encontraron una robusta preponderancia de elementos propios de la concepción clásica de la administración, cuando se dieron a la tarea de análisis textual, de más de veinte libros de administración que se comercializan en su país.

En otros trabajos también de carácter empírico, a partir de las distintas perspectivas anteriormente mencionadas y mediante la aproximación a la concepción de administración que tiene un grupo representativo de profesionales con funciones administrativas y gerenciales en las empresas, encontraron como producto de esas pesquisas, evidencias que permiten arrojar claridad, sobre el hecho de que la perspectiva clásica, es mayormente preponderante en la concepción de los profesionales que fueron objeto de estudio; en un segundo lugar de influencia, aparecerían las concepciones vinculadas al enfoque moderno y muy poca incidencia en dichos profesionales, de elementos pertenecientes a la concepción postindustrial.

En la actualidad, en varias universidades de la capital colombiana, se viene avanzando en investigaciones orientadas a profundizar en los objetivos de los trabajos originales de Torres y Mejía, mediante la aplicación de entrevistas a profundidad a empresarios y ejecutivos representativos por su nivel de cargo y responsabilidad, y la aplicación de encuestas a ejecutivos en formación en programas de MBA, que buscan en ambos grupos estudiados, indagar sobre la concepción de *administración* mediante la evocación de palabras asociadas y definiciones del concepto.

En la Universidad EAFIT de Medellín Colombia, entre los meses de abril y septiembre del año 2010, se desarrolló un trabajo investigativo que se inscribe en la línea de las preocupaciones de Torres y Mejía. Orientado por sus mismos objetivos, los autores del presente informe, con el apoyo de la decanatura de la Escuela de Administración, se dieron a la tarea de indagar acerca de las concepciones de *administración*, en un grupo de 99 ejecutivos que ocupan diferentes niveles, en cargos de variada responsabilidad y jerarquía, en medianas y grandes empresas de los distintos sectores económicos. Dichos ejecutivos provenientes de distintas formaciones académicas, de diferentes universidades del país, con trayectorias, experiencias, edades y procedencia disímiles, se encuentran actualmente cursando estudios de maestría en profundización de administración en la referida casa de estudios y fueron sometidos a los cuestionarios propuestos en la investigación de Torres y Mejía, los cuales

permiten conocer los campos semánticos asociados al concepto de *administración* y definiciones de su concepto. Ello permitió identificar la preponderancia que cada una de las perspectivas administrativas tiene en la concepción de administración y su dependencia de variables tales como niveles de cargo, tipo de empresas y sectores, formación básica, influencia de sus actuales estudios, edades y años de trayectoria.

Al mismo tiempo, se selecciono un grupo, de 11 ejecutivos empresarios, que se desempeñan exitosamente en importantes empresas de la región y que han tenido una interesante trayectoria administrativa, a los cuales se realizo una aproximación mediante entrevistas semiestructuradas, construidas a partir de las guías originales de Torres y Mejía, las cuales permitieron acceder a la preponderancia relativa de las perspectivas en cada unos de los sujetos entrevistados y la dependencia de estas concepciones de variables tales como, historia familiar, formación, personalidad, valores, comportamientos y trayectoria académica y profesional, entre otras, así como la correspondencia de su concepción de administración con los sectores a los que pertenece su organización y la coherencia de la concepción con el tipo de empresa.

En el presente informe, que se propone como trabajo de grado para optar al título de magister en administración de la universidad EAFIT, se da cuenta de los resultados de ese trabajo investigativo, donde se ofrecen a consideración las conclusiones atinentes a la concepción de *administración* presente en empresarios y ejecutivos que se desempeñan en el contexto antioqueño y se interroga sobre la coherencia de dichas concepciones con la practica administrativa inmersa en estos escenarios.

## **1. EL CONTEXTO EMPRESARIAL ANTIOQUEÑO**

De acuerdo con el último boletín económico regional, correspondiente al segundo trimestre del año 2010, elaborado por los centros regionales de Estudios Económicos del Banco de La República, en el cual se publica la evolución de las principales variables de actividad económica de las regiones del país, los diferentes indicadores dejan en claro la evidente recuperación que está presentando la economía en Antioquia, acorde a las señales del contexto nacional.

Según el informe, la actividad comercial e industrial en Antioquia se enmarca dentro de un proceso de recuperación y manifiesta una buena dinámica, posición que confirma el señor Luis Carlos Villegas, presidente de la ANDI, al manifestar en la última asamblea seccional de este gremio que “Antioquia vienen creciendo un 11% en materia de industria y alrededor de 10% en ventas, lo cual indica que el Departamento crece al ritmo de los países asiáticos”, agregando además que “La región se repuso rápidamente a la crisis global y ha reaccionado a los problemas comerciales con Venezuela encontrando nuevos mercados, sustituyendo sus clientes del vecino país con éxito”.

El Banco de la República publica además que los diferentes agentes que participan en actividades industriales y comerciales, poseen una mejor percepción en cuanto a las expectativas de los próximos meses que restan del año, al tiempo que manifiestan haber mejorado sus niveles de utilidad. De hecho el repunte de la actividad industrial que se presenta en la región desde principios del año, se confirma con los resultados obtenidos en lo corrido de todo el primer semestre de 2010, principalmente en el sector de producción industrial, donde los indicadores medidos por el DANE, y los indicadores de confianza de los consumidores y productores, revelaron la buena dinámica de la actividad

manufacturera, donde Antioquia, según resultados publicados por la ANDI, entre enero y junio, la producción de la industria creció el 11,5% frente al igual periodo del año anterior 2009.

El comercio exterior antioqueño ha presentado una buena evolución, con actividades que han jalonado el crecimiento principalmente por la venta de oro en el exterior y la reactivación de las exportaciones de vehículos. De otra parte, el sector de la construcción continúa prolongando su fase expansiva, lo que evidencia una clara recuperación después de afrontar periodos en los cuales arrojó resultados negativos, constituyéndose en uno de los sectores más dinámicos.

La actividad financiera, mostró una ligera señal de recuperación en los saldos de las colocaciones de la región, jalonados en gran parte por los créditos de vivienda y consumo, según el informe, en tanto las compañías de financiamiento comercial (CFC) siguieron mostrando resultado negativos en la actividad financiera de Antioquia, caso contrario a lo que sucedió con las cooperativas financieras que continuaron ganando participación dentro del sector.

En cuanto al sector hotelero y turístico, la ocupación hotelera se mantiene con signos de crecimiento, hecho que se da principalmente por la realización de varios eventos durante el primer semestre del año, que vigorizó sin duda el turismo en la ciudad, mejorando los resultados en la actividad de este sector.

En el sector comercial mayorista, el mejor desempeño fue presentado en los sectores de materiales para la construcción y otros establecimientos como el de calzado y químicos, mientras por su parte, la totalidad del comercio minorista evidenció un mayor porcentaje de establecimientos, con ventas más altas, según los comerciantes, que percibieron mejores resultados en cada uno de los indicadores que evalúan esta actividad. La comercialización de carros presentó también una gran recuperación, panorama propiciado por moderadas tasas de interés en los créditos, la devaluación del dólar y la sana competencia que ha favorecido a los consumidores, gracias a la posibilidad de importación de carros o repuestos desde el exterior y políticas agresivas de venta que si bien castigan márgenes de ventas, buscan rescatar al sector de la coyuntura negativa presentada durante el año 2009.

De esta forma Antioquia presenta una reactivación de la actividad industrial, y las empresas antioqueñas presentan buenos resultados en términos de utilidad neta y operacional; el clima empresarial exhibe una mejora significativa, las situaciones de las empresas han mejorado y las expectativas son positivas para los próximos meses, lo cual confirma Lina Vélez de Nicholls, directora de la Cámara de Comercio de Medellín, al indicar que “Antioquia continúa siendo el gran jalonador de la economía colombiana gracias a sus grandes empresas, 993 en total que representan el 91,6% del capital del departamento. Es el departamento con mayor actividad comercial con el exterior pero tiene capacidad de vender más. Por otra parte, las empresas más grandes de Antioquia representan el 0,8 de la base empresarial, el 91.6 % del capital y el 70 % de las exportaciones, 25% de empleo en la región, 7 empresas antioqueñas hacen parte de la lista de las 500 más grandes empresas de Latinoamérica, de acuerdo a sus ventas, según la revista América Economía, no obstante las mipymes o pequeñas empresas representan el 63% del nuevo capital constituido en el Departamento”.

## 2. MARCO TEORICO.

Existen diversas aproximaciones al estudio de las carreras gerenciales. Por lo menos se han identificado tres (Gunz y Jalland, 1996): **i.** El estudio de las carreras individuales; **ii.** El estudio de las carreras a nivel organizacional; y, **iii.** El análisis de las trayectorias profesionales sobre las estrategias de las empresas. En este estudio se aborda la primera, con la que se busca identificar cuáles son las características individuales y las conexiones que se dan a partir de la relación entre dichas características de la persona, la empresa y el contexto del sector en el cual desarrollan sus actividades, que explican el desarrollo profesional de los gerentes. Este tipo de trabajos empíricos han explorado, como el tipo de empresa, el sector económico al que pertenece, la experiencia laboral, la educación, la clase social y la historia familiar, explican el desarrollo profesional de los individuos.

En esta línea en Colombia, hay algunos trabajos que muestran la relación entre cargos gerenciales y su profesión. No obstante, el supuesto sobre el que se hace este trabajo es que la formación profesional de los gerentes lleva al establecimiento de unos marcos cognitivos que juegan un papel importante en su desempeño (Huff, 1990). En este trabajo los marcos cognitivos se sintetizan bajo el concepto de lógicas gerenciales (Dijksterhuis, et al., (1990) o perspectivas administrativas (Torres y Mejía, 2006).

Para la construcción de un marco de referencia sobre la definición de administración se adopta la clasificación de Dijksterhuis et al., (1999), quienes plantean que hay tres grandes aproximaciones al concepto de administración o lógicas gerenciales: clásica, moderna y postindustrial.

La administración desde la perspectiva clásica, siguiendo a Taylor, Fayol, Weber y otros autores de principio del siglo XX define administración como un proceso de planeación, organización, dirección y control de las actividades colectivas para el cumplimiento de unos objetivos organizacionales predeterminados de forma eficiente, esto mediante la utilización de personas y otros recursos de la organización. Es importante señalar que esta definición es la que más se difunde mediante los libros de texto introductorios a la administración (Torres y Mejía, 2007).

Desde la perspectiva moderna se define administración como una práctica (Dávila, 2001) conformada por un grupo de personas, las cuales hacen uso de los recursos de la organización, mediante el proceso de coordinación de actividades de personas y recursos, los cuales se instrumentan sobre el ente social llamado organización (Dávila, 2001) para el cumplimiento de sus objetivos. Esta idea de administración ha tenido su desarrollo fundamental a partir de la década del 50 (Hatch, 1997).

Finalmente, desde una perspectiva postindustrial la administración es el proceso social de integración de conocimientos y habilidades individuales y la creación de conocimiento colectivo que, alineados por la estrategia de la organización, permiten dar continuidad a las organizaciones gracias a los procesos de adaptación a condiciones de incertidumbre del entorno. En el centro del proceso de integración y generación de conocimientos se encuentran multiplicidad de personas quienes interactúan a partir de sus intereses, historias, percepciones, personalidades, intuiciones y esquemas de razonamiento

diferentes quienes generan de base un conjunto de símbolos y significados que dan origen a las organizaciones. (Torres y Mejía, 2006).

Esta concepción de administración se ha desarrollado desde la década del 80 de la mano de las perspectivas sistémica (Jackson, 2000), teoría de la complejidad (Van Uden et al., 2001), nuevo institucionalismo económico (Hodgson, 1994) y de la incursión en la administración de las perspectivas postmodernas (Chia, 1998).

Siguiendo el planteamiento de Gioia y Pitre (1990) las diferentes perspectivas sobre la definición de administración no necesariamente son mutuamente excluyentes, sino que pueden llegar a ser complementarias si se usan adecuadamente teniendo en cuenta el tipo de aspecto que se esté abordando tanto en la investigación, como en la transformación de la realidad.

No obstante, hay posiciones contrarias a las de Gioia y Pitre (1990). Por ejemplo, Løwendahl y Revang (1998) afirman que ante el nuevo contexto postindustrial, que se sintetiza en que las empresas afrontan situaciones de alta complejidad e incertidumbre tanto externas como internas, se hace necesario dejar de lado los conceptos clásicos de la administración y aventurarse a formas alternativas de generación de conocimiento (Calori, 1998).

### **3. OBJETIVOS.**

#### 3.1 Objetivo General

Indagar sobre la representación social del concepto de administración y su relación con la práctica gerencial en un grupo de profesionales que cursan estudios de maestría en administración (MBA) en la Universidad EAFIT de la ciudad de Medellín.

#### 3.2 Objetivos Específicos

- Indagar por la representación social del concepto de administración.
- Caracterizar los asuntos centrales de la práctica gerencial y administrativa de los profesionales.
- Identificar la relación existente entre la representación social del concepto de administración y la práctica gerencial.
- Identificar la relación existente entre la representación social de administración y la posición de los profesionales en la escala gerencial de las empresas.

### **4. METODOLOGIA.**

#### 4.1 Selección de Encuestados.

Se indagó acerca de las concepciones de *administración*, entre un grupo de ejecutivos que ocupan diferentes niveles, en cargos de variada responsabilidad y jerarquía en medianas y grandes

empresas de los distintos sectores económicos. Dichos ejecutivos provenientes de distintas formaciones académicas, en las ramas de ingeniería y administración, de diferentes universidades del país, con trayectorias, experiencias, edades y procedencia disímiles, se encuentran actualmente cursando estudios de maestría en profundización de administración en la Universidad EAFIT de Medellín y fueron sometidos a los cuestionarios propuestos en la investigación de Torres y Mejía, (Ver anexo 5.5.1) los cuales permitieron conocer los campos semánticos asociados al concepto de *administración* y definiciones de su concepto.

Para el análisis descriptivo general, se seleccionó una base de datos con 111 registros, de la muestra general inicial de 121 observaciones, dado que fueron descartadas 10 observaciones, por omitir datos requeridos para este análisis, como profesión, cargo y descripción de palabras asociados a los conceptos de estudio.

De estos 111 registros, se encontró que el 61% (68 de los encuestados) eran ingenieros, el 28% (31) tenían como profesión, carreras afines a la administración, solo el 2% (2) tenían formación en salud y el 9% (10) en otras profesiones. Con el fin de posibilitar la realización de análisis estadísticos se eliminaron las observaciones de estos dos últimos grupos. En definitiva la muestra queda conformada por 99 observaciones.

#### 4.2 Procesamiento de las encuestas.

Para la presentación de resultados de la indagación de la representación social del concepto de administración, se realizó una descripción inicial de la muestra, en la cual se analizaron diferentes distribuciones según variables tales como, profesión, nivel de maestría (primero o segundo año de programa), sector de desempeño laboral, cargo que ocupa y años de experiencia.

Posteriormente se realizó un análisis de frecuencia de las palabras que se asocian con el concepto de administración, y se observaron las frecuencias de esas ideas resultado de un proceso de análisis, clasificación y categorización, de la totalidad de palabras asociadas (594) a la idea de *administración*, para identificar tendencias, mediante el análisis de datos de frecuencia y porcentajes.

Se pasó luego a un análisis de coherencia, que permitió a partir de un ejercicio de ordenamiento lógico de datos, verificar y analizar la relación existente entre las palabras asociadas a la *administración* y su correspondencia frente a las perspectivas, que esta investigación ha establecido: clásica, moderna o postindustrial, creando un marco de referencia, a partir de la identificación de los enfoques de cada una de las personas encuestadas.

Se prosiguió luego a observar las diferentes variables (nivel de maestría, cargo y sector al cual pertenece la empresa en la cual se desempeña laboralmente cada persona encuestada) con el fin de identificar mediante comparaciones y coincidencias en el número total de casos, posibles características de las personas y su entorno, que determinen la tendencia hacia las diferentes perspectivas del concepto de administración, haciendo la distinción entre dos grupos de



profesionales: administradores e ingenieros, haciendo un comparativo de preponderancia en las distintas perspectivas estudiadas dependiendo de su formación profesional.

#### 4.3 Selección de Entrevistados

Paralelamente a la aplicación de encuestas en el grupo de estudiantes del MBA de EAFIT, fueron entrevistados un grupo de profesionales que se desempeñan como gerentes de empresas importantes de la región, con el propósito de identificar las conexiones que se dan a partir de la relación entre la persona, la empresa y el contexto del sector en el cual desarrollan sus actividades y de esta forma construir teorías que permitan entender cómo adquiere una persona características a partir de un contexto específico y como éstas le permiten desempeñarse, o no, bajo condiciones de éxito.

Se seleccionó para ello, un grupo de 11 ejecutivos y empresarios, que se desempeñan exitosamente en importantes empresas de la región pertenecientes a diferentes sectores y que han tenido una interesante trayectoria administrativa, a los cuales se accedió mediante entrevistas semiestructuradas, construidas a partir de las guías originales de Torres y Mejía,( Ver anexo 5.1.2).

#### 4.4 Procesamiento de entrevistas

Se invitó a los entrevistados a responder preguntas en las cuales pudieran explicar no solo la idea que tienen de administración y palabras asociadas a este concepto, sino también dar testimonio acerca de su experiencia profesional, su trayectoria laboral y académica y demás situaciones que consideren han influido en su actuar, su desempeño y éxito gerencial.

Lo anterior permitió acceder a la preponderancia relativa de las perspectivas en cada uno de los sujetos entrevistados y la dependencia de estas concepciones de variables tales como, historia familiar, formación, personalidad, valores, comportamientos y trayectoria académica y profesional, entre otras, así como la correspondencia de su concepción de administración con los sectores a los que pertenece su organización y la coherencia de la concepción con el tipo de empresa.

Posteriormente se realizó un análisis de conexiones. (sector / empresa/ persona) donde se describen las características de cada sector y cada empresa y los rasgos principales que se encuentran en cada uno de los entrevistados, dados por su formación personal y académica y su trayectoria profesional, con el fin identificar las relaciones que se presentan y como posiblemente inciden en la forma como conciben la administración y el éxito que se deriva de esta coherencia.

Para lo anterior, se realizó un análisis y extracción de las ideas que durante la entrevista hicieron referencia al tema de estudio; ejercicio que permitió identificar las relaciones entre respuestas que afirmaban, argumentaban, complementaban o contradecían las ideas que le daban fuerza a las iniciales de las hipótesis sugeridas, asociadas con el enfoque administrativo de cada gerente, encontrando posibles explicaciones a como un contexto, empresa o persona puede adquirir concepciones de tipo clásico, moderno o postindustrial, durante su trayectoria profesional. El uso de

mapas conceptuales permitió identificar códigos que se relacionan a partir de las siguientes categorías: *el sector*, en el cual se analizó el entorno, *la empresa*, bajo el análisis de su conformación, estrategia, procesos, estructura y recursos, y finalmente *la persona*, mediante la identificación de valores y comportamientos asociados a su formación y trayectoria.

Paralelo a esto se identificaron los elementos propios de cada perspectiva administrativa: *clásica, moderna o postindustrial*, lo cual permitió definir el enfoque bajo el cual finalmente se conciben cada uno de estos sectores, empresas y estilos de gerencia.

## **5. PRESENTACION DE RESULTADOS**

En este acápite, se presentan inicialmente los resultados de la “indagación de la representación social del concepto de administración”, obtenidos a partir del análisis estadístico de las encuestas utilizadas en la investigación original de Torres y Mejía, aplicadas a los 99 ejecutivos y empresarios que cursan maestría de profundización en administración, en la Universidad EAFIT.

Posteriormente, se ponen a consideración los análisis de los elementos relativos a la práctica gerencial, obtenidos del abordaje de los testimonios aportados por los gerentes y ejecutivos que se desempeñan en diferentes empresas pertenecientes a diversos sectores económicos del departamento de Antioquia, quienes fungieron como informantes voluntarios en el presente estudio.

Para concluir la presentación, se expone el análisis de la coherencia encontrada en las ideas asociadas a la representación social del concepto de *administración* a partir de las ideas recopiladas en las encuestas y el análisis correspondiente a las conexiones existentes entre los entrevistados, sus empresas y los sectores a los cuales estas pertenecen, a partir del enfoque administrativo y posición gerencial de estos empresarios de acuerdo a las características del contexto, en el cual adelantan su gestión.

### **5.1 RESULTADOS DE LA INDAGACIÓN DE LA REPRESENTACIÓN SOCIAL DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.**

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas, mediante un análisis estadístico que permite identificar las tendencias que existen en este grupo, en la forma como se concibe, asume o interpreta la administración, desde las perspectivas, clásica, moderna y postindustrial.

#### **5.1.1 Descripción de la muestra.**

De las 99 observaciones tenidas en cuenta para este análisis, el 69% corresponden a profesionales en carreras de ingeniería y el 31% restante a programas administrativos. (Ver tabla N°1).

Tabla 1. DISTRIBUCIÓN DE OBSERVACIONES SEGÚN PROFESION			
	ADMINISTRACION	INGENIERIAS	TOTAL
NÚMERO OBSERVACIONES	31	68	99
FRECUENCIAS	31%	69%	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas.

El 50% de los encuestados que actualmente cursan la maestría en administración (MBA) no registran estudios posteriores a su grado, mientras el 26% indican haber cursado diplomados, 12% especializaciones afines a su programa de formación y solo el 11% ambos estudios (tanto diplomados como especializaciones) (Ver tabla N°2).

Tabla 2. DISTRIBUCIÓN DE OBSERVACIONES SEGÚN TITULOS OBTENIDOS					
	DIPLOMADO	ESPECIALIZACION	NINGUNO	AMBOS	TOTAL
NÚMERO OBSERVACIONES	26	12	50	11	99
FRECUENCIAS	26%	12%	51%	11%	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas.

A lo anterior es importante complementar, que el 72% de estudiantes cursan el primer año de su maestría, mientras el restante, es decir el 28%, corresponden a personas que cursan el tercer y cuarto semestre (último año). (Ver tabla N°3).

Tabla 3. DISTRIBUCIÓN DE OBSERVACIONES SEGÚN NIVEL DE MAESTRIA			
	PRIMEROS SEMESTRES	ULTIMOS SEMESTRES	TOTAL
NÚMERO OBSERVACIONES	71	28	99
FRECUENCIAS	72%	28%	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas.

Los sectores de desempeño laboral que prevalecen en el grupo encuestado, son el comercial y de servicios, con un 40%, el industrial y manufacturero en un 24%, financiero en un 12% y con porcentajes más pequeños el educativo con un 8% y otros sectores como la construcción, la agroindustria y minería con un 18% total. (Ver tabla N°4).

Tabla 4. DISTRIBUCIÓN DE OBSERVACIONES SEGÚN SECTOR LABORAL						
	COMERCIAL Y SERVICIOS	FINANCIERO	INDUSTRIAL Y MANUFACTURERO	EDUCACION	OTROS	TOTAL
NÚMERO OBSERVACIONES	40	12	24	8	15	99
FRECUENCIAS	40%	12%	24%	8%	15%	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas

Para finalizar con esta descripción inicial de la muestra, se encuentra que el 36% se desempeña en cargos no gerenciales y directivos, mientras el 37% ocupa gerenciales no directivos y el 26% gerenciales directivos (Ver tabla N°5) y el 68% cuenta con una experiencia laboral en el tiempo de entre 1 y 5 años, en tanto el 25% la tiene entre 6 y 10 años y solo el 7% superior a 10. (Ver tabla N°6).

