IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS VIGENTES
Y NECESIDADES DERIVADAS DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL
SECTOR SERVICIOS SUBSECTOR JUEGOS DE AZAR EN EL ÁREA
METROPOLITANA CENTRO – OCCIDENTE

MARCELA CÉSPEDES RESTREPO
JHENIN MARCELA OSORIO OSPINA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2010
IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS VIGENTES
Y NECESIDADES DERIVADAS DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL
SECTOR SERVICIOS SUBSECTOR JUEGOS DE AZAR EN EL ÁREA
METROPOLITANA CENTRO – OCCIDENTE

MARCELA CÉSPEDES RESTREPO
JHENIN MARCELA OSORIO OSPINA

TRABAJO DE GRADO

Directora:
LUZ STELLA RESTREPO FERRO
Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2010
<table>
<thead>
<tr>
<th>CAPÍTULO</th>
<th>TÍTULO</th>
<th>PÁGINA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>RESUMEN</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>1.</td>
<td>INTRODUCCION</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1</td>
<td>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2</td>
<td>IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>3.</td>
<td>DELIMITACIÓN</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>4.</td>
<td>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>4.1</td>
<td>OBJETIVO GENERAL</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>4.2</td>
<td>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>5.</td>
<td>JUSTIFICACIÓN</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>6.</td>
<td>MARCO REFERENCIAL</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>6.1</td>
<td>MARCO TEÓRICO</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>6.2</td>
<td>MARCO CONCEPTUAL</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>6.3</td>
<td>MARCO LEGAL</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>6.4</td>
<td>MARCO SITUACIONAL</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>7.</td>
<td>DISEÑO METODOLOGICO</td>
<td>64</td>
</tr>
<tr>
<td>7.1</td>
<td>TIPO DE INVESTIGACIÓN</td>
<td>64</td>
</tr>
<tr>
<td>7.2</td>
<td>ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN</td>
<td>64</td>
</tr>
<tr>
<td>7.3</td>
<td>POBLACIÓN Y MUESTRA</td>
<td>65</td>
</tr>
<tr>
<td>7.4</td>
<td>VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS</td>
<td>66</td>
</tr>
</tbody>
</table>
8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA ..........69

8.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA. ...........................................70

8.2 NIVEL DE GESTIÓN POR ÁREAS. ..........................................................72

8.3 NIVEL DE GESTIÓN POR ORIENTACIÓN .............................................74

8.4 PRIMERA PARTE: PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN. ..................................................................................75

I. Área comercial ..........................................................................................75

II. Área financiera ........................................................................................89

III. Área conocimiento (personas) .................................................................90

IV. Área tecnología (procesos) .........................................................................99

8.5 SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL ESTILO PERSONAL ...........................................................................102

I. Orientación humanista .............................................................................103

II. Orientación tecnocrática (tecnología y procesos) ......................................111

III. Orientación planificadora toma de decisiones .........................................115

IV. Orientación hacia las normas y reglamentos ...........................................118

9. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR .................................................................129

10. MATRIZ DOFA. ..................................................................................135

11. PROPUESTA ..........................................................................................137

11.1 PRODUCTIVIDAD ENFOCADA A LA PRESTACION DEL SERVICIO ........137

11.2 COMPETITIVIDAD ENFOCADA A LA PRESTACION DEL SERVICIO ..........141

12. CONCLUSIONES ..................................................................................145

13. RECOMENDACIONES ...........................................................................147
LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1 naturaleza jurídica de la empresa ................................................................. 70
Tabla 2 .......................................................................................................................... 75
Tabla 3 estado de ventas de los productos y/o servicios ........................................ 82
Tabla 4 existencia de sistemas de control en cuanto a: ......................................... 83
Tabla 5 calificación de la variable ............................................................................. 86
Tabla 6 .......................................................................................................................... 89
Tabla 7 .......................................................................................................................... 90
Tabla 8 rango salarial promedio .............................................................................. 92
Tabla 9 al momento de contratar un colaborador lo más importante para usted es: .......................................................... 94
Tabla 10 la empresa desarrolla programas de: ....................................................... 97
Tabla 11 .......................................................................................................................... 99
Tabla 12 en la empresa se han definido ..................................................................... 99
Tabla 13 .......................................................................................................................... 103
Tabla 14 que tan importante considera el proceso de selección de personal para la empresa .............................................................................................................................................. 105
Tabla 15 qué mecanismos considera importantes para estimular y desarrollar a su personal .............................................................................................................................................. 106
Tabla 16 acciones específicas con las que empodera a sus trabajadores .............. 109
Tabla 17........................................................................................................................................111
Tabla 18 cuales de los siguientes factores considera importantes para su empresa: .................................................. ................................................... ........................ 111
Tabla 19.....................................................................................................................................................115
Tabla 20 En el momento de planear usted le da más importancia a ................... 117
Tabla 21.....................................................................................................................................................118
Tabla 22 en su actividad como gerente considera que las normas y reglamento son: .................................................. ................................................... ..................... 118
Tabla 23 en su organización se tienen establecidas las jerarquías y conductos regulares ......................................... ................................................... .................. 119
Tabla 24 los procesos, procedimientos y actividades de rutina tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos ......................... 120
Tabla 25 el concepto de autoridad está muy bien establecido en su organización, todo el mundo sabe quién es el que manda ................................................................. 121
Tabla 26 qué opinión le merece esta afirmación "si yo no estoy presente, las cosas no funcionan también como deberían"................................................................. 122
Tabla 27 en la organización que usted dirige, las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones ................................................................. 123
Tabla 28 cree usted que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones ........................................................................................................ 124
Tabla 29 en su empresa las personas tienen alto grado de especialización ¿cada cual tiene un cargo con funciones establecidas? ........................................................................ 125
Tabla 30 cuál es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados ................................................................. 126
Tabla 31  cree usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera? .................................127
**LISTA DE TABLAS DE CONTINGENCIA.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla de contingencia</th>
<th>Descripción</th>
<th>Pág.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tabla de contingencia 1</td>
<td>cargo del encuestado Vs nivel de educación del encuestado</td>
<td>71</td>
</tr>
<tr>
<td>Tabla de contingencia 2</td>
<td>nivel de educación del encuestado Vs. cumplimiento del nivel de ventas proyectado para este año</td>
<td>76</td>
</tr>
<tr>
<td>Tabla de contingencia 3</td>
<td>estado de ventas de productos y/o servicios Vs. cumplimiento del nivel de ventas proyectado para el este año</td>
<td>78</td>
</tr>
<tr>
<td>Tabla de contingencia 4</td>
<td>como percibe el nivel de satisfacción del cliente Vs calificación de la variable producto dentro de su empresa</td>
<td>79</td>
</tr>
<tr>
<td>Tabla de contingencia 5</td>
<td>como percibe el nivel de satisfacción del cliente Vs calificación de la variable precio dentro de su empresa</td>
<td>80</td>
</tr>
<tr>
<td>Tabla de contingencia 6</td>
<td>como percibe el nivel de satisfacción del cliente Vs calificación de la variable plaza dentro de su empresa</td>
<td>81</td>
</tr>
<tr>
<td>Tabla de contingencia 7</td>
<td>la información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer de su negocio Vs Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio.</td>
<td>89</td>
</tr>
<tr>
<td>Tabla de contingencia 8</td>
<td>nivel de educación del encuestado Vs Cual es el rango salarial promedio de los colaboradores administrativos</td>
<td>91</td>
</tr>
<tr>
<td>Tabla de contingencia 9</td>
<td>cómo definiría su estilo de administración Vs da usted la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa</td>
<td>104</td>
</tr>
<tr>
<td>Tabla de contingencia 10</td>
<td>cómo definiría su estilo de administración Vs a que le da usted más importancia como gerente</td>
<td>115</td>
</tr>
</tbody>
</table>
LISTA DE GRAFICAS.

Grafica 1 naturaleza jurídica de la empresa ............................................................... 70
Grafica 2 cargo del encuestado Vs nivel de educación del encuestado .................. 71
Grafica 3 ................................................................................................................... 73
Grafica 4 ................................................................................................................... 74
Grafica 5 nivel de educación del encuestado Vs. cumplimiento del nivel de ventas proyectado para este año ................................................................. 77
Grafica 6 estado de ventas de productos y/o servicios Vs. Cumplimiento del nivel de ventas proyectado para el este año ................................................................. 78
Grafica 7 como percibe el nivel de satisfacción del cliente Vs calificación de la variable producto dentro de su empresa................................................................. 79
Grafica 8 como percibe el nivel de satisfacción del cliente Vs calificación de la variable precio dentro de su empresa................................................................. 80
Grafica 9 como percibe el nivel de satisfacción del cliente Vs calificación de la variable plaza dentro de su empresa................................................................. 81
Grafica 10 estado de ventas de los productos y/o servicios .................................. 82
Grafica 11 existencia de sistemas de control en cuanto a proveedores, facturación, productos y/o servicios, asesores comerciales, plan de mercadeo, cliente (postventa), inventarios y canales de distribución................................................. 85
Grafica 12 calificación de las variables producto, publicidad, promoción, precio y plaza dentro de la empresa................................................................. 88
Grafica 13 la información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer de su negocio Vs Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio .......... 90
Grafica 14 nivel de educación del encuestado Vs Cual es el rango salarial promedio de los colaboradores administrativos.................................................................92

Grafica 15 rango salarial promedio de los colaboradores operativos, administrativos y directivos ..................................................................................................................93

Grafica 16 al momento de contratar un colaborador operativo, administrativo, o directivo lo más importante para usted es el nivel educativo, la habilidad o la experiencia.................................................................................................................................96

Grafica 17 la empresa desarrolla programas de inducción, educación continuada y capacitación.................................................................................................................98

Grafica 18 en la empresa se han definido ........................................................................101

Grafica 19 cómo definiría su estilo de administración Vs da usted la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa........................................104

Grafica 20 que tan importante considera el proceso de selección de personal para la empresa........................................................................................................105

Grafica 21 qué mecanismos considera importantes para estimular y desarrollar a su personal.................................................................................................................108

Grafica 22 acciones específicas con las que empodera a sus trabajadores.......110

Grafica 23 cuales de los siguientes factores considera importantes para su empresa:..................................................................................................................114

Grafica 24 cómo definiría su estilo de administración Vs a que le da usted más importancia como gerente ..................................................................................................................116

Grafica 25 en el momento de planear usted le da más importancia a .................117

Grafica 26 en su actividad como gerente considera que las normas y reglamento son: ..................................................................................................................119
Grafica 27 En su organización se tienen establecidas las jerarquías y conductos regulares

Grafica 28 los procesos, procedimientos y actividades de rutina tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos

Grafica 29 el concepto de autoridad está muy bien establecido en su organización, todo el mundo sabe quién es el que manda

Grafica 30 qué opinión le merece esta afirmación "si yo no estoy presente, las cosas no funcionan también como deberían"

Grafica 31 en la organización que usted dirige, las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones

Grafica 32 cree usted que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones

Grafica 33 en su empresa las personas tienen alto grado de especialización ¿cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?

Grafica 34 cuál es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados

Grafica 35 cree usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?
LISTA ANEXOS.

Pág.

Anexo 1: Base de datos población.................................................................149
Anexo 2: Lugares visitados........................................................................151
Anexo 3: Encuesta......................................................................................153
RESUMEN.

Este es un proyecto de investigación de carácter científico, que se concentra en investigar los estilos gerenciales administrativos vigentes en las empresas del sector servicios subsector juegos de azar en el área metropolitana centro – occidente, examinando el estado de áreas como la comercial, la financiera, la de conocimiento y la de tecnología, así como también evalúa los estilos personales de administración entre los cuales se encuentran las orientaciones humanista, tecnocrática, planificadora y toma de decisiones, y la orientación hacia las normas y reglamentos. La información obtenida permitió realizar un análisis descriptivo- estadístico, a partir del cual se realizó una propuesta que conlleva a un mejoramiento de la productividad, competitividad, calidad e innovación de las empresas pertenecientes a éste subsector, así como también permitió conocer el de manera general el estado actual de estas empresas.

Como instrumento de recolección de información se utilizó una encuesta, la cual fue aplicada a un total de 46 empresas pertenecientes al subsector de juegos de azar en los 3 municipios que conforman el AMCO.
This is a project of scientific research, which focuses on investigating the current administrative management styles in business services sub-sector gambling center in the metropolitan area - west, examining the status of areas such as trade, financial, will knowledge and technology, as well as evaluating the personal styles of management including guidelines are humanist, technocratic, planning and decision making, and orientation towards the rules and regulations. The information obtained allowed a descriptive statistical analysis, from which there was a proposal that leads to improved productivity, competitiveness, quality and innovation of enterprises belonging to this subsector, as well as mechanisms to indicate the general manner current status of these companies.

As data collection instrument used a survey that was conducted among a total of 46 companies in the subsector of games of chance and luck in the 3 municipalities of the AMCO.
1. INTRODUCCIÓN.

La identificación de los estilos gerenciales administrativos y necesidades de formación, es una investigación que anteriormente ya se ha realizado por el Grupo de Investigación de Desarrollo Humano y Organizacional en el sector industrial y comercial del Área Metropolitana Centro Occidente. Ahora el turno de adelantar esta investigación fue para el sector servicios, del cual se tomaron los subsectores más representativos dentro de él, para ser investigados, esto con la intención principalmente de poder diseñar una propuesta de intervención que permita el incremento de la productividad, competitividad, calidad e innovación.

En el siguiente proyecto de investigación, se encuentra plasmada toda la información recolectada mediante la aplicación del instrumento o encuesta, en las empresas del AMCO registradas bajo el CIIU 9242.

El proceso investigativo fue dado en varias etapas, durante las cuales se logró finalmente obtener un diagnóstico en general del subsector, se hizo especial énfasis en conocer los procesos administrativos y directivos de las empresas, con el fin de poder relacionar la información obtenida con alguno de los 4 estilos administrativos a tratar en este proyecto.

La utilización del software SPSS 15, dio la posibilidad de poder realizar dos tipos de análisis, uno en donde se analiza una sola variable independientemente, lo que permite conocer los resultados obtenidos para ésta, y el segundo que permite efectuar un mejor análisis mediante la comparación de 2 variables de estudio y examinar la posible influencia que tiene una sobre la otra; este último solo se utilizó en algunos casos particulares en donde el tipo de variable a medir lo permitía.

El tratamiento realizado a la información, dio la opción seleccionarla de forma tal que la más relevante es la que ha sido utilizada para dar cumplimiento a los objetivos planteados.
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El recurso humano es el factor clave de éxito de toda organización motivo por el cual mantiene su índice de productividad, rendimiento, rentabilidad, y calidad en excelentes condiciones. La administración de recursos humanos se apoya de unos parámetros para llevar a cabo las funciones programadas, estos son la razón de ser de toda organización, hacia dónde va, y donde quiere llegar, sus metas y propósitos. Su principal prioridad es lograr el desarrollo de unas estrategias creadas que aumenten la motivación de todos los individuos y alcanzar tanto los objetivos de la organización como los objetivos de cada uno de los integrantes de la empresa sin necesidad de perjudicar a ninguna de las partes y con el mínimo de recursos posibles.

Para lograr lo mencionado anteriormente se debe contar con una gerencia que tenga conocimientos administrativos modernos, visionaria, con actitud de liderazgo y con capacidad de encaminar a la organización al cumplimiento de sus objetivos según unas políticas y sobre todo capaz de interpretar los requerimientos de los actuales escenarios.

Los estilos gerenciales administrativos que se han venido aplicando permiten conocer que actualmente las exigencias son mayores, debido a la inestabilidad en la economía, el deterioro de la paz laboral, los intereses y reconocimientos personales por parte de la gerencia etc. Ya que el individualismo en la gerencia se ha venido empleando de forma muy frecuente.

Al aplicar un estilo de dirección, hay que tener en cuenta la estructura empresarial en que se desenvuelve el entorno concurrente, el tipo de subordinado y las reacciones que provoca, pues es fundamental el tener habilidades de liderazgo o una excelente capacidad directiva para desempeñarse de modo eficiente.

El estilo gerencial administrativo se caracteriza por un trabajo en grupo, con sentido de equipo, asumir los cambios con vitalidad y espíritu positivo, capacidad de coordinar e integrar los intereses de todas las personas, ser muy estricto y exigente pero al mismo tiempo dar generoso reconocimiento y todo el crédito a quien se lo merece. La autoridad de los líderes sobresalientes se enfoca en conseguir que la gente tenga poder, creer en las capacidades y trabajo de su equipo, hacer autocrítica con apoyo al trabajo de los otros, consultar y animar al grupo a hacer sugerencias y cambios, motivar a asumir retos y a cometer errores. De manera globalizada el estilo gerencial se manifiesta así mismo en los momentos de crisis, cuando se ponen a prueba y aparecen los verdaderos líderes,
de quienes se reporta que cuando recurren a la persuasión lo hacen sin imposiciones, para que la gente los siga hacia un bien común, con entusiasmo y espíritu de superación, para salir adelante, superando el problema.

En ese orden de ideas el estudio de la investigación tiene como propósito identificar estos diferentes estilos gerenciales administrativos que asumen los gerentes, directivos y ejecutivos de las empresas del sector servicio subsector juegos de azar.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Qué elementos gerenciales administrativos están aplicando actualmente las empresas prestadoras de servicios del área metropolitana centro occidente? ¿Cuáles son las necesidades reales de formación que requieren las empresas prestadoras de servicios del área metropolitana centro occidente?

2.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

“Los servicios acompañan casi todas las actividades que se adelantan en una economía, independientemente de que se trate de industrias que provean exclusivamente servicios, o se trate de industrias de servicios que apoyen la producción y comercialización de los bienes o de industrias autónoma para la producción de servicios”.¹

El sector servicios se ha mostrado como un elemento esencial en cualquier actividad económica ya que el mundo está atravesando una etapa en donde los consumidores son los encargados de imponer las pautas alrededor de las cuales el mercado se moverá.

Es notable como en una empresa, una adecuada administración que se ajuste a las necesidades tanto del sector como a las de la misma empresa, se encontrara reflejada en los resultados organizacionales. Existen modelos a seguir para cada tipo de empresa, sin embargo se debe contar con que no todas las empresas son

de la misma naturaleza, lo que hace que cada una posea su propia identidad de empresa incluso dentro de un mismo sector.

Es por esto que un estudio como éste resultará ser de gran trascendencia en materia administrativa para la región, ya que aportará la información necesaria para diseñar y generar propuestas y programas de formación que permitan incrementar la productividad y competitividad.
3. DELIMITACIÓN.

Delimitación del estudio.

Siendo este un proyecto de carácter investigativo el cual pretende que los resultados proporcionen confiabilidad y permitan generar propuestas de mejoramiento en el área administrativa es necesario caracterizar los siguientes aspectos:

**Delimitación Temática:**

El presente proyecto será abordado desde el área administrativa y se enfocara en identificar los estilos gerenciales de las empresas prestadoras de servicios en el AMCO.

**Delimitación Espacial:**

El proyecto de investigación se llevará a cabo en todos los establecimientos de juegos de azar del Área Metropolitana Centro-Occidente (AMCO).

**Delimitación Temporal:**

El estudio se llevará a cabo entre el 2009 y 2010 periodo en el cual se recolectara la información necesaria para la realización del mismo.

**Delimitación Demográfica:**

La población objetivo son los gerentes, directivos y ejecutivos de los establecimientos de juegos de azar localizados en el AMCO.
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1 OBJETIVO GENERAL.

Identificar el estilo gerencial administrativo actualmente empleado en las empresas de servicios del subsector juegos de suerte y azar del AMCO, con el fin de diseñar propuestas y programas de formación que permitan incrementar la productividad y competitividad.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Contextualizar administrativamente el subsector juegos de azar.

- Identificar los aspectos gerenciales administrativos que actualmente manejan los directivos pertenecientes a las empresas de servicios relacionadas con el subsector juegos de suerte azar del área metropolitana centro occidente.

- Establecer la relación existente entre los estilos gerenciales y la competitividad de las empresas del subsector.

- Generar propuestas para el sector de acuerdo a las necesidades detectadas en el estudio, que permitan incrementar la productividad y competitividad en las empresas de servicios relacionadas con juegos de azar.

- Socializar los resultados obtenidos en la comunidad académica y empresarial.
5. JUSTIFICACIÓN.

Actualmente las empresas se ven afectadas por factores tanto internos como externos a ellas. Las exigencias de un mundo tan cambiante y dinámico como al que se encuentran enfrentadas hoy, exige optimizar los asuntos referentes a productividad, competitividad, calidad e innovación.

Teniendo en cuenta lo anterior se busca abordar al subsector de juegos de suerte y azar desde una perspectiva amplia que permita obtener información veraz acerca de él. Es evidente que desde el 2001, año en que se creó la ley 643, la situación para las empresas que conforman este subsector ha cambiando en grandes dimensiones su modelo de administración, sin embargo esto no es motivo para no ser tomadas en cuenta al realizar un investigación como esta.

El sector servicios, en los últimos años ha presentado un crecimiento bastante importante, y más aun en la región cafetera, en la cual como muestra de ello se ha podido observar un nivel de progreso muy alto. Por tal motivo es que nace la inquietud de desarrollar este proyecto teniendo en cuenta las necesidades, condiciones y fortalezas propias de empresas productivas y competitivas. Para obtener como fruto final un diagnostico y una propuesta de intervención aplicable a las empresas del sector.

Caracterizar un sector resulta ser una tarea bastante difícil, es por eso que el Grupo de Investigación de Desarrollo Humano y organizacional, se valió de la clasificación según la actividad realizada por las empresas, para acoger dentro de un proyecto macro la investigación realizada en diferentes subsectores prestadores de servicios.
6. MARCO REFERENCIAL.

6.1 MARCO TEÓRICO.

La gestión de recursos humanos es sin duda uno de los elementos más críticos que enfrentan los gerentes en la actualidad, porque existe una gran dicotomía, entre lo que se sabe, lo que se dice y lo que en realidad los gerentes practican, Cualquier gerente incluso aquellos cuyo estilo es obsoleto dirán que los recursos humanos son lo más importante, inclusive dan cátedras de trabajo en equipo, sobre organizaciones inteligentes, sobre la importancia del aprendizaje organizacional etc. Pero en la práctica los recursos humanos siguen siendo objeto de las tropelías de muchos gerentes, no se estimula la creatividad y el trabajo en equipo y las recompensas no están ligadas al desempeño.

Según afirma Confucio “El gerente efectivo debe ser humano, benevolente y justo”.

Con esta premisa podemos definir al gerente como una persona flexible e integra, dentro de las habilidades que deben poseer los gerentes prevalece que sea un ser social y a la par ser capaz de desarrollar herramientas como el lenguaje y poner en práctica dichas habilidades con la finalidad de comunicar en forma precisa sus ideas y obtener buenos resultados.

El gerente al sentir la necesidad de comunicarse debe emprender un tipo de estilo que le ayude a administrar de forma exitosa la organización. El estilo administrativo se caracteriza por ser un estilo de dirección cuyo objetivo final es mantener estable la organización que se dirige y procurar que todo funcione como está establecido. No importa el posible cambio, la estabilidad que se persigue es totalmente estática, la gestión es lo importante. La estabilidad y el procurar que no surjan problemas ni conflictos son los parámetros que configuran este estilo.

---

2 BENAVIDES CERROS Israel “Cultura gerencial” (en línea) Colombia 2009 (Citado el 11 de octubre de 2009). Disponible en Internet URL: http://enquedireccion.wikispaces.com/page/pdf/6.+CULTURA+GERENCIAL

3 TRIPIER Benjamin “Estilos gerenciales” (en línea) 2002 (Citado el 13 de octubre de 2009). Disponible en Internet URL: http://www.degerencia.com/articulo/estilos_gerenciales

4 BERNAL José Luis “Identificación de las principales cuestiones que afectan a los equipos directivos” (en línea) 2000 (Citado el 13 de octubre de 2009). Disponible en Internet URL: http://didac.unizar.es/jbernal/Actdir.html
La administración, un camino al éxito

En las diferentes etapas de la vida, los seres humanos se integran conformando diferentes tipos de organización; una universidad, un equipo deportivo, un grupo de baile, una comunidad religiosa o una empresa.

Algunas tienen una estructura muy formal como el ejército, otras en cambio son informales tal como el equipo de fútbol del barrio. Sin embargo, todas ellas están compuestas y reunidas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar un fin común.

En el siglo XXI donde la estrategia fundamental es el manejo de la información, las organizaciones deben propender por generar conocimiento que permita la toma de decisiones orientadas al beneficio de ella y de la comunidad presente en su entorno.

La administración le suministra a las personas las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, es por eso que este aparte trata los modelos administrativos específicos que se orientan a la obtención de resultados esperados.