Tabla 5. DISTRIBUCIÓN DE OBSERVACIONES SEGÚN AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL				
	DE 1 A 5 AÑOS	DE 6 A 10 AÑOS	11 AÑOS O MAS	TOTAL
NÚMERO OBSERVACIONES	67	25	7	99
FRECUENCIAS	68%	25%	7%	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas.

Tabla 6. DISTRIBUCIÓN DE OBSERVACIONES SEGÚN CARGO ACTUAL				
	NO GERENCIAL NO DIRECTIVO	GERENCIAL NO DIRECTIVO	GERENCIAL DIRECTIVO	TOTAL
NÚMERO OBSERVACIONES	36	37	26	99
FRECUENCIAS	36%	37%	26%	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas.

### 5.1.2 Análisis de frecuencia de las palabras que representan administración.

Del análisis de frecuencia de las palabras asociadas a administración, se encontró que del total de 594, la palabra más frecuente es Dirección, con 83 repeticiones (14%). Le sigue en su orden, la palabra Control, con 46 veces (8%), Planeación con 43 repeticiones (7%), Recursos con 29 veces (5%) Organizar con 28 repeticiones (5%) y Estrategia con 14 veces (2%), entre las de mayor frecuencia. (Ver tabla N° 7).

Tabla 7. ANALISIS DESCRIPTIVO GENERAL		
PALABRAS	REPETICIONES	FRECUENCIA
1 Dirección	83	14%
2 Control	46	8%
3 Planeación	43	7%
4 Recursos	29	5%
5 Organizar	28	5%
6 Estrategia	14	2%
7 Otras	351	59%
<b>TOTAL</b>	<b>594</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas.

El análisis estadístico aplicado al total de las palabras, nos presenta que la idea que más se asocia al concepto de administración, es el de Dirección, con 83 veces en el total de palabras referenciadas, el cual dentro de la categoría de las dimensiones de la administración, integra la subcategoría de los procesos de toma de decisiones.

En segundo lugar, se encuentra la idea de Control con un total de 46 veces, que como término asociado al concepto de Controlar. La idea encontrada en el tercer lugar Planeación, asociada al concepto Planear, con un total de 43 repeticiones, directamente integran también, actividades propias de procesos de toma de decisiones.

Recursos, con un total de 29 veces, en el cuarto puesto, no se presenta como una actividad asociada a un enfoque específico, sino como un concepto que indica los medios requeridos para el ejercicio de la administración como tal en el contexto de Organización.

A este primer bloque, lo acompañan ideas como Organizar con 28 veces, que en el quinto lugar, continúa enfatizando el enfoque clásico, como perspectiva principal.

Solo en el sexto lugar, se encuentra una idea cuyo significado se puede relacionar con una perspectiva moderna, Estrategia, con un total de 14 repeticiones, concepto que de igual forma integra la categoría de procesos de Decisión, dentro de la matriz general de las dimensiones de la administración.

Las ideas siguientes con frecuencias del 2%, no se relacionan específicamente, integrando el grupo de Otras ideas asociadas.

Posteriormente, se verificó la frecuencia de las palabras que se expresaron en primera y segunda instancia.

Los resultados de las (Ver tabla N°8), permiten establecer que, la palabra Planear, es la más frecuente, correspondiendo a un concepto, propio de la perspectiva clásica en la categoría de Decisión.

TABLA N° 8. ANALISIS DE PALABRAS EN PRIMER Y SEGUNDO LUGAR					
COLUMNA 1			COLUMNA 2		
PALABRA	NÚMERO OBSERVACIONES	FRECUENCIAS	PALABRA	NÚMERO OBSERVACIONES	FRECUENCIAS
Planear	11	11%	Gestión	9	9%
Planeación	10	10%	Recursos	9	9%
Gestión	8	8%	Control	6	6%
Control	7	7%	Dirigir	6	6%
Gerencia	7	7%	Controlar	3	3%
Dirigir	6	6%	Dirección	3	3%
Otras	50	51%	Otras	63	64%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

De lo anterior, se puede concluir con claridad, que el *modelo clásico* de administración es el que más influye sobre la representación de *administración* que tienen los profesionales encuestados. La definición clásica de administración de Fayol, como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar se expresa de forma clara en los resultados. Es más, se insinúa con claridad que los aspectos que más se relevan es la dirección (68 repeticiones) en un ambiente de planeación (43) y control (46).

### **5.1.3 Análisis del contenido general.**

A continuación, se presenta un cuadro, (Ver tabla N° 9) resultado de un proceso de análisis, clasificación y categorización, de la totalidad de palabras asociadas (594) a la idea de *administración*, que busca identificar ciertas tendencias, mediante el análisis de datos de frecuencia y porcentajes.

El análisis, parte de una clasificación entre categorías, que a su vez se dividen en subcategorías e integran diferentes grupos de conceptos a los que se relacionan las palabras asociadas con la idea de *administración*.

Siguiente a Torres y Mejía (2008) en el cuadro se compone de tres categorías, la primera: *Dimensiones de la Administración*, que agrupa las subcategorías de: *Procesos de toma de decisiones*, integrado por los conceptos de planear, organizar, dirigir, controlar, estrategia, toma de decisiones e innovación; *La persona*, que agrupa los conceptos de valores, comportamientos y concepción; y la *Organización*, que agrupa los conceptos de recursos, procesos, conformación y entorno.

La segunda categoría: *Campos de aplicación de la administración*, agrupa las subcategorías de: *Finanzas*, *Mercadeo* y *Logística* y finalmente, la tercera categoría, se integra por *otras disciplinas*, las cuales para este estudio son, *el derecho y la educación*.

Cuadro análisis de contenido.

TABLA N° 9. ANALISIS DE CONTENIDO							
Categorías	Subcategorías	Conceptos	Palabras asociadas	N	%	%	%
Dimensiones de la Administración	La Decisión	Planear	Planeación 26, planear 17, planificación 1, planificar 2, diseñar 2, proyección 2, proyectar 3, proyectos 1, pensar 2, priorizar 1.	57	10%	61%	91%
		Organizar	Orden 6, ordenar 3, organizar 14, asignación 1, coordinación 2, coordinar 3, estructura 2, estructuración 1, distribuir 3, suministrar 1, designar 2, clasificar 2, preparar 2, preparación 1.	45	8%		
		Dirigir	Dirección 13, direccionamiento 2, dirigir 22, gerencia 16, gestión 24, gestionar 7, guía 1, facilitar 1, ejecución 7, ejecutar 3, implementación 1, hacer 2, management 1, manejar 2, manejo 6, orientación 1, orientar 3, conducción 1, focalizar 1, solucionar 1.	115	19%		
		Controlar	Evaluación 1, evaluar 2, medición 3, indicadores 2, control 30, controlar 17, resultados 3, retroalimentación 1, objetivos 3, metas 4, logro 4, verificar 3, verificación 2, revisar 1, seguimiento 4, vigilar 1, cumplimiento 2, alineación 1.	84	14%		
		Estrategia	Competitividad 3, estrategia 14, visión 8, análisis 2, alcanzar 1, claridad 1, misión 2, fortalezas 1.	34	6%		
		Toma decisiones	Decidir 4, decisión 1, decisiones 2, criterio 1, asegurar 1, comparar 1, concluir 1, definir 1, escoger 1, utilizar 1, toma decisiones 3.	16	3%		
		Innovación	Crear 2, creatividad 1, innovación 2, innovar 2, cambio 1, investigación 2, generar valor 2., transformación 1.	13	2%		
	La persona	Valores y comportamiento	Escuchar 2, servicio 2, servir 1, autonomía 1, ayuda 2, dedicación 1, habilidad 1, honestidad 1, humanidad 1, líder 1, liderazgo 15, motivación 1, participación 1, proactivo 1, responsabilidad 2, colaboración 1, compartir 1, conflicto 1, flexibilidad 1, talento 1.	38	6%	9%	
		Su concepción	Capital humano 1, empleados 3, equipo 3, personal 3, personas 4, recurso humano 6.	20	3%		
	La organización	Recursos	Recursos 29, tiempo 1, trabajo 3, conocimiento 6, dinero 1, herramientas 4, información 1, infraestructura 1.	46	8%	21%	
		Procesos	Calidad 2, efectividad 1, eficacia 3, eficiencia 8, procesos 1, producir 1, productividad 2, mejora 2, mejoramiento 7, optimizar 5, optimización 4, operación 1, mantenimiento 1, transversalidad 1.	39	7%		
		Conformación	Actor económico 1, empresa 2, desarrollar 1, desarrollo 3, progreso 1, cronología 1, relacionamiento 3, relaciones 1, integrar 1, interrelación 2, articulaciones 1, adaptabilidad 1, crecimiento 3, organización 14, organizaciones 2, mantenimiento 1.	37	6%		
		Entorno	Entorno 2, globalidad 1, globalización 1, problemas 1, oportunidades 1.	6	1%		
	Campos de aplicación de la administración	Finanzas	Incrementar 1, liquidez 2, margen 1, presupuestar 1, presupuesto 1, rendir 1, rentabilidad 3, riesgo 1, sostenibilidad 2, utilidad 2, bienes 1, costos 1, economía 4, financiación 1, finanzas 5, negocios 3, negociación 2.	32	5%	6%	
Mercadeo		Mercadeo 1, personalización 1, comunicación 1, comunicar 1, especialización 1.	5	1%			
Logística		Logística 1.	1	0%			
Otras disciplinas	Derecho	Contratos 1, poder 2.	3	1%	2%		
	Educación	Coaching 1, teorías 1, metodología 1.	3	1%			
<b>TOTAL</b>				<b>594</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas.

En el cuadro de análisis de contenido, la *administración*, se representa como un proceso de toma de decisiones (con un 61%) desde una perspectiva clásica tipo Fayol, donde surgen como asuntos interesantes la estrategia y la innovación en el proceso de toma de decisiones, los cuales son aspectos derivados de la perspectiva posindustrial de la administración y que tienen relevancia en contextos dinámicos e inciertos como el actual.

Se puede interpretar, que la administración es gestionar el proceso creativo, para la generación de innovaciones que permitirá a las empresas, posicionarse estratégicamente con ventajas competitivas en entornos dinámicos e inciertos.

En relación con la persona (9%), se hace referencia a los valores y comportamientos, como conceptos con mayor peso dentro de esta subcategoría (6%), donde el liderazgo como comportamiento o rol, se presenta como un aspecto característico de la perspectiva moderna, presenta claramente la mayor frecuencia con 15 repeticiones.

En cuanto a los valores, llama la atención la baja frecuencia que se da a estos conceptos, los cuales se presentan con una o máximo dos repeticiones, en donde se enuncian palabras como responsabilidad, honestidad, escucha y colaboración o servicio. Es interesante observar que en las respuestas obtenidas frente a ideas asociadas al concepto de administración, se hace poca referencia a asuntos relacionados con las dimensiones personales, tales como el comportamiento y los valores, no obstante, muchas de las acciones expresadas en verbos, aluden a comportamientos que estarían derivados directamente de valores específicos: escuchar, compartir y servir, los cuales aludirían a valores implícitos, como valoración de los otros o interés por los demás, la solidaridad y el trabajo en equipo, los cuales estarían más vinculados hacia una perspectiva postindustrial. En última instancia aunque prevalece un enfoque moderno es claro que comienzan a vislumbrarse unos matices postindustriales de relativa significación.

La organización, como la subcategoría de mayor frecuencia (21%), después de la conformada por los conceptos de decisión. Los procesos, recursos y conformación, se presentan como conceptos paralelamente representativos, al momento de concebir la organización, como dimensión en la cual tiene lugar la administración.

Los recursos, como factores importantes para la conformación de las organizaciones, se presentan con un alto número de repeticiones (29), y se hace interesante que el conocimiento, con (6) repeticiones, y la información, se presente como termino destacado en esta subcategoría, lo cual es coherente, con las actuales prácticas administrativas que propician y facilitan iniciativas orientadas a desarrollar esta tendencia al interior de las organizaciones y lo cual es propio de la perspectiva postindustrial.

La eficiencia, mejoramiento y optimización, continúan siendo factores relevantes en la concepción de los procesos, mientras en la conformación de las organizaciones se destaca el desarrollo, crecimiento y capacidad de interrelación, los cuales estarían vinculados al enfoque postindustrial, dicho de otro modo, se comienza a percibir la presencia de elementos propios de la perspectiva postindustrial, a pesar que los predominantes aluden a la concepción clásica.

Si bien los recursos financieros, no se evidencian como elementos determinantes en la subcategoría de la Organización, en el marco de los campos de aplicación de la administración, si se presenta como un concepto fuerte con 32 repeticiones, lo cual representa el 5% de esta categoría, con términos como liquidez, finanzas y negociación. Es interesante, observar que en esta categoría, el concepto de



administración se vincule más a una de las áreas funcionales a saber, la financiera, de una manera que opaca la asociación con otras áreas funcionales, tales como mercadeo, logística y gestión humana, quizá por el hecho de que la idea de recursos, se vincule casi exclusivamente con una representación de recursos financieros.

En síntesis se resaltan el proceso de toma de decisiones en el mismo de sentido de Fayol de la administración como proceso (61% de las palabras) que se realiza sobre los recursos de las organizaciones (21% de las palabras). En el proceso de toma de decisiones la innovación es poco importante (2% de las palabras). El centro de la toma de decisiones, la persona es de relativamente baja importancia en la representación del concepto de administración. Esto nuevamente coincide con una versión clásica de la administración.

#### 5.1.4 Análisis de coherencia de la representación social de concepto de administración.

A continuación, se presenta un análisis de coherencia, que permite a partir de un ejercicio de ordenamiento lógico de datos, verificar y analizar la relación existente entre las palabras asociadas a la *administración* y su correspondencia frente a las perspectivas, que esta investigación ha establecido: clásica, moderna o postindustrial, creando un marco de referencia, a partir de la identificación de los enfoques de cada una de las personas encuestadas.

Los resultados del análisis de coherencia indican que el 77% de las personas que integran la muestra, es decir 76 de ellas, presentan una frecuencia mayor, en el número de palabras asociadas a la perspectiva clásica (ver tabla N°10), en donde las ideas hacen referencia principalmente a procesos orientados a cumplir con objetivos organizacionales, como planear, organizar, dirigir y controlar, mientras el 23% restante corresponde a la parte de la muestra que se inclina hacia un enfoque moderno, donde prevalecen ideas relacionadas con actividades en las cuales las personas, desempeñan funciones que facilitan el cumplimiento de los objetivos, en respuesta a necesidades sociales establecidas por la demanda de los mercados.

TABLA N° 10. COHERENCIA DE PALABRAS GENERAL		
ENFOQUE	N° OBSERVACIONES	FRECUENCIAS
Enfoque clásico	76	77%
Enfoque moderno	23	23%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

A continuación, se hará un análisis a partir de diferentes variables (profesión, nivel de maestría, cargo y sector al cual pertenece la empresa en la cual se desempeña laboralmente cada persona encuestada) a fin de identificar mediante comparaciones y coincidencias en el número total de casos, posibles características de las personas y su entorno, que determinen la tendencia, hacia esta perspectiva clásica de la administración.

## **5.1.5 Análisis descriptivo según variables.**

### **5.1.5.1 Según profesiones.**

Tomando inicialmente como principales variables, aquellas asociadas a la formación académica, dado que el grupo de encuestados, se ubica en un contexto actual de formación profesional complementaria (MBA), se pretende indagar y determinar, posibles características que se deriven de este contexto académico y su incidencia en el número de coincidencias entre la ideas asociadas a la perspectiva administrativa.

#### **5.1.5.1.1 ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

##### **a. Descripción de la muestra.**

Los resultados muestran que el 31% de las personas encuestadas son administradores o han cursado estudios afines a la administración, como economía o contaduría pública.

De este grupo, el 32% han cursado diplomados, el 13% especializaciones afines a este programa, el 7% tienen ambos estudios y el 32% restante no ha cursado ninguno.

De esta muestra, el 71% cursa actualmente los primeros semestres (primer año) de la maestría en administración (MBA) y el 29% cursa el segundo y último año.

Tomando como segundo referente, el contexto laboral de los encuestados, dado que se considera importante analizar como la empresa puede caracterizar y propiciar condiciones de éxito en el desempeño a partir de las conexiones que surgen entre el sector, la empresa y las características personales, se consideran algunas variables que permitan identificar su frecuencia y por tanto la incidencia en la percepción y aplicación de una perspectiva administrativa particular.

Los resultados muestran que el 39% de las personas se desempeñan en áreas comerciales y de servicios, el 23% en el sector financiero, 16% en industria y manufactura, 19% en educación y el 3% restante en otros sectores. De otra parte, 55% ocupan cargos no gerenciales y no directivos, es decir, orientados hacia la actividades operativas y de control o supervisión, el 16% gerenciales no directivos, se desempeña en cargos de mando medio como directores de áreas o proyectos y el 29% gerenciales, está vinculado en cargos que integran grupos estratégicos dentro de las compañías para la toma de decisiones. En términos de experiencia, el 71% cuenta con entre 1 y 5 años de experiencia, el 16% entre 6 y 10 y el 13% restante con más de 11 años de desempeño profesional.

##### **b. Coherencia de palabras y enfoque.**

El análisis estadístico presenta que el 74% de las ideas presentadas por el grupo de administradores de empresas, está asociado a una perspectiva clásica, con un total de 23 repeticiones, mientras el enfoque moderno cuenta solo con un 26% lo cual corresponde a un total de 8 personas cuya frecuencia de palabras asociadas a la administración presentó una mayor inclinación hacia ideas con un enfoque moderno.

TABLA N° 11. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
ENFOQUE	N° OBSERVACIONES	FRECUENCIAS
Enfoque clásico	23	74%
Enfoque moderno	8	26%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

### c. Palabras más frecuentes.

El análisis estadístico, aplicado al total de palabras enunciadas por el grupo de administradores de empresas, presenta que la idea que más se asocio con el concepto de administración es el *Control*, con un 8%, es decir 14 palabras, lo cual coincide con los resultados de frecuencia del total de la muestra general, en el cual esta idea tiene el mayor número de repeticiones.

Lo siguen la idea de *Planeación* con un 5%, los *Recursos* con otro 5% (que ya se había definido como un término genérico que más que una idea de asociación con una perspectiva administrativa, denota los medios que permiten llevarla a cabo), sigue en su orden la *Dirección y Gestión*, ambas con un 4% y *Dirigir* en un sexto lugar con un 3%, que refuerza la idea de *Dirección*, relacionada anteriormente, siendo todas las anteriores, palabras que se asocian con la perspectiva clásica de la administración.

TABLA N°12. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
PALABRA	N° OBSERVACIONES	FRECUENCIAS
Control	14	8%
Planeación	9	5%
Recursos	9	5%
Dirección	7	4%
Gestión	7	4%
Dirigir	6	3%
otras	134	72%
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Los resultados de las palabras que se asocian en el primer y segundo lugar con la administración, (ver tabla N°12), permiten establecer que la palabra *Planeación*, es la más frecuente, correspondiendo a un concepto, propio de la perspectiva clásica en la categoría de *Decisión*.

TABLA N°13. ANALISIS PALABRAS EN PRIMER Y SEGUNDO LUGAR. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS					
PALABRA	N° OBSERVACIONES	FRECUENCIAS	PALABRA	N° OBSERVACIONES	FRECUENCIAS
Planeación	5	16%	Control	4	13%
Control	4	13%	Dirigir	3	10%
Planear	4	13%	Gestión	3	10%
Gerencia	3	10%	Dirección	2	6%
otras	15	48%	otros	19	61%

<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------	--------------	-----------	-------------

#### 5.1.5.1.2 INGENIERIAS.

##### a. Descripción de la muestra.

Los resultados muestran que el 68% de las personas encuestadas han cursado programas de ingeniería, principalmente en mecánica, procesos industriales o sistemas.

Considerando inicialmente su formación académica, se encuentra que el 24% de las personas que integran el grupo de ingenieros, han tomado cursos de diplomado asociados a sus áreas de estudio, el 12% han realizado especializaciones, el 6% han tenido ambos estudios y la mayoría de ellos, es decir el 59% de total de esta muestra no han considerado tomar estudios complementarios en estas dos modalidades. Dado que todos se encuentran cursando la maestría en administración (MBA), el 72% corresponden a estudiantes del primer año, mientras el 28% cursan el tercer y cuarto semestre (segundo año) de este mismo programa de formación.

En cuanto al contexto profesional de este grupo, el 41% se desempeña en sectores comerciales y de servicio, el 28% en el sector de industria y manufactura, el 7% en el sector financiero, el 3% en educación y el 21% restante en otros sectores, asociados principalmente a la minería y la agroindustria.

El 47% de las personas ocupan cargos gerenciales no directivos, mientras el 28% ocupan cargos no gerenciales no directivos y el 25% de ellas cargos gerenciales directivos, por tanto se evidencia en este grupo una mayor participación en actividades de dirección, enfocado principalmente al control y supervisión de procesos y menos en áreas estratégicas que suponen toma de decisiones.

La experiencia laboral del 66% de las personas es de uno a cinco años, el 29% de 6 a 10 años y de más de 11 años para el 4% del total de esta muestra de profesionales en ingeniería.

##### b. Coherencia de palabras y enfoque.

El análisis estadístico presenta que el 78% de las ideas presentadas por el grupo de ingenieros, está asociado a una perspectiva clásica, con un total de 53 repeticiones, mientras el enfoque moderno cuenta solo con un 22% lo cual corresponde a un total de 15 personas cuya frecuencia de palabras asociadas a la administración presento una mayor inclinación hacia ideas con un enfoque clásico.

<b>TABLA N° 14. INGENIERIAS</b>		
<b>ENFOQUE</b>	<b>N° OBSERVACIONES</b>	<b>FRECUENCIAS</b>
Enfoque clásico	53	78%
Enfoque moderno	15	22%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

##### c. Palabras más frecuentes.

El análisis estadístico, aplicado al total de palabras enunciadas por el grupo de ingenieros, presenta que la idea que más se asoció con el concepto de administración es *Recursos*, con un 5%, es decir 20 palabras, término que ya se había identificado como genérico en tanto no se asocia con un enfoque particular sino con los medios que permiten la aplicación de los demás conceptos.

En su orden la *Planeación* cuenta con 17 repeticiones, lo cual corresponde a un 4%, el *Control* con otro 4%, y posteriormente *Dirigir* y *Gestión*, ambas también con un 4%. Los resultados comparados con los cuadros estadísticos de los administradores, presentan un orden de importancia similar en las ideas, donde la única diferencia es el orden según la frecuencia de cada una de ellas.

TABLA N°15. INGENIERIAS		
PALABRA	N° OBSERVACIONES	FRECUENCIAS
Recursos	20	5%
planeación	17	4%
Control	16	4%
Dirigir	16	4%
Gestión	16	4%
otras	323	79%
<b>TOTAL</b>	<b>408</b>	<b>100%</b>

Los resultados de las palabras que se asocian en el primer y segundo lugar con la administración, (ver tabla N°15), permiten establecer que la palabra *Planear*, es la más frecuente, correspondiendo a un concepto, propio de la perspectiva clásica en la categoría de *Decisión*, lo cual coincide con los resultados del primer grupo de administradores.

TABLA N°16. ANALISIS PALABRAS EN PRIMER Y SEGUNDO LUGAR. INGENIERIAS					
PALABRA	N° OBSERVACIONES	FRECUENCIAS	PALABRA	N° OBSERVACIONES	FRECUENCIAS
Planear	7	10%	recursos	8	12%
Gestión	6	9%	gestión	6	9%
Dirigir	5	7%	controlar	3	4%
planeación	5	7%	dirigir	3	4%
	45	66%	otras	48	71%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

#### d. Cuadro de resultados según definiciones.

Dado que le fue pedido a cada uno de los encuestados, hacer mediante una corta redacción, una definición del término “administrar”, el análisis estadístico permite identificar que 58 observaciones, es decir el 59%, tienen un enfoque clásico, mientras el 41%, es decir 41 observaciones, representan un enfoque moderno.

TABLA N° 17. COHERENCIA DE DEFINICIONES GENERAL		
ENFOQUE	N° OBSERVACIONES	FRECUENCIAS

Enfoque clásico	58	59%
Enfoque moderno	41	41%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Se observa un aumento en el número de observaciones con enfoque moderno, dada la incorporación en las definiciones, de palabras asociadas al entorno, las relaciones y articulación entre áreas e incluso ideas que hacen referencia a procesos de innovación, desarrollo y gestión del conocimiento, propios del enfoque moderno y postindustrial.

Se encuentra que estas ideas son incluidas para poder de alguna forma contextualizar las ideas clásicas de decisión, como en control, planeación y dirección. Aun así, continua prevaleciendo el enfoque clásico en la muestra con un porcentaje mayor entre el total de los encuestados.

### 5.1.6 Análisis comparativo de resultados.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de datos, que permite visualizar las correlaciones que se dan entre los diferentes grupos encuestados según su profesión y las variables definidas para este análisis.

TABLA N° 18 . RESULTADOS DE ENFOQUES SEGÚN PROFESIONES				
PROFESION	INGENIERIAS		ADMINISTRACION	
VARIABLE	ENFOQUE MODERNO	ENFOQUE CLASICO	ENFOQUE MODERNO	ENFOQUE CLASICO
<b>TITULOS OBTENIDOS</b>				
Especialización / diplomado	33%	43%	38%	78%
Ningún estudio complementario	67%	57%	63%	22%
<b>NIVEL DE MAESTRIA</b>				
Primer año	73%	72%	75%	70%
Segundo año	27%	28%	25%	30%
<b>SECTOR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL</b>				
Comercial y servicios	27%	45%	38%	39%
Financiero	7%	8%	25%	22%
Industrial y manufactura	53%	21%	25%	13%
Educación	0%	4%	13%	22%
Otros	13%	23%	0%	4%
<b>CARGO DE DESEMPEÑO</b>				
No gerencial No directivo	20%	30%	63%	52%
Gerencial No directivo	60%	43%	13%	17%
Gerencial Directivo	20%	26%	25%	30%
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>				
De 1 a 5 años	47%	72%	100%	61%
De 6 a 10 años	47%	25%	0%	22%
11 años o mas	7%	4%	0%	17%

#### 5.1.6.1 Títulos obtenidos.

Se observa que las personas que han seguido carreras administrativas tienen un mayor enfoque hacia la perspectiva clásica cuando estas han realizado estudios complementarios (especializaciones o diplomados) (un 78%), principalmente administradores, mientras en un porcentaje mayor (63%) muestran una inclinación hacia la perspectiva moderna, aquellas que no han seguido estudios adicionales en áreas afines. Igual comportamiento presenta el grupo de ingenieros, quienes en un 67% se orientan hacia la administración moderna, cuando no han seguido otro tipo de estudios afines a la administración.

#### **5.1.6.2 Nivel de maestría.**

El nivel de maestría (primer año) no incide en la forma como se concibe la administración en ambos grupos (ingenieros y administradores)

Aunque el propósito del presente trabajo no pretende alcanzar niveles explicativos, pareciera posible aventurarse a pensar, solo como un ejercicio especulativo que podría ser útil en ulteriores investigaciones (para la construcción de posibles futuras hipótesis), que la formación recibida en los centros de estudios de administración (universidad EAFIT y demás mencionados en los cuadros estadísticos, que incluyen universidades de todo el país), privilegiara una concepción de la administración orientada por las primicias clásicas, más que modernas y postindustriales, posiblemente por un énfasis de docentes e investigadores a percibir la administración según su propia formación previa; o bien, por el hecho de encontrar en la teoría clásica, argumentos que apoyen su discurso al momento de impartir sus enseñanzas en las escuelas de negocios o quizá porque en alguna medida, el proceso de industrialización en la región orientada en gran medida hacia procesos asociados a labores industriales, requieren implementaciones rigurosas de procesos productivos, apoyados en actividades de control y dirección propias de esquemas clásicos de administración.

En la misma línea especulativa, también podríamos afirmar que: paradójicamente en lo atinente a la formación de maestría, de los sujetos tenidos en cuenta en la muestra de EAFIT, no se observó una variación significativa en la concepción de *administración* entre el primero y segundo año, tanto en administradores como en ingenieros, lo cual haría suponer que dicha concepción, una vez afinada en sus estudios de pregrado y especialización, no es susceptible de ser influida por la formación de MBA, o también que el énfasis otorgado en este programa con nuestro problema de investigación no es lo suficientemente fuerte para impactar las concepciones previas de los sujetos en formación, o bien, que el interés de dicho programa no apunte a reforzar los conceptos y teorías sobre la administración, sino que procura otorgar fundamentación instrumental y práctica en áreas funcionales y en otras dimensiones relativas a las prácticas gerenciales.

#### **5.1.6.3 Sector de desempeño laboral.**

En el sector comercial y de servicios, los ingenieros presentan una orientación administrativa clásica con un 45%, mientras los administradores no presentan una tendencia específica, lo cual igualmente ocurre en el sector financiero tanto para administradores como para ingenieros, con porcentajes muy similares para ambas perspectivas.

En el sector industrial y manufacturero, tanto administradores como ingenieros, presentan mayores porcentajes hacia una tendencia moderna con 25% y 53% respectivamente.

En el sector educativo por lo contrario es clara la inclinación hacia la concepción clásica de la administración, al igual que el grupo de otros sectores, conformado principalmente por aquellos asociados a actividades mineros, agrarias y de salud.

Aunque en principio podría esperarse encontrar una preferencia conceptual de tipo clásico en los ingenieros y administradores que se desempeñan en el sector industrial y manufacturero, por el hecho de ser estos sectores los que dan origen a una concepción de esa naturaleza, no necesariamente resultaría incoherente el hecho de que tanto unos como otros, se inclinen por una concepción moderna, habida cuenta de que ha sido necesario incorporar en el tiempo, a los procesos de producción, una forma de pensar que incluye áreas complementarias que garanticen una respuesta acertada, acorde a las características que actualmente demanda este sector.

Paradójicamente, en el sector comercial y de servicios, los ingenieros presentan una clara tendencia hacia la concepción clásica, a pesar de que de algún modo podría esperarse encontrar enfoques entre modernos y postindustriales en dichos sectores, donde se presentan menos procesos definidos y estandarizados, más propios de la producción en masa y labores formalizadas y en serie, sin embargo, ello podría encontrar explicación especulativa, referida a la posible influencia de su formación ingenieril o bien, porque se tratara de servicios que podrían estar sujetos a cierta mecanización y formalización bajo estereotipos.

Esto último podría dar claridad sobre el hecho de que en el sector de la educación, exista una primacía de la concepción clásica, en la medida que pudiera estar siendo privilegiada una concepción mecánica de los procesos de enseñanza-aprendizaje, en lugar de una concepción más holística.

Ahora bien en el sector financiero no se encuentra una tendencia marcadamente significativa, tal vez por el hecho de que la naturaleza de dicho sector implica tanto tareas de carácter operativo con fuertes exigencias de control verificativo y procesos con altos márgenes de planeación y al mismo tiempo funciones que implican permanente lectura del entorno, aprendizaje continuo, sistemas de información y gestión del conocimiento.

#### **5.1.6.4 Cargo de desempeño.**

Aquellas personas que ocupan cargos no gerenciales ni directivos, es decir aquellas cuyas actividades se asocian básicamente a la operación, muestran que para el caso de los ingenieros, tienen una orientación más clásica mientras para el caso de los administradores más hacia la concepción moderna.

Quienes ocupan cargos gerenciales no directivos, es decir aquellos cuyos cargos se orientan a la dirección o coordinación de áreas, presenta en el grupo de ingenieros un alto porcentaje hacia una perspectiva moderna, mientras que para los administradores no se presenta una tendencia hacia un enfoque específico.

Para el grupo que se desempeña en cargos gerenciales y directivos, es decir que incide en la toma de decisiones y definición de estrategias en las organizaciones, prima el enfoque clásico con una diferencia porcentual relativamente baja.



Pareciera coherente encontrar que el grupo de ingenieros que se desempeña en cargos operativos, se incline hacia una concepción clásica, si se le atribuyera al hecho que sus tareas deben estar apoyadas en procesos claramente estandarizados y formalizados. Mientras en un nivel directivo se inclinen hacia un enfoque moderno, tal vez porque deben operar bajo una estrategia y coordinación de grupos. Por su parte los ingenieros que desempeñan en cargos gerenciales directivos, privilegian la concepción clásica contrario a lo que podría esperarse.

Para el caso de los administradores, también resultaría coherente encontrar que aquellos que se desempeñan en cargos operativos, presentan una concepción de enfoque moderno, si trabajamos bajo la hipótesis de que sus actividades requieren de trabajo en equipo y tienen una exigencia a nivel de interacción y comunicación, entre áreas. En tanto que aquellas personas con cargos directivos no presentan una tendencia marcadamente definida hacia lo clásico o lo moderno, no obstante aquellos que fungen en cargos gerenciales directivos dan cuenta de una preferencia por las características propias de la concepción de la administración clásica tales como el control, la planeación, los recursos y los resultados.

Finalmente, en términos de años de experiencia, los administradores presentan un enfoque 100% moderno durante sus primeros años de experiencia laboral, es decir entre el primer y quinto año, mientras, aquellos que al momento de ser encuestados, se han desempeñado entre seis años o más, presentan una tendencia hacia la administración de orden clásico.

En ingenieros por lo contrario, el comportamiento se invierte, y durante los primeros cinco años de desempeño profesional, presentan una fuerte inclinación hacia una perspectiva clásica y posteriormente hacia aquella de opera bajo un esquema de orden moderno.

En principio, podría arriesgarse la hipótesis, de que los años de experiencia tendrían una influencia en los resultados, en la medida que se vinculan al factor edad, de tal suerte que podría suponerse según lo visto en la tabla N° 18, que los administradores de mayor edad tendrían un enfoque clásico y que los ingenieros de mayor edad tendrían la tendencia a una concepción moderna. Sin embargo, como se aprecia en la tabla N° 19, en los que se comparan márgenes de edad, discriminados por profesiones, no se evidencia una influencia significativa de la variable edad.

TABLA N°19. RESULTADO DE ENFOQUES SEGÚN EDAD Y PROFESION				
PROFESION	INGENIEROS		ADMINISTRADORES	
CATEGORIA	CLASICOS	MODERNOS	CLASICOS	MODERNOS
De 20 a 30 años	25	11	7	3
De 31 a 40 años	23	4	13	4
De 20 a 30 años	5	0	3	1
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>8</b>

En lo que respecta a la comparación general por profesiones, habría que decir en lo que hace referencia a los administradores, que el enfoque es ciento por ciento moderno, entre el primero y quinto año de experiencia, y cuando se desempeñan en cargos no gerenciales y no directivos, mientras que aquellos administradores que se desempeñan en cargos gerenciales y directivos, y tienen una trayectoria mayor a cinco años, privilegian definiciones y palabras relacionadas con la perspectiva clásica de la administración, lo cual parecería paradójico pues sería de esperar que los cargos de mayor responsabilidad exigirían en los actuales contextos una orientación mas de corte postindustrial.

En lo que hace referencia a los ingenieros, por su parte, la orientación que se privilegia, según las preferencias en sus definiciones y palabras asociadas, sería de orientación clásica en la muestra que tiene entre uno y cinco años de trayectoria, mientras que cuando tienen más de cinco años de trayectoria la orientación es de corte moderno, lo cual podría hacer suponer que el aprendizaje obtenido de la experiencia profesional tendría influencia en una concepción de administración que incluye elementos propios de la perspectiva moderna; ahora bien, en lo referente al nivel de los cargos, la concepción moderna se percibe de una manera más enfática cuando se desempeñan en cargos gerenciales no directivos, en tanto que presentan una preferencia por la perspectiva clásica, tanto cuando se desempeñan en cargos no gerenciales y no directivos ( lo cual tendría coherencia, con el hecho de estar involucrados en gestión de procesos operativos), como cuando se desempeñan en cargos gerenciales y directivos, lo cual no guardaría coherencia, pues el ápice estratégico tendría que responder con elementos propios de la perspectiva postindustrial a las actuales exigencias de los diferentes entornos.

Así pues, mientras que los ingenieros privilegian un enfoque que incluye elementos de la concepción moderna, explicada tal vez por la influencia del aprendizaje en su trayectoria laboral, en los administradores por su parte, dicha influencia opera en sentido inverso, esto es, transitan desde el privilegio de una concepción moderna hacia el privilegio de una concepción clásica. Tanto en los administradores como en los ingenieros, que se desempeñan en cargos gerenciales directivos, se percibe una preferencia significativa por la perspectiva clásica de la administración.

#### **5.1.7 CONCLUSIONES DEL ANALISIS ESTADISTICO.**

- De los diversos análisis realizados (frecuencia de palabras de categorías emergentes y coherencia de las palabras de cada encuestado) se encuentra de forma consistente que la perspectiva clásica es la representación social dominante de administración. Este es un resultado similar al encontrado por Torres y Mejía (2007) y Fernández (2007) en un grupo de empresarios de Bogotá.
- De los mismos análisis se encontró que la perspectiva moderna de administración se ubican en segundo lugar y de forma poco relevante se encuentra la perspectiva post-industrial de la administración.
- Se presentan pocas diferencias entre grupos de población, de tal forma que no es posible afirmar que hay algún tipo de relación entre la representación social del concepto de administración y la

profesión, el cargo, los años de experiencia o el sector económico de las empresas en la cual trabaja la persona.

- Según Torres y Mejía (2007) este resultado podría explicarse de diversas formas:
  - En primera instancia, encontrando explicación en la educación en administración en Colombia. El trabajo de Torres y Mejía (2006) muestra que los textos que típicamente se usan en Colombia para la educación formal en administración presentan una visión clásica de administración y algunos una visión moderna del concepto.
  - La segunda explicación tendría relación con la cultura gerencial y las características de las empresas en Colombia. En palabras de Torres y Mejía (2007): La educación formal se da desde una perspectiva clásica en la que se refuerza la planeación y el control, como funciones administrativas. ¿Qué ocurre en las empresas? ¿Cuál es el camino estilo gerencial que predomina en las empresas colombianas? Da la sensación, por los resultados del trabajo, que de forma independiente a las características del sector, la empresa refuerza en sus equipos directivos y operativos una idea de administración clásica o moderna. Nuevamente las funciones principales son la planeación y el control.

- Si bien en una primera aproximación al análisis de los resultados, podría deducirse que el mayor énfasis estaría aportado por una concepción clásica de la administración de corte Fayoliano, en virtud de que las palabras alusivas a la teoría del proceso administrativo propuesta por este ingeniero francés, presentan una frecuencia más robusta, que podría ser el resultado de aspectos relacionados con la formación administrativa de corte académico, habría que decir sin embargo, que si se agruparan en una sola categoría, palabras que presentan una sola aparición, como se aprecia en la tabla N° 9 de “Análisis de contenido”, la perspectiva postindustrial ganaría una posición relevante en la concepción de la administración, que se vincularía quizá, con asuntos más relacionados a las dimensiones personales: valores y comportamientos adquiridos a través de las trayectorias de formación, familiar, académica y laboral. Lo anterior se deriva tal vez, del hecho de que dichas referencias postindustriales, a diferencia de las referencias clásicas, no se corresponden directamente con una teoría específica, aun cuando ya hacen parte de una concepción que aparece diseminada en propuestas teóricas diversas y que están presentes en las exigencias de los entornos y contextos actuales.

## 5.2 RESULTADOS - ENTREVISTAS –

### 5.2.1 Descripción de los casos.

De la muestra de 11 gerentes encuestados, quienes se desempeñan en compañías reconocidas en la ciudad de Medellín, pertenecientes a diferentes sectores de la economía: en el sector financiero, al Dr. Arturo Penagos Vicepresidente de Auditoría del Grupo Bancolombia; del sector confeccionista: Israel Bluman Gerente de C.I. Iblu S.A.S, del sector eléctrico y energético: Álvaro Murcia, Gerente del Centro Nacional de Despacho de XM empresa del Grupo ISA, del sector de plásticos: Rafael Márquez, Gerente General de Plasmar S.A., del sector de repuestos: Mauricio Mejía, Gerente General de Atmopel S.A, del sector de Hotelería y Turismo: Olga Luz Sampedro, Gerente General de los Hoteles Estelar en Medellín, del sector de pinturas y adhesivos: Alfonso Uribe de Invesa S.A., en el sector de

tecnología: Francisco Velásquez de Celsa S.A, del sector automotriz: Fernando Escobar, Gerente General del concesionario de Chevrolet, Ayura Motor S.A., del sector de alimentos: Darío Alzate Gerente General de Aburra S.A y finalmente un llantero: Carlos Mario Agudelo de Autofax S.A.

Adicional al sector, se definieron otros criterios de selección, que permitieran analizar otras variables de incidencia, como lo son, tipo de organización (pública y privada), formación académica, (principalmente administradores e ingenieros y casos puntuales de abogados y un físico), tamaño según número de empleados, contando con gerentes de grandes y medianas empresas, siendo unos socios o fundadores y otros empleados. Se considero también la participación de personas entrevistadas de ambos sexos, siendo una de ellas mujer, y finalmente compañías orientadas a desempeñarse tanto en un contexto local como nacional o internacional.

Lo anterior, a fin de poder identificar el impacto de cada una de las variables y su incidencia en la construcción de su experiencia profesional, desempeño directivo y estilo gerencial que los caracteriza, a partir de los conceptos de administración clásico, moderno y postindustrial y el posible impacto que sus propuestas puedan tener en los resultados de las organizaciones.

A continuación se describen las características que se identificaron y consideraron en cada uno de los entrevistados a la hora de seleccionarlos para este estudio.

### **5.2.2 Criterios utilizados para la selección de entrevistados.**

**ALFONSO URIBE:** Gerente General de Invesa S.A.

Se seleccionó este Gerente, por la trayectoria de la compañía en el mercado, en la cual completa 52 años de servicio; el Sr. Uribe, hace parte de la segunda generación de la familia Uribe, fundadora de la compañía; contando con una amplia experiencia, adquirida en los 10 años que lleva como gerente.

Por el tipo de compañía, en la cual es clave la innovación y la gestión del conocimiento, para la obtención de productos competitivos en ámbitos internacionales, en los cuales opera con fuerza esta compañía; se plantea una hipótesis que apunta a que este gerente, deberá ser de corte *postindustrial*, que propenderá a la continuidad y crecimiento de esta compañía a través de procesos de adaptación a condiciones de incertidumbre propios del entorno internacional.

**ALVARO MURCIA:** Gerente del CND de XM S.A, Empresa del Grupo ISA.

Este Gerente del sector oficial, ingeniero eléctrico, que tiene bajo su responsabilidad, toda la operación del sistema de interconexión eléctrica del país, es seleccionado, por hacer parte del reconocido grupo para el cual trabaja (ISA), cuyo tamaño e importancia es representativo en las finanzas públicas y es reconocida por la formación del personal que tiene a cargo, la alta responsabilidad que tiene su gestión y resultados para todo el país, tanto en términos económicos como sociales; lo cual hace pensar en un estilo absolutamente *clásico*, en el cual se destacan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar para el logro de objetivos de eficiencia.

**ARTURO PENAGOS:** Vicepresidente de Auditoria del Grupo Bancolombia.

Con el ánimo de contar con una muestra de un sector tan particular como es el financiero, al que pertenece el Grupo Bancolombia en la cabecera, y una área tan compleja y estricta como lo es, Contraloría y Auditoría de este tipo de entidades, se seleccionó este Gerente, contador público de la Universidad de Antioquia, al que atribuimos por interpretaciones apoyadas en las características de su área de gestión, la cual está vinculada a procesos de supervisión; un estilo de dirección *clásico* en el cual predominan sin lugar a dudas la evaluación de la eficiencia y la eficacia para alcanzar los objetivos de dicha organización.

**CARLOS MARIO AGUDELO:** Gerente General de Autofax S.A.

Del sector automotriz, específicamente de llantas, se encuentra Autofax S.A, una de las principales comercializadoras a nivel nacional de reconocidas marcas como Pirelli, y Bridgestone Firestone. Este gerente que se ha seleccionado, es un joven emprendedor que fundó esta compañía hace más de 10 años; y que hoy cuenta con 9 agencias en las ciudades principales, y una red de vendedores en 162 ciudades intermedias.

Por el tipo de negocio en el cual gran parte de las estrategias de ventas, están dadas por las fábricas que representan, el factor innovación y la gestión de nuevo conocimiento no es el fuerte de este tipo de industrias; por lo cual atribuimos a manera de hipótesis a este gerente, un estilo de dirección de corte *clásico*, que contempla al ser humano solamente en sus habilidades cognitivas y se caracteriza por la racionalidad organizacional.

**DARIO ALZATE:** Gerente General de Aburra S.A.

Este gerente, ha sido seleccionado como muestra del sector de alimentos; fundador de Aburra S.A., ubicada en la Central Mayorista de Antioquia, el mayor centro de comercialización de alimentos del departamento. Es una Pyme de carácter familiar, con 27 años en el mercado.

De acuerdo al contexto en que se encuentra esta organización, en el cual, aunque los efectos de la apertura económica no serán siempre los mejores; en términos generales se enfrenta a entornos en los que se dan niveles medios de complejidad e incertidumbre; es por esto, que nos atrevemos a suponer para este gerente un estilo *moderno* en el cual resulta de vital importancia la calidad de los productos.

**FERNANDO ESCOBAR:** Gerente General de Ayura Motor S.A.

El concesionario Chevrolet: Ayura Motor, con presencia desde hace 24 años en el Sur del Valle de Aburra, tiene al frente de esta compañía, como gerente general a Fernando Escobar, con más de 15 años de experiencia en este sector.

El sector de concesionarios, es un sector de constante cambio e innovación atado a una industria automotriz moderna, pero al fin y al cabo, termómetro del desarrollo industrial de un país y de la situación de su economía, en la cual es clave la flexibilidad, imaginar y hacerle frente a nuevos escenarios, reflejo no solo de los cambios de la economía, sino de los avances tecnológicos. Por todo lo anterior, le apuntamos a que este gerente será de un corte *postindustrial*, lo que le ha permitido durante

estos años, la supervivencia de la organización, y el posicionamiento de la misma respecto a su entorno competitivo.

**FRANCISCO VELASQUEZ:** Gerente General de Celsa S.A.

Celsa S.A. es una compañía reconocida nacional e internacionalmente, con 40 años de experiencia, que diseña y fabrica soluciones de ingeniería (productos/equipos de tipo eléctrico) para los sectores de energía y telecomunicaciones, con presencia en los mercados de Centro y Suramérica.

Gerenciando a esta compañía, se encuentra Francisco Velásquez, que de acuerdo a nuestra hipótesis es un gerente de corte *postindustrial*, asociado a las características de este sector y tipo de industria: equipos de última generación, alta cuota de conocimiento y preparación de su personal, donde resulta clave la integración y generación de conocimientos y habilidades individuales y mercado global, caracterizado por altos grados de incertidumbre en el entorno.