Conceptos de administración

La administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a los demás.

El concepto de administración se puede enfocar desde los siguientes aspectos:

5 WILSON Arenas y otros. Administración por Resultados. 2004


**Ciencia**

- Estudia el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laboran o trabajan en grupos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.
- JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA, mexicano, afirma: “La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo y cooperación de todos”.
- Según HENRY FAYOL: “Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

**Arte**

- La administración es un arte donde se combinan óptimamente los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos.
- WILLIAM J. MCLARNEY, norteamericano indica que: “La administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, maquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa”.
- KOONTZ Y O’ DONELL, matriculados en el enfoque neoclásico aseguran que: “La administración es el cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados”.

**Profesión**

- Propende por la integración de los de los diferentes recursos de la entidad. mediante la aplicación de los elementos del ciclo administrativo: planeación, organización, dirección y control.
Robert F. Buchele, economista norteamericano, afirma: “El administrador debe trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal”.

Según Isaac Guzmán Valdivia, mexicano: “El administrador es quien orienta cuál es la dirección eficaz de las actividades y de la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”.

George R. Terry, asegura que: “El administrador logra un objetivo mediante esfuerzo ajeno”.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se puede definir la administración como el proceso de planeación, organización, dirección y control del trabajo de los integrantes de una organización y de optimizar los recursos disponibles para alcanzar los fines establecidos.

Administración en las organizaciones.

La administración es una disciplina nueva, su desarrollo se ha dado de manera rápida, por eso, se considera un fenómeno universal en el mundo actual. La organización o empresa requiere tomar decisiones, coordinar actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos.
El profesional, ingeniero, economista, médico, conoce su especialidad, y cuando es promovido en su empresa como supervisor, jefe, gerente o director, se convierte en administrador. Y en su nuevo rol, debe tener claro que no es un ejecutor si no el responsable del trabajo de otros, no puede darse el lujo de cometer errores o de recurrir a estrategias de ensayo y error, lo que implicaría conducir a sus colaboradores por el camino menos indicado.

El administrador debe tener una formación amplia y variada: necesita conocer disciplinas heterogéneas como matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística; precisa tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, que jerárquicamente están en posiciones subordinadas, iguales o superiores a la suya; requiere estar atento a los eventos pasados y presentes así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser muy amplio por cuanto es responsable de la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientaciones; debe tratar con eventos internos (es decir, que ocurren dentro de la empresa); y externos (ubicados en el ambiente en que se realiza la tarea y en el entorno general de la organización); necesita ver más allá que los demás, pues debe estar identificado con los objetivos que pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todos sus estamentos.

Es así como se deben contemplar los diferentes estados del tiempo:

- **Pasado:** Las organizaciones son patrones de las relaciones humanas ocurridas. Hay una frase célebre que dice “Quien no conoce el pasado tiende a repetirlo”, es por eso, que las organizaciones deben recordarlo.

- **Presente:** Propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Ellas se relacionan con las organizaciones para obtener satisfactores a sus necesidades desde las básicas como alimentos, hasta las suntuarias como joyas. Por lo tanto, se debe vivir el presente.

- **Futuro:** Se encaminan a alcanzar el futuro visualizándolo y orienta a que las personas también lo hagan. El mejoramiento de los procesos y productos actuales y la creación de nuevos productos son resultado de estudios que
involucran gran parte de los miembros internos y externos. Entonces, se desea edificar el futuro.

Desempeño gerencial y organizacional

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas poseen personas que deben estar pendientes de alcanzar el fin común, conocidas como Directivas y/o Líderes.

Los Directivos (entrenadores, directores, ejecutivos) tienen la responsabilidad básica de servir para que otros miembros establezcan y alcancen una serie de objetivos y metas; sin importar si esta es formal o informal.

Desempeño gerencial:

El desempeño gerencial es la medida de la eficiencia y la eficacia de un directivo; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados. La eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos; “hacer las cosas bien” y la eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados; “hacer lo que se debe hacer”.

En la actualidad, se requiere agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente cambiante. Los procesos (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspecto estático) que la conforman. Los departamentos o divisiones no son definitivos sino transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología, de tal manera que sus productos y servicios se adapten continuamente a las necesidades de los clientes que día a día se vuelven más exigentes.
Estas organizaciones necesitan dirigentes cada vez más capacitados, con una visión holística del mundo que les permita tomar decisiones participativas y apropiadas para el mejoramiento de la misma.

**Desempeño organizacional:**

Es la medida de la eficiencia y eficacia; grado en que alcanza los objetivos acertados.

Hoy en día, las empresas están orientadas hacia el futuro y preocupadas por su destino por lo tanto deben estar estrechamente sintonizadas con los siguientes desafíos:

- **Globalización:** visión mundial del negocio para analizar la competencia e identificar una posición relativa de los productos y servicios. La referencia competitiva deja de ser local o regional y se convierte en nacional e internacional lo que lleva a pensar globalmente y actuar localmente.

- **Personas:** educar, capacitar, motivar y liderar a los integrantes de la organización, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con el mejoramiento de la calidad de vida. Las personas son consideradas colaboradoras y no empleadas que cumplen con su horario.

- **Cliente:** conquistar, mantener y ampliar el mercado a través de la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de tal forma que las interprete, comprenda y satsifaga continuamente.

- **Productos y servicios:** distinguir lo ofrecido, en términos de calidad y atención. La ventaja competitiva consiste en agregar elementos que los diferencien de sus competidores.
✓ Conocimiento: el recurso más importante es el capital intelectual; el conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla con rapidez en oportunidades de nuevos productos o servicios antes que los competidores.

✓ Resultados: fijar objetivos y conseguir resultados reduciendo costos y aumentando ingresos. El mejoramiento de la calidad y el aumento gradual de la productividad son las bases de la competitividad de aquí dependen que las empresas sean exitosas.

✓ Tecnología: evaluar y actualizar la organización para hacerle seguimiento y aprovechar los progresos tecnológicos. La preparación y la capacitación de las personas permiten sacar el máximo provecho de las herramientas de la organización, así estas no sean las más avanzadas y sofisticadas. Las personas aplican y operan lo existente en la organización y, aunque la tecnología contribuye a la eficiencia potencial, son ellas las que determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso.

Igualmente no podemos desconocer los últimos tratados nacionales e internacionales que permiten eliminar y/o mejorar las barreras al comercio y por ende a la inversión. El desempeño organizacional debe generar acciones que permitan potencializar los desafíos que se le presentan en el día a día.

Es por eso, que la empresa de hoy requiere estrategias de todo orden que les permitan alcanzar el éxito y permanecer en un mercado todos los días más competitivos.

**Modelos administrativos con enfoque a resultados.**

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.
Existen tres modelos importantes para el mundo contemporáneo: la administración por objetivos, por procesos y por resultados.

- **La Administración por Objetivos:**

Señala la importancia de la planeación estratégica y el establecimiento de objetivos como elementos fundamentales para realizar la medición y evaluación.

**Características**

- Es un sistema que permite establecer un conjunto de objetivos (metas, propósitos o finalidades) para cada departamento o posición.

- Permite la interrelación de los objetivos, generando énfasis en la medición y el control de los resultados.

- Requiere evaluación, revisión y modificación continuas de los planes donde se necesita una participación activa de los ejecutivos.
Ventajas

✓ Está focalizado en el presente visualizando el lograr los objetivos futuros.

✓ La orientación hacia las personas, clientes y resultados, permite un estilo participativo en la administración.

✓ Incrementa la innovación e iniciativa de los miembros ya que se maneja la delegación incrementando la responsabilidad.

✓ Tiene énfasis en el “para qué”, evitando la pérdida de esfuerzos.

✓ Se fortalece a medida que el trabajo en equipo se realice en forma eficiente.

Desventajas

✓ Es un estilo de administración exigente, ya que los cambios en el entorno, pueden generar cambios bruscos en el sistema.

✓ Las personas se tecnocratizan, es decir, se acostumbran a recibir la información y no analizar lo que realmente está pasando.

• La Administración por Procesos:

Este modelo parte de la planeación estratégica - tomada como fundamento para realizar el sistema de calidad - centrándose su atención en todos los procesos y procedimientos de la empresa.
Características

- Comprende el diseño, control y mejora de los procesos esto es, la secuencia de actividades necesarias para obtener resultados.

- Tiene énfasis en el valor agregado que se le está dando al cliente, si éste no se genera, el proceso sobra en la organización.

- La gerencia se focaliza en la cantidad o en la calidad dándole soporte a las personas para identificar fácilmente la variación de los resultados.

- Es un sistema que requiere características específicas de liderazgo y persistencia, el cambio en la manera de actuar de las personas.

Ventajas

- La gestión gerencial se centra en cumplir los estándares, procedimientos o protocolos establecidos para el proceso, verificando las condiciones del mismo permitiendo que los resultados satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.

- El desarrollo de procesos implica trabajo en equipo interfuncional, crítico para el éxito.
Conlleva a un mejoramiento continuo en todas las actividades que se realizan.

Los datos generados son cuantitativos, de fácil interpretación para las personas, que pueden analizarlos y medir así, los resultados.

El énfasis principal es el valor agregado que se le está dando al cliente, generando una relación de mayor compromiso por parte de ambos.

Desventajas

- La necesidad de explicitar el proceso de una manera detallada.

- Identificar en las salidas de los procesos el valor agregado a generar, que en muchos casos no es cuantificable.

- La Administración por Resultados:

Se fundamenta en como los resultados deben medir el quehacer de la empresa y desde allí se parte la construcción de los procesos y procedimientos que generan los manuales de funciones para cada uno de los cargos de la organización.

**Figura 4 Administración por Resultados**

FUENTE: Libro Administración por Resultados, Grupo de Inv. Desarrollo Humano
Características

- Tiene prevalencia en los resultados, en lo que realmente se desea obtener.

- Requiere toma de decisiones permanentes; de corrección y de ajuste que va graduando la forma en que se aproxima el cumplimiento de los objetivos y metas contenidos en la planeación corporativa.

- Es un sistema de planeación directivo - ejecutivo - operativo, íntimamente relacionado entre sí, derivado de la planeación estratégica general de la alta dirección, que requiere de una gran sincronización en el desarrollo de las actividades.

Ventajas.

- Es una práctica basada en el control implícito, el que realizan todos los implicados en el desarrollo o ejecución de las actividades.

- Tiene por objeto no sólo hacer más eficiente el desarrollo empresarial en su conjunto, sino que además, busca por sistema eliminar los desperdicios y la ineficiencia e ineficacia corporativos.

Desventajas.

- Como se trata de anticipar el futuro, la organización necesita mecanismos de ajuste y corrección permanentes.

- El control implícito, demanda de un cuidado y atención que se puede convertir en rutina, incrementando la posibilidad de error.

Partiendo de lo anterior ninguno de los modelos administrativos mencionados para el mundo contemporáneo es mejor que el otro, solamente tienen características diferentes y es importante estudiarlos para poder desempeñar mejor la tarea de administrar una organización. Ampliándonos en un contexto latinoamericano el problema real de América latina es que por lo general la gerencia está en manos
de individuos que no aceptan los cambios, su estilo de gerencia es tradicional y creen que ya alcanzaron la sima por que su empresa genera algún superávit en los mercados nacionales, no toman en cuenta nuevas ideas y se “creen empresarios exitosos” cuando en realidad a estas organizaciones se les presenta un panorama gris en el horizonte competitivo y la apertura comercial pone entre dicho su existencia. El estilo administrativo latinoamericano no contempla la delegación de autoridad y por lo general el ejecutivo intermedio demuestra un enorme respeto a la autoridad. La forma en que ha crecido se ha basado en la aceptación de que al jefe se respetá y no se le critica aunque no tenga la razón y en ocasiones parece asumir una actitud casi servil.

Las empresas deben, en la medida de lo posible, asumir el nuevo patrón de eficiencia respecto de lo que fue el paradigma anterior como se muestra a continuación.\textsuperscript{6}

<table>
<thead>
<tr>
<th>Estilos Gerenciales y de Administración entre el Nuevo Paradigma y el Anterior</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>MANDO Y CONTROL</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>PARADIGMA ANTERIOR</td>
</tr>
<tr>
<td>Mando centralizado</td>
</tr>
<tr>
<td>Control vertical</td>
</tr>
<tr>
<td>Cascada de niveles supervisores</td>
</tr>
<tr>
<td>&quot;La gerencia es la que sabe&quot;</td>
</tr>
<tr>
<td>• &quot;La gerencia es la que sabe&quot;</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ESTRUCTURA Y CRECIMIENTO</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Pirámide estable, crecimiento en altura y complejidad a medida que se expande</td>
</tr>
<tr>
<td>• Red chata y flexible de unidades ágiles</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ESTilos de Operación</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Nexos bien definidos en sentido vertical</td>
</tr>
<tr>
<td>Departamentos separados, especializados por</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Personal y Entrenamiento</th>
<th>funciones</th>
<th>finales</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>• Organizaciones de operación optimizada</td>
<td>• Aprendizaje y mejora continuos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Procedimientos y rutinas estandarizadas</td>
<td>• Sistemas flexibles. Prácticas adaptables</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• &quot;Existe una manera óptima&quot;</td>
<td>• &quot;Siempre puede haber una manera mejor&quot;</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Definición de áreas para cada individuo</td>
<td>• Definición de tareas para cada grupo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Especialización en una sola función</td>
<td>• Personal polivalente. Equipos ad-hoc</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Flujo de decisiones de arriba hacia abajo; de informaciones de abajo hacia arriba</td>
<td>• Amplia delegación de toma de decisiones</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• “Existe una manera óptima”</td>
<td>• Flujo múltiple horizontal y vertical</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Equipos y Escala</th>
<th>funciones</th>
<th>finales</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>• Equipo dedicado. Tamaño óptimo de planta para cada producto. la escala de la planta anticipa la demanda futura. Se aspira a economías de escala para la producción en masa</td>
<td>• Equipo adaptable, programable y flexible</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Muchas escalas eficientes. Optimo relativo</td>
<td>• Muchas escalas eficientes. Optimo relativo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Crecimiento orgánico según la demanda real</td>
<td>• Recursos de escala, de cobertura o de especialización; solas o combinadas</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Programación de la Producción</th>
<th>funciones</th>
<th>finales</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>• Fijar ritmos de producción</td>
<td>• Adaptar ritmo a variación de demanda</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Producir inventarios (éstos absorben variaciones en la demanda)</td>
<td>• Reducir el tiempo de respuesta</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Reducir personal en &quot;bajones&quot;</td>
<td>• Usar bajones para mantenimiento y entrenamiento</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Medición de la Productividad</th>
<th>funciones</th>
<th>finales</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>• Medición distinta según el departamento (compras, producción, mercadeo, entre otros)</td>
<td>• Productividad total medida a lo largo del proceso de producción de cada producto</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Porcentaje de tolerancia en calidad y rechazos</td>
<td>• La meta es cero defectos y cero rechazos</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Proveedores, Clientes y Competidores</th>
<th>funciones</th>
<th>finales</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>• Aislamiento del mundo exterior. Que los proveedores compitan</td>
<td>• Fuerte interacción con el mundo exterior</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Lazos de colaboración</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Dentro de la investigación se desarrollan 5 estilos administrativos en particular enfocados hacia una orientación humanista, autocrática, tecnocrática, planificadora y toma de decisiones y orientada hacia las normas y reglamentos los cuales se definen a continuación.

**ESTILO ADMINISTRATIVO CON ORIENTACIÓN HUMANISTA**

El enfoque humanístico origina una real revolución conceptual en la teoría administrativa; bien, si antes el interés se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social; de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico surge con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

- Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo: En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría– era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante
Esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga

- Adaptación del trabajo al trabajador: Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

**ESTILO ADMINISTRATIVO CON ORIENTACIÓN AUTORITARIO O AUTÓCRATA**

Se caracteriza porque toda la autoridad y poder para tomar decisiones están centradas en una sola persona. Nada se hace o se resuelve sin el consentimiento de la misma. De igual manera las opiniones de otras personas generalmente no son tomadas en cuenta.

Dentro de las ventajas de este estilo el control sobre la empresa y las personas es total, las directrices se cumplen rápidamente y las jerarquías están claramente definidas.

Y como desventajas de este estilo se encuentra la tendencia a la falta de fidelidad hacia el liderazgo. El trabajo se hace a desgana. Se crean líneas administrativas paralelas a la oficial y los buenos funcionarios terminan yéndose a la competencia.

**ESTILO ADMINISTRATIVO CON ORIENTACIÓN TECNOCRÁTICA**

Se conoce como tecnocracia al régimen político en el cual el gobierno es ejercido de hecho y está confiado a los técnicos.

A partir de la II Guerra mundial, cuando el apogeo de los técnicos ha adquirido caracteres de problema real, susceptibles de despertar el interés de los hombres
que viven en sociedad y de los sociólogos. El sociólogo italiano Sabino S. Acquaviva sostiene que es sobre todo con la automatización como parece apuntarse el apogeo de los técnicos, que aumentan constantemente en número y en importancia económica y social; y afirma que, lo mismo que el proletariado fue la clase típica de la primera revolución industrial, los técnicos lo serán en la fase de la automatización.

Esta «nueva clase» ha sido descrita por G. P. Prandstraller, quien define a los tecnocráticos como los nuevos intelectuales (sucesores de los humanistas del Renacimiento, de la Ilustración y aun del s. XIX), que aparecen con perfil común y colectivo en el mundo presente de la producción y de la práctica. Destaca ese autor que constituyen un estamento, mientras que los intelectuales anteriores eran más individualistas. Y como caracteres definidores de este nuevo tipo social, señala:

- Se insertan en la burocracia empresarial
- Adquieren mentalidad profesional de carrera; son asalariados, no «profesionales libres», ni tampoco empresarios
- Su aparición e importancia no deriva de razones ideológicas (a diferencia de la «inteligencia» burguesa del s. XIX) y tampoco se ligan a cualquier ideología concreta, ni han producido una ideología propia

**Tecnocracia y burocracia:**

En principio, la distinción entre técnicos y burócratas es clara; los primeros utilizan especiales conocimientos científico-naturales; mientras que los segundos se encargan de las gestiones administrativas, de las decisiones y el trámite. Pero esta distinción se hace más borrosa si advertimos que en el mundo actual de la industria y la administración pública los técnicos van asumiendo funciones más o menos de oficina (inspectores, jefes de departamento, incluso gerentes), mientras que el clásico burócrata va siendo sustituido por expertos con títulos docentes superiores o medios.
ESTILO ADMINISTRATIVO CON ORIENTACIÓN PLANIFICADORA

En esta investigación se usarán los términos planificación y planeación como sinónimos. Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye un punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo. Este logro depende en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional. La planificación requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora de las acciones operativas a aplicar para la consecución de las metas previstas, esto es, qué tipo de estructura organizacional se adaptará a la estrategia intentada, qué personal se asignará para ello, qué tipo de tecnología se necesitará, qué tipo de recursos se utilizarán y qué clase de controles se aplicarán para la producción de bienes o servicios. Esta visión integradora hace que la planificación sea entendida como un sistema compuesto por procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo.

La planificación estratégica según Serna (2000) constituye "el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro". Planificar es, por lo tanto, un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural.

ESTILO ADMINISTRATIVO ORIENTADO A NORMAS Y REGLAS

El carácter legal. Normas y reglamentos. Organización consolidada por normas escritas: las reglas, las decisiones y los actos administrativos son formulados y registrados por escrito, para asegurar una interpretación sistemática (uniforme) Carácter formal de las comunicaciones.

---

El estilo administrativo enfocado hacia las normas y reglas es un componente importante para los estructuralistas debido a que estos se basan en una clara definición de componentes internos, reglamentación y documentación de actividades y funciones, conductos regulares y normatización de la gestión del día a día.

Finalmente no podríamos dejar de mencionar el **Sector servicios** o **sector terciario** es el sector económico que engloba de todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los preste el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), etc.

Dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario). Aunque se lo considera un sector de la producción, propiamente su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo.

El predominio del sector terciario frente a los otros dos en las economías más desarrolladas permite hablar del proceso de tercerización.

**Aspectos característicos de los servicios**

El sector de servicios de la economía está atravesando por un periodo de proporciones casi revolucionarias, en el cual las formas establecidas de hacer negocios se están haciendo a un lado. En todo el mundo, los recién llegados innovadores que ofrecen nuevos estándares de servicio han triunfado en los mercados en donde los competidores establecidos han fallado en complacer a los exigentes clientes actuales.

---

Comprensión del sector de servicios:

El sector de servicios de la economía se puede caracterizar mejor por su diversidad. Las organizaciones de servicio varían en cuanto a su tamaño, desde las grandes corporaciones internacionales en campos como aerolíneas, banca, seguros, telecomunicaciones, cadenas de hoteles y transporte de carga, hasta una extensa variedad de pequeños negocios de propiedad local y operados localmente, incluyendo restaurantes, lavanderías, taxis, ópticas y numerosos servicios de negocio a negocio.

Las instalaciones de servicio que operan con franquicias – en campos que varían desde restaurantes de servicio rápido hasta la teneduría de libros – combinan las características de mercadotecnia de una cadena importante que ofrece un producto estandarizado, con la propiedad y la operación locales de una instalación específica.

Muchos servicios se interesan en la distribución, la instalación y el mantenimiento de objetos físicos; incluyendo operaciones tan diversas como menudeo y almacenamiento, instalación de computadoras y reparación de automóviles, aseo de oficinas y mantenimiento de prados y jardines. Cada vez más, las empresas que crean una producción sensible al tiempo, como la impresión y el procesamiento fotográfico, se describen como negocios de servicio. Los gobiernos y las organizaciones no lucrativas también se dedican al negocio de proporcionar servicios, aun cuando el grado de ese compromiso puede variar mucho de un país a otro, reflejando tanto la tradición como los valores políticos. En muchos países, los colegios, hospitales y museos son propiedad pública, o bien operan sobre una base no lucrativa, pero también existen versiones de cada tipo de esas instituciones que sí tienen fines lucrativos.

Como lo definen actualmente las estadísticas del gobierno, los servicios representan de dos terceras a tres cuartas partes del producto nacional bruto, no sólo en Estados Unidos, sino también en otros países industriales altamente desarrollados. Pero también hay un sector de servicio oculto dentro de muchas grandes corporaciones, que los peritos en estadísticas del gobierno clasifican como industrias de fabricación (manufactureras), agrícolas o de extracción. Los
llamados “servicios internos” cubren una amplia gama de actividades, que potencialmente incluyen contratación, publicaciones, servicios legales, administración de nóminas, aseo de oficinas, transporte de carga y muchas otras tareas.

En gran medida, las organizaciones se están decidiendo a recurrir a fuentes externas para aquellos servicios internos que puede desempeñar con mayor eficiencia un subcontratista especialista. A medida que se recurre cada vez más a esas fuentes externas, se convierten en parte del mercado competitivo y por consiguiente se categorizar como contribuyentes al componente de servicios del PIB. Sin embargo, incluso cuando esos servicios no se asignan a fuentes externas, los gerentes de los departamentos que los proporcionan harían bien en pensar en términos de brindar un buen servicio a sus clientes internos.

Todos los productos – este término se empleará para describir la producción esencial de cualquier tipo de industria – entregar un paquete de beneficios a los clientes que los compran y utilizan. Tal vez la distinción clave entre productos y servicios radica en el hecho de que los clientes por lo común derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad permanente de ningún elemento tangible.

En muchos casos los vendedores de servicios ofrecen a los clientes la oportunidad de rentar la utilización de un objeto físico, como un automóvil o la habitación de un hotel, o contratar durante un periodo breve la mano de obra y los conocimientos de personas cuyas habilidades varían desde cirugía del cerebro hasta registro adecuado de clientes en un hotel. Aun cuando los compradores se interesan primordialmente en el resultado final, la forma en la cual los tratan durante el proceso de la entrega del servicio también puede tener un impacto importante en su satisfacción.

La mayor parte de los servicios son multidimensionales y algunos son bastante complejos, ya que se componen de numerosos y diferentes elementos. En ciertos casos, los clientes de lo que se define como una organización de servicio obtienen y consumen elementos físicos – como una comida, partes de repuesto instaladas en un automóvil, o artículos médicos utilizados durante una estancia en el hospital. En la práctica, muy pocos servicios carecen de elementos tangibles y muy pocos
artículos no incluyen un componente de servicio. Como lo propone Shostack, los productos y los servicios se pueden clasificar a lo largo de un espectro, desde tangibles dominantes hasta intangibles dominantes (véase la figura). Passer y otros sugieren como alternativa una escala, basada en la proporción del precio de venta explicado por los elementos de servicio, de modo que se refleje el valor añadido por el servicio.