**ISRAEL BLUMAN:** Gerente General de C.I Iblu S.A.S.

Fundador de su propia compañía hace 26 años, la cual viene liderando desde ese momento. Físico y judío, características relevantes de este gerente que fue seleccionado como muestra del sector de la confección. Da una idea de una gerencia de corte *clásica*, influenciada podría ser por su formación profesional y personal, pero asociado también al tipo de sector y de industria en la que se encuentra. En ella prevalece como objetivo central la eficiencia productiva, que se logran a través procesos de planeación, organización, dirección y control de las actividades colectivas. Donde se toma en consideración únicamente la capacidad racional del recurso humano, el cual debe ser capaz de alcanzar los objetivos a través de procesos totalmente definidos y estandarizados.

**MAURICIO MEJIA:** Gerente General de Atmopel S.A.

Como muestra del sector de repuestos y de una pyme de estructura familiar, donde el gerente no es socio sino un empleado de la compañía, se ha seleccionado a Mauricio Mejía, administrador de empresas de la Universidad de Antioquia, Gerente General de Atmopel S.A.

Una característica particular de este sector y en especial de esta compañía, está dada por el mercado al cual va dirigido: pequeños distribuidores de tipo informal que se encargan de la venta al detal y por ende el personal de ventas no es de un alto perfil en cuanto a su formación académica, pero sí de una “habilidad comercial de calle”, que llaman. Aún más, en el caso de Atmopel, cuyos repuestos son de motocicletas de bajo cilindraje, donde el cliente final es de media a poca capacidad adquisitiva, y por ende prefiere lo más barato.

Por lo anteriormente expuesto, consideramos que el estilo de dirección de este gerente tender a ser del corte *clásico*, donde se necesita un alto grado de supervisión del personal, con reportes de cumplimiento en ventas y presupuesto, donde no existe mayor libertad ni paso para la creatividad y nuevas propuestas por parte de los empleados. A esto se suma un entorno relativamente estable y una rivalidad competitiva baja.

**OLGA LUZ SAMPEDRO:** Gerente General de los Hoteles Estelar en Medellín.

Esta gerente, única mujer del grupo, es la Gerente del grupo de Hoteles Estelar en la ciudad de Medellín. De formación en leyes, abogada de la Universidad de Medellín, es nuestra muestra del sector de hotelería y turismo.

El sector hotelero se caracteriza por su constante evolución y porque en él, no hay lugar a la improvisación. El menor detalle puede significar la pérdida de clientes que gustosamente serán captados por la competencia. Por ello, servicios, atención y seguridad, entre otros, son conceptos a tener en cuenta para enfrentar la demanda de clientes cada vez más exigentes y de una competencia mejor preparada.

Es por ello que nuestra hipótesis apunta a afirmar que el estilo de esta gerente es de corte *moderno*, de acuerdo a un contexto de la organización con niveles de complejidad e incertidumbre medios. En la que la calidad del servicio y el posicionamiento son vitales.

**RAFAEL MARQUEZ:** Gerente General de Plasmal S.A.

Plasmal S.A. es una compañía familiar de tamaño Grande, productora de empaques plásticos flexibles y semi rígidos; fundada por el padre de Rafael hace más de 20 años. A pesar de ser una compañía que nació con una estructura 100% familiar, ésta ha sido reformada y en la actualidad los cargos son ocupados por personal idóneo.

En general, el sector plástico se percibe como de gran potencial para la inversión, por el tamaño del mercado, su competitividad internacional y bajas barreras de entrada. Aunque las perspectivas del sector son alentadoras, existe cierta incertidumbre frente al comportamiento futuro de los precios del petróleo que tiene gran influencia en el costo de las materias primas, por lo cual existen importantes retos a enfrentar por parte del sector.

De acuerdo a lo anterior, este gerente apuntará a un estilo de dirección de corte *postindustrial* de acuerdo a un contexto de gran incertidumbre y complejidad, sumado a la preocupación que entra a jugar en este tipo de industria la disminución en el impacto ambiental generado por los residuos plásticos.

*Cuadro resumen entrevistados.*

TABLA N° 20 . CUADRO RESUMEN DATOS GERENTES ENTREVISTADOS.			
NOMBRE GERENTE	EMPRESA	SECTOR	HIPOTESIS ENFOQUE
Alfonso Uribe	Invesa S.A	Químico Industrial	Postindustrial
Alvaro Murcia	CND/XM S.A (ISA)	Eléctrico	Clásico
Arturo Penagos	Bancolombia	Financiero	Clásico
Carlos Mario Agudelo	Autofax	Autopartes	Clásico
Dario Alzate	Aburra S.A	Alimentos	Moderno
Fernando Escobar	Ayura Motor	Concesionarios	Postindustrial
Francisco Velásquez	Celsa	Ingeniería	Postindustrial
Israel Bluman	CI Iblu S.A.S	Confección	Clásico
Mauricio Mejía	Atmopel S.A	Autopartes	Clásico
Olga Luz San Pedro	Hotel Estelar	Hotelería y turismo	Moderno

### 5.2.3. Análisis de conexiones. (Sector / Empresa/ Persona)

A continuación, se presenta un análisis de las características de cada sector y cada empresa y los rasgos principales que se encuentran en cada uno de los entrevistado, dados por su formación personal y académica y su trayectoria profesional, con el fin identificar las relaciones que se presentan y como posiblemente inciden en la forma con conciben la administración y el éxito que se deriva de esta coherencia.

Para lo anterior, se ha realizado una análisis y extracción de las ideas que durante la entrevista hicieron referencia al tema de estudio; ejercicio que permitió identificar las relaciones entre respuestas que afirmaban, argumentaban, complementaban o contradecían las ideas que le daban fuerza a las ideas iniciales de las hipótesis sugeridas, asociadas con el enfoque administrativo de cada gerente, encontrando posibles explicaciones a como un contexto, empresa o persona puede adquirir concepciones de tipo clásico, moderno o postindustrial, durante su trayectoria profesional. Mapas conceptuales permitieron identificar códigos que se relacionaron a partir de las siguientes categorías: *el sector*, en el cual se analizo el entorno, *la empresa*, bajo el análisis de su conformación, estrategia, procesos, estructura y recursos, y finalmente *la persona*, mediante la identificación de valores y comportamientos asociados a su formación y trayectoria.

Paralelo a esto se identificaron los elementos propios de cada perspectiva administrativa: *clásica, moderna o postindustrial*, lo cual permitió definir el enfoque bajo el cual finalmente se conciben cada uno de estos sectores, empresas y estilos de gerencia.

#### 5.2.3.1. SECTOR ALIMENTOS/ABURRA S.A. (Sr. Dario Alzate)

El sector de alimentos se caracteriza por ser altamente tecnificado, condición que se asocia al análisis particular que hace el gerente de este sector cuando se pregunta a sí mismo: “¿qué más tenemos que hacer hoy en día como gerentes? Planear”, y lo cual reafirma diciendo: “no me gusta ir a la ligera, me gusta planear, y la administración por procesos”. Con lo cual deja ver un aire de enfoque *clásico* en su estilo, si se analiza de forma ligera. Pero este gerente deja claro en el desarrollo de la entrevista que la planeación no es el punto de partida ni el elemento central de su práctica gerencial, por el contrario su pilar o fundamento gerencial, está enfocado-como bien afirma- en: “la relación con las personas”; propio de un enfoque *postindustrial*.

Las diferencias políticas presentadas entre los gobiernos de Colombia – Venezuela y Ecuador han generado fuertes incertidumbres dentro del sector, al respecto de las exportaciones realizadas a estos países, debido al cierre de las fronteras y medidas proteccionistas optadas. Es por ello, que un gerente dentro de este tipo de sector, enfrentado a estas realidades económicas, debe procurar nuevos mercados y nuevas oportunidades de negocio, como el caso de nuestro entrevistado cuando define gerencia: “es ser creativo, es proyectar, es hacer negocios, es construir relaciones a largo plazo”.



La calidad se impone como un elemento básico de la estrategia de las empresas y un elemento determinante de la elección de los consumidores. En Aburrá, son conscientes de la importancia del operario como pieza clave en el control de la calidad. Por eso trabaja para que el personal sea consciente de los distintos aspectos necesarios para conseguir un control de calidad exitoso. Esto lo reafirma el gerente cuando describe los rasgos de su gerencia: “Primero la comunicación, segundo la importancia de todas las personas que trabajan conmigo.” Con esto ratifica un estilo de gerencia totalmente *moderno*, donde destacamos su preocupación: “Preocupémonos por las personas”, “Nos preocupamos mucho por el ambiente” -refiriéndose al clima organizacional-. Y claramente esta forma de gerencia, está asociada más que al tipo de sector y sus características, a su personalidad en la que destaca: “la estructura interior, ese amor propio, ese quererse uno, ¿para qué? Para poderle dar a la gente”.

TABLA N° 21. ANALISIS DE CONEXIONES - Sector de alimentos-			
	SECTOR	EMPRESA	GERENTE
	<b>Alimentos</b>	<b>Aburra S.A</b>	<b>Dario Alzate</b>
CARACTERISTICAS	Tecnificado, incertidumbres, apertura de mercados, alta incertidumbre	Planeación, procesos, calidad, proyección, construcción de relaciones.	Relaciones personales, creatividad, comunicación.
ENFOQUE	Postindustrial	Clásico / moderno	Moderno/postindustrial

Por tratarse de un sector altamente tecnificado, requiere por lo tanto de elementos de la concepción clásica tales como la planeación y el control, sin embargo paralelamente opera en un contexto de relativa incertidumbre, lo cual exige aspectos y concepciones que inspiren una gerencia desde la perspectiva postindustrial, en la medida que requiere conocer el entorno para garantizar su supervivencia y la apertura de nuevos mercados. En lo referente a la empresa, estamos en frente de una dinámica organizacional, que requiere liderazgo y construcción de relaciones interpersonales, propias de un enfoque más moderno. El éxito de la actividad gerencial de nuestro entrevistado, es coherente con el hecho de que su concepción, suscribe las concepciones modernas y postindustrial, con las cuales se da respuesta a las exigencias de la empresa y el sector, pero son concepciones que al mismo tiempo incluyen al enfoque clásico, en lo referente a las actividades funcionales de planeación y control.

#### 5.2.3.2. AUTOMOTRIZ/AYURA MOTORS S.A., AUTOFAX S.A., ATMOPEL S.A. (Sr. Fernando Escobar, Sr. Carlos Mario Agudelo y Sr. Mauricio Mejía).

Dentro de este sector, se hará referencia a los 3 gerentes de los subsectores de concesionarios, autopartes y motopartes. En su orden: Fernando Escobar (FE), Carlos Agudelo (CA) y Mauricio Mejía (MM).

Los subsectores de concesionarios y de autopartes (incluyendo en este grupo también a los motopartistas) son de comportamiento inverso en el tema de las ventas, mientras, las crisis económicas golpean fuertemente al subsector de los concesionarios en la venta de vehículos, los autopartistas se ven bien librados, pues el consumidor deberá reparar o mantener su actual medio de transporte en buenas condiciones.

El sector automotriz en general se encuentra fuertemente afectado por el decrecimiento de las exportaciones a Venezuela y Ecuador, así como a una menor demanda interna (en el caso de la venta de vehículos) debido a la crisis económica a nivel mundial. Es por ello que nuestra hipótesis inicial en el caso de FE apuntaba a un estilo de dirección postindustrial, enfrentado a la gran incertidumbre de los mercados. Pero en realidad no es el caso de este gerente, quien mostró un estilo clásico predominante en su forma de gerencia, considerando la gerencia como: “más planeación, más dirección; Gerencia es la administración de los recursos y la optimización de los mismos”. Característica asociada no a las condiciones generales del sector sino más bien al caso particular de la compañía, que se dedica al mercado nacional, disminuyendo con esto la incertidumbre que caracteriza al sector en general por la inestabilidad de los mercados.

Es de anotar, en el caso de este gerente, que existe una gran inclinación desde su historia familiar por la importancia de las personas; pero es claro el énfasis en este punto acompañado por las palabras “gestión” y “manejo”, propias del enfoque *clásico*.

Existe un alto nivel de competencia en el mercado para el sector automotriz; el consumidor tiene una amplia gama de opciones en todos los productos del sector, incluidas las marcas de mayor renombre a nivel mundial. Gran competencia con el producto importado, específicamente chino, situación que aplica para los 3 subsectores.

El contrabando, el robo de vehículos y la permisividad en materia de comercialización de autopartes usadas, representan un factor de competencia desleal para los repuestos colombianos, lo cual aplica de igual forma para los motopartistas.

Tal es el caso de ATMOPEL, que importa y comercializa repuestos de motos, dirigido a un nicho en específico: estratos 2 y 3, motocicletas de bajo cilindraje, en las que resulta clave el tema de precio. Estudios demuestran que el nivel de escolaridad predominante en los propietarios de las motocicletas en Colombia es secundaria (44%) seguido de estudios profesionales (23%). Lo que confirma un tipo de industria muy poco compleja, en la que no existe mayor libertad ni paso para la creatividad y nuevas propuestas. Por lo cual, nuestra hipótesis apuntó a un estilo *clásico* de gerencia. Lo cual fue desmentido con nuestro entrevistado. Para MM “los valores dentro de lo personal, la creatividad, la equidad, el liderazgo, el ser flexible, el ser justo y ecuánime” es lo más importante dentro de su práctica gerencial; propia de un estilo moderno.

Es claro que estas características no están sustentadas, ni por el tipo de sector, ni por el tipo de industria en particular, sino a características más internas de la misma, como el hecho de ser una empresa familiar –como el bien lo considera-, donde tiene todo el valor: “las relaciones con los socios, con los empleados, el saber escuchar”. Lo cual ratifica un estilo postindustrial de gerencia; y del que opina del papel gerencial “el gerente es un visionario”.

Por otra parte, para el caso de CA, su estilo de gerencia si podría estar sustentado en el tipo de industria, su corte clásico, cuyo principal rasgo es la “delegación con control”, acompañado de unas características personales: “la disciplina y la constancia”, confirman un gerenciar desde un enfoque clásico, donde resulta importante tener presente que: “el 5% es la orden y el 95% es la verificación” – como bien afirma-

TABLA N° 22. ANALISIS DE CONEXIONES - Sector automotriz-					
	SECTOR	EMPRESAS	GERENTES		
	Automotriz / autopartes	Ayura Motors S.A, Autofax S.A y Atmopel.	Fernando Escobar	Carlos Mario Agudelo	Mauricio Mejía.
CARACTERISTICAS	Incertidumbre, inestabilidad de mercados, alta competencia, productos importados chinos, industria genérica poco compleja.	Administración y optimización de recursos.	Planeación, dirección, gestión y manejo.	Delegación con control, disciplina y constancia. Orden y verificación.	Valores personales, creatividad, visión, equidad, liderazgo, flexibilidad, ser justo y ecuánime.
ENFOQUE	Postindustrial	Clásico	Clásico	Clásico	Moderno

Con lo anteriormente expuesto supondríamos gran incertidumbre en los subsectores restantes; pero al igual que en caso de los concesionarios, las características de los gerentes están dadas por condiciones específicas de cada compañía y no influenciadas por el sector en general. Existe coherencia entre las características de la empresa de corte clásico y los enfoques clásicos de los gerentes Escobar y Agudelo; en lo que respecta al entrevistado Mejía, podría decirse que la coherencia entre su enfoque y las características de su empresa subsisten, si se acepta el postulado de que el postulado moderno incluye tácitamente al enfoque clásico.

### 5.2.3.3 SECTOR CONFECION/C.I. IBLU S.A.S (Sr. Israel Bluman)

Este sector se ha caracterizado por problemas de competitividad, revaluación del peso, la crisis financiera global -que cerró una parte del mercado de Estados Unidos-, y las dificultades políticas con Venezuela. La apreciación del peso ha hecho más competitivas las importaciones, no solo de insumos sino de prendas terminadas, con mayor penetración en el mercado nacional de productores asiáticos especialmente de la China. Este tipo de industria soporta su estrategia en mano de obra, y necesita de mayor tecnificación y competitividad en el corto plazo, pues con el tiempo ha quedado rezagado el proceso tecnológico y la adaptación, no mejorando sus equipos con el fin de mejorar la productividad y la calidad de los productos.

Nuestra hipótesis basada en el tipo sector, apuntó a un gerente de enfoque clásico, donde se toma en consideración únicamente la capacidad racional del recurso humano, el cual debe ser capaz de alcanzar los objetivos a través de procesos totalmente definidos y estandarizados. Esto lo contradice nuestro entrevistado; Israel Bluman, quien por lo contrario, nos deja ver un gerente de corte *postindustrial*, donde el proceso social de integración de conocimientos y habilidades individuales da como resultado la creación de conocimiento colectivo, al describir: “la gente y las operarias en lugar de trabajar como máquinas, todo el día están pensando, qué hago, cómo lo hago, se volvieron multifacéticas, que eso no es normal en las plantas”, lo cual complementa diciendo: “el supervisor entendió que ellas también piensan, el jefe de ingeniería entendió que el supervisor también sabe, el que maneja la parte de producción entendió que el ingeniero también puede opinar”.

Esta gerencia “participativa” -como la llama-, al no ser el resultado del sector ni del tipo de industria, podría estar asociado a características personales que datan de una historia familiar, sobre la que destaca “Nosotros fuimos una familia muy unida”, cuya base se fundamentó en hacerles entender que “todas las personas son iguales”. A lo que se suma la importancia de un buen ambiente de trabajo, al que se refiere como: “sistema supremamente agradable de trabajo donde todo el mundo puede opinar y todo el mundo puede decir: yo creo que esto lo estamos haciendo mal”. Ratificando un estilo *postindustrial* de gerencia.

<b>TABLA N° 23. ANALISIS DE CONEXIONES - Sector de confección-</b>			
	<b>SECTOR</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>GERENTE</b>
	<b>Confección</b>	<b>C.I Iblue S.A.S</b>	<b>Israel Bluman</b>
<b>CARACTERISTICAS</b>	Alta competitividad (insumos y prendas terminadas), crisis financiera y dificultades políticas. Alta tecnificación y competitividad, alta productividad y calidad. Procesos estandarizados.	Integración de conocimientos y habilidades individuales, creación de conocimiento, buen ambiente de trabajo ( libre opinión)	Gerencia participativa, unidad familiar, igualdad social.
<b>ENFOQUE</b>	Postindustrial / clásico	Moderno / Postindustrial	Postindustrial

En este caso, podría decirse que el éxito del gerente y de la empresa está vinculado a los altos niveles de coherencia existentes entre el sector, la empresa y la concepción de administración del gerente. Este último, se inscribe en una perspectiva postindustrial, que no abandona sin embargo, las posibilidades de recurrir a elementos modernos y clásicos, según la situación se lo exija.

#### **5.2.3.4. SECTOR ELECTRICO/XM Empresa del Grupo ISA (Sr. Alvaro Murcia)**

El sector eléctrico se encuentra ampliamente regulado, con un buen sistema de entes reguladores como CREG, UPME, WM, SUI, MIN MINAS entre otras, marco legal adecuado y entidades de control competentes.

Interconexión Eléctrica S.A. (ISA) es hoy el jugador más importante de Latinoamérica en el negocio de transmisión de energía, con 38.000 kilómetros de redes que operan en Colombia, Brasil, Perú y Bolivia, y avanza hacia la interconexión con Centroamérica. Además, exporta energía a Ecuador y Venezuela.

XM, es una empresa del Grupo ISA, encargada de la operación del mercado (generación) y liquidación de las transacciones del mercado (generación y comercialización). Y como se mencionaba anteriormente al referirnos al sector en general, para el caso específico de la compañía, sus actividades son altamente reguladas, y cuyas funciones definidas por ley, rigen el actuar de la empresa. Entre las funciones, esta velar por una operación confiable, segura y económica del sistema eléctrico nacional en el corto, mediano y largo plazo (planeación eléctrica y energética).

Con esto, resulta claro que el enfoque gerencial del gerente Álvaro Murcia, obedece a una perspectiva clásica, y está dado por el tipo sector en el que se encuentra y en el cual se ha desempeñado a lo largo de su vida laboral. Describiéndose: “Lo que más caracteriza, o el rasgo más importante, yo diría que la

planeación; entendida como la planeación de largo, plazo, de mediano plazo, de corto plazo y de muy corto plazo hasta llegar al tiempo real” – lo cual apoya las características del sector. Esta entrevista confirma nuestra hipótesis inicial, en el sentido de considerar a este gerente de estilo *clásico*. Este estilo podría estar complementado, por la formación profesional: Ingeniero Electricista, que como bien afirma: “tengo estudios muy dados a la técnica, no tanto a la administración”.

**TABLA N° 24. ANALISIS DE CONEXIONES - Sector eléctrico-**

	SECTOR	EMPRESA	GERENTE
	<b>Eléctrico</b>	<b>XM empresa del grupo ISA</b>	<b>Alvaro Murcia</b>
CARACTERISTICAS	Altamente regulado y controlado en marco legal.	Operación confiable, segura, y económica. Alta planeación a corto, mediano y largo plazo.	Planeacion.
ENFOQUE	Clásico	Clásico	Clásico

Se percibe una alta coherencia entre las características del sector, la empresa y el estilo gerencial, tan afín a la planeación y control, propios de una concepción. En este caso en concreto, se hace evidente que las estrictas limitaciones de regulación del sector, inciden de forma directa en la estructura, la dinámica y la operación de la empresa y a su vez en las exigencias de una gerencia concebida y aplicada con un enfoque clásico.

#### **5.2.3.5. SECTOR HOTELERÍA Y TURISMO/ HOTEL ESTELAR (Sra. Olga Luz San Pedro)**

Los estímulos creados por el Gobierno para fomentar su desarrollo motivan inversiones como la llegada de grandes cadenas internacionales al país. Sin embargo el aumento en el número de hoteles ha crecido mucho más rápido que el número de turistas, por lo cual el porcentaje de ocupación tiende a disminuir, y la "guerra de precios" a aumentar, debido a que la oferta supera a la demanda. La competencia es bastante alta lo cual es bueno para el turista pero malo para el sector.

Por ello, es necesario profundizar en áreas como la calidad de los servicios, la diversificación de la oferta, las infraestructuras, los parques de ocio, las nuevas técnicas de gestión y de comercialización, los recursos humanos, satisfacción y fidelización del cliente.

Los retos que enfrenta este sector para fortalecerse y posicionarse, tanto regional como globalmente, son la profesionalización de sus empleados y ejecutivos, y contar con los desarrollos tecnológicos que apoyen un crecimiento competitivo de esta industria.

Para lograr el éxito dentro de este sector, se requiere eficacia en la gestión empresarial, mediante una correcta estructura y control de los costes en relación a las ventas, con una adecuada política de precios vinculada a la oferta de altos niveles de calidad. Asimismo, es necesaria una mentalidad de negocio-servicio totalmente orientada al cliente, con una gran flexibilidad para atender sus necesidades actuales y potenciales. Por último, las prestaciones de una avanzada tecnología con base a una perfecta armonización con los recursos humanos. Teniendo en cuenta que el trato que el conjunto de los recursos humanos del hotel mantiene con los clientes es un punto clave y decisivo. De él depende a menudo la percepción de calidad y satisfacción que estos clientes se formen de la estancia en el hotel.

Por ello es necesario contar con personas cada vez más preparadas y capacitadas para ser competitivos globalmente.

Basados en la información del sector, sobre sus características y formas de operar, nuestra hipótesis inicial le apostó a una gerencia de corte *moderno*, desarrollada en un ambiente de incertidumbre medio, por lo nuevos competidores y las cada vez mayores exigencias de los consumidores, teniendo clara la importancia en la preparación de los detalles, donde no hay espacio para la improvisación a la hora de la prestación del servicio, pero también dejando abierta la puerta de la flexibilidad a la hora de atender las cambiantes y variadas exigencias de los usuarios.