Figura 5 Dominio de los elementos tangibles versus los intangibles en productos y servicios.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tangibles Dominantes</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sal</td>
</tr>
<tr>
<td>Bebidas no alcohólicas</td>
</tr>
<tr>
<td>Videocaseteras</td>
</tr>
<tr>
<td>Raqueta de tenis</td>
</tr>
<tr>
<td>Automóvil Nuevo</td>
</tr>
<tr>
<td>Comestibles preparados</td>
</tr>
<tr>
<td>Renta de muebles</td>
</tr>
<tr>
<td>Restaurante de alimentos de preparación rápida</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Ropa hecha a la medida
- Cuidado de céspedes
- Cambio de aceite de un automóvil
- Limpieza del hogar
- Vuelo en una aerolínea
Tal vez la pregunta clave para los vendedores de servicios es: ¿Cuánta presión ejercen, en un mercado competitivo, los elementos de servicio del paquete total? Henkoff argumenta que “en la línea del frente la nueva economía de servicio, este servicio – audaz, rápido, innovador y adaptado a las necesidades - es el imperativo estratégico máximo”.

6.2 MARCO CONCEPTUAL.

En la década de los noventa en Colombia y América latina vivieron unas profundas transformaciones sociales, económicas y políticas, orientadas a modernizar el estado, adecuar la economía al nuevo orden económico de la globalización, apertura de los mercados y a la privatización de los servicios prestados por el estado, la privatización permite el ingreso de nuevos competidores y genera un nuevo ambiente competitivo en el cual la calidad del servicio será la principal fuente de ventaja competitiva.

Igualmente La Competitividad está relacionada fuertemente con la productividad la cual se define como una medida de la eficiencia, donde se debe alcanzar un valor alto de esta última, intentando aumentar los rendimientos de las empresas, con el menor consumo de recursos posibles.

En Colombia la privatización de los servicios públicos, en especial de todos aquellos prestados por el estado con carácter de monopolio, crea la urgente necesidad de investigar desde la academia la calidad del servicio por grupos de empresas o calidad económica.

Sin embargo, la preocupación por la calidad de los servicios públicos en Colombia es reciente; en este sentido la salud ha sido uno de los sectores en que mayor interés se ha generado con la reciente privatización y exigencias de un sistema general de garantía de calidad en el país.
El sector servicios en Colombia requiere de la asociatividad para desarrollar innovación que impulse la internacionalización y así el sector podrá generar una estrategia que aporte al crecimiento económico del país. El crecimiento económico se genera con una mayor inserción de las empresas colombianas al comercio mundial con servicios que posean alto valor agregado.

En una empresa de este sector es de vital importancia ser líder con respecto a la provisión de servicios mejorando los procesos e integrando nuevas formas de organización y gestión de las empresas, siendo parte activa de las nuevas tendencias y comportamientos en el mercado en el sector servicios. Por lo tanto el patrón de innovación más común en servicios es el patrón de innovación estratégica-organizada, la cual busca suplir la necesidad de definir nuevos indicadores para el sector servicios.

Dentro de la investigación se llevaran a cabo ciertos elementos que permiten su desarrollo los cuales corresponden a la productividad, competitividad, innovación y calidad; donde el uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización enfocándonos principalmente en las empresas que hacen parte del subsector suerte y juegos de azar en el AMCO. Por otra parte, cada uno de estos conceptos nos hace pensar en la idea “excelencia”, o sea, con características de eficiencia y eficacia de las organizaciones.

La calidad tiene un significado importante, según la definición que elaboro la American Society For Quality Control; “calidad son todos los atributos y características de un producto y/o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer una necesidad determinada; como la satisfacción de una necesidad es un asunto individual, las personas siempre diferirán en cuanto a los factores que constituyen la calidad de un producto o servicios específicos, la calidad ha sido definida de las siguientes formas”:

- Conforme a las expectativas
- Conforme a los requisitos
- Eliminación de perdidas

---

• Cumplir o exceder las expectativas del cliente\textsuperscript{10}.

En general si un servicio cumple con lo que se supone que debe cumplir o hacer; se dice que este es de gran calidad; si no logra su función se dice que es de baja calidad.

La calidad está íntimamente ligada con el capital humano de una organización. No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas. Una organización con un recurso humano competente, y consciente de su compromiso con la calidad, puede destacarse como poseedora de una muy significativa e importante ventaja competitiva, sabiendo que la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que atienden.

\textit{Calidad en el sector servicios}

Es importante enfatizar dos aspectos que son importantes:

1.- La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

Cuando se habla de servicio no se puede intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera una cuarta parte de los problemas que se suscitan.

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio.

Es por esta supuesta subjetividad del servicio que se ha detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los

\textsuperscript{10} J. DUBRIN Andrew “Fundamentos de Administración” (online) 2000 (Citado 5 noviembre de 2009). Disponible en internet URL http://books.google.com.co/books?id=5E6xG_UQQxoC&pg=PT97&lpg=PT97&dq=calidad
2.- La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

¿Qué es entonces la calidad en el servicio?

Como resultado de investigaciones, se ha podido entender que la calidad en el servicio todos los clientes lo evalúan a través de la suma de las evaluaciones que realizan a cinco diferentes factores, los cuales son:

1. Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a solicitar dicho producto.

2. Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio. El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a una organización.

3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente. Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva.
4. Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

5. Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), se ha obtenido por parte de los clientes que evalúan este factor de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- Facilidad de contacto: ¿Es fácil llegar hasta el negocio? ¿Cuándo llaman a los vendedores o empleados los encuentran, se reportan o los números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?

- Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

- Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brinden los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcan algo adicional que necesite; esto es, que superen sus expectativas.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

Con este orden de ideas se debe hablar de los servicios como el resultado de un proceso según se define en la norma ISO 9000 versión 2000 “Sistemas de gestión de la calidad”

11VÍCTOR QUIJANO. ¿Qué es la calidad en el servicio?. 2009 (citado el 28 de octubre de 2009). Disponible en Internet URL: http://www.conocimientosweb.net/zip/article445.html
A continuación se resaltarán algunos términos claves de todo el proceso referente al sector servicios subsector suerte y juegos de azar:

- **GERENCIA**
- **GESTIÓN**
- **ADMINISTRACIÓN**

Lo esencial de los conceptos gerencia, gestión y administración está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo plantearía H. Fayol al principio del siglo xx Koontz.

- **SERVICIO**: es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:
  - una actividad realizada sobre un producto tangible o intangible suministrado por el cliente
  - la entrega de un producto intangible
  - la creación de una ambientación para el cliente

- **JUEGO**: es todo mecanismo o acción basado en las diferentes combinaciones de cálculo y de casualidad, que dé lugar a ejercicio recreativo donde se gane o se pierda, ejecutado en el fin de entretenerte, divertirse y/o ganar dinero o especie.

- **JUEGOS DE AZAR**: Son aquellos juegos en los cuales, según las reglas predeterminadas por la ley y el reglamento, una persona, que actúa en calidad de jugador, realiza una apuesta o paga por el derecho a participar, a otra persona que actúa en calidad de operador, que le ofrece a cambio un premio, en dinero o en especie, el cual ganará si acierta, dados los resultados del juego, no siendo este previsible con certeza, por estar determinado por la suerte, el azar o la casualidad.

- **PRODUCTIVIDAD**: La productividad se puede definir como una medida de la eficiencia, donde se debe alcanzar un valor alto de esta última intentando
aumentar los rendimientos de las empresas, con el menor consumo de recursos en ésta.

**Productividad en el sector servicios**

Relacionando lo anterior con el sector servicios podríamos llegar a decir que la eficiencia se mediría con la relación entre el consumo de recursos y el nivel de ingresos que se tenga. Pero debe ampliarse mucho más pues este último, si bien está atado al nivel de consumo del cliente, no significa que todas las expectativas estén satisfechas en él, siendo el contexto en que se desarrolla la venta la que esté definiendo esos niveles de consumo y por tanto la productividad de la empresa.

Como un principio científico el medir es la herramienta fundamental para saber en qué se está, donde mejorar y qué camino tomar. Para la producción de tangibles, este tipo de indicadores resultan relativamente fáciles de aplicar; la situación no es tan clara para un servicio, al estar involucrados aspectos psicológicos de los clientes, el medir los niveles de satisfacción queda supeditado solo al nivel de ventas de servicios que se estén realizando y su frecuencia en el tiempo, por lo demás es complejo ser certeros en la calificación de eficiencia de la empresa. Lo que se tiene claro es que la calidad del servicio está dada por el empeño que el personal imprima sobre éste, partiendo de la idea que el servicio que se vende es en términos generales un producto bueno.

Dado el crecimiento y la importancia que ha venido tomando el sector servicios para la economía del país y en especial para la región, aumentar la productividad en estas empresas es algo perentorio. Debe entonces tenerse una visión sistémica del sector y entender los distintos segmentos que lo integran; en especial tener en cuenta el factor humano, el cual es vital para el buen desarrollo de esta actividad económica, no cabe duda que las personas son para las empresas la base, pero queda entendido que las organizaciones que dedican sus esfuerzos a la venta de servicios deben dar un tratamiento especial a su personal, deben invertir demasiado en él, pues en últimas son ellos los que, en contacto directo con el cliente, hacen que el producto sea valorado de manera positiva y por tanto generar un
efecto en cadena que entregue resultados efectivos sobre la eficiencia de la empresa.

- **INNOVACIÓN**

Se trata de transformar la creatividad en valor, en soluciones, que aporten beneficios a todas las partes implicadas. Para innovar es fundamental aprender a observar el mundo, con curiosidad y perspicacia. Observar lo que el mercado está pidiendo, o lo que todavía no forma parte de su experiencia. Observar lo que nos ofrece la tecnología. Darse cuenta de que las cosas pueden hacerse de manera diferente.

Para poder innovar hay que salir del laberinto. El día a día impide ver nuevas oportunidades. Es fundamental alzarse sobre este laberinto para descubrir nuevos escenarios, ver las cosas desde fuera, y disponer de libertad para pensar de manera radical y rompedora.

**Innovación en el sector servicios**

En una empresa de este sector es de vital importancia ser líder con respecto a la provisión de servicios mejorando los procesos e integrando nuevas formas de organización y gestión de las empresas y siendo parte activa de las nuevas tendencias y comportamientos en el mercado en el sector servicios. Sin embargo innovar en el sector servicios no es fácil, ya nos podemos encontrar con ciertas barreras como son:

* Barreras legales y burocráticas
* Restricciones financieras
* Problemas técnicos
* Capacidades de absorción de los mercados
* Calificación y gestión de la innovación

Podemos decir entonces que en el sector servicios la innovación no tecnológica juega un papel muy importante, y que la innovación en dicho sector puede ser de
producto (servicio), de proceso, de organización y de mercado. También es posible suponer un nuevo concepto de servicio, una nueva forma de relacionarse con los clientes, una nueva forma o mejora de la distribución y entrega del producto o servicio de la organización y/o la introducción de una nueva tecnología.

Por lo tanto el patrón de innovación más común en servicios es el patrón de innovación estratégica-organizada, la cual busca suplir la necesidad de definir nuevos indicadores para el sector servicios.

**COMPETITIVIDAD**

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

**Competitividad en el sector servicios**

La competitividad de los servicios se entiende desde las relaciones entre globalización y servicios. El que los servicios estén contribuyendo activamente a los procesos de cambio global y, al mismo tiempo, estén adaptándose a los nuevos desafíos impulsa a buscar nuevas estrategias y ventajas competitivas.
Para distinguir la relación entre servicios y competitividad conviene distinguir una doble dirección: los servicios influyen en la competitividad (gracias a ellos una empresa, un sector o un país puede ser más o menos competitivo) y la competitividad influye en los servicios (la economía global donde todos compiten con o contra todos impulsa a los servicios a que ellos mismos sean capaces de responder a los retos de la internacionalización). Lógicamente, ambas direcciones están interrelacionadas y tienen elementos propios.

6.3 MARCO LEGAL.

En Colombia solo hasta el año de 1982 los juegos de suerte y azar se convirtieron en una actividad legal, a excepción de las loterías, las carreras de caballos, las peleas de gallos, entre otros, que ya contaban desde mucho antes con una autorización.

“La Ley 1ª de 1982 estableció el monopolio sobre el juego de las Apuestas Permanentes y con la expedición de la Ley 10 de 1990, que en su artículo 42, reformado luego por el artículo 285 de la Ley 100 de 1993, se estableció un monopolio rentístico a favor de la Nación sobre la totalidad de los juegos de suerte y azar distintos de las loterías y apuestas permanentes, sobre los cuales ya recaía un monopolio fiscal”.12

Entonces, las rentas obtenidas a partir de la realización de estas actividades, deben destinarse a entidades del Estado, para fines de interés social o público. Como resultado de la elaboración de una normatividad que rija las actividades realizadas por las entidades que se dedican a prestar servicios de juegos de suerte y azar en Colombia; nace en el año 2001 la Ley 643, que se encuentra reglamentada parcialmente por los Decretos Nacionales 2975 de 2004 y 855 de 2009 por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar.

En dicha ley, específicamente en el artículo 5, los juegos de suerte y azar son definidos como:

---

“Son de suerte y azar aquellos juegos en los cuales, según reglas predeterminadas por la ley y el reglamento, una persona, que actúa en calidad de jugador, realiza una apuesta o paga por el derecho a participar, a otra persona que actúa en calidad de operador, que le ofrece a cambio un premio, en dinero o en especie, el cual ganará si acierta, dados los resultados del juego, no siendo este previsible con certeza, por estar determinado por la suerte, el azar o la casualidad.”

Es claro entonces que dentro de este subsector del sector servicios, están contemplados todos aquellos juegos en los cuales se realizan apuestas por parte de un jugador ante un operador y que el resultado ganador es establecido por la suerte, el azar o la casualidad.

Según el diario oficial las modalidades definidas legalmente por la ley 643 que conforman los juegos de suerte y azar son:

- **Lotería tradicional:** Esta modalidad se ejecuta de manera periódica, aquí el operador coloca en circulación un número determinado de billetes de lotería, ya sea en unidades o fracciones, los cuales son adquiridos por el apostador. Cada billete y fracción contiene una combinación de números irrepetibles entre otros caracteres. El premio es entregado al apostador que tenga en su poder el billete de lotería o fracción con la combinación de números conseguida al realizar el sorteo público por el operador.

- **Apuestas permanentes o chance:** Esta apuesta consiste en el diligenciamiento de un formulario oficial, en el cual el apostador especifica un número no mayor a cuatro cifras, el valor de la apuesta y la lotería con la cual jugará el número seleccionado, si este número coincide según las reglas predeterminadas con el que resulta ser el ganador con la lotería u otro juego autorizado, el operador pagará al apostador un valor en dinero según el monto de la apuesta, establecido previamente y autorizado por el Gobierno Nacional mediante decreto reglamentario.

- **Rifas:** Esta modalidad de juegos de suerte y azar consiste en el sorteo realizado en una fecha predeterminada, en el cual se define el ganador de un premio en especie entre los jugador que hayan adquirido boletas para participaren el sorteo. Las boletas deben ser emitidas en serie continua.

---

13 DIARIO OFICIAL Bogotá, Miércoles 17 de Enero de 2001 Año CXXXVI No. 44.294
además de ser vendidas en por un precio fijo y puestas en el mercado por un operador autorizado.

- Juegos promocionales: estos juegos son realizados para promocionar establecimientos, empresas, servicios o productos. En donde se ofrece un premio al público pero para acceder a este tipo de sorteos no se paga un precio directamente.

- Juegos localizados (bingos, videobingos, esferódromos, máquinas tragamonedas, y los operados en casinos): Son los juegos de suerte y azar que para operar necesitan algún tipo de maquinaria y elementos, y que se encuentran ubicados en establecimientos comerciales, a estos lugares asisten los jugadores para poder realizar sus apuestas. También se refiere a los locales en donde se combina alguna actividad de servicio o comercial con este tipo de juegos.

- Apuestas en eventos deportivos, gallísticos, caninos y similares: En este tipo de eventos, los jugadores realizan apuestas que pretenden coincidir con los resultados del evento (marcador, ganadores, etc.), el jugador cuya apuesta coincida con el resultado será el ganador y a sea de un porcentaje del dinero obtenido con todas las apuestas realizadas o de un premio preestablecido por el operador.

- Juegos novedosos (lotto preimpresa, lotería instantánea, lotto en línea en cualquiera de sus modalidades, otros juegos masivos): A esta modalidad pertenecen todos los juegos restantes no incluidos en las anteriores modalidades, y que además son realizados por medios electrónicos, Internet o mediante cualquier otra modalidad en tiempo real en la cual no es indispensable que el apostador se encuentre presente en el lugar donde realiza la apuesta.

Cabe anotar que los tipos de juegos nombrados anteriormente se encuentran funcionando actualmente en todo el territorio nacional y que para esto, la ley 643 ha determinado que estas actividades deben aportar al estado un porcentaje definido de sus ingresos. Dentro de la Ley 643 de 2001, precisamente en el artículo 04, se definen las prácticas no autorizadas para ser desarrolladas por los establecimientos de juegos de suerte y azar, de esta manera entonces, aquellos establecimiento que incurran
en juegos prohibidos y practicas no autorizadas podrán ser clausurados y liquidados.

“La autoridad competente dispondrá la inmediata interrupción y la clausura y liquidación de los establecimientos y empresas que los exploten por fuera de ella, sin perjuicio de las sanciones penales, policivas y administrativas a que haya lugar y el cobro de los derechos de explotación e impuestos que se hayan causado.”

Según dicha ley se definen como juegos prohibidos y practicas no autorizadas las siguientes:

Están prohibidas en todo el territorio nacional, de manera especial, las siguientes prácticas:

a) La circulación o venta de juegos de suerte y azar cuya oferta disimule el carácter aleatorio del juego o sus riesgos;

b) El ofrecimiento o venta de juegos de suerte y azar a menores de edad y a personas que padezcan enfermedades mentales que hayan sido declaradas interdictas judicialmente;

c) La circulación o venta de juegos de suerte y azar cuyos premios consistan o involucren directa o indirectamente bienes o servicios que violen los derechos fundamentales de las personas o atenten contra las buenas costumbres;

d) La circulación o venta de juegos de suerte y azar que afecten la salud de los jugadores;

e) La circulación o venta de juegos de suerte y azar cuyo premio consista o involucre bienes o servicios que las autoridades deban proveer en desarrollo de sus funciones legales;

\[14\]
f) La circulación, venta u operación de juegos de suerte y azar cuando se relacionen o involucren actividades, bienes o servicios ilícitos o prohibidos, y

g) La circulación, venta u operación de juegos de suerte y azar que no cuenten con la autorización de la entidad o autoridad competente, desconozcan las reglas del respectivo juego o los límites autorizados.

“Las autoridades de policía o la entidad de control competente deberán suspender definitivamente los juegos no autorizados y las prácticas prohibidas. Igualmente deberán dar traslado a las autoridades competentes cuando pueda presentarse detrimento patrimonial del Estado, pérdida de recursos públicos o delitos”\textsuperscript{15}

Mediante la ley 643 de Agosto de 2001, también fue creada la Empresa Territorial, para la Salud (ETESA), ésta es una empresa industrial y comercial del estado vinculada al ministerio de la protección social, la cual: “\textit{tiene por objeto la explotación como arbitrio rentístico de los juegos definidos por la Ley 643 de 2001 como novedosos, los que expresamente se le asignen y los demás cuya explotación no se atribuya a otra Entidad}”\textsuperscript{16}

Esta empresa debe visitar a las empresas dedicadas a la prestación de servicios de juegos de suerte y azar, además es la entidad encargada de recolectar el dinero que por ley estas empresas deben aportar para ayudar a la financiación del sector salud en Colombia, a COLCIENCIAS y al FONPET.

Además, todo establecimiento en el cual se encuentren maquinas tragamonedas debe pagar a ETESA derechos de explotación y gastos de administración.

Debido a estudios realizados por el Ministerio de la Protección Social, éste aconseja suprimir y liquidar ETESA en un periodo no mayor a un año. A partir del 25 de enero de 2010 ya que la ley 489 de 1998, en el artículo 52, faculta al Presidente de la República a tomar decisiones de este tipo sobre empresas nacionales cuando: “\textit{las evaluaciones de la gestión administrativa aconsejen la}


supresión o traslado de sus funciones o cuando la conveniencia de esa decisión se concluya por la utilización de los indicadores de gestión y de eficiencia que emplean los organismos de control\textsuperscript{17}, se toma la decisión de liquidar la Empresa Industrial y Comercial del Estado-ETESA, mediante el decreto 175 de 2010, por el cual se suprime la Empresa Territorial para la Salud (ETESA).

6.4 MARCO SITUACIONAL.

“El juego de azar se conoce desde el año 2000 A de C., precediendo al propio dinero. El juego ha estado muy presente en numerosas civilizaciones antiguas, egipcios, griegos, romanos, etc., con un especial protagonismo, debido a que se consideraba una de las principales pasiones de las clases más altas.”\textsuperscript{18}.

En la actualidad las cosas son bastante diferentes, en Colombia se puede afirmar que estos juegos se han popularizado en todos los estratos socioeconómicos, existen jugadores tanto de clases altas como clases bajas, es decir la decisión de juego no está dependiendo de la posición socioeconómica, sino que existen otros factores determinantes al momento de realizar una apuesta o participar en un juego de azar.

En Colombia los apostadores, según la investigación “Cuatro estudios sobre juegos de suerte y azar en Colombia” realizado por ETESA en el año 2004, existe diversos factores que llevan a la población Colombiana a no comprar o jugar ningún juego de suerte y azar, entre las cuales resalta la demasiada desconfianza por parte de los apostadores y menciona además otras razones como\textsuperscript{19}:

- No me gusta /no me llama la atención
- Situación económica /no hay plata
- Difícil de ganar /acertar


\textsuperscript{19}Ibíd.
• La religión me prohíbe /creencias religiosas

• Falta de tiempo

Estas causas, y en particular la desconfianza se deben en gran medida al desconocimiento de tecnologías para el desarrollo de estos juegos.

De acuerdo al estudio mencionado anteriormente:

"Los compradores de loterías y juegos de azar, en términos generales se caracterizan porque en su mayoría son personas que se encuentran en edad madura. El 84.7% son personas con edad superior a 30 años, igualmente se puede observar que la tendencia a la compra está en personas cuyo nivel de estudios es bajo, por cuanto el 60.2% sólo han llegado a estudios básicos, lo que corrobora la incidencia del factor de ingresos familiares en la participación en este mercado, así, el 90% de los compradores tiene un nivel de ingresos inferior a cuatro salarios mínimos, y en general, menor nivel educativo significa menores ingresos."

Situación que se vio reflejada durante las visitas realizadas a los establecimientos de juegos de azar del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) y que además permitieron conocer desde una perspectiva bastante amplia la situación actual de éste subsector.

Como primera instancia se conoce que dentro del sector servicios, el subsector de juegos de azar es uno de los que mayores ingresos le generan al Área Metropolitana Centro Occidente, también se sabe que gran parte de sus utilidades van destinadas a financiar el sector salud en Colombia además de Colciencias y el FONPET, hecho que debe generar bastante interés, no solo en administrativos, directivos y operarios de dichos establecimientos, sino también en la ciudadanía en general.

---

Tomando como referencia las bases de datos suministradas por la Cámara de Comercio de cada uno de los municipios pertenecientes al AMCO, en las cuales deberían estar registrados todos los establecimientos dedicados a las actividades identificadas como juegos de suerte y azar, se encontró que estos listados tiene un grado de desactualización bastante alto. Se logró observar que muchos de los establecimientos allí registrados no existen actualmente, como también existen establecimientos que desde hace algunos meses están en funcionamiento y que aun no se encuentran en los listados. Ésta situación impide estimar la cantidad existente de estos lugares ya que existe mucha variabilidad en la aparición y desaparición de establecimientos pertenecientes a éste subsector. Sin embargo es notable el interés que tienen estos establecimientos por llegar a sus clientes, ya que no solo se encuentran en ubicados zonas netamente comerciales sino que en muchos casos también se encuentran en zonas residenciales, además puede notarse grandes diferencias entre un establecimiento y otro dependiendo al estrato socioeconómico al cual va dirigido su servicio.

Una situación bastante particular con la que se cuenta es que un alto porcentaje de establecimientos dedicados a actividades deportivas como el billar y el tejo, están siendo catalogados en la Cámara de Comercio como juegos de suerte y azar, actividades que según la ley 643 de 2001 no hacen parte de éste subsector.