Por el contrario, la gerencia de Olga Luz Sampredo es más bien de un corte clásico, descrita como: “La gerencia en la hotelería tiene una característica muy importante y es la planeación”, a lo cual complementa: “las actividades casi que en su totalidad deben ser revisadas y planeadas oportunamente”, a lo que nos hace remitirnos a lo mencionado anteriormente, sobre la “no improvisación” y su relación con la calidad del servicio. Esto nos hace pensar que su estilo no está dado en su totalidad por el tipo de sector en el que se encuentra, ni la empresa - Grupo Estelar - que gerencia, el cual opera bajo un enfoque moderno a pesar de su necesaria estandarización en algunos de sus procesos, de lo cual comenta: “hay estándares de todos nuestros productos, de todos nuestros servicios, todo está estandarizado”. Su características personales, dentro de las que destaca: “organización, administración del tiempo, capacidad de raciocinio”, nos permiten confirmar su enfoque clásico, así como también el concepto que ella tiene de gerencia: “Gerencia para mí es planear, ejecutar, controlar”.

**TABLA N° 25. ANALISIS DE CONEXIONES - Sector hotelería y turismo-**

	SECTOR	EMPRESA	GERENTE
	Alta competencia, profesionalización de empleados y ejecutivos, contar con desarrollos tecnológicos, atender las cambiantes y variadas exigencias de los usuarios.	Calidad de los servicios, diversificación de la oferta, buena infraestructura, técnicas de gestión y de comercialización, recursos humanos, satisfacción, fidelización y orientación al cliente, flexibilidad, y armonización de recursos humanos. Estandarización.	Planeación, revisión de actividades, calidad del servicio, organización, administración del tiempo y capacidad de raciocinio. Planear, ejecutar y controlar.
CARACTERÍSTICAS			
ENFOQUE	Postindustrial	Moderno	Clásico

Se encuentra una concepción clásica, en un gerente que actúa en una empresa de características modernas, la cual a su vez, está inmersa en un sector de características postindustriales, lo cual resulta incoherente desde cualquier punto de vista, lo cual haría pertinente la pregunta por su debilidad en el futuro mediato, cuando la capacidad hotelera de la ciudad sea lo suficientemente alta para responder a las nuevas demandas, es decir, cuando esta empresa este inmersa en un contexto de nuevos competidores y viejos competidores fortalecidos, que apunten a una dinámica de corte postindustrial, propio de las características actuales del sector.

### 5.2.3.6. SECTOR QUIMICO Y DERIVADOS DEL PETROLEO / INVESA S.A, PLASMAR S.A.

(Sr. Alfonso Uribe y Sr. Rafael Márquez)

Dentro del sector químico, donde encontramos al gerente: Alfonso Uribe (AU) de Invesa S.A, destacaremos también al gerente del subsector de derivados del petróleo, específicamente del subsector de plásticos: Rafael Márquez de Plasmal S.A.

Este sector se ve influenciado por los precios del petróleo, por cuanto utiliza insumos, productos y materias primas derivadas del mismo; de otra parte les contribuye favorablemente la revaluación del peso, por cuanto más del 70% de las materias primas de este sector son importadas. A lo anterior se suma un aspecto negativo influenciado por el efecto de la revaluación, y es que esta situación tiende a estimular la importación de producto terminado que compiten fuertemente con este tipo de industria.

Otro factor determinante en este sector es el comportamiento de la industria en general, pues es así como la desaceleración de la construcción y el menor consumo de bienes por ejemplo, determina cierto retroceso en las ventas y en la producción de estas compañías. Sobre lo que nuestros gerentes opinan: (RF): “Somos una empresa que somos afectada por casi todas las situaciones a nivel mundial. Tenemos que tener información a la mano para poder tomar decisiones”

(AU): “Para esta compañía o este negocio en particular es muy importante estar viendo el entorno internacional. Usted para tomar buenas decisiones tiene que saber qué está pasando, tiene que tener la información”.

Finalmente, la innovación tecnológica y los conocimientos generados por un personal de alta preparación, son otros de los elementos claves en este tipo de sector, pues de ello depende la supervivencia y la presencia futura de este tipo de industrias.

Desde la voz de los gerentes, respecto al tema de la tecnología: (RM): “El mercado de nosotros es un mercado donde se aplica la alta tecnología a nivel mundial”.

(AU): “Nuestro negocio es de mucha tecnología”.

Con respecto a la calidad del personal opinan: (RM): “Nosotros básicamente lo que hicimos fue contratar personal idóneo para la compañía ya que era una estructura 100% familiar”.

(AU): “Yo creo que uno solo no hace nada, durante todo este tiempo fuimos armando un equipo de profesionales muy buenos”.

Ante el nuevo contexto mundial, caracterizado por la globalización de las empresas y los mercados, mayor calificación de los profesionales y mayores innovaciones tecnológicas, podríamos afirmar que este tipo de sector está inmerso en un entorno de gran turbulencia, donde las empresas afrontan situaciones de alta complejidad e incertidumbre. Es por ello que nuestra hipótesis inicial respecto a los dos gerentes apostaba por estilos de gerencia *postindustrial* para ambos casos, ligados directamente al comportamiento general del sector. Hipótesis que ha sido comprobada con nuestra entrevista.

**TABLA N° 26. ANALISIS DE CONEXIONES - Químico y derivado del petróleo-**

	SECTOR	EMPRESA	GERENTE	
	<b>Químico y derivados petróleo</b>	<b>Invesa S.A / Plasmar S.A</b>	<b>Alfonso Uribe</b>	<b>Rafael Márquez</b>
CARACTERISTICAS	Influenciado por precio del petróleo y afectado por la revaluación. Alta competencia de producto terminado. Lo afectan diversas situaciones políticas y económicas a escala mundial.	Información para la toma de decisiones. Considerar el entorno internacional. Innovación tecnológica, personal altamente preparado. Alta tecnología.	Conformación de equipos profesionales y alta tecnología. Informarse.	Equipo idóneo y alta tecnología e información del entorno
ENFOQUE	Postindustrial	Postindustrial	Postindustrial	Postindustrial

Se evidencia en este caso, unos altos niveles de coherencia, entre el sector, empresa y concepción gerencial, que se traducen en el éxito gerencial y empresarial. En este caso, esta coherencia tendría como punto de partida, no la concepción gerencial hacia la empresa, y luego de la empresa influyendo al sector, sino que va en sentido contrario, es decir de un sector tan determinado por aspectos estructurales que definen su escenario de acción, impacta directamente sobre el tipo de empresa que requiere, y a su vez las características de la empresa, moldean de forma enfática la concepción de administración que le exige.

#### **5.2.3.7. SECTOR DE INGENIERÍA/CELSA (Sr. Francisco Velásquez)**

Los clientes de las soluciones en ingeniería, específicamente de los productos eléctricos, constituyen el sector público (Ministerios y electrificadoras, entre otras) y privado (industriales, comercializadores y distribuidores de productos eléctricos y autoconstructores).

Las expectativas de las empresas frente al comportamiento del sector dependen de la situación económica del país y de las políticas del gobierno, sobre todo en relación con los procesos de privatización y concesiones y la inversión en obras públicas, que pueden convertirse en otro motor para el sector. Este interés por parte del gobierno permite prever oportunidades importantes en áreas como energía, construcción, minas y telecomunicaciones, que cobran gran importancia por la incidencia directa que tiene en los productos eléctricos.

La industria de productos eléctricos en general requiere de un avanzado nivel de tecnología, que le permita ser competitiva. Asimismo, requiere de altos niveles de eficiencia que les permita también, reducir costos para contrarrestar la competencia extranjera.

Este tipo de industria es altamente intensiva en generación de empleo y valor agregado: donde resulta determinante la innovación, calidad y competitividad, es por ello que las empresas del sector, se han visto en la necesidad de desarrollar una serie de modelos e innovaciones para poder servir en el mercado cada vez más global, debido a las diferentes marcas que ingresan al mercado especialmente asiáticas y norteamericanas.



Por las características propias del sector, nuestra hipótesis inicial apuntaba a un gerente: para el caso de Celsa S.A., Francisco Velásquez, de corte *postindustrial*, caracterizado por altas cuotas de tecnología, de conocimiento y preparación del personal, donde resulta clave la integración y generación de conocimientos y habilidades individuales, inmerso en alto grado de incertidumbre. Hipótesis que fue confirmada luego de nuestra entrevista: el estilo de este gerente es *postindustrial* y está ligado directamente al tipo de sector, así como también de manera definitiva a su personalidad, sobre lo que el mismo opina: “uno no se desempeña gerencialmente o laboralmente de una forma distinta a como uno es”, “sé escuchar, valoro mucho la gente con la que trabajo, tiendo a ser una persona muy equilibrada, logro mantener relaciones cordiales con la gente con la que trabajo”. Personalidad que acompaña una preocupación: “el desarrollo personal del equipo de trabajo”, el cual considera: “Un equipo muy competente, con opiniones completamente distintas que a uno se le abre mucho más el mundo”.

TABLA N° 27. ANALISIS DE CONEXIONES - Sector de ingeniería-			
	SECTOR	EMPRESA	GERENTE
	<b>Ingeniería</b>	<b>Celsa S.A</b>	<b>Francisco Velásquez</b>
CARACTERISTICAS	Incide situación económica del país y políticas del gobierno. Alta generación de empleo y valor agregado. Mercado global y alto nivel de tecnología que permita la competitividad.	Altos niveles de eficiencia que permita reducir costos para contrarrestar la competencia extranjera. Innovación, calidad y competitividad. Altas cuotas de tecnología, de conocimiento y preparación del personal	Integración y generación de conocimientos y habilidades individuales. Escuchar y valorar las personas. Equilibrio y relaciones cordiales. Desarrollo personal de equipos competentes.
ENFOQUE	Postindustrial	Postindustrial	Postindustrial

Como el caso anterior, la coherencia comienza a fluir desde el sector hacia la empresa y desde la empresa hacia el gerente. Dicha coherencia llega a feliz puerto en este caso, cuando la empresa encuentra un gerente, que privilegia una concepción postindustrial de la administración, la cual ha construido durante su trayectoria, con base en elementos propios de su personalidad, comportamientos y valores.

#### 5.2.3.8. SECTOR FINANCIERO/Bancolombia (Sr. Álvaro Penagos)

El sistema financiero colombiano ha estado ligado y siempre lo va a estar a la economía del país. Y será el fiel reflejo de la situación económica del mismo. La existencia de un sector financiero ágil y competitivo ayudan a la productividad de la economía, porque los agentes pueden disponer de mejores servicios, mayor rapidez para realizar transacciones y costos de intermediación más bajos.

El tipo de atención, la calidad del servicio, la oportunidad en la aprobación, y la agilidad en los tramites, la amabilidad y el conocimiento de quien lo atiende, la seguridad que genera la institución, la forma en que se entrega el producto, la información que lo acompaña, la asesoría que se recibe, la atención en la postventa (reclamos, errores e inconsistencias), son factores claves de éxito de este tipo de instituciones, que deben llevar un proceder claramente definido y procesos debidamente establecidos, para lograr de esta forma, que las características anteriormente mencionadas conviertan a un usuario cualquiera en un cliente fidelizado.

El sector financiero está compuesto por entidades reguladas y supervisadas, porque finalmente son quienes manejan los recursos y ahorros de una comunidad y porque no decirlo: de un país entero. Por lo cual la eficiencia en el manejo de los recursos es su deber y es vigilado de esta forma por los respectivos entes de control.

Por su parte, el precio parte de condiciones dadas por el mercado y no es simplemente un margen que se adiciona al costo, como puede ocurrir en otros sectores. Otro punto que confirma la escasa autonomía en algunas de sus decisiones, dadas por las mismas regulaciones.

Este estricto manejo en lo referente a las normas y procedimientos establecidos por las regulaciones existentes en la materia y que rigen su accionar, así como también los procesos debidamente estandarizados con guiones inviolables, nos llevaron a formular nuestra hipótesis inicial hacia una gerencia, la de Arturo Penagos en Bancolombia, de corte clásico, pero sin dejar con esto de lado la importancia del sector financiero como promotor de la innovación tecnológica, específicamente en lo que tiene que ver con tecnologías de la información, y de reconocer que ha sido uno de los sectores más expuesto a la competencia internacional en los últimos años.

Pero nuestra hipótesis fue desmentida con la entrevista del Sr. Penagos, quien mostró de manera clara un enfoque totalmente postindustrial, el cual no estaría asociado al tipo de sector, pero según él mismo, tampoco con su personalidad, pues opina: "no veo que haya una relación directa entre la personalidad y el éxito gerencial. Lo veo más asociado a la historia, a la historia de la persona, del individuo, de lo que le pasó a él en su familia, lo que le pasó en su colegio".

De su gerencia destaca: "le damos mucha importancia al tema del conocimiento, a la manera como lo transferimos, a la manera como lo gestionamos, a la manera como buscamos que el equipo se apropie del conocimiento", "gerencia aprendiendo a ver el punto de vista del otro", "mi forma de gerencia es consensuada, que quiere decir que conversamos, que aplicamos un enfoque múltiple en la relación con las personas, no un enfoque único que sería el mío".

Lo cual ratifica un corte de tipo *postindustrial*, en el cual la principal fuente de riqueza son los intangibles incorporados en el conocimiento de los equipos de trabajo que interactúan en las organizaciones. Y en el centro del proceso de integración y generación de este conocimiento se encuentran multiplicidad de personas, quienes interactúan a partir de sus intereses, historias, percepciones y personalidades.

Su preocupación por el ser humano se ve reflejado en su estilo de gerencia, pues valora: "que los seres humanos que nos acompañan encuentren sentido en lo que hacen en su vida personal y profesional", "cuando dirigimos nos ocupamos del ser integral no del ser que sabe hacer, sino del ser que sabe ser".

**TABLA N° 28. ANALISIS DE CONEXIONES - Sector Financiero-**

	SECTOR	EMPRESA	GERENTE
	<b>Financiero</b>	<b>Bancolombia</b>	<b>Alvaro Penagos.</b>
CARACTERISTICAS	Ligado a situación del país. Proceder claramente definido y procesos debidamente establecidos, entidades reguladas	Innovación tecnológica, TICS, Importancia al tema de conocimiento, su transferencia, gestión y apropiación (Integración y	Consenso, conversación, enfoque múltiple en las relaciones con las personas. Dar sentido a vida personal y

	y supervisadas. Escasa autonomía	generación de conocimiento.)	profesional de empleados.
ENFOQUE	Clásico / Postindustrial	Postindustrial	Postindustrial

Como se dijo, se trata de un sector de escasa autonomía, donde debe operar bajo procesos establecidos y regulados, que se desarrollan bajo estricta supervisión, lo cual exigiría una dinámica bajo elementos de corte clásico, pero es también paralelamente un sector que exige la integración de nuevas tecnologías y de conocimientos que permita dar respuesta a las exigencias del mercado actual, con elementos bajo un enfoque postindustrial. Esto hace posible que puedan ser incorporados estilos gerenciales tanto postindustriales como clásicos según la forma en que quiera proyectarse la organización. Para este caso, el éxito de este grupo empresarial se da a partir de la coherencia entre las exigencias de la empresa y una concepción postindustrial de este gerente, que ha fundamentado su perspectiva administrativa a partir de sus principios familiares, sus valores, su personalidad, su formación y su trayectoria como docente universitario.

**TABLA N° 29 . CUADRO RESUMEN DATOS GERENTES ENTREVISTADOS.**

NOMBRE GERENTE	EMPRESA	SECTOR	HIPOTESIS de enfoque del gerente	ENFOQUE encontrado
Alfonso Uribe	Invesa S.A	Químico Industrial	Postindustrial	Postindustrial
Álvaro Murcia	CND/XM S.A (ISA)	Eléctrico	Clásico	Clásico
Arturo Penagos	Bancolombia	Financiero	Clásico	Postindustrial
Carlos Mario Agudelo	Autofax	Autopartes	Clásico	Clásico
Darío Alzate	Aburra S.A	Alimentos	Moderno	Postindustrial
Fernando Escobar	Ayura Motor	Concesionarios	Postindustrial	Clásico
Francisco Velásquez	Celsa	Ingeniería	Postindustrial	Postindustrial
Israel Bluman	CI Iblu S.A.S	Confeción	Clásico	Postindustrial
Mauricio Mejía	Atmopel S.A	Autopartes	Clásico	Moderno
Olga Luz San Pedro	Hotel Estelar	Hotelería y turismo	Moderno	Clásico
Rafael Márquez	Plasmar S.A	Plásticos	Postindustrial	Postindustrial

Como puede verse en la dimensión de las hipótesis, con base al tipo de empresas y los sectores en los que están inmersas, se esperaba encontrar cinco gerentes con enfoque clásico, dos modernos, y cuatro postindustriales, sin embargo, se encontraron cuatro clásicos, uno moderno y seis postindustriales. Lo que indica que no necesariamente existe una coherencia entre las características del sector, la empresa y la concepción de administración del gerente.

### 5.3. CONCLUSIONES GENERALES.

- Se observa que las características de cada sector, cada empresa y cada persona son tan diversas que podrían generarse múltiples conexiones a pesar de compartir ciertas similitudes. Dado lo anterior, podría conjeturarse que no necesariamente un sector o empresa inciden en la forma como una persona concibe la administración, y que esta no necesariamente es un factor que garantice el éxito de la organización.

Aparentemente es común, que la perspectiva administrativa, este dada o al menos influenciada en gran parte por la formación familiar y académica, la trayectoria profesional y la historia de cada uno de las personas entrevistadas a pesar de las condiciones dadas por el contexto en que se desempeñan. Si bien se manifiestan rasgos que responden a las necesidades del entorno y la actividad de los negocios, el estilo administrativo se apoya y desarrolla bajo el ejercicio de acciones propias de la personalidad y concepción ideal del “ser” de cada uno de los gerentes, acorde a su formación, desde un punto de vista más integral. En un trabajo de grado de la Carrera de Administración de la Universidad Javeriana, presentado por Paula Andrea Fernández Sepúlveda (2007), se encontraron resultados similares: “... *cabe la posibilidad de que lo que explica que las personas lleguen a ser gerentes son factores como la personalidad, las competencias de las personas, su experiencia profesional y sus preferencias, además de sus marcos cognitivos (Gunz y Jalland, 1996)*”.

- Lo anterior indicaba en primera instancia, que se esperaba evidenciar cómo un sector podría configurar el accionar del gerente y la forma como este estructurara la empresa que dirige; sin embargo, haciendo un análisis de la forma como cada entrevistado concibe la administración, a partir del análisis de sus esquemas de operación, estructuras directivas y dimensiones personales, encontramos que no necesariamente sus acciones responden a las características del sector en el cual sus empresas se desarrollan, como tampoco la configuración de estas organizaciones se construyen en respuesta a las dinámicas de su entorno en todos los casos, y aun así, todas responden a condiciones de éxito.
- Lo anterior, hace pensar que la variable de concepción de la administración, no es la única que incide en el éxito de la empresa, o al menos no ha de ser la única variable a considerar en el desarrollo exitoso de una organización, como tampoco de una persona en su trayectoria gerencial.
- También se encuentra que hay una mayor coherencia entre el enfoque del sector, la empresa y la persona en la medida que deban responder a contextos altamente regulados, controlados y dependientes de otras variables, tales como regulaciones y acuerdos.
- La diversidad de los sectores, genera y propicia la integración de diferentes enfoques de acuerdo al área de desempeño o el contexto en el cual se desarrollen las actividades, por tanto, es tal vez importante en la gerencia actual saber identificar el tipo de manejo que requiere cada una de las áreas de las empresas y bajo que enfoque operar para lograr que en conjunto se alcancen los resultados esperados.
- Posiblemente, dado el contexto actual de los negocios, caracterizado por fenómenos de globalización, relación con el entorno, trabajo en equipos y paralelamente el logro de eficacia y eficiencia en los procesos, nos llevan a pensar que de alguna forma el enfoque postindustrial, integra los enfoques anteriores ( clásico y moderno) solo que éste aún no se identifica o al menos no se formula con tanta facilidad, en tanto aún los criterios de los administradores, se continua rigiendo bajo la teoría administrativa clásica propia de las escuelas de formación.
- Asociado a la idea anterior, el enfoque postindustrial y moderno, tiende a ser más evidente, una vez las personas entienden la administración, como una idea asociada a un contexto y situación determinada por la convergencia de múltiples factores y no como “concepto” al que ya

tradicionalmente, se asocia a tareas y acciones específicas, propias de la perspectiva clásica, que si bien aún están evidentemente vigentes, parecen no desprenderse de un marco conceptual que podría enriquecerse, de incorporarse y adaptar a su teoría, nuevos significados.

Sin embargo, habría que decir también que cuando se comparan las respuestas en las entrevistas, en las cuales puede percibirse de una manera más espontánea la concepción de la administración expresada en los relatos que hacen referencia a la actividad gerencial concreta, a sus opiniones, comportamientos y creencias, es fácilmente perceptible una vinculación más directa con la perspectiva postindustrial, lo cual haría pensar que la obtención de resultados vinculados con la perspectiva clásica en el ejercicio de asociación de palabras y definiciones podría propiciar una memorización mecánica de definiciones y conceptos teóricos aprendidos en los centros de formación académica, lo cual coincide con los hallazgos de Fernández (2007): *“ lo que puede llevar a pensar que la educación formal en administración transmite una idea mecanicista. Esto coincide con los resultados del trabajo de Torres y Mejía (2006), en que muestran que la mayoría de las definiciones formales de administración, de los textos de introducción a la administración, son clásicas”*. Es decir que se apelaría a responder de forma automática mediante evocación a palabras asociadas a teorías administrativas en particular la de corte fayoliano. Dicho de otro modo, existe la posibilidad de que la obtención de respuestas, vinculadas con la concepción clásica, este más asociada, bien con el instrumento de recolección de información, o bien con las muestras elegidas, que con la perspectiva o concepción real de administración de los informantes.

#### 5.4 BIBLIOGRAFIA.

- Centros Regionales de Estudios Económicos (CREE), Banco de la República.(2010) Boletín Económico Regional (BER) II trimestre de 2010, Noroccidente (Antioquia y Chocó). Bogotá.
- Departamento de Crédito Helm Bank (2010) Informe económico II semestre 2010. Medellín.
- Fernández, Paula. (2007). La representación del concepto de gerencia y las prácticas en cargos directivos. Taller de Grado Universidad Javeriana. Bogotá.
- Lozano Garzón, Rolando. (2010). Los sectores rezagados en el crecimiento. [www.portafolio.com](http://www.portafolio.com). Sección Información general. ( 20 jun 2010)
- Martínez, Edmer Tovar. (2010). Comercialización, el lio está fuera de la finca. [www.portafolio.com](http://www.portafolio.com) . Sección Economía. ( 15 jul 2010)
- Sánchez, Oscar Andrés. (2010). La economía antioqueña se recupera en el primer semestre del año. La Hoja Magazine. [www.lahoja.com.co](http://www.lahoja.com.co). (14 oct 2010).
- Santa Sánchez, Richard. (2010). Andi prevé desarrollo positivo en el departamento Antioquia crece a ritmo asiático. Periódico el Mundo. [www.elmundo.com](http://www.elmundo.com). (14 oct 2010).
- Torres, S. y Mejía, A.H. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: Revisión del contexto colombiano. Pontificia Universidad Javeriana.
- Torres, S. y Mejía, A.H. (2006). Representación del concepto de administración: Una exploración en profesionales colombianos. Pontificia Universidad Javeriana.