Dentro de todas las actividades consideradas como juegos de suerte y azar, el “chance” puede considerarse como el tipo de apuesta más popular en el AMCO, ya que el servicio se encuentra explotado por una única empresa en todo el departamento de Risaralda, la cual es de fácil acceso para la población en general, es decir pueden encontrarse establecimientos en los cuales pueden hacerse este tipo de apuestas, en casi todos los barrios, corregimientos y zonas de los municipios risaraldenses.

Por otro lado, la competencia es un factor que aparentemente preocupa en gran medida a los directivos de la mayoría de las grandes cadenas de casinos y también de algunos pequeños, por lo cual se muestran reacios y desconfiados al momento de solicitarles cualquier tipo de información acerca de sus empresas, ya que sienten que pueden verse afectados al divulgar asuntos referentes a la empresa a personas ajenas a ella, en gran parte de estos establecimientos sus empleados tienen prohibido hablar acerca de la administración de la empresa, toda esta información es considerada como confidencial.

Pasando a la parte administrativa, se puede encontrar que en muchos de los casos aquellas personas encargadas de direccionar a las empresas, son personas empíricas, que no cuentan con un grado de educación adecuado para el manejo de un negocio, que todo el trabajo que realizan es intuitivo y no muestran mucho interés por el mejoramiento de la empresa que tienen a cargo, se puede notar un
nivel de conformidad alto con la circunstancia en que se encuentran actualmente ya que en muchas de las preguntas realizadas, no se obtuvieron respuestas orientadas al mejoramiento de la empresa. La situación contraria ocurre en una minoría de estos establecimientos, aquellos en que se puede apreciar un grado de organización muy alto dentro de la empresa, en donde cada cargo a sido ocupado por la persona cualificada para él; a pesar de estas diferencias, los establecimientos actualmente funcionan bajo la supervisión de ETESA y su servicio debe ser prestado de acuerdo a la ley 643 de 2001, ésta exige que las empresas de juegos de suerte y azar cuenten con los medios necesarios para sistematizar sus ventas por completo, los cuales permiten mayor agilidad en el proceso de escrutinio y liquidación de las apuestas\footnote{SOCIEDAD COLOMBIANA DE JUEGOS Y APUESTAS. Estudios gerenciales (en línea). Cali, Colombia 2007 (citado el 29 de marzo de 2010). Disponible en Internet URL: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232007000300007&script=sci_arttext}. 
7. DISEÑO METODOLÓGICO.

Siendo este un proyecto de carácter investigativo el cual pretende que los resultados proporcione confiabilidad y permitan generar propuestas de mejoramiento en el área administrativa es necesario caracterizar los siguientes aspectos:

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para realizar el proyecto se llevará a cabo una investigación de tipo descriptivo - causal, en donde identificados y analizados los aspectos gerenciales administrativos empleados en las empresas dedicadas a la prestación de servicios del área metropolitana centro-occidente, se propondrán acciones concretas de formación a ofrecer por la Universidad, la Facultad de Ingeniería Industrial y el Postgrado Administración del Desarrollo Humano y Organizacional.

7.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.

**Etapas I:** Recopilación de información de organismos e instituciones dedicadas al estudio de las empresas prestadoras de servicios, la que permitió realizar un análisis de las principales variables relacionados con los aspectos administrativos de una gerencia.

De otro lado, la información solicitada fue el insumo para determinar las muestras representativas para la realización de entrevistas y/o encuestas a los gerentes.

**Etapas II:** Estudio y análisis de las teorías o tendencias administrativas.

**Etapas III:** Diseño y elaboración de las encuestas que fueron realizadas a los gerentes o administradores determinados en la muestra.

**Etapas IV:** Ejecución de una prueba piloto para determinar la efectividad de la encuesta y realizar correctivos.

**Etapas V:** Aplicación de encuestas.
Etapa VI: Recopilación y tabulación de la información obtenida. Estudio y análisis de los aspectos gerenciales administrativos actuales y de las necesidades derivadas de formación que afectan su competitividad.

Etapa VII: Presentación del diagnóstico de las empresas dedicadas a la prestación de servicios.

Etapa VIII: Socialización de resultados. Esta actividad será realizada utilizando los diferentes medios de comunicación que brinda la Universidad como son: página Web de la Universidad Tecnológica de Pereira, elaboración de artículos en la revista indexada de la Universidad y ponencias en congresos.

7.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Por medio de la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Pereira y La Virginia de las empresas que pertenecen al objeto de estudio, la cual permitió conocer el total de la población, se procedió a realizar el cálculo respectivo utilizando Muestreo Aleatorio Simple (MAS) para conocer el tamaño de la muestra y dar paso a realizar el proceso de trabajo de campo aplicando el instrumento el cual fue diseñado por el grupo de investigación de Desarrollo Humano y Organizacional éste permitió identificar los estilos gerenciales de las organizaciones que están regidas bajo el código CIIU 9242 el cual hace referencia a las actividades de juegos de azar.

Para el cálculo de la muestra con Muestreo Aleatorio Simple (MAS), se utilizó la siguiente expresión:

\[ n = \frac{k^2 \times p \times q \times N}{(e^2 \times (N - 1)) + k^2 \times p \times q} \]

Donde


K: Es una constante que depende del nivel de confianza seleccionado, ese nivel indica la probabilidad de la certeza en la investigación. Un 95% en este valor nos indica una probabilidad de falla del 5%, este último valor es el más utilizado, por debajo de este no es admitida cualquier tipo de investigación basada en
encuestas. En la siguiente tabla se muestran las constantes diferentes para el tipo de certeza que busquemos.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1.96</th>
<th>2</th>
<th>2.58</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nivel</td>
<td>95%</td>
<td>95,5%</td>
<td>99%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

e: es el error muestral, que no es otra cosa más que lo que consideremos será la diferencia entre los resultados obtenidos en la encuesta y los resultados obtenidos si hiciéremos un censo. El error se sumará algebraicamente al resultado total.

p= proporción de la población que posee la característica de lo que se está encuestando. Regularmente es 0,5.

g=proporción de la población que no posee las características de estudio. Regularmente es 0,5.

n= población a encuestar.

**Muestra:**

\[
n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(58)}{((0.05)^2 (58-1))+(1.96)^2 (0.5)(0.5)} = \frac{55.7032}{1.1029} = 50.50 \approx 51
\]

Debido a diferentes limitantes que se presentaron durante el trabajo de campo se pudieron realizar 46 de las 51 encuestas que arrojó la muestra. Anexo 2

**7.4 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>INDICADOR</th>
<th>VALOR A MEDIR</th>
<th>ÍNDICE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tendencia de las ventas</td>
<td>Crecimiento</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Conocimiento de la competencia</td>
<td>Sí</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Nivel de ventas proyectadas</td>
<td>Sí</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Descuentos a compradores</td>
<td>Sí</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Nivel de satisfacción del cliente</td>
<td>NO</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Existencia de plan de mercadeo</td>
<td>NO</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Control sobre las variables de mercado</td>
<td>Si existen programas de control</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------------------</td>
<td>---------------------------------</td>
<td>------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Existencia de acuerdos o alianzas vigentes (proveedores, clientes, empresas del sector)</td>
<td>NO</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Toma de decisiones basada en información de estados financieros</td>
<td>SI</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Existencia de presupuestos escritos</td>
<td>SI</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Conocimiento sobre costo de los pasivos</td>
<td>SI</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Conocimiento de entidades y sistemas crediticios</td>
<td>No</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Análisis efectuados para conocer la rentabilidad del negocio</td>
<td>SI</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Limitaciones para cumplir con las obligaciones financieras</td>
<td>NO</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Rango salarial promedio de los administradores</td>
<td>Entre 1 y 3 SMLV</td>
<td>Número</td>
</tr>
<tr>
<td>Requisitos de contratación</td>
<td>Según el nivel jerárquico</td>
<td>Número</td>
</tr>
<tr>
<td>Programas de inducción y capacitación</td>
<td>NO</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Plan de incentivos</td>
<td>NO</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Detecta en el personal (trabajo en equipo, motivación, colaboración con los compañeros, satisfacción personal en el trabajo)</td>
<td>SI</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Realiza evaluación del desempeño</td>
<td>SI</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Direcciónamiento estratégico</td>
<td>NO EXISTE</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Años de uso de los equipos</td>
<td>Entre 5 y 10 años</td>
<td>Número</td>
</tr>
<tr>
<td>Relaciones intersectoriales</td>
<td>NO</td>
<td>Número</td>
</tr>
<tr>
<td>Proceso de mejora de bienes y servicios</td>
<td>Entre moderado y alto</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Conocimiento y adaptación rápida de los cambios tecnológicos</td>
<td>Entre moderado y alto</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Certificación</td>
<td>NO</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Importancia que se da a: Selección del personal</td>
<td>ALTA</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Estímulos y desarrollos de los colaboradores al interior de la organización</td>
<td>NO</td>
<td>Número</td>
</tr>
<tr>
<td>Trabajo en equipo</td>
<td>Identificación de beneficios</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Información específica sobre los colaboradores</td>
<td>Si se tiene el conocimiento necesario</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Negociación de políticas y normas</td>
<td>SI</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Identidad y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores</td>
<td>SI</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Estilo administrativo definido por los administradores</td>
<td>LIDER</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Importancia a la información y comunicación</td>
<td>Lo considera importante</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Control y mejoramiento de procesos.</td>
<td>No lo considera importante</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------------</td>
<td>-----------------------------</td>
<td>------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Métodos de trabajo y documentación.</td>
<td>No lo considera importante</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Inversión en tecnología moderna.</td>
<td>No lo considera importante</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Plataforma informática adecuada.</td>
<td>No lo considera importante</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Manual de funciones y procedimientos</td>
<td>No lo considera importante</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Importancia a la planeación</td>
<td>No lo considera importante</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Conocimiento actualizado del sector y los ámbitos nacional e internacional.</td>
<td>Existencia del conocimiento</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Información disponible sobre procesos internos.</td>
<td>Se tiene conocimiento de los procesos</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>En el momento de planear lo más importante son los resultados</td>
<td>Lo más importante son los resultados</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Desarrollo de procesos de certificación</td>
<td>No lo considera importante</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Importancia a las normas y reglamentos.</td>
<td>Altamente indispensables</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Establecimiento de jerarquías y conductos regulares.</td>
<td>Existen pero no se tienen registrados por escrito</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Documentación de procesos, procedimientos y funciones.</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Manejo de autoridad.</td>
<td>La autoridad está claramente establecida</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Delegación de funciones.</td>
<td>Existencia de trabajo en equipo</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Seguimiento a órdenes e instrucciones.</td>
<td>No en todas las ocasiones, a veces toman sus propias decisiones</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Fortalecimiento de la iniciativa y toma de decisiones de los colaboradores</td>
<td>A veces tienen ideas propias pero no es muy común</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Especialización del trabajo.</td>
<td>Se procura la rotación de diferentes oficios</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Concepto personal sobre el empoderamiento.</td>
<td>Parcialmente de acuerdo</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
<tr>
<td>Estilo fuerte y direccionador</td>
<td>No en todas las ocasiones</td>
<td>Porcentaje</td>
</tr>
</tbody>
</table>
8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

Para recolectar la información con la cual se identificarán los estilos gerenciales administrativos vigentes en las empresas del sector servicios subsector juegos de suerte y azar en el área metropolitana centro – occidente, el grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional diseñó una encuesta, la cual consta de dos partes principales:

*Primera parte, preguntas relacionadas con la organización:* en esta sección de la encuesta se relaciona la información referente a cuatro áreas de la organización, comercial, financiera, conocimiento y tecnología.

*Segunda parte, preguntas relacionadas con el estilo personal:* para este segmento de la encuesta se definieron cuatro orientaciones personales administrativas que son, humanista, tecnocrática, planificadora y toma de decisiones, hacia las normas y reglamentos.

Cada parte de la encuesta contiene preguntas especializadas que permiten obtener un diagnóstico acertado para cada una de éstas.

Los resultados y análisis de la información recolectada serán presentados a continuación, para lo cual se establecieron algunas relaciones entre variables permitiendo obtener una noción un poco más acertada acerca de las formas administrativas aplicadas en la actualidad por el subsector de juegos de azar.
8.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

Tabla 1 naturaleza jurídica de la empresa

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td>24</td>
<td>39,3</td>
<td>53,3</td>
<td>53,3</td>
</tr>
<tr>
<td>persona natural</td>
<td>3</td>
<td>4,9</td>
<td>6,7</td>
<td>60,0</td>
</tr>
<tr>
<td>sociedad anónima</td>
<td>12</td>
<td>19,7</td>
<td>26,7</td>
<td>86,7</td>
</tr>
<tr>
<td>sociedad limitada</td>
<td>6</td>
<td>9,8</td>
<td>13,3</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>45</td>
<td>73,8</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafica 1 naturaleza jurídica de la empresa

La naturaleza jurídica de las empresas visitadas pertenece el mayor porcentaje de éstas a personas naturales con el 39,34%, seguido por sociedades limitadas con un 19,67%, otro con el 9,84% y por último se encuentran la sociedad anónima con el 4,92%.
Tabla de contingencia 1 cargo del encuestado Vs nivel de educación del encuestado

<table>
<thead>
<tr>
<th>Cargo del encuestado</th>
<th>nivel de educación del encuestado</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>bachillerato</td>
<td>técnico</td>
</tr>
<tr>
<td>administrador</td>
<td>29</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>gerente</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>director regional</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>administrador-propietario</td>
<td>3</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Auxiliar contable</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>propietario</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>33</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafi ca 2 cargo del encuestado Vs nivel de educación del encuestado

Dentro de las empresas a las cuales se les aplico el instrumento, se encontró que para el cargo de administrador, la cantidad de los casos en que el cargo es ocupado por personas que su nivel de educación no supera el bachillerato es 29,
seguido por tecnólogos y primaria en donde en ambos existen 3 casos, seguido de estudios universitarios donde se encontraron 2 casos y por último estudios técnicos con un solo caso.

En cuanto a los cargos de gerente, director regional, administrador-propietario, auxiliar contable y propietario, solo se encuentran los siguientes casos para cada uno de los cargos: 1 persona con nivel de estudio universitario, 2 personas con nivel de estudio universitario, 3 personas con nivel de estudio hasta el bachillerato, 1 con nivel de estudio universitario y 1 persona con nivel de estudio hasta el bachillerato respectivamente.

8.2 NIVEL DE GESTIÓN POR ÁREAS.

SEMAFORIZACIÓN DE LAS ÁREAS

Para la presentación de los resultados generales de cada una de las áreas y orientaciones personales y con la finalidad de entender mejor los resultados arrojados en la investigación, se presenta un análisis utilizando semaforización donde cada color representa el grado de gestión que maneja cada área de la organización y cada estilo personal de los gerentes para esto se utilizará la siguiente convención:

- La empresa aplica de manera alta la gestión 70.1% - 100%
- La empresa aplica de manera media la gestión 35.1% - 70%
- La empresa aplica de manera baja la gestión 0% - 35%
En la grafica se pueden notar las 2 situaciones actuales en las que se encuentran las áreas estudiadas en las empresas del subsector de juegos de azar. El color naranja el cual identifica al área comercial y al área financiera, indica que en estas empresas tanto la gestión comercial como la financiera están siendo aplicadas de manera media indicado por de 49,8% y 53,2% respectivamente, lo cual es consecuencia de factores como la carencia de acuerdos o alianzas y de sistemas de control en el área comercial y por la falta de utilización de indicadores y programas financieros. Por otro lado, las áreas de conocimiento (personas) y tecnología (procesos) se encuentran demarcadas con color rojo con un 32% y 28,3% respectivamente, el cual indica que la gestión realizada en estas áreas es baja, en esto influyen situaciones como falta de programas educativos y de bienestar para sus trabajadores y no tener establecidos todos los diferentes componentes de la planeación estratégica.
8.3 NIVEL DE GESTIÓN POR ORIENTACIÓN.

Al evaluar los estilos personales de los administradores de las empresas del subsector juegos de azar, se encontraron 2 situaciones. La primera, identificada con el color naranja indica un nivel de aplicación de la gestión medio en las orientaciones humanista y planificadora y toma de decisiones con porcentajes del 47% y 55,7% respectivamente. Entre las principales debilidades encontradas en la Orientación Humanista están aspectos como la falta de implementación de programas dirigidos a la familia de los trabajadores y la falta de estímulos para el trabajador. Para la orientación planificadora y toma de decisiones se encuentra que algunas de sus falencias están en que no se le otorga mucha importancia a la planeación ni a la certificación de los procesos.

La segunda situación observada, es la identificada por el color rojo el cual indica un nivel bajo en la aplicación de la gestión, en el caso de la orientación tecnocrática con un valor del 23,6%, esto es el resultado de la falta de control sobre procesos y la escasa documentación de los métodos de trabajo. En cuanto a la orientación hacia las normas y reglamentos con un 33,3%, el resultado negativo es consecuencia de la tendencia a no entregar poder a los colaboradores, ni otorgarles autonomía en algunos aspectos de la empresa.

Fuente: Las autoras
8.4 PRIMERA PARTE: PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN.

En esta parte de la encuesta, se recolectó información relacionada únicamente con las 4 áreas principales de la empresa, las cuales son:

- Área comercial: información relacionada con las ventas de la empresa, los principales competidores, mercadeo, sistemas de control (proveedores, facturas, producto y/o servicio, inventarios, etc.).

- Área financiera: información relacionada con estados financieros, indicadores, asesorías, programas, rentabilidad del negocio.

- Área de conocimiento (personas): información relacionada con los operarios, administrativos, directivos, planes y programas destinados al personal.

- Área de tecnología (procesos): información relacionada con la planeación estratégica de organización, relaciones con otras entidades, cambios tecnológicos realizados en la empresa.

Es decir, todas las preguntas están enfocadas en obtener la información vigente acerca de la manera actual con la cual se está administrando la empresa. En ningún caso se tuvo en cuenta la opinión o percepción del encuestado acerca de una situación en particular.

I. Área comercial

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>RESULTADO POSITIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>RESULTADO NEGATIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Crecimiento de ventas.</td>
<td>17</td>
<td>29</td>
<td>37,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Conocimiento de competidores.</td>
<td>28</td>
<td>18</td>
<td>60,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Nivel de ventas proyectado para este año</td>
<td>28</td>
<td>18</td>
<td>60,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Descuentos a compradores.</td>
<td>27</td>
<td>19</td>
<td>58,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Percepción del nivel de satisfacción del cliente</td>
<td>18</td>
<td>28</td>
<td>39,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Elabora con alguna frecuencia plan de mercadeo</td>
<td>16</td>
<td>30</td>
<td>34,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuenta con sistemas de control de proveedores</td>
<td>29</td>
<td>17</td>
<td>63,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuenta con sistemas de control de facturación</td>
<td>29</td>
<td>17</td>
<td>63,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuenta con sistemas de control de productos o servicios</td>
<td>36</td>
<td>10</td>
<td>78,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuenta con sistemas de control de asesores comerciales</td>
<td>7</td>
<td>39</td>
<td>15,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuenta con sistemas de control en plan de mercadeo</td>
<td>12</td>
<td>34</td>
<td>26,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuenta con sistemas de control en servicio postventa</td>
<td>26</td>
<td>20</td>
<td>56,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuenta con sistemas de control en inventarios</td>
<td>33</td>
<td>13</td>
<td>71,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuenta con sistemas de control de canales de distribución</td>
<td>4</td>
<td>42</td>
<td>8,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Manejo de la variable producto</td>
<td>43</td>
<td>3</td>
<td>93,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Manejo de la variable publicidad</td>
<td>21</td>
<td>25</td>
<td>45,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Manejo de la variable promoción</td>
<td>33</td>
<td>13</td>
<td>71,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Manejo de la variable precio</td>
<td>38</td>
<td>8</td>
<td>82,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Manejo de la variable plaza</td>
<td>38</td>
<td>8</td>
<td>82,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Acuerdos o alianzas vigentes con proveedores</td>
<td>13</td>
<td>33</td>
<td>28,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Acuerdos o alianzas vigentes con clientes</td>
<td>2</td>
<td>44</td>
<td>4,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Acuerdos o alianzas vigentes con empresas del sector</td>
<td>6</td>
<td>40</td>
<td>13,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**PROMEDIO DE GESTIÓN** 49,8%

Tabla de contingencia 2 nivel de educación del encuestado Vs. cumplimiento del nivel de ventas proyectado para este año.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nivel de educación del encuestado</th>
<th>Ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>no</td>
</tr>
<tr>
<td>bachillerato</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>técnico</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>universitario</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>tecnólogo</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>primaria</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>16</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
De acuerdo a las encuestas realizadas se encontró que en 23 de las empresas en las cuales las personas encuestadas tienen un nivel de educación hasta el bachillerato, además sí se ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para el año, por otro lado 8 de las empresas con nivel de estudios hasta el bachillerato no han cumplido con el nivel de ventas proyectado. Mientras que 1 de las empresas en donde la persona encuestada respondió que tuvo el cumplimiento del nivel de ventas proyectado para el año, 3 de los encuestados con estudios Universitarios dijeron que habían cumplido con dicho nivel de ventas y 3 dijeron que no, 1 de los encuestados con estudios tecnológicos dijo que ha cumplido con dicho nivel de ventas mientras 2 de las personas con igual nivel de educación no lograron cumplir con el nivel, finalmente 3 de los encuestados con estudios primarios no han cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año.
Tabla de contingencia 3 estado de ventas de productos y/o servicios Vs. cumplimiento del nivel de ventas proyectado para el este año

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>no</td>
</tr>
<tr>
<td>como están las ventas de sus productos</td>
<td>crecimiento</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>estancamiento</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>decrecimiento</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafica 6 estado de ventas de productos y/o servicios Vs. Cumplimiento del nivel de ventas proyectado para este año

De las empresas en las que la venta de los productos y/o servicios se encuentra en crecimiento, 13 de ellas afirman que si han cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año y 2 afirman no haber cumplido con el nivel de ventas. De las empresas en las cuales las ventas se encuentran en estancamiento 10 de ellas dicen que si han cumplido con el nivel de ventas proyectado y 6 de las empresas afirman que no, mientras que de las 13 empresas que dicen que sus ventas están en decrecimiento, solamente 5 responden que si han cumplido con el nivel de ventas proyectado las 8 demás dicen que no se cumplió con el nivel.
Tabla de contingencia 4 como percibe el nivel de satisfacción del cliente Vs calificación de la variable producto dentro de su empresa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Como percibe el nivel de satisfacción del cliente</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>malo</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>regular</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>bueno</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>excelente</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>27</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafica 7 como percibe el nivel de satisfacción del cliente Vs calificación de la variable producto dentro de su empresa.

Quienes calificaron la variable producto como bueno, 19 de ellos perciben un nivel de satisfacción del cliente medio, 7 perciben un nivel alto y 1 dice percibir un nivel de satisfacción bajo. Quienes calificaron la variable producto como excelente, 7 perciben niveles de satisfacción del cliente medio y la misma cantidad lo percibe como alto, aquellas personas que califican la variable producto como malo, 1 de
ellas percibe el nivel de satisfacción del cliente medio, y de los encuestados que califican la variable como regular 1 percibe el nivel de satisfacción del cliente alto.

Tabla de contingencia 5 como percibe el nivel de satisfacción del cliente Vs calificación de la variable precio dentro de su empresa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Como percibe el nivel de satisfacción del cliente</th>
<th>Califique el manejo de la variable precio dentro de su empresa</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>bajo</td>
<td>regular</td>
</tr>
<tr>
<td>medio</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>alto</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafica 8 como percibe el nivel de satisfacción del cliente Vs calificación de la variable precio dentro de su empresa

La variable precio fue calificada por 3 empresas como regular, dentro de las cuales 2 perciben que el nivel de satisfacción del cliente es medio y 1 lo percibe
como alto; 30 empresas califican la variable como “bueno”, de las cuales 20 perciben que la satisfacción del cliente es media, 9 perciben que el nivel de satisfacción es alto y 1 lo percibe como bajo, finalmente 8 empresas califican la variable como excelente de las cuales 5 dicen que el nivel de satisfacción del cliente es alto y 3 dicen que el nivel de satisfacción es medio.

Tabla de contingencia 6 como percibe el nivel de satisfacción del cliente Vs calificación de la variable plaza dentro de su empresa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Como percibe el nivel de satisfacción del cliente</th>
<th>Califique el manejo de la variable plaza dentro de su empresa</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>bajó</td>
<td>malo</td>
</tr>
<tr>
<td>medio</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>alto</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafica 9 como percibe el nivel de satisfacción del cliente Vs calificación de la variable plaza dentro de su empresa

Fuente: Las autoras
De las 17 empresas que perciben un nivel de satisfacción del cliente alto, 6 han calificado la variable plaza como excelente, 8 como buena y 3 como regular, las 27 empresas que perciben que el nivel de satisfacción del cliente es medio, 16 han calificado la variable plaza como buena, 7 dicen que es excelente, 3 la califican como regular y solo 1 la califica como mala y una empresa que aunque percibe un bajo nivel de satisfacción del cliente considera que la variable plaza es excelente.

Tabla 3 estado de ventas de los productos y/o servicios

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>crecimiento</td>
<td>17</td>
<td>27,9</td>
<td>37,0</td>
<td>37,0</td>
</tr>
<tr>
<td>estancamiento</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td>34,8</td>
<td>71,7</td>
</tr>
<tr>
<td>decrecimiento</td>
<td>13</td>
<td>21,3</td>
<td>28,3</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafica 10 estado de ventas de los productos y/o servicios

Para el 28,87% de las empresas encuestadas, el estado actual de la venta de sus productos y/o servicios está en crecimiento, seguido muy de cerca por el 26,23%
quienes dijeron que se encuentran en estancamiento y por último el 21,31 % quienes contestaron que el estado actual de ventas en sus empresas está en decrecimiento.

Tabla 4 existencia de sistemas de control en cuanto a:

- **Proveedores**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>no</td>
<td>17</td>
<td>27,9</td>
<td>37,0</td>
<td>37,0</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>29</td>
<td>47,5</td>
<td>63,0</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

- **Facturación**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>no</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td>35,6</td>
<td>35,6</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>29</td>
<td>47,5</td>
<td>64,4</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>45</td>
<td>73,8</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

- **Productos y/o servicios**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>no</td>
<td>10</td>
<td>16,4</td>
<td>21,7</td>
<td>21,7</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>36</td>
<td>59,0</td>
<td>78,3</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
### Asesores comerciales

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td>37</td>
<td>60,7</td>
<td>84,1</td>
<td>84,1</td>
</tr>
<tr>
<td>no</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>7</td>
<td>11,5</td>
<td>15,9</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>44</td>
<td>72,1</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>17</td>
<td>27,9</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

### Plan de mercadeo

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td>33</td>
<td>54,1</td>
<td>73,3</td>
<td>73,3</td>
</tr>
<tr>
<td>no</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>12</td>
<td>19,7</td>
<td>26,7</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>45</td>
<td>73,8</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

### Cliente (postventa)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td>20</td>
<td>32,8</td>
<td>43,5</td>
<td>43,5</td>
</tr>
<tr>
<td>no</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>26</td>
<td>42,6</td>
<td>56,5</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
• **Inventarios**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td>no</td>
<td>12</td>
<td>19,7</td>
<td>26,7</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>si</td>
<td>33</td>
<td>54,1</td>
<td>73,3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>45</td>
<td>73,8</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

• **Canales de distribución**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td>no</td>
<td>40</td>
<td>65,6</td>
<td>90,9</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>si</td>
<td>4</td>
<td>6,6</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>44</td>
<td>72,1</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td>17</td>
<td>27,9</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafica 11 existencia de sistemas de control en cuanto a proveedores, facturación, productos y/o servicios, asesores comerciales, plan de mercadeo, cliente (postventa), inventarios y canales de distribución.

Fuente: Las autoras
Como se puede observar, existe mucha divergencia en las respuestas dadas para estos aspectos. En cuanto a la existencia de sistemas de control las variables que obtuvieron mayor porcentaje de respuesta positivas fueron, productos y/o servicios 59%, inventarios con 54%, proveedores con el 48%, facturación con el 48%, cliente (postventa) con 43%, siguiendo con la variable plan de mercadeo con un 20%, asesores comerciales con el 11% y finalmente canales de distribución con el 7%. Mientras que las variables en las cuales las respuestas negativas obtuvieron el mayor porcentaje son, canales de distribución con un 66%, asesores comerciales con 61%, plan de mercadeo con 54%, continuando con cliente (postventa) con el 33%, proveedores con el 28%, facturación 26%, inventarios 20% y productos y/o servicios con el 16%.

Tabla 5 calificación de la variable

- **Producto**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Válidos</th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>malo</td>
<td>1</td>
<td>1,6</td>
<td>2,2</td>
<td>2,2</td>
</tr>
<tr>
<td>regular</td>
<td>1</td>
<td>1,6</td>
<td>2,2</td>
<td>4,4</td>
</tr>
<tr>
<td>bueno</td>
<td>29</td>
<td>47,5</td>
<td>64,4</td>
<td>68,9</td>
</tr>
<tr>
<td>excelente</td>
<td>14</td>
<td>23,0</td>
<td>31,1</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>45</td>
<td>73,8</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

- **Publicidad**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Válidos</th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>malo</td>
<td>5</td>
<td>8,2</td>
<td>11,1</td>
<td>11,1</td>
</tr>
<tr>
<td>regular</td>
<td>19</td>
<td>31,1</td>
<td>42,2</td>
<td>53,3</td>
</tr>
<tr>
<td>bueno</td>
<td>17</td>
<td>27,9</td>
<td>37,8</td>
<td>91,1</td>
</tr>
<tr>
<td>excelente</td>
<td>4</td>
<td>6,6</td>
<td>8,9</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>45</td>
<td>73,8</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
### Promoción

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>malo</td>
<td>3</td>
<td>4.9</td>
<td>6.5</td>
</tr>
<tr>
<td>regular</td>
<td>10</td>
<td>16.4</td>
<td>21.7</td>
</tr>
<tr>
<td>bueno</td>
<td>25</td>
<td>41.0</td>
<td>54.3</td>
</tr>
<tr>
<td>excelente</td>
<td>8</td>
<td>13.1</td>
<td>17.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75.4</td>
<td>100.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>24.6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100.0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

### Precio

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>regular</td>
<td>3</td>
<td>4.9</td>
<td>7.3</td>
</tr>
<tr>
<td>bueno</td>
<td>30</td>
<td>49.2</td>
<td>73.2</td>
</tr>
<tr>
<td>excelente</td>
<td>8</td>
<td>13.1</td>
<td>19.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>41</td>
<td>67.2</td>
<td>100.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>32.8</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100.0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

### Plaza

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>malo</td>
<td>1</td>
<td>1.6</td>
<td>2.2</td>
</tr>
<tr>
<td>regular</td>
<td>6</td>
<td>9.8</td>
<td>13.3</td>
</tr>
<tr>
<td>bueno</td>
<td>24</td>
<td>39.3</td>
<td>53.3</td>
</tr>
<tr>
<td>excelente</td>
<td>14</td>
<td>23.0</td>
<td>31.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>45</td>
<td>73.8</td>
<td>100.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>26.2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100.0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
Fuente: Las autoras

Se puede observar que en las variables producto, promoción, precio y plaza predomina con un alto porcentaje la calificación “bueno”, con 48%, 41%, 49%, y 39%, únicamente en la variable publicidad quien tiene el mayor porcentaje tiene otra calificación que en este caso es “regular” con el 31%, aunque muy seguida por la calificación “bueno” que tiene el 28%. Para la calificación “regular” los encuestados respondieron para cada una de las variables los siguientes porcentajes, producto con el 2%, promoción con el 16%, precio con el 5% y plaza con el 10%. Para la calificación “excelente” se obtuvieron los siguientes valores producto con el 23%, publicidad 7% promoción con el 13%, precio con el 13% y plaza con el 23%. Y por último la calificación para cada una de las variables como “malas” fueron los siguientes, producto con el 2%, publicidad 8% promoción con el 5%, precio con el 0% y plaza con el 2%.


II. Área financiera

Tabla 6

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>RESULTADO POSITIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>RESULTADO NEGATIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Los Estados financieros le permiten tomar decisiones oportunas.</td>
<td>39</td>
<td>7</td>
<td>84,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Realiza presupuestos escritos</td>
<td>26</td>
<td>20</td>
<td>56,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tiene claro cuál es el costo de sus pasivos.</td>
<td>30</td>
<td>16</td>
<td>65,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Conoce qué entidades están otorgando créditos para empresas.</td>
<td>19</td>
<td>27</td>
<td>41,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ha realizado algún análisis para determinar cuál es la rentabilidad del negocio.</td>
<td>31</td>
<td>15</td>
<td>67,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Utiliza Indicadores para determinar si su negocio es bueno Financieramente.</td>
<td>8</td>
<td>38</td>
<td>17,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Utiliza Asesorías para determinar si su negocio es bueno Financieramente.</td>
<td>10</td>
<td>36</td>
<td>21,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Utiliza Programas para determinar si su negocio es bueno financieramente.</td>
<td>8</td>
<td>38</td>
<td>17,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>La Cartera morosa no le impide cumplir puntualmente con sus obligaciones.</td>
<td>37</td>
<td>9</td>
<td>80,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>La Disminución de ventas no le impide cumplir puntualmente con sus obligaciones.</td>
<td>24</td>
<td>22</td>
<td>52,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>El Plan de pagos no le impide cumplir puntualmente con sus obligaciones.</td>
<td>37</td>
<td>9</td>
<td>80,4%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

PROMEDIO DE GESTIÓN 53,2%

Tabla de contingencia 7 la información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer de su negocio Vs Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio.

<table>
<thead>
<tr>
<th>La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer de su negocio</th>
<th>Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>no</td>
<td>si</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>Total</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>31</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
Grafica 13 la información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer de su negocio Vs Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio.

Del total de empresas encuestadas, 28 dicen que los estados financieros les permiten tomar decisiones oportunas frente al que hacer del negocio y además estas empresas realizan análisis para determinar la rentabilidad del negocio, 3 de las personas encuestadas respondieron que la información de los estados financieros no les está permitiendo tomar decisiones oportunas habiendo realizado análisis para determinar su rentabilidad. Por otro lado, 2 personas dicen que los estados financieros no les permiten tomar decisiones frente al que hacer del negocio y nunca han realizado análisis que les permita determinar la rentabilidad, por último 11 de los encuestados dijeron que la información de los estados financieros les está permitiendo tomar decisiones oportunas sin haber realizado algún tipo de análisis.

III. Área conocimiento (personas)

Tabla 7

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>RESULTADO POSITIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>RESULTADO NEGATIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Los Operarios ganan entre 1 y 3 SMLMV</td>
<td>26</td>
<td>20</td>
<td>56,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Los Administrativos ganan entre 1 y 3 SMLMV</td>
<td>38</td>
<td>8</td>
<td>82,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Los Directivos ganan entre 1 y 6 SMLMV</td>
<td>8</td>
<td>38</td>
<td>17,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Al contratar a un Operario lo más importante es la experiencia</td>
<td>21</td>
<td>25</td>
<td>45,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Al contratar a un Administrativo lo más importante es el nivel educativo</td>
<td>24</td>
<td>22</td>
<td>52,2%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Al contratar a un Directivo lo más importante es el nivel educativo 18 28 39,1%
La empresa tiene programas de Inducción 21 25 45,7%
La empresa tiene programas de Educación continuada 0 46 0,0%
La empresa tiene programas de capacitación 12 34 26,1%
Tiene planes de Ascensos 1 45 2,2%
Tiene planes de Promoción 3 43 6,5%
Tiene planes de Traslado 6 40 13,0%
Tiene planes de Rotación 5 41 10,9%
Tiene planes de Transferencia 0 46 0,0%
Tiene plan de incentivos 17 29 37,0%
Detecta en el personal Trabajo en equipo 39 7 84,8%
Detecta en el personal Colaboración con los compañeros 38 8 82,6%
Detecta en el personal Alto nivel de motivación 29 17 63,0%
Detecta en el personal Satisfacción personal en el trabajo 32 14 69,6%
Realiza periódicamente evaluación del desempeño 31 15 67,4%
Tiene programas de Medicina Preventiva 2 44 4,3%
Tiene programas de Seguridad Industrial 15 31 32,6%
Tiene programas de Higiene Industrial 4 42 8,7%
Tiene programas de bienestar Educativo 0 46 0,0%
Tiene programas de bienestar Deportivo 6 40 13,0%
Tiene programas de bienestar Cultural 0 46 0,0%
Tiene programas de bienestar Familiar 1 45 2,2%

| PROMEDIO DE GESTIÓN | 32,0% |

Tabla de contingencia 8. Nivel de educación del encuestado Vs Cual es el rango salarial promedio de los colaboradores administrativos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nivel de educación del encuestado</th>
<th>Cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores administrativos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>menos de 1 SMLV</td>
</tr>
<tr>
<td>bachillerato</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>técnico</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>universitario</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>tecnólogo</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>primaria</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
En cuanto a los administrativos la tendencia más alta se pude encontrar en 29% de las empresas encuestadas en las que el cargo está siendo ocupado por personas cuyo nivel de educación no supera el bachillerato y su rango salarial está entre 1 y 3 SMLV, 1 de los encuestados dice tener un rango salarial en menos de 1 SMLV, y 1 persona dice estar entre 1 y 3 SMLV; los demás niveles de educación y rangos salariales no son frecuentes en las personas que ocupan el cargo de administrador. Podrían considerarse como casos específicos, encontrando así, para el nivel de estudios técnico 1 de los encuestados dice tener un rango salarial entre 1 y 3 SMLV, 4 de los encuestados tienen un nivel de educación universitario con un rango salarial entre 1 y 3 SMLV y solo 2 dicen que su rango salarial se encuentra entre 3 y 6 SMLV, 2 de los encuestados dicen que su nivel de estudios es técnico con salario entre 1 y 3 SMLV y finalmente 2 de los encuestados dicen que su nivel de estudios es únicamente hasta la primaria con un salario entre 1 y 3 SMLV y 1 persona dice que su rango es menos de 1 SMLV.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Rango salarial promedio</th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MENOS DE 1 SMLV</td>
<td>15</td>
<td>24,6%</td>
<td>36,6%</td>
<td>36,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>ENTRE 1 Y 3 SMLV</td>
<td>26</td>
<td>42,6%</td>
<td>63,4%</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>ENTRE 3 Y 6 SMLV</td>
<td>41</td>
<td>67,2%</td>
<td>100,0%</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
• Colaboradores administrativos

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos menos de 1 SMLV</td>
<td>2</td>
<td>3,3</td>
<td>4,7</td>
<td>4,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Entre 1 y 3 SMLV</td>
<td>38</td>
<td>62,3</td>
<td>88,4</td>
<td>93,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Entre 3 y 6 SMLV</td>
<td>3</td>
<td>4,9</td>
<td>7,0</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>43</td>
<td>70,5</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

• Colaboradores directivos

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos Entre 1 y 3 SMLV</td>
<td>7</td>
<td>11,5</td>
<td>58,3</td>
<td>58,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Entre 3 y 6 SMLV</td>
<td>3</td>
<td>4,9</td>
<td>25,0</td>
<td>83,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Entre 6 y 9 SMLV</td>
<td>2</td>
<td>3,3</td>
<td>16,7</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>12</td>
<td>19,7</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>49</td>
<td>80,3</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafica 15 rango salarial promedio de los colaboradores operativos, administrativos y directivos

Fuente: Las autoras
El rango salarial con mayor porcentaje para los colaboradores operativos es entre 1 y 3 SMLV con el 43%, seguido por menos de 1 SMLV con el 25%, para los colaboradores administrativos es entre 1 y 3 SMLV con un 62% del total seguido por el 5% correspondiente a un rango entre 3 y 6 SMLV, el 3% dice que su rango salarial promedio se encuentra en menos de 1 SMLV y para los colaboradores directivos el mayor porcentaje se encuentra en un rango salarial de entre 1 y 3 SMLV con el 11% del total, seguido por el 5% correspondiente al rango entre 3 y 6 SMLV y por último con un 3% del total el rango salarial promedio de los colaboradores directivos es entre 6 y 9 SMLV.

Tabla 9 al momento de contratar un colaborador lo más importante para usted es:

- **Operativo/Nivel educativo**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td>no</td>
<td>38</td>
<td>62,3</td>
<td>86,4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>si</td>
<td>6</td>
<td>9,8</td>
<td>13,6</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>44</td>
<td>72,1</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td>17</td>
<td>27,9</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td></td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

- **Operativo/Habilidad**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td>no</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td>34,1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>si</td>
<td>29</td>
<td>47,5</td>
<td>65,9</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>44</td>
<td>72,1</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td>17</td>
<td>27,9</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td></td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

- **Operativo/Experiencia**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td>no</td>
<td>23</td>
<td>37,7</td>
<td>52,3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>si</td>
<td>21</td>
<td>34,4</td>
<td>47,7</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>44</td>
<td>72,1</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td>17</td>
<td>27,9</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td></td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
### Administrativo/nivel educativo

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>no</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td>42,9</td>
<td>42,9</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>24</td>
<td>39,3</td>
<td>57,1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>42</td>
<td>68,9</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>19</td>
<td>31,1</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

### Administrativo/Habilidad

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>no</td>
<td>30</td>
<td>49,2</td>
<td>71,4</td>
<td>71,4</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>12</td>
<td>19,7</td>
<td>28,6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>42</td>
<td>68,9</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>19</td>
<td>31,1</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

### Administrativo/Experiencia

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>no</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td>42,9</td>
<td>42,9</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>24</td>
<td>39,3</td>
<td>57,1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>42</td>
<td>68,9</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>19</td>
<td>31,1</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

### Directivo/Nivel educativo

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>no</td>
<td>3</td>
<td>4,9</td>
<td>14,3</td>
<td>14,3</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td>85,7</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>21</td>
<td>34,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>40</td>
<td>65,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
• Directivo/Habilidad

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos no</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td>80,0</td>
<td>80,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Válidos si</td>
<td>4</td>
<td>6,6</td>
<td>20,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>20</td>
<td>32,8</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>41</td>
<td>67,2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

• Directivo/Experiencia

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos no</td>
<td>9</td>
<td>14,8</td>
<td>45,0</td>
<td>45,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Válidos si</td>
<td>11</td>
<td>18,0</td>
<td>55,0</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>20</td>
<td>32,8</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>41</td>
<td>67,2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Gráfica 16 al momento de contratar un colaborador operativo, administrativo, o directivo lo más importante para usted es el nivel educativo, la habilidad o la experiencia

Fuente: Las autoras

96
En la grafica se puede observar que al momento de contratar un colaborador de nivel operativo lo más importante es la “Habilidad” que posea el aspirante lo cual se ve reflejado por el 48% de las empresas encuestadas que seleccionaron esta opción, por otro lado se obtuvo que el 25% no lo considera importante, en segundo lugar de aspectos importantes se encuentra la experiencia con el 34% de las respuestas dadas, aunque quienes no lo consideran importante representan el 38% y por último tan solo el 10% de los encuestados consideran importante el nivel educativo y el 62% que no. Para el caso de un colaborador de nivel administrativo se puede notar que priman dos de los criterios, el nivel educativo y la experiencia ambos con un 39% y con un 30% aquellos encuestados que no lo consideran importante, seguido de la habilidad con un 20% aquellos que sí lo consideran importante y con un 49% los que no. Y para la elección de un directivo lo más importante es el nivel educativo donde el 30% de las empresas optaron por esta elección y el 5% no lo apoyó, seguido de la experiencia con un valor del 18% y el 15% no estuvo de acuerdo con esta elección, por último la habilidad obtuvo un valor del 7% como variable importante y el 26% no lo consideró.

Tabla 10 la empresa desarrolla programas de:

- **Inducción**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos no</td>
<td>23</td>
<td>37,7</td>
<td>52,3</td>
<td>52,3</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>21</td>
<td>34,4</td>
<td>47,7</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>44</td>
<td>72,1</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>17</td>
<td>27,9</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

- **Educación continuada**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos no</td>
<td>44</td>
<td>72,1</td>
<td>100,0</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>17</td>
<td>27,9</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
• Capacitación

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>no</td>
<td>32</td>
<td>52,5</td>
<td>72,7</td>
<td>72,7</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>12</td>
<td>19,7</td>
<td>27,3</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>44</td>
<td>72,1</td>
<td></td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>17</td>
<td>27,9</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafica 17 la empresa desarrolla programas de inducción, educación continuada y capacitación.

De las empresas encuestadas se puede ver que el 34% de estas desarrollan programas de inducción y el 38% no lo realizan, el 20% realizan programas de capacitación y el 52% no utiliza esta metodología y ninguna de las empresas realiza programas de educación continuada con un valor del 72%.
IV. Área tecnología (procesos)

Tabla 11

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>RESULTADO POSITIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>RESULTADO NEGATIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Se ha definido Misión</td>
<td>11</td>
<td>35</td>
<td>23,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se ha definido Valores</td>
<td>6</td>
<td>40</td>
<td>13,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se ha definido Políticas</td>
<td>9</td>
<td>37</td>
<td>19,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se ha definido Visión</td>
<td>7</td>
<td>39</td>
<td>15,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se han definido Objetivos</td>
<td>13</td>
<td>33</td>
<td>28,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se han definido Resultados</td>
<td>14</td>
<td>32</td>
<td>30,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se tiene Organigrama actualizado</td>
<td>6</td>
<td>35</td>
<td>13,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se tienen Manuales de Funciones</td>
<td>15</td>
<td>30</td>
<td>32,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se tienen Manuales de Procesos y/o Procedimientos</td>
<td>17</td>
<td>27</td>
<td>37,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Los equipos tienen entre 5 y 10 años de uso.</td>
<td>31</td>
<td>13</td>
<td>67,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se tienen relaciones con las Universidades</td>
<td>0</td>
<td>46</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se tienen relaciones con las Empresas del sector</td>
<td>8</td>
<td>38</td>
<td>17,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se tienen relaciones con el Sector Gubernamental</td>
<td>6</td>
<td>40</td>
<td>13,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>La empresa realiza cambios innovadores en sus productos y/o servicios</td>
<td>19</td>
<td>27</td>
<td>41,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>El nivel de compromiso de la alta gerencia con los cambios innovadores es alto</td>
<td>11</td>
<td>35</td>
<td>23,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tiene un buen nivel de mejora de bienes y servicios (moderado + alto)</td>
<td>33</td>
<td>13</td>
<td>71,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>La empresa observa y adapta nueva tecnología (moderado + alto)</td>
<td>29</td>
<td>17</td>
<td>63,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (moderado + alto)</td>
<td>12</td>
<td>34</td>
<td>26,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>La empresa tiene algún tipo de certificación.</td>
<td>0</td>
<td>46</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

PROMEDIO DE GESTIÓN | 28,3%

Tabla 12 en la empresa se han definido

- Misión

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos no</td>
<td>35</td>
<td>57,4</td>
<td>76,1</td>
<td>76,1</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>11</td>
<td>18,0</td>
<td>23,9</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
### Visión

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos no</td>
<td>39</td>
<td>63,9</td>
<td>84,8</td>
<td>84,8</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>7</td>
<td>11,5</td>
<td>15,2</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

### Valores

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos no</td>
<td>40</td>
<td>65,6</td>
<td>87,0</td>
<td>87,0</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>6</td>
<td>9,8</td>
<td>13,0</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

### Objetivos

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos no</td>
<td>33</td>
<td>54,1</td>
<td>71,7</td>
<td>71,7</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>13</td>
<td>21,3</td>
<td>28,3</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

### Políticas

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos no</td>
<td>37</td>
<td>60,7</td>
<td>80,4</td>
<td>80,4</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>9</td>
<td>14,8</td>
<td>19,6</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
• **Resultados**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td>no</td>
<td>32</td>
<td>52,5</td>
<td>69,6</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>si</td>
<td>14</td>
<td>23,0</td>
<td>30,4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafica 18 en la empresa se han definido

De las 46 empresas visitadas solo el 18% tienen definidas la misión en la organización y el 57% no las han definido, el 11% han definido la visión y el 64% aun no, el 10% tienen establecidos lo valores corporativos y el 66% no los establecen, el 21% de las empresas tienen determinados sus objetivos institucionales y el 54% no los determinan, se puede ver que el 15% tienen definidas sus políticas y el 61% aun no las definen, finalmente el 23% de las empresas encuestadas tienen establecidos los resultados y el 52% no los establecen.
8.5 SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL ESTILO PERSONAL.

En esta parte de la encuesta, las preguntas que se realizaron tenían el objetivo de poder identificar el estilo administrativo personal del encuestado, para esto las preguntas se han agrupado según cada una de las 4 orientaciones definidas, las cuales son:

- Orientación humanista: información relacionada con los estímulos dados al personal, información de colaboradores, programas de capacitación dirigidos al personal y su familia, empoderamiento del personal, políticas de la empresa.

- Orientación tecnocrática (tecnología y procesos): información relacionada con documentación de procesos y métodos de trabajo, inversión en nuevas tecnologías.

- Orientación planificadora y toma de decisiones: información relacionada con el conocimiento de distintos aspectos del sector, conocimiento de procesos internos de la empresa.

- Orientación hacia las normas y reglamentos: información relacionada con reglamentos, jerarquías, políticas, autoridad en la empresa.