## 5.5 ANEXOS.

### 5.5.1. FORMATO DE ENCUESTA.

#### I. Identificación.

Fecha: \_\_\_\_\_ Sexo: M: \_\_\_ F: \_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ años. Encuesta N°: \_\_\_\_\_

#### II. Formación.

1. Por favor describa la formación profesional realizada por usted, conforme el siguiente cuadro:

	<b>Pregrado</b>	<b>Diplomado</b>	<b>Especialización</b>	<b>Maestría</b>
Título obtenido				
Universidad				
Año de inicio				
Año de terminación				

#### III. Experiencia Laboral.

2. Por favor señale los siguientes aspectos de su cargo actual.

<b>Nombre empresa</b>	<b>Actividad económica</b>	<b>Vinculación (fechas)</b>	<b>N°. empleados</b>	<b>Área/Depto trabajo</b>	<b>Cargo</b>

#### IV. Ideas sobre administración.

3. Escriba 6 palabras que usted relacione con el concepto de Administración.

--	--	--

--	--	--

4. Para usted administrar es:

---

---

---

5. Escriba 6 palabras que usted relacione con la palabra *Estrategia Empresarial*.


6. Para usted estrategia empresarial es:

---

---

---

### 5.5.2. GUIA DE ENTREVISTAS

(Guía diseñada por Torres y Mejía para la formulación de entrevistas inestructuradas).

1. ¿Cuáles con los rasgos que caracterizan su gerencia?
2. ¿De dónde cree Usted que provienen estos rasgos centrales que caracterizan su gerencia? ¿Cómo los ha adquirido o desarrollado?
  - ¿En qué medida estos rasgos se derivan de su personalidad o de la formación recibida en el entorno familiar?
  - ¿En qué medida se derivan de su formación profesional? ¿Cuáles son sus estudios profesionales?
  - ¿En qué medida se derivan de su experiencia laboral? ¿Cuáles son sus experiencias laborales más relevantes?
  -



3. De los rasgos anteriormente referidos, ¿Cuáles cree Usted que han sido los que explican de forma más clara su ascenso o continuidad<sup>1</sup> en su cargo como gerente?
4. ¿Cuáles considera Usted que son sus habilidades, características personales y principios más relevantes en su práctica gerencial?
5. Mencione algunos hechos que hayan sido importantes (hitos) en su accionar<sup>2</sup> como gerente. Relate en detalle el que Usted considere más importante.
  - ¿Cómo lo acompañó el resto del equipo gerencial? ¿Cómo se relacionó Usted con este?
  - ¿Utilizó algún tipo de herramienta gerencial para soportar la decisión?
  - ¿En qué medida uso como referencia hechos del entorno para soportar su decisión?
6. Señale seis palabras que Usted identifique con gerencia. En cada una de estas señale en una escala de 1 a 5 el grado de asociación de esta con el concepto de gerencia.
7. Defina gerencia.
8. ¿Para Usted cuál es la diferencia entre gerencia y administración?

### 5.5.3. RELATO DE LAS ENTREVISTAS

#### 1. ALFONSO URIBE

En el Centro Ejecutivo de las Vegas, se encuentra el edificio de Invesa S.A; de manera curiosa, en el primer piso de este edificio no encontramos la recepción; nos dirigimos al ascensor, sin saber siquiera en que piso podríamos encontrar al presidente de esta compañía: Alfonso Uribe, quien nos estaba esperando para dar inicio a nuestra entrevista. En el ascensor nos encontramos con un amable mensajero que se encontraba realizando una entrega en este edificio, y fue quien nos indicó, que en el quinto y último piso encontraríamos la recepción de este edificio, y la oficina del Dr. -refiriéndose a Alfonso Uribe-.

En el quinto piso se abre el ascensor frente de una sala de espera pequeña pero agradable a la vista. Nos recibe una amable señorita quien nos anuncia en presidencia, con la asistente del Dr. -nuevamente refiriéndose a Uribe-.

El Dr. los está esperando –nos informa-, pueden pasar.

---

<sup>1</sup> Continuidad cuando el gerente ha perdurado en una actividad.

<sup>2</sup> No son ascensos, sino los hechos que explican las promociones.

Nos recibe Yolanda, la asistente; ella, un poco más seria, nos acompaña a la oficina donde nos encontraríamos con el Dr. Uribe; para nuestra sorpresa la oficina se encuentra sola; es una oficina totalmente cerrada, muy amplia, no muy iluminada, con una mesa de reuniones como para 25 personas aproximadamente, y una salita de estar dentro de la misma oficina. Vemos entrar detrás nuestro, un hombre de unos 50 y tantos años, pero con un aspecto bastante jovial a la vez, pues una sonrisa amplia acompaña su rostro. Nos extiende su mano y un toque en el hombro acompaña el saludo; nos da una calurosa bienvenida, y nos invita a sentarnos en su escritorio.

Antes de iniciar la entrevista, le contamos sobre nuestro trabajo de grado y el objetivo de la investigación. Al iniciar con la primera pregunta una gran sonrisa refleja su rostro: “yo no sé, yo no sabría decir”-riéndose-. Fue necesario, repetir la pregunta, señalando que la grabadora estaba encendida para que pudiera fluir su respuesta, en la que asoció el trabajo de la gerencia a un “director de orquesta-cuando alguien está por ahí desafinando venga ajustemos acá”. Para esta gerencia es de vital importancia la planeación estratégica, enfocados en objetivos propios de cada una de las divisiones del negocio –como lo llaman-; pues el estilo de este gerente, como bien lo afirma es: “el estilo mío no es estar apagando incendios”. Destaco también la importancia del entorno internacional: “qué es lo que está pasando en el mundo”, por el tipo de negocio en particular, en el que el 100% de las materias primas son importadas.

Sobre el origen de los rasgos que caracterizan su gerencia, afirma que “es una mezcla entre la experiencia y el haber estudiado Administración de Negocios”. Destaca además, la importancia de mantener actualizada la parte académica, al punto de considerar: “esa ha sido la clave mía, no tanto de ir a cursos y eso, sino que leo mucho sobre el tema administrativo y lógico sobre el negocio”, y para terminar concluye: “para tomar buenas decisiones tiene que saber qué está pasando, tiene que tener la información”.

De su historia laboral, recuerda con agrado cada una de sus experiencias –lo refleja su rostro enérgico, y sonriente-; la primera en JuanBe Escobar, la importadora de licores, donde aprendió mucho sobre las empresas familiares, y su desempeño en el mejor de los cargos –como afirma-, el ser todero: “el mejor puesto que hay para aprender”. Y finalmente en su recorrido, nos lleva al tiempo en el que por cosas del destino –como afirma-, termina en esta compañía, que era de su familia y que se encontraba en grandes dificultades, y sin mayores detalles termina diciendo “Entonces me ha tocado de todo, si me pongo hablar de todos estos años acá no acabamos”.

Volviendo al presente, sobre los rasgos que le han permitido su continuidad como gerente, destaca la importancia de haber conformado un equipo humano muy bueno; tener a su lado un equipo de profesionales, porque “Yo creo que uno solo no hace nada”. Y además, el tipo de negocio así se lo exige -considera-, pues es de mucha tecnología: “para poder competir, teníamos que ser de más alto nivel, teníamos que tener un equipo humano muy bueno y al mismo tiempo una planta moderna”. En este punto sale a relucir también el tema ambiental, en el cual se apoyaron para la construcción de la planta.

Al hablar de sus cualidades y características personales enfocadas dentro de su práctica gerencial; su sonrisa desaparece por unos segundos acompañado por una frase un tanto modesta y tímida a la vez: “Hablar de cualidades es muy difícil, yo lo que trato aquí es de liderar un grupo, yo todavía no sé si soy un buen líder”. Continúa de manera enfática afirmando: “hay una cosa importante: conocer muy bien el tema en el que uno está, porque uno no puede dar órdenes, yo creo que a la gente hay que llevarla, hay

que mostrarle, hay que enseñarle”. Y llama a esta práctica regular dentro de su gerencia, como una de las modas de la administración: el coaching, el cual ha practicado durante más de 30 años. Revisando estos temas sale a relucir la calidad, la importancia que se le da dentro de este tipo de industria, -su rostro se endurece en este momento-, pues considera: “el negocio nuestro es o bueno o malo, no existe el intermedio, yo en eso soy muy estricto”.

Dentro de los hechos importantes en su historia como gerente, menciona la vivida en Invesa: “tomar la decisión, sin tener el presupuesto, ni tener el capital, que nunca lo hemos tenido, de ser una empresa que juegue al nivel de grandes empresas mundiales”, siguiendo las tendencias; pero considera que todos los días de sus 25 años en esta compañía han sido “fascinantes”, y con una sonrisa bastante amplia termina diciendo: “El día que me aburra, me voy” (risas). Hubo anécdotas interesantes sobre muchas de las decisiones que se tomaron dentro de la compañía a lo largo de estos años; como el enfoque al tema de servicio, al tema de logística, con el montaje de su propio centro de distribución, cuando apenas el mercado daba algunas luces sobre el tema; como reinventaron el negocio de pinturas enfocándolo al tema de la distribución directa con la cadena de almacenes, y terminando con las frases: “Todas estas ideas nacieron de discusiones estratégicas”- “uno tiene que tener muy buena planeación estratégica, y cuando tome una decisión no la cambie”.

Cuando le pedimos mencionar 6 palabras que asociara con gerencia, menciona la importancia del tema de los valores y los relaciono a este ejercicio, mencionando: Optimismo, compromiso, respeto, creatividad, actitud hacia el cambio, integridad, responsabilidad y auto cuidado. Sin notar siquiera que fueron 7 palabras las mencionadas. Dentro de esa misma naturalidad y simpatía que lo caracterizan; cuando insistimos en que las palabras mencionadas debía asociarlas a la palabra gerencia, de inmediato fluye el termino planeación, seguida de otras frases cortas como: “manejar el día a día, mirar mucho lo macro; rapidez en las decisiones, en la acción; análisis permanente del mercado y de lo que está pasando” y define la palabra gerencia como “estar pendiente de todo”.

Para terminar le pedimos mencionar la diferencia que existe entre gerencia y administración, y nos relató un breve anécdota de hace algunos años: “yo alguna vez tuve una discusión con alguien sobre ese tema, me estaba hablando de alguien y me dijo: es que esa persona es muy buena administrador pero muy mal gerente; y después de unos años me dijo: es muy buen estratega y me estaba hablando de la misma persona; y yo le dije que estaba en una fase donde le tocaba más administración. Un estratega no es necesariamente un buen administrador”. Y concluye con lo siguiente, un “administrador no tiene el macro de la estrategia, es basado en un manual de funciones. La diferencia sería como un tema de tamaño. Pero todos administran”.

Al agradecerle por el espacio de tiempo y la buena disposición durante la entrevista, con una amplia sonrisa, de una persona bastante cercana y amigable, dice: “pero quien sabe cómo quedo eso” – riéndose-.

## **2. ALVARO MURCIA**

Una tarde de sábado, dio espacio para nuestra siguiente cita: nos encontraríamos en el Centro Comercial El Tesoro, con Álvaro Murcia, Gerente del Centro Nacional de Despacho de Energía de XM-Empresa del Grupo ISA.

Con gran sorpresa por el lugar seleccionado por el entrevistado, acudimos puntualmente al encuentro; pero al llegar nos enteramos que él había llegado con 15 minutos de anticipación-como de costumbre-para cumplir nuestro compromiso.

Inició la entrevista contándonos sobre su trabajo en la gerencia del CND, “que maneja toda la energía del país, incluyendo las interconexiones con Venezuela y Ecuador”. En cuanto a los rasgos que caracterizan su gerencia fue enfático con el tema de la planeación, e insistente al puntualizar: “planeación de largo plazo, de mediano plazo, de corto plazo y de muy corto plazo hasta llegar al tiempo real”. Y describe la forma en que realizan esa planeación, como de una “forma técnica exagerada”. El segundo rasgo o característica que sale a relucir es el hecho de “tomar decisiones en el día a día con base en la planificación que hicimos”.

Con respecto a estos rasgos, los asocia a su amplia experiencia en el sistema eléctrico colombiano, “Yo he sido el gerente del Centro Nacional de Despacho todo el tiempo desde que apareció la filial de ISA que hace la operación-Soy el gerente del CND que más ha durado”. Y a su historia familiar, donde sale a relucir la importancia que tiene su padre en esta parte de su vida, al relatar: “yo era quien le manejaba a él mucho el tema de dinero, yo era el que le manejaba a él, desde muy joven, desde muy niño, el tema de lo que tenía que ver incluso con decisiones hasta casi familiares, él delegó mucho en mí”, “agradecí mucho antes de que él muriera a mi papá por todo lo que él me inculcó en cuanto a lo que es trabajar hacia un objetivo determinado”. –De manera sorpresiva, la expresión de su rostro sigue intacta-.

Su formación profesional, dada a la técnica: Ingeniero Electricista de la Universidad Nacional; y poco o nada del ámbito administrativo, lo llevan a afirmar que “la administración, mucha parte tiene que ver con el sentido común”. Y atribuye a este tipo de formación su ascenso y continuidad como gerente, “tengo la formación técnica para enfrentar el cargo al que nos estamos refiriendo”. Para él el constante estudio y preparación en el ámbito técnico y la habilidad de la toma de decisiones han sido claves en su práctica gerencial.

Dentro de su historia laboral, y de manera puntual como gerente del CND, destacó como hecho relevante la situación vivida por el país hace algunos meses: “logramos como equipo a partir de septiembre del año pasado hasta abril de este año que fue con el niño; el fenómeno del niño fuerte, que se presentó y no haber llegado a racionamiento”. Resaltó además la manera como se logró este hito en su historia: “trabajamos muy como equipo-el hecho de tener disidencia-el hecho de tener gente que le dice a uno que no está de acuerdo-haber escuchado a todo el equipo”.

Como herramientas gerenciales señala el “acompañamiento total-reunirnos en grupo primario semanalmente-estar todos enterados de todo lo que está pasando-compartir con mi gente todas las decisiones”; en este punto insiste y reafirma el tema: “el sentido común y el discernimiento para mí son importantes”.

En plena entrevista, faltando poco para terminar, pero en medio de una de las preguntas; en el concurrido centro comercial se acerca a saludarlo un conocido; haciendo una seña con su mano derecha, regresa el saludo, pero su rostro sigue atento y concentrado en nuestra entrevista; este episodio no distrajo ni en lo más mínimo su atención. Escuchó perfectamente la pregunta, y la respondió de manera fluida, pero concreta, como han solido ser las anteriores.

Con respecto al entorno señala la importancia de éste en su trabajo, al punto de calificarlo como “insumo”, al afirmar “hasta escuchar las noticias es importante para nosotros porque es un insumo para saber qué debemos hacer y cómo debemos actuar”.

Las palabras que relaciona con gerencia, de acuerdo a su grado de asociación, fueron en su orden las siguientes: “Planeación es lo más importante-saber la estrategia-persistencia-escuchar-decisión-comparto la decisión para que todo mi equipo esté enterado”.

Para terminar, decidió responder dos preguntas con una última intervención –definiría gerencia y determinaría simultáneamente la diferencia con administración- “una gerencia en resumen es manejar problemas, manejar situaciones inesperadas, asincrónicas, dentro de algo que está planeado pero son cosas inesperadas. Mientras que administrar es administrar unos recursos”. Y concluye: “gerenciar cubre la administración, gerenciar problemas, administrar riesgos y administrar es ya un detallito la gerencia”.

Sin rodeos y de manera concreta, se despide; -permanece la misma expresión en su rostro, -inmutable desde que inició la entrevista- agradece por haberlo tenido en cuenta, y se aleja del lugar del encuentro.

### **3. ARTURO PENAGOS**

Siendo las 7:30am, nos disponemos a entrar a este lugar tan imponente, tan admirado y tan bien calificado por todos como el Titanic o conocido también como Barcolombia. Nos anunciamos en la recepción de una gigantesca sala, y al parecer de nuestra visita fue previamente informado el personal que nos recibió.

Al dirigimos al piso 5 de este enorme edificio de corredores amplios pero cubículos diminutos, nos recibe Martica la amable secretaria de nuestro entrevistado: el reconocido Dr. Arturo Penagos, Vicepresidente de Auditoría del Grupo Bancolombia. Martica nos hace seguir, se abre la puerta y nos recibe un señor de unos 50 y tantos años, pulcramente presentado y con una sonrisa cálida y un apretón de manos fuerte que deja entrever su temple. Nos permite sentarnos, en una oficina amplia con puertas vidrieras alrededor de la misma, que la asemejan a una pecera y que permite ver desde su escritorio y de la sala de reunión interna, a su equipo de trabajo.

Nos disponemos a dar inicio a nuestra entrevista y el Dr. Penagos como lo llaman todos en la organización, se permite romper el hielo del momento con una simpática anotación sobre el acento de la entrevistadora; y mostrando la seguridad y el manejo del discurso que lo caracterizan, se prepara para dar respuesta a nuestras preguntas.

Las primeras preguntas, relacionadas con los rasgos característicos de su gerencia, dejan ver a una persona preocupada e interesada sobremanera por su equipo, por las personas que lo acompañan en su gestión; interesado por cada uno de ellos desde lo humano, como diría en palabras propias, preocupado por “Que los seres humanos que nos acompañan encuentren sentido en lo que hacen en su vida personal y profesional alrededor de nuestro qué hacer básico”. Atribuyendo además, su continuidad en cargos gerenciales a este interés en lo humano; relatándonos una anécdota de cómo se puede integrar el desempeño laboral con el reconocimiento familiar, y es que realizan celebraciones que tienen que ver

con desempeños laborales exitosos donde los papás, los esposos y los hijos son invitados a compartir una cena donde celebran el éxito laboral de las personas de su área.

Cuando le preguntamos sobre el origen de estos rasgos que caracterizan su actuar como gerente; después de varios relatos, nos permite identificar en primera instancia, la importancia de su formación escolar en un seminario, en el que sin lugar a dudas fue la base de ese fuerte componente humanístico que lo caracteriza; y de su experiencia como docente-arte que le brota por los poros- y que más predomina en su estilo, el amor por el conocimiento y más que por el conocimiento propiamente, el poder compartirlo. Pero de manera rotunda -y con un tono bastante fuerte- niega que la personalidad tenga una relación directa con el éxito gerencial, al punto de confesarnos: "yo conozco aquí en este banco personas muy exitosas y las personalidades son totalmente distintas. Incluso llegando al punto que yo pueda pensar o creer que no me gusta esa forma de pensar o de ser, no me gusta, no me agrada y yo digo, cómo hace esta persona para ser exitosa dirigiendo y lo es".

Por el contrario, al asociar estos rasgos gerenciales a la formación profesional, el tono de voz cambia- en señal de aprobación a nuestra pregunta- y su postura también, pues se acomoda para relatarnos cómo las distintas etapas de formación académica en su vida, lo fueron nutriendo y como "mientras más disparidad ha habido o mientras más disímiles han sido los procesos de conocimiento en los cuales he estado inmerso en mi historia, de la misma manera eso ha tenido en mí una influencia gigantesca en mi forma de gerenciar", describiéndose como un ser humano de visión múltiple.

Estando en la mitad de la entrevista, al tocar el tema de las características personales y habilidades, de la manera más natural, y sin el más mínimo esfuerzo se dispone a hablar de él como persona, como ser humano con principios y habilidades. Y destaca su capacidad de escucha y de observación. Y atribuye el poder dirigir, a su capacidad de verbalizar - y de eso no nos quedaba la menor duda-.

Hablar de su historia lo disfruta -se le nota-, su rostro refleja el agrado en estos temas; al tocar el tema de sus hitos como gerente, nos contó anécdotas muy interesantes como cuando tuvo que defender ante el ICFES la carrera de Negocios Internacionales, como un nuevo programa de pregrado para EAFIT, con un argumento muy autóctono de esta región como fue decirles que: "a los paisas lo que más nos ha caracterizado en nuestra vida empresarial es que somos negociadores por encima de administradores y que teníamos formalizados los estudios de administración pero no teníamos formalizados los estudios como negociadores". Y lo más curioso y lo cuenta con mucho orgullo, es haber logrado cosas tan originales y diferentes -impensables para un área de auditoría de un banco- es haber creado "un departamento que se dedica a investigación, innovación y desarrollo de nuevos proyectos y nuevas iniciativas", demostrando con esto la importancia que le da al tema del conocimiento. Adicionalmente no deja de resaltar como un estilo de dirección consensuada -como lo califica-, le ha permitido durante todas estas situaciones de su vida laboral, lograr que la comunidad se apropie de las iniciativas.

La siguiente pregunta, logra un leve cambio en su rostro, menos sonriente y más serio; herramientas gerenciales como el BalancedScorecard y el coaching, son utilizados por él y su equipo, pero de una manera ecléctica -como la describe-, "nos permitimos licencias, formas, manejos, interpretaciones en la manera como lo aplicamos y también con la participación de la gente", reiterando que esta forma de implementar este tipo de herramientas se lo debe al no ser de "enfoque único".

Con respecto al entorno, resalta la importancia que tiene éste, en el proceso de toma de decisiones, tanto en el cargo actual en el Banco como en su experiencia como docente, afirmando: "en mi gerencia

estar permanentemente sincronizado con lo que pasa en el entorno me ha permitido a mí enfocar las decisiones que tomo interpretando los momentos que vivimos”. Y destaca las distintas maneras que utiliza para estar “sincronizado” con el entorno, como la lectura de periódicos y revistas especializadas –dejando ver en su rostro el consejo de un docente-, y la asistencia a eventos nacionales e internacionales afines a su gerencia –su rostro, se torna nuevamente serio-.

Nos faltaban las últimas preguntas, cuando un grupo de personas se acercan a la puerta principal, como en señal de espera para una próxima reunión. El Dr. Penagos, inmutable, continua con la entrevista como si estas personas que lo estaban esperando, no estuvieran presente. En su voz, no se nota afán alguno. Al pedirle mencionar 6 palabras que asociara con el término gerencia, las menciona una detrás de otra, y al pedirle asignar el peso, sin titubear –no requirió anotar-, menciona nuevamente las 6 palabras en el orden de ponderación: liderazgo, escucha, visión, direccionamiento estratégico, relacionamiento y coordinación de acciones.

Para terminar, le hemos pedido definir que es gerencia, y para él, la gerencia no es más que: “dar respuesta mediante la transformación a la organización de la cual me hago cargo interpretando lo que pasa en el presente para saber y llevar a lo que pase en el futuro”. Por el contrario, es enfático en su voz, al afirmar que el administrador es tan solo un instrumentador, y concluye con lo siguiente: “el gerente introduce algo para volver a crear el cambio, el gerente trabaja en el caos, el administrador trabaja el orden”.

Agradecemos el tiempo y la dedicación y con una sonrisa, la misma que nos recibió a nuestra llegada, se despide expresándonos la importancia que considera tienen este tipo de ejercicios.

#### **4. CARLOS MARIO AGUDELO**

Una tarde lluviosa acompañó este día de entrevista; por causa de la lluvia nuestra entrada fue por la parte posterior del pequeño edificio -en altura- donde preside Carlos Mario Agudelo esta empresa familiar: Autofax S.A, la cual viene liderando junto a su hermano desde su formación. Una estrecha sala de espera nos recibe a nuestra llegada, nos anuncian y transcurren 15 minutos antes de permitirnos seguir. En el segundo piso encontramos en una moderna oficina, a una persona joven, de unos 35 años aproximadamente, vestido de blue jean y una estrecha camiseta; nos invita a sentarnos y nos ofrece algo de tomar.