Las respuestas dadas por los encuestados a las preguntas realizadas en esta parte, están influenciadas por sus experiencias, conocimientos y criterios administrativos, por lo cual las respuestas dadas en esta parte son consideradas como el estilo personal de cada encuestado.
I. Orientación humanista

Tabla 13

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>RESULTADO POSITIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>RESULTADO NEGATIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Considera de alta importancia la selección de personal</td>
<td>25</td>
<td>21</td>
<td>54,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Estimula al personal con Salario</td>
<td>31</td>
<td>15</td>
<td>67,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Estimula al personal con Entrenamiento</td>
<td>1</td>
<td>45</td>
<td>2,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Estimula al personal con Planes de motivación</td>
<td>7</td>
<td>39</td>
<td>15,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Estimula al personal con Capacitación Técnica</td>
<td>8</td>
<td>38</td>
<td>17,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Estimula al personal con Premios</td>
<td>5</td>
<td>41</td>
<td>10,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Estimula al personal con Inducción, reinducción</td>
<td>9</td>
<td>37</td>
<td>19,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Estimula al personal con Incentivos</td>
<td>18</td>
<td>28</td>
<td>39,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Estimula al personal con Reentrenamiento</td>
<td>3</td>
<td>43</td>
<td>6,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Estimula al personal con Formación Personal</td>
<td>4</td>
<td>42</td>
<td>8,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tiene información sobre el Nivel académico del personal</td>
<td>30</td>
<td>16</td>
<td>65,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tiene información sobre el Estado civil del personal</td>
<td>29</td>
<td>17</td>
<td>63,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tiene información sobre los Intereses personales del personal</td>
<td>17</td>
<td>29</td>
<td>37,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tiene información sobre el Número de hijos del personal</td>
<td>29</td>
<td>17</td>
<td>63,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tiene información sobre el Tiempo en la empresa del personal</td>
<td>37</td>
<td>9</td>
<td>80,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Considera importante que los programas de capacitación técnica sean dirigidos al Trabajador</td>
<td>10</td>
<td>36</td>
<td>21,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Considera importante que los programas de capacitación en crecimiento y desarrollo personal sean dirigidos al Trabajador</td>
<td>13</td>
<td>33</td>
<td>28,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Considera importante que los programas de capacitación en salud sean dirigidos al Trabajador</td>
<td>15</td>
<td>31</td>
<td>32,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Considera importante que los programas de capacitación técnica sean dirigidos a la Familia</td>
<td>1</td>
<td>45</td>
<td>2,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Considera importante que los programas de capacitación en crecimiento y desarrollo personal sean dirigidos a la Familia</td>
<td>2</td>
<td>44</td>
<td>4,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Considera importante que los programas de capacitación en salud sean dirigidos a la Familia</td>
<td>3</td>
<td>43</td>
<td>6,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Empodera a su personal Delegando la toma de algunas decisiones</td>
<td>11</td>
<td>35</td>
<td>23,9%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Empodera a su personal al Escuchar opiniones: 18 (39,1%)
Empodera a su personal al Delegar responsabilidades: 21 (45,7%)
Empodera a su personal Reconociendo el buen trabajo: 16 (34,8%)
Da la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa: 35 (76,1%)
Considera que sus trabajadores son leales con la empresa para la cual trabajan: 37 (80,4%)
Encuentra beneficio al trabajo en equipo: 43 (93,5%)
Su estilo de administración se enfoca al liderazgo: 22 (47,8%)

**PROMEDIO DE GESTIÓN 37,5%**

Tabla de contingencia 9 cómo definiría su estilo de administración Vs da usted la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Cómo definiría su estilo de administración</th>
<th>dejar hacer - dejar pasar</th>
<th>democrático</th>
<th>paternales</th>
<th>autocrático</th>
<th>líder</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>no</td>
<td>5</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>9</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>0</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>14</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>20</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafica 19 cómo definiría su estilo de administración Vs da usted la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa.

Fuente: Las autoras
En la grafica se puede observar que 17 de las empresas encuestadas definen su estilo de administración como líder y a su vez dan la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas establecidas por la empresa y 3 encuestados respondieron que no dan la posibilidad de negociar ciertas normas de la empresa. Le sigue el estilo dejar hacer-dejar seleccionado por 9 empresas las que igualmente dan la posibilidad de negociar ciertos aspectos de la empresa y 5 que no brindan esta posibilidad. Se puede notar que 5 de las empresas definen su estilo administrativo democrático y permiten negociar las políticas, 4 de las empresas encuestadas definen su estilo como paternalistas permitiendo ser flexibles con ciertas políticas establecidas en la empresa. Y solo una de las empresas dedicadas a la actividad de juegos de suerte y azar define su estilo administrativo como autocrático y no brinda la posibilidad a sus colaboradores de negociar ciertas políticas de la empresa.

Tabla 14 que tan importante considera el proceso de selección de personal para la empresa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Porcentaje</th>
<th>Válidos</th>
<th>Medio</th>
<th>alto</th>
<th>Total</th>
<th>Perdidos</th>
<th>Sistema</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Frecuencia</td>
<td>Porcentaje</td>
<td>Porcentaje válido</td>
<td>Porcentaje acumulado</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>bajo</td>
<td>1</td>
<td>1,6</td>
<td>2,2</td>
<td>2,2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Medio</td>
<td>20</td>
<td>32,8</td>
<td>43,5</td>
<td>45,7</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>alto</td>
<td>25</td>
<td>41,0</td>
<td>54,3</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafica 20 que tan importante considera el proceso de selección de personal para la empresa

Fuente: Las autoras
El 41% de los encuestados manifestaron que consideraban de alta importancia el proceso de selección de personal para la empresa, el 33% consideran el proceso de selección de personal en un nivel medio para sus empresas, y el 2% restante consideran que tiene una importancia baja el proceso de selección dentro de su empresa.

Tabla 15 qué mecanismos considera importantes para estimular y desarrollar a su personal

- **Salario**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Válidos</th>
<th>No</th>
<th>12</th>
<th>19,7</th>
<th>27,9</th>
<th>27,9</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Si</td>
<td>31</td>
<td>50,8</td>
<td>72,1</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>43</td>
<td>70,5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

- **Premios**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Válidos</th>
<th>No</th>
<th>38</th>
<th>62,3</th>
<th>88,4</th>
<th>88,4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Si</td>
<td>5</td>
<td>8,2</td>
<td>11,6</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>43</td>
<td>70,5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

- **Formación personal**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Válidos</th>
<th>No</th>
<th>39</th>
<th>63,9</th>
<th>90,7</th>
<th>90,7</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Si</td>
<td>4</td>
<td>6,6</td>
<td>9,3</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>43</td>
<td>70,5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
### Incentivos

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos No</td>
<td>25</td>
<td>41,0</td>
<td>58,1</td>
<td>58,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Si</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td>41,9</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>43</td>
<td>70,5</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

### Planes de motivación

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos No</td>
<td>36</td>
<td>59,0</td>
<td>83,7</td>
<td>83,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Si</td>
<td>7</td>
<td>11,5</td>
<td>16,3</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>43</td>
<td>70,5</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

### Capacitación técnica

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos No</td>
<td>35</td>
<td>57,4</td>
<td>81,4</td>
<td>81,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Si</td>
<td>8</td>
<td>13,1</td>
<td>18,6</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>43</td>
<td>70,5</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

### Entrenamiento

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos No</td>
<td>42</td>
<td>68,9</td>
<td>97,7</td>
<td>97,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Si</td>
<td>1</td>
<td>1,6</td>
<td>2,3</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>43</td>
<td>70,5</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
• Reentrenamiento

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>No</td>
<td>40</td>
<td>65,6%</td>
<td>93,0%</td>
<td>93,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Si</td>
<td>3</td>
<td>4,9%</td>
<td>7,0%</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>43</td>
<td>70,5%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>18</td>
<td>29,5%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

• Inducción

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>No</td>
<td>34</td>
<td>55,7%</td>
<td>79,1%</td>
<td>79,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Si</td>
<td>9</td>
<td>14,8%</td>
<td>20,9%</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>43</td>
<td>70,5%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>18</td>
<td>29,5%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafica 21 qué mecanismos considera importantes para estimular y desarrollar a su personal

<table>
<thead>
<tr>
<th>Mecanismo</th>
<th>No (% ACUM)</th>
<th>Si (% ACUM)</th>
<th>Total (% ACUM)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>SALARIO</td>
<td>20%</td>
<td>51%</td>
<td>71%</td>
</tr>
<tr>
<td>PREMIOS</td>
<td>8%</td>
<td>62%</td>
<td>70%</td>
</tr>
<tr>
<td>FORMACION PERSONAL</td>
<td>7%</td>
<td>64%</td>
<td>71%</td>
</tr>
<tr>
<td>INCENTIVOS</td>
<td>11%</td>
<td>41%</td>
<td>52%</td>
</tr>
<tr>
<td>PLANES DE MOTIVACION</td>
<td>30%</td>
<td>59%</td>
<td>89%</td>
</tr>
<tr>
<td>CAPACITACION TECNICA</td>
<td>2%</td>
<td>57%</td>
<td>59%</td>
</tr>
<tr>
<td>ENTRENAMIENTO</td>
<td>2%</td>
<td>69%</td>
<td>71%</td>
</tr>
<tr>
<td>REENTRENAMIENTO</td>
<td>5%</td>
<td>66%</td>
<td>71%</td>
</tr>
<tr>
<td>INDUCCION</td>
<td>15%</td>
<td>56%</td>
<td>71%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
Los mecanismos que son considerados más importantes para estimular y desarrollar a su personal son, en primer lugar el salario con el 51% de las empresas que optaron por este mecanismo y el 20% que no lo consideran importante, en segundo lugar los incentivos con un total del 30% de las empresas que apoyaron este mecanismo y 41% que no lo apoya, en tercer lugar el 15% de los directivos consideran que la inducción es uno de los mecanismos importantes y el 56% no lo consideran.

Para los mecanismos de planes de capacitación técnica, planes de motivación, premios y formación personal se tuvieron valores del 13%,11%, 8% y 7% respectivamente, los cuales se consideraron mecanismos importantes para estimular y desarrollar a su personal, se tuvieron valores de 57%, 59%, 62%, 64% de las personas que no consideraban estos mecanismos como importantes.

Por último se consideran importantes los mecanismos de entrenamiento y reentrenamiento con el 2% y 5% respectivamente y como no importantes en una calificación de 69% y 66%.

Tabla 16 acciones específicas con las que empodera a sus trabajadores

- **Delega toma de algunas decisiones**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>no</td>
<td>32</td>
<td>52,5</td>
<td>74,4</td>
<td>74,4</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>11</td>
<td>18,0</td>
<td>25,6</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>43</td>
<td>70,5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

- **Escucha opiniones**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>no</td>
<td>25</td>
<td>41,0</td>
<td>58,1</td>
<td>58,1</td>
</tr>
<tr>
<td>si</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td>41,9</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>43</td>
<td>70,5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
• Delega responsabilidades

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos no</td>
<td>22</td>
<td>36,1</td>
<td>51,2</td>
<td>51,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Válidos sí</td>
<td>21</td>
<td>34,4</td>
<td>48,8</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Total</td>
<td>43</td>
<td>70,5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

• Reconoce el buen trabajo

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos no</td>
<td>27</td>
<td>44,3</td>
<td>62,8</td>
<td>62,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Válidos sí</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td>37,2</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Total</td>
<td>43</td>
<td>70,5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafica 22 acciones específicas con las que empodera a sus trabajadores

De las 46 empresas encuestadas el 34% considera que delegar responsabilidades es una de las acciones específicas con las que frecuentemente empodera a sus...
trabajadores y el 36% dijo que esta acción no la considera, el 30% considera que es mejor escuchar las diferentes opiniones de los trabajadores y el 41% no la considera, el 26% de las empresas reconoce el buen trabajo de sus colaboradores y el 44% no lo reconoce, y finalmente con una menor participación del 18% las empresas empoderan a sus trabajadores delegando la toma de algunas decisiones y el 52% dice no delegar toma de decisiones.

II. Orientación tecnocrática (tecnología y procesos)

Tabla 17

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>RESULTADO POSITIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>RESULTADO NEGATIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Cuenta con sistemas de comunicación (Internet, fax, conmutador)</td>
<td>23</td>
<td>23</td>
<td>50,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuenta con Manual de funciones</td>
<td>13</td>
<td>33</td>
<td>28,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuenta con Manual de procedimientos</td>
<td>8</td>
<td>38</td>
<td>17,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuenta con Control de procesos</td>
<td>7</td>
<td>39</td>
<td>15,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuenta con Documentación de los métodos de trabajo</td>
<td>7</td>
<td>39</td>
<td>15,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Invierte en tecnología moderna</td>
<td>11</td>
<td>35</td>
<td>23,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuenta con plataforma informática (hardware, software)</td>
<td>7</td>
<td>39</td>
<td>15,2%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

PROMEDIO DE GESTIÓN 23,6%

Tabla 18 cuales de los siguientes factores considera importantes para su empresa:

- **Sistema de comunicación**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>si y lo utilizo</td>
<td>23</td>
<td>37,7</td>
<td>50,0</td>
<td>50,0</td>
</tr>
<tr>
<td>si pero no lo utiliza</td>
<td>11</td>
<td>18,0</td>
<td>23,9</td>
<td>73,9</td>
</tr>
<tr>
<td>no y no lo utiliza</td>
<td>12</td>
<td>19,7</td>
<td>26,1</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
### Manual de funciones

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>si y lo utilizó</td>
<td>13</td>
<td>21,3</td>
<td>28,9</td>
<td>28,9</td>
</tr>
<tr>
<td>si pero no lo utiliza</td>
<td>10</td>
<td>16,4</td>
<td>22,2</td>
<td>51,1</td>
</tr>
<tr>
<td>no y no lo utilizó</td>
<td>22</td>
<td>36,1</td>
<td>48,9</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>45</td>
<td>73,8</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

### Manual de procedimientos

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>si y lo utilizó</td>
<td>8</td>
<td>13,1</td>
<td>17,8</td>
<td>17,8</td>
</tr>
<tr>
<td>si pero no lo utiliza</td>
<td>10</td>
<td>16,4</td>
<td>22,2</td>
<td>40,0</td>
</tr>
<tr>
<td>no y no lo utilizó</td>
<td>27</td>
<td>44,3</td>
<td>60,0</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>45</td>
<td>73,8</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

### Control de procesos

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>si y lo utilizó</td>
<td>7</td>
<td>11,5</td>
<td>15,2</td>
<td>15,2</td>
</tr>
<tr>
<td>si pero no lo utiliza</td>
<td>11</td>
<td>18,0</td>
<td>23,9</td>
<td>39,1</td>
</tr>
<tr>
<td>no y no lo utilizó</td>
<td>28</td>
<td>45,9</td>
<td>60,9</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
• Documentación métodos de trabajo

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>si y lo utilizo</td>
<td>7</td>
<td>11,5</td>
<td>15,6</td>
<td>15,6</td>
</tr>
<tr>
<td>si pero no lo utilizo</td>
<td>13</td>
<td>21,3</td>
<td>28,9</td>
<td>44,4</td>
</tr>
<tr>
<td>no y no lo utilizo</td>
<td>25</td>
<td>41,0</td>
<td>55,6</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>45</td>
<td>73,8</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

• Invertir en tecnología moderna

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>si y lo utilizo</td>
<td>11</td>
<td>18,0</td>
<td>25,6</td>
<td>25,6</td>
</tr>
<tr>
<td>si pero no lo utilizo</td>
<td>19</td>
<td>31,1</td>
<td>44,2</td>
<td>69,8</td>
</tr>
<tr>
<td>no y no lo utilizo</td>
<td>13</td>
<td>21,3</td>
<td>30,2</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>43</td>
<td>70,5</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

• Contar con plataforma informática

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>si y lo utilizo</td>
<td>7</td>
<td>11,5</td>
<td>15,9</td>
<td>15,9</td>
</tr>
<tr>
<td>si pero no lo utilizo</td>
<td>9</td>
<td>14,8</td>
<td>20,5</td>
<td>36,4</td>
</tr>
<tr>
<td>no y no lo utilizo</td>
<td>28</td>
<td>45,9</td>
<td>63,6</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>44</td>
<td>72,1</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>17</td>
<td>27,9</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
El 38% de las empresas encuestadas considera importante y utilizan sistemas de comunicación para la empresa, el 21% considera importante y utiliza en su empresa manuales de funciones, un 18% del total de las empresas encuestadas considera muy importante el factor de invertir en tecnología moderna y lo realizan, el 13% afirma tener y utilizar manuales de procedimientos y los utilizan, y en un 11% se consideran importantes para la empresa los factores de control de procesos, documentar los métodos de trabajo y contar con plataforma informática además, los utilizan, este bajo porcentaje puede ser principalmente por el tamaño de las empresas encuestadas, pues estos no requieren de suficiente tecnología para poder desarrollar su actividad.

El 31% del total de las empresas encuestadas consideran importante el factor de invertir en tecnología moderna pero no la hacen, el 21% considera importante documentar los métodos de trabajo pero no lo realizan, un 18% considera importante los factores de sistemas de comunicación para la empresa y control de procesos pero no los utilizan, el 16% considera importante pero no utiliza en su empresa manuales de funciones y manual de procedimientos, el 15% considera importante contar con una plataforma informática pero no la utiliza.

Para los encuestados, los siguientes factores no son considerados importantes y no son utilizados en los siguientes porcentajes, contar con un sistema de comunicaciones el 20%, manual de funciones el 36%, manual de procedimientos
el 44%, control de procesos y plataforma informática en igual proporción 46%,
documental los métodos de trabajo el 41% e invertir en tecnología moderna el
21%.

III. Orientación planificadora _toma de decisiones_

Tabla 19

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>RESULTADO POSITIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>RESULTADO NEGATIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lo más importante es planear</td>
<td>9</td>
<td>37</td>
<td>19,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Conoce al sector en el aspecto legal (nacional)</td>
<td>37</td>
<td>9</td>
<td>80,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Conoce al sector en el aspecto de productividad y competitividad (nacional)</td>
<td>36</td>
<td>10</td>
<td>78,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Conoce al sector en el aspecto de la competencia (nacional)</td>
<td>37</td>
<td>9</td>
<td>80,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Conoce al sector en el aspecto de innovación y tecnología (nacional)</td>
<td>28</td>
<td>18</td>
<td>60,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Conoce al sector en el aspecto del medio ambiente (nacional)</td>
<td>12</td>
<td>34</td>
<td>26,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Conoce en su empresa los procesos financieros</td>
<td>31</td>
<td>15</td>
<td>67,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Conoce en su empresa los procesos de producción</td>
<td>25</td>
<td>21</td>
<td>54,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Conoce en su empresa los procesos de compras e inventarios</td>
<td>31</td>
<td>15</td>
<td>67,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Conoce en su empresa los procesos de administración de personal</td>
<td>33</td>
<td>13</td>
<td>71,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Conoce en su empresa los procesos comerciales</td>
<td>23</td>
<td>23</td>
<td>50,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>En el momento de planear se da mayor importancia a los resultados</td>
<td>29</td>
<td>17</td>
<td>63,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Considera importante certificar procesos</td>
<td>9</td>
<td>37</td>
<td>19,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Considera importante certificar productos</td>
<td>19</td>
<td>27</td>
<td>41,3%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**PROMEDIO DE GESTIÓN** 55,7%

Tabla de contingencia 10 _cómo definiría su estilo de administración Vs a que le da usted más importancia como gerente_

<table>
<thead>
<tr>
<th>A que le da usted más importancia como gerente</th>
<th>dejar hacer -</th>
<th>tomar decisiones</th>
<th>dar instrucciones claras</th>
<th>cumplir la normatividad</th>
<th>organizan los procesos</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Cómo definiría su estilo de administración</td>
<td>dejar pasar</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>7</td>
<td>4</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>administración</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>democrático</td>
<td></td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>paternalista</td>
<td></td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Dentro de las 46 empresas encuestadas se puede observar que la mayor cantidad de administradores considera que tiene un estilo de administración líder, 8 de los encuestados dicen que le dan más importancia a la variable tomar decisiones, seguido de la variable planear con una proporción de 6 empresas, 4 de los encuestados le dan más importancia a la variable cumplir la normatividad, la variable dar instrucciones claras con una proporción de 2 empresas, finalmente analizando el estilo de administración líder encontramos 2 empresas que consideran importante organizar los procesos. Igualmente se puede notar que el estilo de administración que prevalece seguido del líder es dejar hacer-dejar pasar donde una proporción de 7 empresas consideran importante a la variable tomar decisiones y 1 le da importancia a la variable planear.
Con respecto al estilo de administración democrático 2 de los encuestados respondieron que le dan importancia a las variables planear y organizar los procesos cada uno con igual proporción y solo 1 a dar instrucciones claras, la información recolectada para el estilo de administración paternalista fue la siguiente, para las variables tomar decisiones y organizar los procesos con proporción de 1 persona cada uno apoyando esta elección, y la variables cumplir la normatividad con proporción de 2 empresas.

Con relación al estilo de administración autocrático encontramos que uno de los encuestados le da más importancia a cumplir la normatividad.

Tabla 20 En el momento de planear usted le da más importancia a

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td>los resultados</td>
<td>29</td>
<td>47,5</td>
<td>63,0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>objetivos y metas</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td>34,8</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>escenarios futuros del sector</td>
<td>1</td>
<td>1,6</td>
<td>2,2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td></td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras

Grafica 25 en el momento de planear usted le da más importancia a

Fuente: Las autoras
En el gráfico se puede notar que en un 48% al momento de planear se le da más importancia a los resultados, seguido de los objetivos y metas con un 26% y finalmente se le da poca importancia en el momento de planear a los escenarios futuros del sector en un 2%.

IV. Orientación hacia las normas y reglamentos

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>RESULTADO POSITIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>RESULTADO NEGATIVO EMPRESAS ENCUESTADAS</th>
<th>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Considera importantes las normas y reglamentos.</td>
<td>29</td>
<td>17</td>
<td>63,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>En la empresa se tienen establecidas las jerarquías y conductos regulares.</td>
<td>18</td>
<td>28</td>
<td>39,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Los procesos, procedimientos y actividades de rutina, tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos.</td>
<td>23</td>
<td>23</td>
<td>50,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>El concepto de autoridad está muy bien establecido en su organización, todo el mundo sabe quién es el que manda.</td>
<td>37</td>
<td>9</td>
<td>80,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Está parcialmente de acuerdo con la afirmación &quot;Si yo no estoy presente, las cosas no funcionan tan bien como deberían&quot;.</td>
<td>10</td>
<td>36</td>
<td>21,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>En la organización se trabaja en equipo, no se depende totalmente de las órdenes del gerente.</td>
<td>10</td>
<td>36</td>
<td>21,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Los colaboradores tienen autonomía y manejan sus propios espacios</td>
<td>1</td>
<td>45</td>
<td>2,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Las personas son polifuncionales.</td>
<td>12</td>
<td>34</td>
<td>26,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Considera importante entregar poder a los colaboradores.</td>
<td>6</td>
<td>40</td>
<td>13,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Un estilo directivo fuerte y direccionador es necesario en algunos casos.</td>
<td>7</td>
<td>39</td>
<td>15,2%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

PROMEDIO DE GESTIÓN 33,3%

Tabla 22 en su actividad como gerente considera que las normas y reglamento son:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>altamente indispensables reguladoras normales de una actividad Total</td>
<td>29</td>
<td>47,5</td>
<td>64,4</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td>35,6</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema Total</td>
<td>45</td>
<td>73,8</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
Grafica 26 en su actividad como gerente considera que las normas y reglamento son:

![Grafico de barras](image)

Fuente: Las autoras

El 48% de los administradores consideran que las normas y reglamentos son altamente indispensables y el 26% consideran que las normas y reglamentos son reguladoras normales de una actividad.

Tabla 23 en su organización se tienen establecidas las jerarquías y conductos regulares

<table>
<thead>
<tr>
<th>Válidos</th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>de manera clara, precisa y por escrito</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td>39,1</td>
<td>39,1</td>
</tr>
<tr>
<td>existen pero no se tiene registrados por escritos</td>
<td>25</td>
<td>41,0</td>
<td>54,3</td>
<td>93,5</td>
</tr>
<tr>
<td>no se le da demasiada relevancia a este aspecto</td>
<td>3</td>
<td>4,9</td>
<td>6,5</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
Grafica 27 En su organización se tienen establecidas las jerarquías y conductos regulares

![Grafica 27](image)

Fuente: Las autoras

El 41% de las personas encuestadas dijo que en sus empresas existen las jerarquías y conductos regulares pero no se tienen registrados por escrito, el 30% dijo que se tienen establecidas de manera clara, precisa y por escrito y el 5% de las empresas dijo que no se le da demasiada relevancia a este aspecto.

Tabla 24 los procesos, procedimientos y actividades de rutina tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistemas</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
Grafica 28 los procesos, procedimientos y actividades de rutina tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos

El 38% de las empresas está totalmente de acuerdo con que los procesos, procedimientos y actividades de rutina tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos, el 25% está medianamente de acuerdo, lo importante es que se conozcan, y el 13% de las empresas encuestadas los procesos, procedimientos y actividades no se encuentran establecidos formalmente.

*Tabla 25* el concepto de autoridad está muy bien establecido en su organización, todo el mundo sabe quién es el que manda

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>absolutamente cierto</td>
<td>37</td>
<td>60,7</td>
<td>80,4</td>
<td>80,4</td>
</tr>
<tr>
<td>a veces se pierde este concepto y las personas no lo identifican</td>
<td>4</td>
<td>6,6</td>
<td>8,7</td>
<td>89,1</td>
</tr>
<tr>
<td>no se le da mucho énfasis a este aspecto</td>
<td>5</td>
<td>8,2</td>
<td>10,9</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
Grafica 29 el concepto de autoridad está muy bien establecido en su organización, todo el mundo sabe quién es el que manda

![Diagrama de barras mostrando el porcentaje de empresas con un concepto de autoridad bien establecido, moderado y escaso.](image)

Fuente: Las autoras

El 61% de las empresas tiene muy bien establecido el concepto de autoridad, todo el mundo sabe quién es el que manda, el 8% no le da mucho énfasis al concepto de autoridad dentro de su empresa, y el 7% de las empresas consideran que a veces se pierde este concepto y las personas no lo identifican.

Tabla 26 qué opinión le merece esta afirmación "si yo no estoy presente, las cosas no funcionan también como deberían"

<table>
<thead>
<tr>
<th>Válidos</th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>completamente de acuerdo</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td>32,6</td>
<td>32,6</td>
</tr>
<tr>
<td>parcialmente de acuerdo</td>
<td>10</td>
<td>16,4</td>
<td>21,7</td>
<td>54,3</td>
</tr>
<tr>
<td>no estoy de acuerdo</td>
<td>21</td>
<td>34,4</td>
<td>45,7</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
Grafica 30 qué opinión le merece esta afirmación "si yo no estoy presente, las cosas no funcionan también como deberían"

El 34% de los administradores no está de acuerdo con la afirmación, el 25% de los administradores están completamente de acuerdo con la afirmación y el 16% está parcialmente de acuerdo.

Fuente: Las autoras

Tabla 27 en la organización que usted dirige, las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Válidos</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>completamente de acuerdo</td>
<td>13</td>
<td>21,3</td>
<td>28,3</td>
<td>28,3</td>
</tr>
<tr>
<td>parcialmente de acuerdo</td>
<td>23</td>
<td>37,7</td>
<td>50,0</td>
<td>78,3</td>
</tr>
<tr>
<td>no estoy de acuerdo</td>
<td>10</td>
<td>16,4</td>
<td>21,7</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Perdidos</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
Grafica 31 en la organización que usted dirige, las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones

![Bar chart showing 21%, 38%, and 16%]

Fuente: Las autoras

El 38% de los administrativos afirman que no en todas las ocasiones las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones y a veces toman sus propias decisiones, el 21% de las empresas afirma que las personas dependen por completo de las órdenes e instrucciones de su directivo, finalmente en un 16% de las empresas se trabaja en equipo.

Tabla 28 cree usted que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>cierto, no hacen sino lo que se les ordena</td>
<td>14</td>
<td>23,0</td>
<td>31,1</td>
<td>31,1</td>
</tr>
<tr>
<td>a veces tienen ideas propias pero no es muy común</td>
<td>30</td>
<td>49,2</td>
<td>66,7</td>
<td>97,8</td>
</tr>
<tr>
<td>No, tienen autonomía y manejan sus propios espacios</td>
<td>1</td>
<td>1,6</td>
<td>2,2</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>45</td>
<td>73,8</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Perdidos                |            |            |                    |                       |
| Sistema                | 16         | 26,2       |                    |                       |
| Total                  | 61         | 100,0      |                    |                       |

Fuente: Las autoras

124
Grafica 32 cree usted que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones

Fuente: Las autoras

El 49% de los administrativos de las empresas aseguran que algunas veces sus colaboradores tienen ideas propias pero no es muy común, el 23% aseguran que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones y solo hacen lo que se les ordena, el 2% afirma que sus colaboradores tienen autonomía y manejan sus propios espacios.

Tabla 29 en su empresa las personas tienen alto grado de especialización ¿cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>cierto, ha sido una de</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td>34,8</td>
<td>34,8</td>
</tr>
<tr>
<td>las principales acciones desarrollada</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>parcialmente cierto, se procura la rotación de diferentes oficios</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td>39,1</td>
<td>73,9</td>
</tr>
<tr>
<td>no se tiene esa cultura, todos son multifuncionales</td>
<td>12</td>
<td>19,7</td>
<td>26,1</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
En su empresa las personas tienen alto grado de especialización ¿cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?

Fuente: Las autoras

El 26% de las empresas tiene a su personal con alto grado de especialización y cada uno tiene un cargo con funciones establecidas, el 30% de las empresas dicen que esto es parcialmente cierto y se procura la rotación de diferentes oficios y el 20% de las empresas dicen que no se tiene esta cultura todos son multifuncional.

Tabla 30 cuál es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>totalmente de acuerdo</td>
<td>6</td>
<td>9,8</td>
<td>13,3</td>
<td>13,3</td>
</tr>
<tr>
<td>parcialmente de acuerdo</td>
<td>30</td>
<td>49,2</td>
<td>66,7</td>
<td>80,0</td>
</tr>
<tr>
<td>totalmente en desacuerdo</td>
<td>9</td>
<td>14,8</td>
<td>20,0</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>45</td>
<td>73,8</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>16</td>
<td>26,2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
Grafica 34 cuál es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados

El 49% de los administrativos está parcialmente de acuerdo sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados, el 15% se encuentra totalmente en desacuerdo y el 10% de los administrativos está totalmente de acuerdo con entregar poder a los colaboradores en las organizaciones.

Tabla 31 cree usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Porcentaje válido</th>
<th>Porcentaje acumulado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Válidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>sí, estoy de acuerdo no en todas las ocasiones</td>
<td>14</td>
<td>23,0</td>
<td>30,4</td>
<td>30,4</td>
</tr>
<tr>
<td>no en todas las ocasiones</td>
<td>25</td>
<td>41,0</td>
<td>54,3</td>
<td>84,8</td>
</tr>
<tr>
<td>completamente en desacuerdo</td>
<td>7</td>
<td>11,5</td>
<td>15,2</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>46</td>
<td>75,4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perdidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistema</td>
<td>15</td>
<td>24,6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>61</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Las autoras
Grafica 35 cree usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?

Fuente: Las autoras

El 41% de los encuestados creen que no en todas las ocasiones un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera, el 23% están de acuerdo y el 11% de los encuestados se encuentran completamente en desacuerdo con dicha afirmación.
9. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.

El subsector juegos de azar en su mayoría se encuentra ubicado en la zona comercial debido a esto la disponibilidad de acceso de los clientes a dichos establecimientos y la facilidad de atraerlos, prestando el servicio de manera que el jugador se sienta satisfecho realizando sus apuestas y sea retribuido legalmente como está establecido en la ley.

Se observó igualmente que en general la naturaleza jurídica del subsector juegos de azar pertenece a personas naturales, donde los propietarios son las mismas personas que administran estas empresas, esto además influye en la escasa disponibilidad de recursos físicos, financieros, tecnológicos e intelectuales que en algunas ocasiones pueden presentar las empresas dedicadas a esta actividad. Principalmente en el trabajo de campo realizado se pudo notar la baja calidad de los administradores ya que su forma de administrar en muchas ocasiones es basada en el empirismo sin excluir a otras empresas de la misma actividad donde eran dirigidas por profesionales capacitados, además se pudo notar la inestabilidad de las estructuras físicas que tenían algunas de las empresas.

LA ORGANIZACIÓN

Área Comercial

Según los resultados obtenidos en el análisis del instrumento aplicado para la investigación, el área comercial es de los que se presenta con mayor fortaleza antecediendo el área financiera, indicando que la gestión aplicada por estas empresas se encuentra en el nivel medio con una calificación del 49.8%. En un principio se logra identificar que tanto la demanda como la oferta de este servicio ha existido, existe y existirá, actualmente las ventas de los productos y servicios se encuentran en diferentes etapas en el ciclo de vida razón por la cual afecta directamente los niveles de ventas proyectados por las empresas que pertenecen al subsector en el Área Metropolitana Centro Occidente.

Se identificó que la mayoría de las empresas conocen a sus competidores, aspecto que representa ventajas por el hecho de que se generan estrategias que los mantienen a la expectativa de ofrecer mejores beneficios a sus clientes.
Igualmente cabe anotar que el nivel de satisfacción del cliente no está en su mejor horizonte como consecuencia de esto es evidente que estas empresas no cuentan con un plan de mercadeo ya que solo 16 empresas lo realizan, las que no lo realizan afirman que no se hace por factores como no se busca llamar el cliente él conoce el servicio, no se hace énfasis en esto, no se tiene conocimiento, no se maneja directamente, no es necesario.

De igual forma se identificó que al subsector le falta iniciativa en la realización de acuerdos o alianzas con proveedores, clientes y empresas del sector, evidencia que se debe fortalecer pues se debe generar apoyo que fomente la sana competencia.

En el momento de analizar las variables de mercadeo se puede afirmar que las de mejor manejo para el subsector son producto y precio variables indispensables para el buen funcionamiento de los establecimientos realizando sistemas de control en cuanto a productos y servicios y sistemas de control en inventarios.

Área financiera

En esta área las empresas aplican de manera media la gestión con una calificación del 53.2% y es el área donde mayor prevalece la gestión. Las empresas y sus administradores del subsector afirman que manejan los estados financieros como herramienta para tomar decisiones oportunas frente al quehacer del negocio y realizan con una periodicidad presupuestos escritos con el inconveniente de que la mayoría no utilizan indicadores, asesorías, programas, para respaldar estos hechos.

Los administradores han realizado algún tipo de análisis que permita determinar la rentabilidad de su negocio basados en otras herramientas como contabilidad manual, contadores, promociones, EBITDA. Al mismo tiempo se observa que el principal aspecto que impide cumplir con las obligaciones es la disminución en las ventas.

Una falencia que se encontró en esta área es que los empresarios no conocen que entidades están otorgando créditos y recursos económicos para el desarrollo de su empresa.
Área de conocimiento (personas)

El promedio de gestión en esta área es baja se observa una calificación del 32%, por esta razón se encuentran falencias del subsector.

Falencias en la mayoría de las empresas, principalmente que no desarrollan programas de educación continuada, capacitación, carencia en planes de incentivos, ascensos. Esta es una parte importante en toda organización ya que por medio de estos programas y planes la empresa se va actualizando en la forma de realizar ciertos procesos para desarrollar las actividades de rutina en las empresas. Además esto permite al empleado crecer como persona y aportar beneficios a la empresa. Paralelamente se muestra una inexistencia en programas de bienestar tales como medicina preventiva, recreación, higiene y seguridad industrial.

En este orden de ideas cabe resaltar que se detecta en el personal un alto grado de trabajo en equipo, colaboración con los compañeros, alto nivel de motivación y satisfacción personal en el trabajo en la mayoría de las empresas encuestadas.

Al momento de estudiar los rangos salariales y los aspectos relevantes de contratación las empresas del subsector consideran importantes factores como la habilidad y experiencia cuando contratan un colaborador de nivel operativo con una remuneración entre 1 y 3 SMLV-.cuando se trata de un colaborador de nivel administrativo lo más importante es el nivel educativo y la experiencia con una remuneración entre 1 y 3 SMLV- y finalmente cuando se trata de un colaborador directivo prima el nivel educativo y la experiencia con una remuneración entre 1 y 3 SMLV. Comparando los rangos salariales notamos que resulta ser el mismo, hecho que resulta ser menos atractivo para los profesionales.

Área tecnológica (procesos)

La calificación de gestión en esta área también es baja, pero cabe anotar que esta área es la que tiene la calificación más baja de todos los aspectos analizados con un 28.3%, por esta razón es en el área donde se encuentra las mayores falencias del sector.

Existen muchas empresas sin un registro adecuado de su estructura, su planeación estratégica, careciendo de Misión, Visión, Objetivos, Valores, Políticas,
manual de funciones, organigrama y manual de procesos y procedimientos. Estas empresas se ven más interesadas en definir resultados dejando a un lado la estructuración interna de la empresa, esto conlleva a un mal funcionamiento y por consiguiente a una deficiente gestión como lo estamos notando en esta área, ya que no se tienen en cuenta las herramientas necesarias para el control y la retroalimentación del funcionamiento y el desempeño de las actividades en general.

De igual forma tampoco existen relaciones con universidades, empresas del sector, sector gubernamental y sector financiero lo cual hace a este tipo de establecimientos carecer de apoyo por parte de dichas empresas, esto confirma la necesidad de vincular lazos que permitan promover estas relaciones.

Con respecto al nivel de mejora de bienes y servicios en las empresas se encuentran resultados positivos puesto que la mayoría se preocupa por cumplir la normatividad y estar actualizados con los equipos de la empresa.

**EL ESTILO PERSONAL**

**Orientación Humanista**

Al analizar el estilo con orientación humanista podemos observar que se obtuvo un promedio de gestión medio con una calificación de 37.1%, se encontró que en las empresas del subsector se utiliza muy poco las herramientas de estimulo analizadas la más manejada por los encuestados es el salario y las demás herramientas son utilizadas por una baja proporción de empresas.

De igual forma se observa que para las empresas el hecho de dar capacitación técnica, en crecimiento y desarrollo personal y en salud a los empleados y a las familias de los empleados es algo irrelevante para el proceso que manejan las empresas.

Dentro del análisis se encontró que las empresas del subsector se preocupan por conocer el nivel académico, estado civil y número de hijos de sus colaboradores, además se encontró que el trabajo en equipo es considerado importante por la gran mayoría de las empresas del subsector pues puede generar mayores resultados y logro de metas comunes; cabe anotar que gran parte de las empresas del subsector juegos de suerte y azar consideran que su estilo de
administración está enfocado al liderazgo seguido del estilo dejar hacer-dejar pasar y con menos proporción se encuentran el estilo democrático, paternalista y autocrático.

Se observa una tendencia grande de empresas que no empodera a sus trabajadores en las acciones preestablecidas en el análisis, lo que indica fuerte desconfianza en los colaboradores, en cambio no se tienen inconvenientes en el momento de negociar ciertas normas o políticas en la organización que puedan generar cambios positivos, y del mismo modo consideran que sus colaboradores se identifican y son leales con la empresa para la cual trabajan.

**Orientación tecnocrática (tecnología y procesos)**

Para este ámbito se cuenta con un promedio de gestión baja con una calificación de 23,6%; por consiguiente el bajo interés de las empresas por implantar elementos claves de funcionamiento para su negocio, tales como: manual de funciones, manual de procedimientos, control de proceso, siendo este el más crítico junto con documentar los métodos de trabajo y contar con plataforma informática pues tienen una baja proporción en comparación con el total de empresas visitadas; el factor que me indica mayor proporción en el análisis es que en la mayoría de las empresas se cuenta con un sistema de comunicación (internet).

**Orientación planificadora y toma de decisiones**

En esta área las empresas aplican de manera media la gestión con una calificación del 55,7% siendo la orientación a la que más se inclinan los empresarios de este subsector. Gran parte de los administradores de las empresas del subsector le dan más relevancia a cumplir la normatividad y tomar decisiones estas en igual proporción considerándolas como el pilar del desarrollo de las organizaciones debido al tipo de actividad que realizan.

La información más relevante se encuentra en el tema del conocimiento del sector en el ambiente nacional respecto a ciertos parámetros tales como el legal, productividad y competitividad, competencia, innovación y tecnología.

Las personas que dirigen las empresas en el subsector tienen conocimiento actualizado de los procesos que se manejan en la empresa, factor que es de alta
relevancia para el direccionamiento estratégico de la organización y para la implementación de mejoras, elementos y aspectos que contribuyan a mejorar este tipo de establecimientos y hacerlos más competitivos en general. Cabe resaltar que algunos aspectos que se miden en el análisis no son aplicados para este subsector.

Finalmente se observa que la planeación realizada en su mayoría está basada en los resultados.

Orientación hacia las normas y reglamentos

En las empresas del subsector se encuentra una gestión baja en esta orientación con una calificación del 33.3%. La mayoría de las empresas visitadas consideran las normas y reglamentos altamente indispensables pues estas instituciones están regidas bajo una normatividad y son inspeccionados constantemente por organizaciones como ETESA.

En un porcentaje significativo de las empresas encuestadas existen las jerarquías y conductos regulares pero no se tienen registrados por escrito debido a que los administradores no ven la suficiente necesidad de llevar una documentación.

Los administradores afirman que se detecta en los trabajadores en algunas ocasiones que no dependen por completo de sus órdenes e instrucciones ellos a veces toman sus propias decisiones pero no es muy común, debido a que no tienen la suficiente autonomía para las iniciativas y la toma de decisiones. De igual manera, el concepto de autoridad está claramente definido todo el mundo sabe quién es el que manda en la empresa. Sin embargo, los encuestados establecen que un estilo administrativo fuerte y direccionador no es el adecuado en todas las ocasiones.
10. MATRIZ DOFA

<table>
<thead>
<tr>
<th>MATRIZ DOFA</th>
<th>FORTALEZAS</th>
<th>DEBILIDADES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1. La gran cobertura que tienen éstos establecimientos en todo el territorio del AMCO</td>
<td>1. El personal que labora en estos establecimientos no cuenta con la capacitación suficiente para el desempeño de sus labores.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Tienen entre sus usuarios y/o clientes a personas de distintos niveles socioeconómicos</td>
<td>2. Falta de conocimiento acerca de su situación financiera de la empresa por parte de los directivos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Diversificación de la ubicación de los establecimientos encontrados.</td>
<td>3. Carece de una estrategia de mercadeo y publicidad que permita dar a impulsar el negocio.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4. Identificación de las necesidades reales de formación que requieren las empresas.</td>
<td>4. No posee estructuras, equipos y maquinarias optimas para el buen desarrollo de su que hacer.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>5. Gran cantidad de las empresas han cumplido con el nivel de ventas proyectado.</td>
<td>5. Se corrobora la incidencia del bajo factor de ingresos familiares en la participación de este mercado.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>6. La participación que tiene el subsector juegos de suerte y azar dentro del campo de la salud en el país y los aportes que genera.</td>
<td>6. Se evidencia una minoría de los establecimientos en que se puede apreciar un grado de organización alto dentro de la empresa.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>7. Carencia de acuerdos o alianzas y de sistemas de control en el área comercial, y falta de utilización de indicadores y programas financieros.</td>
<td>7. Carencia de acuerdos o alianzas y de sistemas de control en el área comercial, y falta de utilización de indicadores y programas financieros.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>OPORTUNIDADES</th>
<th>ESTRATEGIAS “FO”</th>
<th>ESTRATEGIAS “DO”</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Generar alternativas innovadoras, como nuevas modalidades de juegos, permitiendo al subsector llegar a ciertos nichos de mercado y aprovechar la</td>
<td>✓ Adaptarse a las necesidades de los clientes.</td>
<td>✓ Adquirir y adaptar a la empresa nuevas tecnologías del mercado.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>✓ Acondicionar los establecimientos para la utilización de más y mejores equipos.</td>
<td>✓ Establecer nuevos parámetros para la contratación del personal.</td>
</tr>
<tr>
<td>AMENAZAS</td>
<td>ESTRATEGIAS “FA”</td>
<td>ESTRATEGIAS “DA”</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------------------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>1. El aumento considerable de empresas dedicadas a la misma actividad.</td>
<td>✓ Implementar técnicas como el benchmarking.</td>
<td>✓ Velar por que los trabajadores se guíen de acuerdo a las diretrices de la empresa.</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Falta de compromiso y sentido de pertenencia por parte del personal que labora en la empresa.</td>
<td>✓ Poner en marcha un plan de mejora continua del servicio que involucre al personal que labora en la empresa y a los usuarios.</td>
<td>✓ Capacitar constantemente a los trabajadores.</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Variabilidad en la aparición y desaparición de establecimientos pertenecientes a este subsector.</td>
<td>✓ Comprometer a los trabajadores con los objetivos y metas de la empresa.</td>
<td>✓ Diseñar planes de mercadeo</td>
</tr>
<tr>
<td>5. La ejecución del nivel de gestión por parte de las empresas es media tanto en el área Comercial como la Financiera.</td>
<td></td>
<td>✓ Diseñar metodologías para fidelizar y atraer nuevos clientes.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>✓ Implementar programas educativos y de bienestar para los trabajadores.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>✓ Establecer todos los elementos que se requieren para la implementación de la planeación estratégica en las empresas.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
11. PROPUESTA

11.1 PRODUCTIVIDAD ENFOCADA A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

Dado el crecimiento y la importancia que ha venido tomando el sector servicios para la economía del país y en especial para la región, aumentar la productividad en estas empresas es algo perentorio. Debe entonces tenerse una visión sistémica del sector y entender los distintos segmentos que lo integran; en especial tener en cuenta el factor humano, el cual es vital para el buen desarrollo de esta actividad económica, no cabe duda que las personas son para las empresas la base, pero queda entendido que las organizaciones que dedican sus esfuerzos a la venta de servicios deben dar un tratamiento especial a su personal, deben invertir demasiado en él, pues en últimas son ellos los que, en contacto directo con el cliente, hacen que el producto sea valorado de manera positiva y por tanto generar un efecto en cadena que entregue resultados efectivos sobre la eficiencia de la empresa.

La productividad se puede definir como una medida de la eficiencia, donde se debe alcanzar un valor alto de esta, intentando aumentar los rendimientos de las empresas, con el menor consumo de recursos.

Es por esto que se debe fortalecer la productividad hacia la prestación del servicio en el subsector de juegos de azar, principalmente facilitando al factor humano la obtención de nuevos conocimientos y brindar oportunidades de aprendizaje continuo, con objetivos de que el aprovechamiento sea el máximo posible ya que son estrategias de gran impacto tanto para el personal de la empresa como para la empresa en sí misma y todos los procesos.

Por lo tanto se propone mejorar el servicio que se les presta a los clientes en las empresas del subsector de juegos de azar realizando ciertas actividades descritas de la siguiente manera:
<table>
<thead>
<tr>
<th>ACTIVIDAD</th>
<th>DESCRIPCION</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>RECURSOS HUMANOS, LOGÍSTICOS Y TECNOLOGICOS</th>
<th>RECURSOS FINANCIEROS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Estudio interno</td>
<td>Identificar las fortalezas con las que cuentan cada uno de los establecimientos de juegos de azar y a su vez las debilidades que presentan</td>
<td>Empresa y grupo de investigación</td>
<td>Personal encargado (interno y externo)</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Realizar evaluación del desempeño del personal involucrado en los establecimientos que hacen parte del subsector</td>
<td>Medir el desempeño de los gerentes y trabajadores e identificar que tan bien el personal de los distintos establecimientos de juegos de azar están realizando sus funciones, principalmente en el momento de administrar su empresa e interactuar con los clientes</td>
<td>Empresa y personal idóneo</td>
<td>Personal encargado (interno y externo)</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Plan de capacitación</td>
<td>Diseñar un plan de capacitación que permita a los administradores de estas empresas adquirir nuevos conocimientos y así estén en capacidad de definir factores estratégicos dentro de su empresa.</td>
<td>Grupo de investigación y personal idóneo</td>
<td>Personal encargado (externo)</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Analizar el estado actual de los equipos e invertir en tecnología moderna</strong></td>
<td>Brindar un servicio de alta calidad donde los equipos de la empresa permanentemente estén actualizados, en buenas condiciones y disponibles al cliente.</td>
<td>Empresa</td>
<td>Personal encargado (interno)</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Creación de un factor diferenciador</strong></td>
<td>Que permita en el subsector de juegos de azar establecer Opciones nuevas e innovadoras con el objetivo de lograr fidelización en los clientes.</td>
<td>Empresa y personal idóneo</td>
<td>Personal encargado (interno)</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Atraer a los clientes</strong></td>
<td>Mejorando la estructura física y los equipos de la empresa, implementado de forma eficiente y estratégica las variables de mercadeo (producto, precio, plaza y promoción). Pues es notable el interés que tienen estos establecimientos por llegar a sus clientes, ya que se encuentran ubicados en zonas netamente comerciales y en muchos casos también en zonas residenciales, además de las grandes diferencias entre un establecimiento y otro dependiendo</td>
<td>Empresa</td>
<td>Personal encargado (interno y externo)</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Mejora en el servicio al cliente</td>
<td>al estrato socioeconómico en el que se encuentre.</td>
<td>Analizando cual es el estado actual del servicio que se le presta al cliente en los establecimientos de juegos de azar y contando con personal capacitado desarrollar planes de atención al cliente para satisfacer sus necesidades</td>
<td>Empresa y personal idóneo</td>
<td>Personal encargado (interno y externo)</td>
</tr>
<tr>
<td>Implementar la utilización de la técnica del benchmarking</td>
<td>Identificando el desempeño de las mejores empresas del subsector y luego comparar y transferir el conocimiento al resto de las empresas.</td>
<td>Empresa y personal idóneo</td>
<td>Personal encargado (interno y externo)</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
</tbody>
</table>
11.2 COMPETITIVIDAD ENFOCADA A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

Entendemos por competitividad la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistématamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Por esta razón es que se propone realizar para mejoramiento del subsector las actividades a continuación relacionadas con el fin de crear valor agregado y marcar la diferencia con miras hacia la calidad, permitiendo una gestión basada en
procesos en cada una de las empresas pertenecientes al subsector, ya que este principio sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso, por tal motivo se sugiere diseñar la caracterización de procesos.