Poco o nada preguntó sobre la entrevista; su postura nos mostró que estaba listo para empezar y sin rodeos nos dijo: “Cuando quieran”. Desde ese mismo momento supimos que esta entrevista sería concreta y “al grano”.

Al iniciar las preguntas, con el tema de los rasgos característicos de su gerencia, una respuesta corta y definitiva, confirma nuestra primera opinión: “El trabajo por estrategias basado en la delegación con control”.

Cuando indagamos sobre los orígenes de estos rasgos fue preciso al afirmar que nada tenían que ver con su personalidad o con la formación recibida en su entorno familiar, por el contrario, reconoció que se originaban desde la formación académica: “métodos modernos de administración, básicamente del Balanced Scorecard y del trabajo de estrategias” “todo es adquirido en lo académico”.

Este joven empresario, ingeniero mecánico y economista, considera que no son estos rasgos los que explican su ascenso y continuidad como gerente, sino que lo asocia a la “actitud” de la persona, específicamente a través de la “constancia y la perseverancia”. Y siendo la “disciplina y la constancia”, las características personales más relevantes en su práctica gerencial, afirma sobre los gerentes: “si no se crea una disciplina se convierte en un apaga incendios”. Y sobre la gerencia: “los puestos de gerencia no son tan gratificantes” por el contrario, los considera “cargos de presión, cargos de estrés, cargos inclusive impopulares”. Para concluir en este mismo punto, afirma que los gerentes deben ser: “ser paciente, escuchar la gente o escuchar los problemas, mirar la forma de solucionarlos y ser persistente y disciplinado”.

Cuando le pedimos mencionar las 6 palabras asociadas al término gerencia; como refiriendo un verso aprendido de memoria, y que más allá de la memoria ocupa su subconsciente, salen a relucir las palabras “Planear, hacer, verificar, actuar”, las cuales complementa con “el entorno y el riesgo”. Al ponderarlas; la de mayor peso resultó siendo “Verificar”, palabra que acuñó con el siguiente apunte: “los gerentes somos muy buenos para definir, dar ideas, pero se nos olvida que el 5% es la orden y el 95% es la verificación”. Seguida en su orden por actuar, hacer, planear, entorno y riesgo.

Su definición de gerencia, fue tan concreta y precisa como el resto de sus respuestas: “Es gestión, es hacer andar un plan de negocios, involucrando capital, materiales, grupo humano, leyes, jurisprudencias, etc.”. Mientras que en la diferencia con administración, sus apuntes y opiniones fueron un poco más amplios: “El administrador se limita mucho al control, está más enfocado en que se cumplan las directrices”, “el gerente tiene un ciclo más completo; no sólo le corresponde planear, hacer, verificar, actuar, mirar el entorno, mirar el riesgo, mirar las oportunidades, sino que también le corresponde muchas veces el control”, con respecto a la incidencia sobre la empresa, de un cargo y otro opina: “los administradores si hacen bien o mal su trabajo no pesa tanto; en cambio si el gerente hace bien o mal su trabajo la organización se destruye”. Concluye diciendo: “ese es el problema de la gerencia: estrés”.

Nuevamente su postura en la silla del otro lado de la mesa, nos muestra que la sesión ha terminado. Nos despedimos, agradecemos el espacio de tiempo –record de nuestras entrevistas- y simplemente abandonamos el lugar.

## **5. DARIO ALZATE**

La Central Mayorista de Antioquia, fue el epicentro de nuestra siguiente entrevista. Nos dirigimos al quinto pabellón, donde encontraríamos a Aburra S.A., conformado por dos grandes bodegas; en el segundo piso de la segunda bodega, nos esperaba Don Darío –como lo llaman todos-.

Con una gran sonrisa, y un saludo cálido y cercano nos recibe amablemente. Nos invita a sentarnos, y a contarle sobre la intención de nuestra entrevista y el alcance de la misma. Emocionado con el tema, mantiene su atención fija en nuestra exposición. Y de esta misma forma, damos inicio a la entrevista.

En el tema de los rasgos de su gerencia, salen a relucir “la comunicación, y la importancia de todas las personas que trabajan conmigo”. Describe su gerencia como de “puertas abiertas” en la que “todos somos importantes como personas”.



Considera que el origen de estos rasgos está dado en el “mundo personal y comercial”, refiriéndose a su historia familiar y a su experiencia laboral adquirida a través los años. Con respecto a su parte personal asociado a su familia, destaca los valores adquiridos y afirma “yo no tengo sino una sola personalidad entonces soy el mismo aquí, en Aburrá, en la calle, en mi casa”. De la parte profesional considera: “Tenemos que evolucionar de acuerdo al tiempo, de acuerdo a la gente, de acuerdo al tamaño de la compañía, tenemos que dejarnos acompañar porque no soy el gerente sólo, sino que soy el gerente que gobierna con todos los empleados”.

No descarta del todo la incidencia del aspecto académico, pero tiene claro que “más que estudiar Ingeniería Civil he participado en una serie de eventos, de seminarios, de diplomados, he participado en juntas directivas, es decir, he tenido un mundo comercial muy amplio”, a lo que atribuye “todo eso me da la formación”. En este mismo punto concluye diciendo: “En la universidad te dan muchos conocimientos, te orientan, te pueden pulir, pero lo más importante del ser humano está por dentro, con toda seguridad”.

Atribuye su ascenso y continuidad como gerente a “la relación con las personas”, y a lo que complementa al describirse: “no soy ese gerente que impone o el gerente que regaña o el gerente que da varilla; sino que soy el gerente que acompaña, que permite que la gente se equivoque”. Dentro de sus características y habilidades destaca el ser coherente, “pienso, hablo y actúo de la misma manera”, “me equivoco y sé pedir disculpas”, otro tema bien definitivo –como lo considera- es “la paciencia”, “la estructura interior, ese amor propio, ese quererse uno, ¿para qué? Para poderle dar a la gente”. A manera de consejo menciona: “Preocupémonos por las personas, cuando uno se preocupa por las personas las cosas son más fáciles”. Pero a manera de instrucción –por el cambio en su mirada y el tono de voz- dice: “tenemos que dar ejemplo porque para eso somos líderes”.

En cuanto a la relación con su equipo afirma: “dejarme acompañar ha sido fundamental”, como práctica, destaca los “comité de gerencia, donde intercalamos, intercambiamos, donde el gerente le dice a la gente: colabóreme, ayúdeme y escucha a las personas”. A demás de esta práctica con el equipo administrativo, menciona sus recorridos por la planta y sus conversatorios –como los llama- donde les demuestra que “el gerente es igual a ellos, que es de carne y hueso, que le duele, que siente, que no es el gerente por allá encumbrado, que es humano”. Enfatiza al decir: “Hoy en día necesitamos gerentes humanos”. Nuevamente ese tono de instrucción directa lo acompaña diciendo: “trate bien a la gente, sonríales, saludelos, abrácelos, regale sonrisas, comparta la energía que tiene”. Y concluye al afirmar que para él, “el gerenciar ha sido diferente porque es un gerenciar acompañado”. Esta forma de gerencia no la atribuye a ninguna herramienta en particular, “no tenemos un modelo, el modelo es de Darío Alzate”.

Para este gerente hacer un balance propio y del grupo de trabajo –como lo llama- es de vital importancia para evaluar su accionar y el de todos, y emprender mejoras, “le pregunto a la gente: ¿Usted cómo me ve?, y me dejo criticar-que hay gerentes a los que no se puede tocar. Entonces yo tengo acciones de mejora. Yo me reúno con un grupo y hago un balance de todos, hablando de las partes positivas, de todos los valores que cada uno tiene y de las cosas que tenemos para mejorar al final”.

De manera particular, las palabras que asocia al término gerencia, dejan mucho que ver de su especial personalidad, al mencionar: “amor propio”, “amor a los empleados”, “amor por lo que hacemos”, “Balance”-nuevamente sale a relucir esta práctica-, “proyección” y finalmente lo que llama “el valor de

la coherencia”. Considera a demás “Estas palabras no van sueltas, tienen que ir juntas, para ser un gerente integral”-Esta afirmación va acompañada de un esquema que plasma en el papel a manera de ilustración-. Con respecto al grado de asociación al termino gerencia, se limita a asegurar “la calificación para mí es de cinco para todas”.

Define gerencia de una manera muy amplia “amor propio, gerencia es compartir, gerencia es responsabilidad social, eso es definitivo, gerencia son buenas relaciones. Gerencia es equivocarse y coger por el camino que es, es proyectarse, es hacer amigos, es ser transparente. La gerencia está construida en valores-la que a mí me gusta. Gerencia es inteligencia aplicada, gerencia es visualizar, es ser creativo, es proyectar, es hacer negocios, es construir relaciones a largo plazo, es cultivar las amistades” –nuevamente sale a relucir esa parte emocional de su personalidad-. Y para finalizar en este punto concluye: “el gerente que se proyecte, que vea más allá, que sea visionario, permanece, que sea cambiante”.

Las diferencias que identifica entre gerencia y administración, están asociadas a considerar que “el administrador es más operativo”, “y es algo más de rutina, pero con inteligencia también”. En cuanto a la gerencia apunta: “El gerente a pesar de que está en muchas cosas no está en todo lo que pasa en la empresa”. Como experiencia propia manifiesta “delego en la gente, eso es ser gerente, usted no puede estar en todas partes”. –Nuevamente el tono de consejo se refleja en su rostro y en el tono de voz- “Delegue por favor, que hay gente muy buena pero hay que darles el espacio, hay que darles la oportunidad que a uno también se la dieron”. A manera de anécdota nos contaba, como con un grupo de amigos, luego de una discusión sobre temas gerenciales pudieron llegar a la siguiente conclusión “Es que necesitamos tiempo, necesitamos la cabeza despejada, para poder pensar”. Es por esto que considera con respecto a la gerencia y a los administradores, que “No es que el gerente esté más arriba, en el organigrama pues sí, porque lidera, pero se va quitando un poco de cosas para poder pensar”.

Damos por finalizada nuestra entrevista, y Don Darío, pregunta si estamos conformes con el resultado de la misma; nos expresa además el agrado que tiene para él este tipo de prácticas, y la importancia que atribuye a la misma, por esta razón se pone a nuestra disposición para futuros ejercicios.

Nos despide de manera calurosa y amablemente nos acompaña hasta la salida.

## **6. DARIO ALZATE**

La Central Mayorista de Antioquia, fue el epicentro de nuestra siguiente entrevista. Nos dirigimos al quinto pabellón, donde encontraríamos a Aburra S.A., conformado por dos grandes bodegas; en el segundo piso de la segunda bodega, nos esperaba Don Darío –como lo llaman todos-.

Con una gran sonrisa, y un saludo cálido y cercano nos recibe amablemente. Nos invita a sentarnos, y a contarle sobre la intención de nuestra entrevista y el alcance de la misma. Emocionado con el tema, mantiene su atención fija en nuestra exposición. Y de esta misma forma, damos inicio a la entrevista.

En el tema de los rasgos de su gerencia, salen a relucir “la comunicación, y la importancia de todas las personas que trabajan conmigo”. Describe su gerencia como de “puertas abiertas” en la que “todos somos importantes como personas”.

Considera que el origen de estos rasgos está dado en el “mundo personal y comercial”, refiriéndose a su historia familiar y a su experiencia laboral adquirida a través los años. Con respecto a su parte personal asociado a su familia, destaca los valores adquiridos y afirma “yo no tengo sino una sola personalidad entonces soy el mismo aquí, en Aburrá, en la calle, en mi casa”. De la parte profesional considera: “Tenemos que evolucionar de acuerdo al tiempo, de acuerdo a la gente, de acuerdo al tamaño de la compañía, tenemos que dejarnos acompañar porque no soy el gerente sólo, sino que soy el gerente que gobierna con todos los empleados”.

No descarta del todo la incidencia del aspecto académico, pero tiene claro que “más que estudiar Ingeniería Civil he participado en una serie de eventos, de seminarios, de diplomados, he participado en juntas directivas, es decir, he tenido un mundo comercial muy amplio”, a lo que atribuye “todo eso me da la formación”. En este mismo punto concluye diciendo: “En la universidad te dan muchos conocimientos, te orientan, te pueden pulir, pero lo más importante del ser humano está por dentro, con toda seguridad”.

Atribuye su ascenso y continuidad como gerente a “la relación con las personas”, y a lo que complementa al describirse: “no soy ese gerente que impone o el gerente que regaña o el gerente que da varilla; sino que soy el gerente que acompaña, que permite que la gente se equivoque”. Dentro de sus características y habilidades destaca el ser coherente, “pienso, hablo y actúo de la misma manera”, “me equivoco y sé pedir disculpas”, otro tema bien definitivo –como lo considera- es “la paciencia”, “la estructura interior, ese amor propio, ese quererse uno, ¿para qué? Para poderle dar a la gente”. A manera de consejo menciona: “Preocupémonos por las personas, cuando uno se preocupa por las personas las cosas son más fáciles”. Pero a manera de instrucción –por el cambio en su mirada y el tono de voz- dice: “tenemos que dar ejemplo porque para eso somos líderes”.

En cuanto a la relación con su equipo afirma: “dejarme acompañar ha sido fundamental”, como práctica, destaca los “comité de gerencia, donde intercalamos, intercambiamos, donde el gerente le dice a la gente: colabóreme, ayúdeme y escucha a las personas”. A demás de esta práctica con el equipo administrativo, menciona sus recorridos por la planta y sus conversatorios –como los llama- donde les demuestra que “el gerente es igual a ellos, que es de carne y hueso, que le duele, que siente, que no es el gerente por allá encumbrado, que es humano”. Enfatiza al decir: “Hoy en día necesitamos gerentes humanos”. Nuevamente ese tono de instrucción directa lo acompaña diciendo: “trate bien a la gente, sonríales, saludelos, abrácelos, regale sonrisas, comparta la energía que tiene”. Y concluye al afirmar que para él, “el gerenciar ha sido diferente porque es un gerenciar acompañado”. Esta forma de gerencia no la atribuye a ninguna herramienta en particular, “no tenemos un modelo, el modelo es de Darío Alzate”.

Para este gerente hacer un balance propio y del grupo de trabajo –como lo llama- es de vital importancia para evaluar su accionar y el de todos, y emprender mejoras, “le pregunto a la gente: ¿Usted cómo me ve?, y me dejo criticar-que hay gerentes a los que no se puede tocar. Entonces yo tengo acciones de mejora. Yo me reúno con un grupo y hago un balance de todos, hablando de las partes positivas, de todos los valores que cada uno tiene y de las cosas que tenemos para mejorar al final”.

De manera particular, las palabras que asocia al término gerencia, dejan mucho que ver de su especial personalidad, al mencionar: “amor propio”, “amor a los empleados”, “amor por lo que hacemos”, “Balance”-nuevamente sale a relucir esta práctica-, “proyección” y finalmente lo que llama “el valor de

la coherencia”. Considera a demás “Estas palabras no van sueltas, tienen que ir juntas, para ser un gerente integral”-Esta afirmación va acompañada de un esquema que plasma en el papel a manera de ilustración-. Con respecto al grado de asociación al termino gerencia, se limita a asegurar “la calificación para mí es de cinco para todas”.

Define gerencia de una manera muy amplia “amor propio, gerencia es compartir, gerencia es responsabilidad social, eso es definitivo, gerencia son buenas relaciones. Gerencia es equivocarse y coger por el camino que es, es proyectarse, es hacer amigos, es ser transparente. La gerencia está construida en valores-la que a mí me gusta. Gerencia es inteligencia aplicada, gerencia es visualizar, es ser creativo, es proyectar, es hacer negocios, es construir relaciones a largo plazo, es cultivar las amistades” –nuevamente sale a relucir esa parte emocional de su personalidad-. Y para finalizar en este punto concluye: “el gerente que se proyecte, que vea más allá, que sea visionario, permanece, que sea cambiante”.

Las diferencias que identifica entre gerencia y administración, están asociadas a considerar que “el administrador es más operativo”, “y es algo más de rutina, pero con inteligencia también”. En cuanto a la gerencia apunta: “El gerente a pesar de que está en muchas cosas no está en todo lo que pasa en la empresa”. Como experiencia propia manifiesta “delego en la gente, eso es ser gerente, usted no puede estar en todas partes”. –Nuevamente el tono de consejo se refleja en su rostro y en el tono de voz- “Delegue por favor, que hay gente muy buena pero hay que darles el espacio, hay que darles la oportunidad que a uno también se la dieron”. A manera de anécdota nos contaba, como con un grupo de amigos, luego de una discusión sobre temas gerenciales pudieron llegar a la siguiente conclusión “Es que necesitamos tiempo, necesitamos la cabeza despejada, para poder pensar”. Es por esto que considera con respecto a la gerencia y a los administradores, que “No es que el gerente esté más arriba, en el organigrama pues sí, porque lidera, pero se va quitando un poco de cosas para poder pensar”.

Damos por finalizada nuestra entrevista, y Don Darío, pregunta si estamos conformes con el resultado de la misma; nos expresa además el agrado que tiene para él este tipo de prácticas, y la importancia que atribuye a la misma, por esta razón se pone a nuestra disposición para futuros ejercicios.

Nos despide de manera calurosa y amablemente nos acompaña hasta la salida.

## **7. FRANCISCO VELASQUEZ**

Siendo las 8:00am de un viernes, nos dirigimos a una bodega ubicada en el corazón de Itagüí, municipio del Valle de Aburra. Ahí nos encontraríamos con nuestro siguiente entrevistado Francisco Velásquez, el recién nombrado Gerente de Celsa S.A.

A nuestra llegada nos recibe amablemente Aleyda, la recepcionista y secretaria de Francisco, quien nos informa: “el Dr. Francisco no ha llegado”; nos invita a seguir y a sentarnos en una amplia sala de espera, desde donde podemos visualizar las oficinas del personal administrativo de la compañía, incluida la oficina de Francisco, con grandes ventanales que la hacen bastante iluminada.

A los 10 minutos de espera, aparece Francisco, con una mirada apacible y una pequeña sonrisa en sus labios: “Buenos Días, me acompañan por favor”, haciéndonos señas para seguir a su oficina. Luego de

una pequeña introducción sobre el motivo de la entrevista y el objetivo de nuestro trabajo de investigación sobre el cual mostro todo el interés, dimos comienzo a la entrevista.

Dentro de los rasgos característicos de su gerencia, mencionó en primer lugar: “aprecio y valoración por las personas con las que trabajo y el aprovechamiento de las capacidades de cada uno para hacer las cosas”, en segundo lugar, como característica personal “prudencia, enmarcada dentro de unos valores éticos, al lado de las ganas de hacer cosas que desarrollen y le den valor a la compañía”. Al preguntar por el origen de estos rasgos, destacó la importancia de la preparación y actualización académica, pero concluyó afirmando: “es la interacción con otras personas lo que lo va desarrollando a uno esos rasgos”.

De su historia familiar, no destacó ningún hecho en particular, pero con respecto a la relación que tiene su personalidad con su manera de gerenciar, considera: “uno no se desempeña gerencialmente o laboralmente de una forma distinta a como uno es”. Su formación académica como Administrador de Negocios de la Universidad EAFIT, y toda una serie de posgrados –que menciona con un aire de orgullo- con énfasis en Finanzas, tema que más le apasiona y el cual considera su especialidad, cree que es un “asunto más o menos técnico y menos humanístico”, pero que sin embargo han incidido de alguna manera en su forma de gerenciar.

Sin duda alguna su experiencia laboral más representativa ha sido la de Premex S.A, de la que recuerda con mucha satisfacción: “ese desarrollo conjunto que tuvimos PREMEX y yo en 20 años de vida, cuando yo llegué a PREMEX era una empresa relativamente pequeña, una empresa de unos 10 empleados y vendía más o menos unos 900 millones de pesos al año; cuando yo salí de PREMEX eran 250 personas, eran varias empresas y un grupo de empresas que vendían más o menos 150 mil millones de pesos al año”. Haciendo énfasis en su incumbencia en esta transformación de la compañía, afirma – con una sonrisa a medias en sus labios-: “todo eso se hizo desde mi responsabilidad, dentro de mi responsabilidad administrativa y financiera con mucho equilibrio, tanto financiero como administrativo”; y como promotores de este crecimiento destaca –haciendo relucir su énfasis financiero-: “con una excelente imagen ante proveedores y entidades financieras, con unos niveles de endeudamiento moderados, manteniendo una buena liquidez, manteniendo unas cifras y unos indicadores muy positivos siempre”.

Su ascenso y continuidad como gerente lo relaciona al hecho de “valorar mucho la gente con la que trabajo, apoyarme mucho en ellos, y no estoy hablando solamente de los subordinados que he tenido sino también de mis jefes y de mis pares”, y complementa diciendo: “mantener siempre una seriedad y unos principios muy definidos, no solamente en mi trato dentro de la compañía con mis otros compañeros, sino en el trato con los terceros que afectaban las labores de la compañía”.

Como habilidades y características personales que influyen directamente en su práctica gerencial destaca el hecho de ser un persona: “analítica, muy equilibrada, escucho mucho, me gusta mucho mi trabajo, no me desespero mucho, hago amigos dentro del trabajo, logro mantener relaciones cordiales con la gente con la que trabajo, me encanta la verdad, detesto las mentiras”, y para terminar dentro de este mismo punto, -dejando ver su inclinación hacia las finanzas-, puntualiza: “puedo ser muy pegado al centavo a veces, me preocupa mucho manejar los recursos ajenos con mucha responsabilidad, entonces yo soy bastante exigente con los otros y con las negociaciones que efectúo alrededor de ese tema”.

Con respecto a su relación con el equipo de trabajo afirma: “Un equipo muy competente, en donde se tenían todo tipo de discusiones, había todo tipo de opiniones”. Y concluye diciendo: “Definitivamente con opiniones completamente distintas a uno se le abre mucho más el mundo”. Por otra parte, la importancia del entorno en su práctica gerencial, como referente, lo resume de la siguiente forma: “cada decisión que uno toma, la tiene que tomar primero con base en donde esté, para donde vaya y para donde esté orientada esa decisión que es evidentemente el entorno”.

Las herramientas gerenciales utilizadas, en su gran mayoría, o por lo menos las detalladas en la entrevista, están enfocadas en la parte financiera, tal es el caso de las “modas” como las considera, “EVA, EBITDA, modelo financiero, valoración de acciones”, lo cual ratificaba diciendo: “cualquier decisión se tomaba con base en el valor de la empresa”, argumentado en el hecho: “ el objetivo de todos los que trabajamos en una empresa, es hacer más ricos los socios, los accionistas, es decir, que valga más plata”.

Las palabras que asocia al término gerencia, en su orden son: resultados, decisiones, desarrollo personal del equipo, gestión, equipo de trabajo y aprendizaje. Palabras que escribió en una hoja sin importar el orden y luego –durante unos minutos- se detuvo a analizar la ponderación de acuerdo a su grado de asociación.

Francisco define gerencia de una manera concreta, y como sacada de un diccionario, puntualiza: “Gerencia es la gestión de recursos para el logro de unos resultados”. Encuentra diferencias entre gerencia y administración sobre las que manifiesta: “gerencia implica un liderazgo para gestionar los recursos, para obtener los resultados”. Mientras considera que la administración, “implica simplemente la delegación en un grupo de personas para unas tareas muy específicas en el manejo de esos recursos”.

Luego de dar por terminada nuestra entrevista, nos cuestiona sobre los otros entrevistados, los demás sectores y compañías seleccionadas para este ejercicio académico, la evolución del trabajo y los resultados preliminares del mismo, sobre los cuales manifestó estar interesado en conocer. Nos acompaña a la salida y nos despedimos.

## **8. ISRAEL BLUMAN**

“Buenas tardes, a la orden”. Se escucha al otro lado de una puerta azul metálica de una gran bodega en el centro de la ciudad.

“Tenemos cita con el Sr. Israel Bluman”. Respondimos.

La puerta se abre desde el interior y nos recibe una mujer vestida con el uniforme de la compañía. “Suban y se anuncian con Doris”. Nos dijo.

En el segundo piso nos recibe una amable mujer de una gran sonrisa, diciendo: “Don Israel los está esperando, pueden seguir”.

Al final del pasillo nos encontramos con la oficina de Israel, quien de manera jocosa y amigable nos recibe, y nos da la bienvenida a su empresa.

Damos inicio a nuestra entrevista, preguntando sobre los rasgos característicos de su gerencia, la cual resume con conceptos como “gerencia participativa, una gerencia de puertas abiertas”, a manera de detalle complementa diciendo: “Esta gerencia participativa ha hecho que los diseñadores sepan de contabilidad, que los contadores entiendan de qué se trata el diseño, que los de producción entiendan cómo se despacha, que los de despacho entiendan cómo se produce y todo eso manejado a través de la gerencia”, y termina afirmando: “Aquí se oyen todas las opiniones y lo único que yo hago es dirigir”.

Sobre el origen de estos rasgos, menciona “Yo pienso que cogiendo todas las teorías que hay o que ha habido en los momentos, y ubicándolo al modo de ser de nosotros”. En este mismo punto sale a relucir una posición muy radical: “odio la palabra familia, no la utilizo aquí porque esto no es una familia, esto es una compañía donde hay compañeros de trabajo. Esto no se llama la familia Iblu”, por el contrario considera “esta es una compañía donde aprendimos a trabajar juntos y muy agradable”, “sistema de trabajo donde todo el mundo puede opinar y todo el mundo puede decir: yo creo que esto lo estamos haciendo mal”.

Con respecto a la relación de estos rasgos con su historia familiar, resalta haber tenido una familia muy unida y afirma: “pienso que la familia es la base de todo lo que usted hace en la vida, lo que usted vio en su casa así va a terminar haciéndolo”, destaca además como pilar de esta formación en el entorno familiar: “entendimos que las personas son iguales”, “el ser justos, cumplir y hacer que la gente viva bien”. De su formación académica, recuerda en el colegio Benedictino, la influencia del padre José María sobre él y su grupo de compañeros, con frases como: “No es lo que uno le pida a Dios lo que Dios le da a uno, sino lo que los demás pidan por uno” y para que los demás pidan por uno, ¿uno qué tiene que hacer? Darles a los demás”- termina afirmando-.

Relató su historia como empresario, que inició tan solo a los 24 años de edad, junto a su hermano Samuel; historia que empezó como auxiliar en una bodega de telas y la cual resume diciendo: “Yo estuve tres años y medio empleado y me tiré al ruedo, desde esa época estamos con la empresa”. Época que recuerda con gran emoción –lo hace evidente su rostro-, éxitos a los que atribuye: “Suerte y sacrificio; constancia, el ser derecho, si usted no se sale de la línea, si usted lo que compra lo paga, si usted sabe que lo único que tiene usted es lo que le sobró y que el resto es de otro y lo sabe manejar, usted está hecho”.

Sobre su éxito y continuidad como gerente afirma de manera enfática: “Yo sabía dónde quería llegar, yo siempre he sabido dónde quiero llegar. Si usted sabe dónde quiere llegar, usted llega tranquilamente”. Y destaca la importancia que tiene: “equivocarse y reconocer la equivocación”, “hacer las cosas bien; vuelvo y le digo: si usted tiene la palabra justo, si usted maneja el orden, si lo hace con sentido común”, “enseñarle a la gente a tener sentido común, diferenciar lo que es eficaz y lo que es eficiente”. En cuanto a las habilidades y características de su práctica gerencial se considera a sí mismo: “Yo soy muy estricto, el éxito ha sido ser muy concreto en lo que pido, ser práctico, ser sencillo, lo menos complicado posible y participativo”, “conozco todo el negocio. El éxito ha sido meterse en todas esas partes y no mucha gente lo hace, hay gerencias muy encerradas”.

Con respecto al equipo de trabajo y a su relación con este, relató como resultó de difícil convencerlos del “cuento” –como lo llama- “el cuento que se puede opinar, que se puede hablar”, pero como finalmente, luego de mucho trabajo sobre la credibilidad de la gente “se convirtió en poder hablar como uno habla en su casa, como se habla en un grupo de amigos, como se habla en un partido de fútbol. Eso fue muy difícil culturalmente, culturalmente fue muy difícil manejar las operarias, que ellas te hablen y

se acerquen, que te digan: Don Israel, tengo una idea; eso es difícilísimo, porque veníamos de la cultura de que el supervisor es el que manda, lo que diga el supervisor se hace”. Y complementa describiendo la actualidad de la compañía: “Entonces la gente y las operarias en lugar de trabajar como máquinas, todo el día están pensando, qué hago, cómo lo hago, se volvieron multifacéticas, que eso no es normal en las plantas”.

Para él, el entorno es importante, y sobre el cual afirma: “Es innegable que el entorno lo hace a uno moverse y cambiar, el entorno es lo que lo hace a uno ser mejor o peor”; pero también considera: “Hay que sacarle la parte buena a eso, yo en lugar de ponerme a pensar qué hizo el otro o qué va a hacer el otro, o en qué me afecta el otro, tengo que pensar qué voy a hacer para salir de esto”. Y concluye: “si uno hace las cosas bien, siempre le salen bien”.

Las palabras que relaciona con gerencia son: “Enseñar, aprender, compartir, oír, escuchar, exigir y cumplir”, en cuanto a la ponderación y su relación con gerencia manifiesta: “para mí todas tienen cinco, si usted las liga, todas están ligaditas”. La gerencia y el gerente lo asemeja a un: “director técnico de un equipo”, “es como un papá que le contesta al hijo: no sé pero te voy a averiguar”, al referirse que no es necesario saber de todo. Pero si es clave, según opina: “saber decir que no”, “saber dirigir”. Pues “Yo conozco gente que sabe mucho, pero no puede ser gerente”, como es el caso de su hermano Samuel, del que considera “no sería capaz de ser gerente”.

La diferencia que identifica entre gerencia y administración está enfocada en que: “El administrador está siempre más bajito que un gerente. Es tan grande la diferencia que yo tendría gerencia financiera sino administrador financiero, yo no tendría gerencia de recursos humanos sino administración de recursos humanos. Gerente no hay sino uno”.

Damos por terminada la entrevista, agradecemos por el tiempo y la disposición, entre tanto, Israel, nos invita a hacer un recorrido por la planta de producción, y finalmente nos acompaña a la salida.

## **9. MAURICIO MEJIA**

Un repuestero, es nuestro siguiente gerente a entrevistar. Para nuestra sorpresa, en la dirección indicada, una bodega de una apariencia bastante agradable concuerda con la numeración buscada. Una recepción muy bonita y unas niñas bastante familiares nos reciben a la llegada:

“Don Mauricio se encuentra en el almacén, por favor lo esperamos unos minutos”

A los cinco minutos, aparece en la recepción Mauricio Mejía el gerente general de Atmopel S.A, una persona joven de unos 35 años de edad aproximadamente, vestido de corbata pero de un aspecto bastante informal a la vez.

Nos saluda como si nos conociera con anterioridad, y lo seguimos al segundo piso donde encontraríamos su oficina y daríamos inicio a nuestra entrevista.

En la gerencia de Mauricio, -como el mismo afirma-: “priman más los valores dentro de lo personal y ya después vienen las herramientas profesionales que uno ha adquirido”. En ese mismo sentido los rasgos que considera característicos son el “liderazgo, saber interactuar con las personas, saber



comunicarse, saber transmitir”. Los cuales atribuye en primera instancia a la historia del individuo, “vienen formadas desde lo personal, de familia, de crianza, de amigos, de ambientes en los que uno ha trabajado”. Define su estilo de gerencia como una “combinación de dos facetas” –refiriéndose a la parte personal y profesional del enfoque de un gerente-, sustentado: “En lo personal he tratado aquí en la empresa de tener una relación con los empleados, muy de confianza, con unos muy buenos canales de comunicación; y en lo profesional he tratado de meterle mucho el énfasis o la fuerza a la parte financiera porque creo que es como el motor y lo que mueve todo el sistema de la empresa”.

Profundizando en el origen de estos rasgos afirma: “Yo creo que hay semillas que uno tiene que no se las va a dar ninguna universidad, ningún postgrado, ni la experiencia laboral... se adquieren desde la casa”; y con respecto a la parte profesional y “técnica” –como lo llama- derivada de estos rasgos, considera: “Ya las herramientas profesionales vienen de dos partes: una semillita de la universidad... más las primeras experiencias”. Siguiendo en esta misma línea y con respecto a esa formación académica adquirida en la Universidad -para su caso Universidad de Antioquia- señala: “también el perfil de la universidad tiene que ver con el estilo gerencial definitivamente”, lo cual complementa al referirse al enfoque de esta universidad: “se manejaba mucho el concepto de justicia, de equidad, de desarrollo social”. De esa primera experiencia laboral, destaca la incidencia que ha tenido en estos rasgos gerenciales lo vivido en Coltefinanciera, de lo que recuerda con agrado –como quien recuerda sus años mozos- “brindaba muchísima capacitación independiente de lo que se fuera a hacer con ella”, y la “autoformación”.

Para este gerente, -como bien afirma- “la vida no es de extremos”, respondiendo a la inquietud que nos surge, sobre los rasgos que explican su ascenso y continuidad como gerente. Estos extremos –que llama- los relaciona con los gerentes “muy técnicos” o los gerentes “exageradamente sensibles con el personal”. De lo que opina: “Yo soy de los que piensa que eso debe tener una buena combinación. Uno tiene que tener un carisma, unos rasgos en la personalidad que lo hagan aceptable socialmente”. Siguiendo en este mismo punto, a manera de ilustración y como anécdota nos cuenta: “Atmopel es una empresa de familiar, la confianza que uno inspire se vuelve todavía mucho más importante, casi que aquí pesa más a veces la parte de la personalidad que la parte profesional, en una empresa de familia pesa más que uno sea y que muestre que es honesto, sencillo, honrado, humilde; por ejemplo aquí un gerente muy técnico pero desinteresado en las relaciones con los socios, con los empleados, puede ser muy técnico, y ese es el caso del antecesor mío que duró un mes y venía de una multinacional”.

Dentro de los principios y características personales que destaca dentro de su práctica gerencial, están: “la flexibilidad, la sencillez”, “Aprender a escuchar, esta oficina se puede volver un consultorio psicológico en cualquier momento, ser muy conciliador, justo y ecuánime”. Principios enmarcados dentro de un “lema” –como bien lo considera- dentro de la compañía: “primero que todo tenemos que ser personas, primero que todo personas y ya después somos profesionales, jefes, doctores, lo que queramos”.

De su historia laboral en Atmopel, destaca uno de los momentos importantes: su llegada a la compañía y encontrar que no había un gerente general “trabajar solo sin direccionamiento como un gerente financiero”, y como al mes y medio se habría convertido en el gerente de la compañía, lo cual atribuye: “vieron como el liderazgo, como la proyección” –refiriéndose a sí mismo-. Con respecto a la posición de su equipo de trabajo considera: “Fuera del reto hay que lidiar con miedos, incertidumbre”, a manera de reconocimiento –con aire de juicio propio- continua: “a uno le falta comunicación, no de lo que va a hacer sino de cómo lo piensa hacer”, y a manera de recomendación –como diciéndose a sí mismo-,

termina: “Entonces hay que ser como muy milimétrico en toda la conversación porque si no se pierde el equipo, se confunde, ya te ven como un enemigo, vos los ves como enemigos, se pierde el objetivo común”.

Con respecto al uso de las herramientas gerenciales manifiesta: “ahí sí empieza a servir la universidad pero con la parte dura del cuento: se tiene el problema y la formación académica, empátelos, aplique la formación académica”. Y desde su experiencia personal en la utilización de las herramientas revela su secreto: “volver “chibchombianos” muchos modelos que te dieron en la universidad y volverlo al tamaño de la empresa”. Sobre la importancia del entorno, afirma: “como gerente hasta Colombiamoda, así esto sea una empresa de repuestos de motos, importa”, y concluye al respecto diciendo: “eso es lo que a uno definitivamente lo aterriza, lo aterriza en muchas cosas” –refiriéndose al entorno-.

Las palabras que relaciona con el término gerencia, son en orden de asociación: Liderazgo, comunicación, honestidad, actualización, creatividad, equidad, -sin mayor explicación o argumentación al respecto-. Define gerencia como “arte de lograr objetivos comunes en una empresa, logrando los objetivos individuales y con una excelente relación”. Y encuentra una diferencia con administración, enfocada desde una opinión personal: “veo al administrador haciendo mucho más lo preciso, lo que se le dice y el gerente es más visionario, tiene unos sueños en la empresa y los puede compartir y puede hacer que mucha gente sueñe con lo mismo tuyo. Al gerente no le dicen el cómo, le dicen queremos que esta empresa crezca, sea rentable, nos dé dividendos” –su rostro refleja, que esta frase hace parte de su realidad como gerente-.

Damos por finalizada nuestra entrevista, agradecemos por el tiempo y la disposición, y nos expresa la importancia que tiene para él este tipo de ejercicios académicos en los cuales se involucran a la “empresa” –como bien afirma- y lo enriquecedores que son. Nos despide en la puerta de su oficina, y nos retiramos del lugar.

## **10. OLGA LUZ SAMPEDRO**

El Hotel Milla de Oro en el barrio El Poblado de Medellín, fue el escenario de nuestra entrevista. En el lobby del hotel nos anunciamos a la llegada, y de inmediato aparece a nuestro encuentro Olga Luz Sampetro, la gerente general de los Hoteles Estelar en Medellín. Una mujer de unos 40 años, elegantemente vestida, de manera amable nos saluda y nos hace seguir a una mesita de reuniones muy pequeña en el área de oficinas.

Nos ofrecen frutas frescas para comer -las cuales aceptamos- y brevemente la contextualizamos sobre nuestro ejercicio académico y damos inicio a la entrevista.

Entre los rasgos que caracterizan su gerencia destaca en primer lugar, por grado de importancia “la planeación”, explicada como “las actividades casi que en su totalidad deben ser revisadas y planeadas oportunamente”. Pero complementa con otros no menos importantes como: “el tema de recursos humanos, el tema de comunicaciones, el tema la tecnología y el funcionamiento de la operación, las ventas y las relaciones públicas”.

Sobre el origen de estos rasgos, se permite relacionarlos con su experiencia laboral actual sobre la cual firma: “es que estamos hablando de una cadena muy importante en Colombia, que es el Grupo Estelar”,

y complementa diciendo: “hay estándares de todos nuestros productos, de todos nuestros servicios, todo está estandarizado”.

De su familia recuerda con agrado, pero con una sombra de nostalgia –lo refleja su mirada-: “si uno está en un hogar donde todo gira en torno a esa organización de trabajar, de estudiar, de salir adelante, de tener como unos valores y unos principios, claro que eso es decisivo”. Pero a la vez resalta: “no es solo la influencia –refiriéndose a la influencia familiar-, sino el emprendimiento, el trabajo, el deseo, una buena orientación en las familias respecto a su decisión profesional y las oportunidades que se van aprovechando”.

Las habilidades y características personales que destaca en su práctica gerencial, son en primer lugar “la comunicación”, seguida de la “preparación, los elementos técnicos”, tener “las ideas correctas, el sentido común, el equilibrio y que sepa transmitir esos pensamientos, esos valores, esa organización, es fundamental”, sobre lo cual tiene una apreciación muy personal: “Porque hay personas que tiene unas ideas fantásticas pero no las saben comunicar, no saben tratar la gente o piensan una cosa que es acertada pero la transmiten de forma equivocada o no hacen el ejercicio de saber si la otra gente lo interpretó”. Nuevamente sale a relucir la importancia que tiene para ella la “planeación”, y temas adicionales como “la administración del tiempo”, “tener una claridad mental y un dominio y un conocimiento de las cosas para no sufrir un estrés”.

Sobre su formación profesional, en particular sobre su pregrado en Derecho en la Universidad de Medellín, destaca con propiedad –suspendiendo la comida de las frutas-: “en esa profesión usted empieza a tener una capacidad de raciocinio, una dialéctica de cómo funciona el país y las cosas básicas que son muy interesantes”. Nos relata a demás como una abogada termina siendo gerente de una cadena de hoteles y como toda su experiencia laboral ha estado enmarcada dentro de la hotelería y turismo, historia resume de la siguiente forma: “he sido representativo de cómo va un profesional formando una proyección basada en las oportunidades”.

Con respecto a las herramientas gerenciales señala de manera concreta –dejando nuevamente la naturalidad en la comida de las frutas-: “el control”, sobre lo cual agrega: “cualquier proceso administrativo que se emprenda tiene que tener implícito control, en el flujo del proceso, en los puntos claves tiene que haber control”. Del entorno afirma: “es el punto clave del éxito de un hotel, de la vida de un hotel, del funcionamiento de un hotel, de las oportunidades de un hotel”, y concluye: “Mejor dicho el entorno es todo”.

Las palabras que asocia al termino gerencia, en el orden de asociación son: “rentabilidad, planeación, tecnología de punta, control, comunicaciones y recursos humanos”, las cuales sustenta diciendo: “La primera porque es el objetivo del proceso, la planeación porque si no usted no sabe lo que va a hacer, la tecnología son las herramientas que usted necesita para lograr eso, el control porque es lo que le permite tener recogido su objetivo y los recursos humanos porque sin gente pues usted no hace nada”.

Finalmente Olga Luz, define gerencia con actividades como: “planear, ejecutar, controlar”, y con frases como: “el cumplimiento de unas metas, lograr resultados”. Sobre la diferencia con administración considera: “son dos temas íntimamente relacionados”, pero agrega -queriendo dar de algún modo, respuesta a nuestra pregunta-: “gerencia puede obedecer a un término de algo más específico, la administración es mucho más amplia, la administración es como la armonía en todos los procesos para lograr el resultado”, y finaliza diciendo: “el gerente está todo el tiempo administrando”.

Hemos dado por terminada la entrevista, agradecemos por la atención y la disposición; nos acompaña hasta el lobby contándonos sobre los nuevos hoteles que inaugurarán este año en la cadena Estelar, nos despedimos, mientras ella en la puerta del Hotel espera hasta que desaparezca nuestro rastro en el camino de regreso al parqueadero.

## **11. OLGA LUZ SAMPEDRO**

El Hotel Milla de Oro en el barrio El Poblado de Medellín, fue el escenario de nuestra entrevista. En el lobby del hotel nos anunciamos a la llegada, y de inmediato aparece a nuestro encuentro Olga Luz Sampedro, la gerente general de los Hoteles Estelar en Medellín. Una mujer de unos 40 años, elegantemente vestida, de manera amable nos saluda y nos hace seguir a una mesita de reuniones muy pequeña en el área de oficinas.

Nos ofrecen frutas frescas para comer -las cuales aceptamos- y brevemente la contextualizamos sobre nuestro ejercicio académico y damos inicio a la entrevista.

Entre los rasgos que caracterizan su gerencia destaca en primer lugar, por grado de importancia “la planeación”, explicada como “las actividades casi que en su totalidad deben ser revisadas y planeadas oportunamente”. Pero complementa con otros no menos importantes como: “el tema de recursos humanos, el tema de comunicaciones, el tema la tecnología y el funcionamiento de la operación, las ventas y las relaciones públicas”.

Sobre el origen de estos rasgos, se permite relacionarlos con su experiencia laboral actual sobre la cual firma: “es que estamos hablando de una cadena muy importante en Colombia, que es el Grupo Estelar”, y complementa diciendo: “hay estándares de todos nuestros productos, de todos nuestros servicios, todo está estandarizado”.

De su familia recuerda con agrado, pero con una sombra de nostalgia –lo refleja su mirada-: “si uno está en un hogar donde todo gira en torno a esa organización de trabajar, de estudiar, de salir adelante, de tener como unos valores y unos principios, claro que eso es decisivo”. Pero a la vez resalta: “no es solo la influencia –refiriéndose a la influencia familiar-, sino el emprendimiento, el trabajo, el deseo, una buena orientación en las familias respecto a su decisión profesional y las oportunidades que se van aprovechando”.

Las habilidades y características personales que destaca en su práctica gerencial, son en primer lugar “la comunicación”, seguida de la “preparación, los elementos técnicos”, tener “las ideas correctas, el sentido común, el equilibrio y que sepa transmitir esos pensamientos, esos valores, esa organización, es fundamental”, sobre lo cual tiene una apreciación muy personal: “Porque hay personas que tiene unas ideas fantásticas pero no las saben comunicar, no saben tratar la gente o piensan una cosa que es acertada pero la transmiten de forma equivocada o no hacen el ejercicio de saber si la otra gente lo interpretó”. Nuevamente sale a relucir la importancia que tiene para ella la “planeación”, y temas adicionales como “la administración del tiempo”, “tener una claridad mental y un dominio y un conocimiento de las cosas para no sufrir un estrés”.

Sobre su formación profesional, en particular sobre su pregrado en Derecho en la Universidad de Medellín, destaca con propiedad –suspendiendo la comida de las frutas-: “en esa profesión usted

empieza a tener una capacidad de raciocinio, una dialéctica de cómo funciona el país y las cosas básicas que son muy interesantes”. Nos relata a demás como una abogada termina siendo gerente de una cadena de hoteles y como toda su experiencia laboral ha estado enmarcada dentro de la hotelería y turismo, historia resume de la siguiente forma: “he sido representativo de cómo va un profesional formando una proyección basada en las oportunidades”.

Con respecto a las herramientas gerenciales señala de manera concreta –dejando nuevamente la naturalidad en la comida de las frutas-: “el control”, sobre lo cual agrega: “cualquier proceso administrativo que se emprenda tiene que tener implícito control, en el flujo del proceso, en los puntos claves tiene que haber control”. Del entorno afirma: “es el punto clave del éxito de un hotel, de la vida de un hotel, del funcionamiento de un hotel, de las oportunidades de un hotel”, y concluye: “Mejor dicho el entorno es todo”.

Las palabras que asocia al termino gerencia, en el orden de asociación son: “rentabilidad, planeación, tecnología de punta, control, comunicaciones y recursos humanos”, las cuales sustenta diciendo: “La primera porque es el objetivo del proceso, la planeación porque si no usted no sabe lo que va a hacer, la tecnología son las herramientas que usted necesita para lograr eso, el control porque es lo que le permite tener recogido su objetivo y los recursos humanos porque sin gente pues usted no hace nada”.

Finalmente Olga Luz, define gerencia con actividades como: “planear, ejecutar, controlar”, y con frases como: “el cumplimiento de unas metas, lograr resultados”. Sobre la diferencia con administración considera: “son dos temas íntimamente relacionados”, pero agrega -queriendo dar de algún modo, respuesta a nuestra pregunta-: “gerencia puede obedecer a un término de algo más específico, la administración es mucho más amplia, la administración es como la armonía en todos los procesos para lograr el resultado”, y finaliza diciendo: “el gerente está todo el tiempo administrando”.

Hemos dado por terminada la entrevista, agradecemos por la atención y la disposición; nos acompaña hasta el lobby contándonos sobre los nuevos hoteles que inaugurarán este año en la cadena Estelar, nos despedimos, mientras ella en la puerta del Hotel espera hasta que desaparezca nuestro rastro en el camino de regreso al parqueadero.