<table>
<thead>
<tr>
<th>ACTIVIDAD</th>
<th>DESCRIPCION</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>RECURSOS HUMANOS, LOGÍSTICOS Y TECNOLÓGICOS</th>
<th>RECURSOS FINANCIEROS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Diseñar un plan de inversiones a corto, mediano y largo plazo</td>
<td>De modo que generen mayor rentabilidad a todas las empresas del sector servicios subsector juegos de azar y continuar aportándole al sector salud en Colombia.</td>
<td>Empresa y personal idóneo</td>
<td>Personal encargado (Interno y externo)</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Diseñar e implementar plan de mercadeo</td>
<td>Que este orientado al análisis e interpretación de las tendencias de los mercados regionales del subsector juegos de azar.</td>
<td>Empresa y personal idóneo</td>
<td>Personal encargado (Interno y externo)</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Realizar capacitación a los directivos y a todo el personal de las empresas</td>
<td>Contar con personal calificado de manera que las empresas del subsector juegos de azar sean cada vez más competitivas.</td>
<td>Empresa</td>
<td>Personal encargado (externo)</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Diseñar un plan de incentivos</td>
<td>Que motive al trabajo en equipo, colaboración con los compañeros y satisfacción personal en el trabajo ya que</td>
<td>Empresa</td>
<td>Personal encargado (interno)</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Comprometer a los trabajadores con los objetivos de la empresa</td>
<td>De modo que se cumplan las metas y los fines de las empresas que pertenecen al subsector juegos de azar y se adquieran compromiso con ellas.</td>
<td>Empresa y ETESA</td>
<td>Personal encargado (interno y externo)</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>Diseñar Indicador de medición a los sistemas de gestión de las empresas pertenecientes al subsector</td>
<td>Realizar seguimiento y control a los sistemas de gestión que hacen parte de cada una de las empresas y los cuales me convierten en una empresa competitiva y me permiten marcar la diferencia</td>
<td>Empresa y entes certificadores.</td>
<td>Personal encargado (interno y externo)</td>
<td>Empresa</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Diseñar un plan de inversiones a corto, mediano y largo plazo

Diseñar e implementar plan de mercadeo

Realizar capacitación a los directivos y a todo el personal de las empresas

Diseñar Indicador de medición a los sistemas de gestión de las empresas pertenecientes al subsector

Comprometer a los trabajadores con los objetivos de la empresa

Diseñar un plan de incentivos

FIN
12. CONCLUSIONES

- Al realizar el trabajo de campo, se pudo determinar que las empresas pertenecientes al sector servicios, subsector de juegos de azar se encuentran dirigidas en su mayoría por personas poco estudiadas y que sus conocimientos son netamente empíricos, por lo cual no reconocen la importancia de definir factores estratégicos y direccionadores dentro de su organización.

- El área de la organización que se encuentra más marginada en este subsector es el área de tecnología, pocas personas de las encuestadas resaltaron la importancia de invertir en ésta área y se nota un alto conformismo con la situación actual de la empresa respecto a éste aspecto.

- Existe bastante rivalidad y desconfianza por parte de las directivas de estos establecimientos, lo cual repercute en que no se tenga la cultura de establecer algún tipo de alianzas estratégicas con otras entidades, las políticas internas de la empresa lo impiden.

- La orientación planificadora y toma de decisiones representada por un 55,7% de resultados positivos, resulto ser por la cual se inclinan la mayor parte de administrativos de los establecimientos de juegos de azar, se logró determinar que aquellas personas que están al frente de estos establecimientos tienen conocimiento actualizado sobre información interna y externa a la empresa.

- De la misma manera que el área de tecnología se encuentra descuidada por las directivas de las empresas pertenecientes a este subsector, la orientación tecnocrática no presenta resultados muy positivos, es decir gran parte de los directivos no orientan su estilo administrativo hacia este aspecto.

- El 36% de las directivas de los establecimientos de juegos de suerte y azar fundamentan toda su actividad administrativa en tomar decisiones y cumplir con la normatividad debido a que estas empresas se encuentran en la actualidad altamente reguladas por entidades como ETESA.
• El trabajo en equipo es reconocido por el 80% de las directivas como un comportamiento que genera grandes beneficios dentro de la organización, ayudando a establecer mejores relaciones entre todos el personal de la empresa.

• En el subsector de juegos de azar no es muy común que a los colaboradores se les de autonomía en algunas de las actividades que realizan, esto se debe a que las directivas no consideran importante entregarles poder enfocan grandes esfuerzos en establecer el concepto de autoridad, en definir quién es el que manda.

• Las empresas del subsector se encuentran dirigidas en un mayor porcentaje por personas cuya orientación administrativa es hacia la planificación y la toma de decisiones, esto supone la búsqueda de personal adecuado para el cumplimiento de objetivos y metas, cuales recursos serán asignados y de qué manera se realizará un mejoramiento permanente.

• El tener una orientación planificadora se convierte para estas empresas en una herramienta clave para la creación de estrategias que permitan aumentar la competitividad de la empresa dentro del subsector mediante el dominio de la información concerniente a la empresa y al sector en general.
13. RECOMENDACIONES

• Crear conciencia en los empresarios de la utilización de los recursos especializados existentes como asociaciones, gremios, entidades crediticias, etc., que sirven de apoyo al mejoramiento de las empresas de azar.

• Como se encontró que en la Cámara de Comercio se encuentran registrados dentro de un mismo CIIU tanto empresas de juegos de suerte y azar como empresas de actividades deportivas, se ve la necesidad de establecer la distinción para estos dos tipos de empresas, con el fin de poder obtener un diagnostico más acertado para el subsector de juegos de azar.

• Diseñar en todas las empresas la planeación estratégica y de acuerdo a sus necesidades, diseñar manuales de funciones, procesos y procedimientos con su respectiva documentación.

• Crear vínculos entre empresarios y la Universidad Tecnológica de Pereira que permitan a los estudiantes servir apoyo en el mejoramiento de la empresa

• Concientizar a los empresarios acerca de los beneficios que generan las asesorías y capacitaciones.

• Establecer relaciones, alianzas o acuerdos entre empresarios y el sector gubernamental, financiero y empresas del sector.

• Implementar la realización de presupuestos escritos y control de costos, basados en indicadores, programas y asesorías.
14. BIBLIOGRAFÍA


- GRUPO DE INVESTIGACIÓN: Desarrollo Humano y Organizacional. Administración por Resultados: un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira-Risaralda, 2004


PAGINAS WEB:

http://www.degerencia.com
http://didac.unizar.es
http://www.conocimientosweb.net
http://www.contratos.gov.co
http://www.secretariasenado.gov.co
http://www.dnp.gov.co
http://www.dnp.gov.co
http://www.scielo.org.co
### 15. ANEXOS

Anexo 1: Base de datos población

<table>
<thead>
<tr>
<th>NOMBRE O RAZÓN SOCIAL</th>
<th>MUNICIPIO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 (SUCURSAL) ALADIN</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>2 ALADÍN CASINO</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>3 BAR ALCAZAR</td>
<td>LA VIRGINIA</td>
</tr>
<tr>
<td>4 BILLAR EL RINCON</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>5 BILLARES BUENA VISTA MONTELIBANO</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>6 BILLARES ECHEVERRI MEJIA ROBLEDO</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>7 BILLARES EL COFRE</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>8 BILLARES EL ITALIANO</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>9 BILLARES LA CUARTA</td>
<td>LA VIRGINIA</td>
</tr>
<tr>
<td>10 BILLARES LA ESQUINA ALTAGRACIA</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>11 BILLARES LA GRAN ESQUINA O.G.L.</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>12 BILLARES LA MARIANA</td>
<td>DOSQUEBRADAS</td>
</tr>
<tr>
<td>13 BILLARES QUINTERO</td>
<td>LA VIRGINIA</td>
</tr>
<tr>
<td>14 BILLARES YEINGS</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>15 BINGO EL LAGO</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>16 BINGO BRASIL</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>17 BINGO CASINO CUBA E.U.</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>18 BINGO CIUDAD PEREIRA</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>19 BINGO CLUB LA VIRGINIA E.U.</td>
<td>LA VIRGINIA</td>
</tr>
<tr>
<td>20 BINGO LA FORTUNA</td>
<td>DOSQUEBRADAS</td>
</tr>
<tr>
<td>21 CAFETERIA EL ENCUENTRO</td>
<td>LA VIRGINIA</td>
</tr>
<tr>
<td>22 CAFETERIA Y BILLARES LUCES DE BUENOS AIRES</td>
<td>LA VIRGINIA</td>
</tr>
<tr>
<td>23 CANCHA DE TEJO CLUB BOCHICA</td>
<td>LA VIRGINIA</td>
</tr>
<tr>
<td>24 CASINO EL CASTILLO</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>25 CASINO EL COMODIN DE LA 21</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>26 CASINO ESMERALDAS</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>27 CASINO EXITO</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>28 CASINO FANTASIA ROYAL</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>CASINO FARAÓN</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>-----------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>CASINO IBIZA PLAZA S.A.</td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>CASINO LA PIRAMIDE</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>CASINO LA PRADERA</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>CASINO LAS PIRÁMIDES</td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>CASINO MANHATTAN JUEGOS Y DIVERSIONES NOVO FORTUNE LTDA.</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>CASINO MONTECARLO</td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>CASINO MUNDO SLOT</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>CASINO MUNDO SLOT</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>CASINO REY MIDAS</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>CASINO RIVIERA BLUE</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>CASINOS JUEGOS Y JUEGOS MAQUINITAS LEE’S</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>CLUB DE BILLARES CHAMPION</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>CLUB DE BILLARES LA SÉPTIMA</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>COMODÍN DE LA 23</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>EJECUTIVOS CLUB (SALÓN SOCIAL Y DEPORTIVO)</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>EL BILLAR DE PICHI</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>GRAN CASINO VICTORIA</td>
</tr>
<tr>
<td>47</td>
<td>HAVANA</td>
</tr>
<tr>
<td>48</td>
<td>JUEGOS ELECTRONICOS ROMANO</td>
</tr>
<tr>
<td>49</td>
<td>LENINPOOL</td>
</tr>
<tr>
<td>50</td>
<td>MAQUINITAS LA ESTACIÓN</td>
</tr>
<tr>
<td>51</td>
<td>MAQUINITAS LEE.S LTDA</td>
</tr>
<tr>
<td>52</td>
<td>MEGAS CLUB</td>
</tr>
<tr>
<td>53</td>
<td>MUNDO SLOT DOSQUEBRADAS</td>
</tr>
<tr>
<td>54</td>
<td>NO REPORTA</td>
</tr>
<tr>
<td>55</td>
<td>PARADISE CASINO</td>
</tr>
<tr>
<td>56</td>
<td>RECREATIVOS PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>57</td>
<td>REY MIDAS</td>
</tr>
<tr>
<td>58</td>
<td>SUPER JUEGOS CASINO LA LIBERTAD</td>
</tr>
<tr>
<td>NOMBRE O RAZÓN SOCIAL</td>
<td>MUNICIPIO</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------------------</td>
<td>-------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>BAR ALCÁZAR</td>
<td>LA VIRGINIA</td>
</tr>
<tr>
<td>BILLARES BUENA VISTA MONTELÍBANO</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>BILLARES EL ITALIANO</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>CASINO REY MIDAS</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>BILLARES LA CUARTA</td>
<td>LA VIRGINIA</td>
</tr>
<tr>
<td>BILLARES LA GRAN ESQUINA O.G.L.</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>BILLARES QUINTERO</td>
<td>LA VIRGINIA</td>
</tr>
<tr>
<td>BILLARES YEINGS</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>BINGO BRASIL</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>BINGO CASINO CUBA E.U.</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>BINGO CIUDAD PEREIRA</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>BINGO CLUB LA VIRGINIA E.U.</td>
<td>LA VIRGINIA</td>
</tr>
<tr>
<td>BINGO EL LAGO</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>BINGO LA FORTUNA</td>
<td>DOSQUEBRADAS</td>
</tr>
<tr>
<td>CAFETERÍA EL ENCUENTRO</td>
<td>LA VIRGINIA</td>
</tr>
<tr>
<td>CAFETERÍA Y BILLARES LUCES DE BUENOS AIRES</td>
<td>LA VIRGINIA</td>
</tr>
<tr>
<td>CANCHA DE TEJO CLUB BOCHICA</td>
<td>LA VIRGINIA</td>
</tr>
<tr>
<td>CASINO EL CASTILLO</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>CASINO EL COMODÍN DE LA 21</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>CASINO ESMERALDAS</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>CASINO ÉXITO</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>CASINO FANTASÍA ROYAL</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>CASINO FARAÓN</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>CASINO LA PIRámIDE</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>CASINO LA PRADERA</td>
<td>DOSQUEBRADAS</td>
</tr>
<tr>
<td>CASINO MANHATTAN JUEGOS Y DIVERSIONES NOVO</td>
<td>DOSQUEBRADAS</td>
</tr>
<tr>
<td>26 FORTUNE LTDA.</td>
<td>DOSQUEBRADAS</td>
</tr>
<tr>
<td>CASINO MONTECARLO</td>
<td>DOSQUEBRADAS</td>
</tr>
<tr>
<td>CASINO MUNDO SLOT</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>CASINO MUNDO SLOT</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>CASINOS JUEGOS Y JUEGOS MAQUINITAS LEE’S</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>CLUB DE BILLARES CHAMPION</td>
<td>LA VIRGINIA</td>
</tr>
<tr>
<td>CLUB DE BILLARES LA SÉPTIMA</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>COMODÍN DE LA 23</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>EJECUTIVOS CLUB (SALÓN SOCIAL Y DEPORTIVO)</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>EL BILLAR DE PICIHE</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>HAVANA</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>JUEGOS ELECTRónICOS ROMAN0</td>
<td>PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Nombre</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>--------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>MAQUINITAS LA ESTACIÓN</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>MAQUINITAS LEE.S LTDA</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>MEGAS CLUB</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>PARADISE CASINO</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>RECREATIVOS PEREIRA</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>REY MIDAS</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>SUPER JUEGOS CASINO LA LIBERTAD</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>MUNDO SLOT DOSQUEBRADAS</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>BILLARES LA MARIANA</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Anexo 3: Encuesta

“IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS GERENCIALES EMPLEADOS EN EL SECTOR SERVICIOS EN LAS EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS DEL ÁREA METROPOLITANA CENTRO – OCCIDENTE”

INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

OBJETIVO: Conocer las diferentes formas de administración aplicadas en la actualidad en el sector servicios con el fin de generar propuestas de capacitación y actualización que conlleve a optimizar los resultados de su empresa.

Ciudad:     Fecha:

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Nombre o Razón Social: ____________________________________________________________
NIT o CC: ____________________________________________________________
Dirección: ____________________________________________________________
Teléfono y/o Fax: ____________________________________________________________
E-mail: ____________________________________________________________

Ubicación:
Zona Industrial: ______________________  Zona Residencial: ______________________
Zona semi-industrial: ______________________  Zona Comercial: ______________________

Naturaleza Jurídica:
Persona Natural: __________  Sociedad Limitada: ______________________
Sociedad Anónima: __________  Otra (Cual?): ______________________

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

Cargo: ____________________________________________________________
Sexo: F __________  M __________  LGTB __________  Edad: 25 – 35 años __________  35 – 45 años __________  Más 45 __________
Nivel de educación: ____________________________________________________________
Cursos, seminarios, talleres y fechas aproximadas: ____________________________________________________________

PRIMERA PARTE: PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN

I. AREA COMERCIAL

1. ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos y servicios? (Marque con una X)
   
   Crecimiento [ ]
   Estancamiento [ ]

153
Decrecimiento □

2. ¿Conoce sus competidores?  
   Si □  No □  
   Indique los más importantes
   COMPETIDORES

3. ¿Ha cumplido con el nivel de ventas proyectado para este año? si   no

4. Otorga usted descuentos a sus compradores y/o usuarios  
   Si □  No □  
   Como:  
   Pronto pago □  Volumen y cantidad □  Tipo de producto y/o servicio? □  Otros □  ¿Cuáles?

5. Como percibe el nivel de satisfacción del cliente  
   Alto □  Medio □  Bajo □  
   A través de:  
   Buzón de sugerencia □  Encuesta □  Estudio de mercados □  Permanencia del cliente □  Otros □  ¿Cuáles?

6. ¿Elabora su compañía con alguna frecuencia plan de mercadeo?  
   Si □  Frecuencia □  Semestral □  Anual □  Otro □  No □  ¿Por qué?

7. Existen sistemas de control en los siguientes aspectos (opción múltiple):
   Proveedores □  Facturación □  Productos y/o Servicios □  Asesores comerciales □  Plan de mercadeo □  Cliente (postventa) □
Inventarios
Canales de distribución

8. Califique el manejo de las siguientes variables dentro de su empresa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variable</th>
<th>Excelente</th>
<th>Bueno</th>
<th>Regular</th>
<th>Malo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Producto</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Publicidad</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Promoción</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Precio</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Plaza</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

9. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con (opción múltiple):

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tipo de Alianza</th>
<th>Sí</th>
<th>No</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Proveedores</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Clientes</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Empresas del Sector</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

II. ÁREA FINANCIERA

1. ¿La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer del negocio?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Sí</th>
<th>No</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Realiza presupuestos escritos</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

2. Periodicidad:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Periodicidad</th>
<th>Diaria</th>
<th>Semanal</th>
<th>Mensual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3. ¿Tiene claro cuál es el costo de sus pasivos (deudas), es decir cuánto paga de intereses?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Sí</th>
<th>No</th>
</tr>
</thead>
</table>

4. ¿Conoce qué entidades están otorgando créditos y recursos económicos para el desarrollo de su empresa?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Sí</th>
<th>¿Cuáles?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>No</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

5. ¿Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Sí</th>
<th>No</th>
</tr>
</thead>
</table>

6. ¿Qué tipo de herramientas utiliza para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Indicadores</th>
<th>Programas</th>
<th>Asesorías</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Ninguno</th>
<th>Otros</th>
<th>Cuáles</th>
</tr>
</thead>
</table>

7. ¿Existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Sí</th>
<th>No</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Como:</th>
<th>Cartera morosa</th>
</tr>
</thead>
</table>

155
Disminución de ventas
Plan de pagos
Otros ¿Cuáles?

III. ÁREA CONOCIMIENTO (PERSONAS)

1. ¿Cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Operativo</th>
<th>Administrativos</th>
<th>Directivos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Menos de 1 SMLV</td>
<td>Entre 1 y 3</td>
<td>Entre 3 y 6</td>
</tr>
<tr>
<td>Topes 496.900</td>
<td>1.490.700</td>
<td>2.981.400</td>
</tr>
<tr>
<td>Entre 6 y 9</td>
<td>Más 9</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

2. Al momento de contratar un colaborador lo más importante para usted es:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nivel Educativo</th>
<th>Operativo</th>
<th>Administrativo</th>
<th>Directivo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Habilidad</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Experiencia</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3. La empresa desarrolla programas de:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Inducción</th>
<th>Capacitación</th>
<th>Otros ¿Cuáles?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Educación Continuada</td>
<td>Ninguno</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Otros</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

4. Tiene planes escritos que permitan realizar:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ascensos</th>
<th>Rotación</th>
<th>Otros</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Promoción</td>
<td>Transferencia</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Traslado</td>
<td>Ninguno</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

5. Tiene plan de incentivos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Si</th>
<th>No</th>
</tr>
</thead>
</table>

6. Detecta o identifica en su personal:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Trabajo en Equipo</th>
<th>Colaboración con los Compañeros</th>
<th>Alto Nivel de Motivación</th>
<th>Satisfacción Personal en el Trabajo</th>
</tr>
</thead>
</table>

7. Realiza evaluación del desempeño de sus empleados?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Si Mes Semestre Año</th>
<th>No</th>
</tr>
</thead>
</table>

8. Tiene programas de:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Medicina Preventiva</th>
<th>Higiene Industrial</th>
<th>Seguridad Industrial</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Otros ¿Cuáles?</td>
<td></td>
<td>Ninguno</td>
</tr>
</tbody>
</table>

9. Tiene programas de bienestar:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Educativo Cultural Deportivo</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
</table>
Familiar    Otros    ¿Cuáles?    Ninguno

IV. ÁREA: TECNOLOGÍA (PROCESOS)

1. En la empresa se han definido:
   Misión    Visión
   Valores    Objetivos
   Políticas    Resultados

2. La empresa cuenta por escrito con:
   Organigrama actualizado
   Manuales de Funciones
   Manuales de Procesos y/o Procedimientos
   Ninguna de las anteriores

3. ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?
   0 – 5
   5 – 10
   10 – 15
   Más de 15

4. La empresa maneja y mantiene relaciones con:
   Universidades
   Sector Gubernamental
   Empresas del sector
   Sector Financiero

5. La empresa realiza cambios innovadores en sus productos y/o servicios:
   Si
   No
   Si su respuesta es SI: ¿Cuál es el nivel de compromiso de la alta gerencia?
   Bajo
   Medio
   Alto

6. Nivel de Mejora de Bienes y/o Servicios en la empresa:
   Nulo
   Escaso
   Moderado
   Alto
   Excelente

7. La empresa observa los cambios tecnológicos y los adapta rápidamente a su organización:
   Nulo
   Escaso
   Moderado
   Alto
   Excelente

8. La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware y software –, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En qué nivel?
   Nulo
   Escaso
   Moderado
   Alto
   Excelente
9. Tiene la empresa algún tipo de certificación
   Sí [ ]  Cual(es) [ ]
   No [ ]

10. ¿La empresa ha implementado el manejo adecuado de residuos sólidos y líquidos?
    Sí [ ]  No [ ]

SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL ESTILO PERSONAL

V. ORIENTACIÓN HUMANISTA

1. ¿Qué tan importante considera usted el proceso de selección de personal para la empresa?
   Bajo [ ]  Medio [ ]  Alto [ ]

2. Qué mecanismos considera importantes para estimular y desarrollar a su personal:
   Salario   Capacitación Técnica
   Incentivos   Entrenamiento
   Premios   Reentrenamiento
   Planes de motivación   Inducción
   Formación personal   Ninguno

3. ¿Posee usted información acerca de cada uno de sus colaboradores con respecto a?
   Nivel académico   Número de hijos
   Estado civil   Tiempo en la empresa
   Intereses personales

4. Implementa programas de capacitación dirigidos a:

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÁREA</th>
<th>TECNICA</th>
<th>CRECIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL</th>
<th>SALUD</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>SI   NO</td>
<td>SI   NO</td>
<td>SI   NO</td>
</tr>
<tr>
<td>Trabajador</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Familia</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

5. ¿Cuáles son las acciones específicas con las que empodera a sus trabajadores?
   Delegar toma de algunas decisiones   Delegar responsabilidades
   Escuchar opiniones   Reconocimiento al buen trabajo
   Ninguna de las anteriores

6. ¿Da usted la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa?
   Sí [ ]  No [ ]  ¿Por qué? [ ]

7. ¿Considera que sus trabajadores se identifican y son leales con la empresa para la cual trabajan?
   (comportamientos o elementos)
   Sí [ ]  No [ ]  ¿Por qué? [ ]
   No sabe, no responde [ ]

8. ¿Encuentra usted algún beneficio al trabajo en equipo?
9. ¿Cómo definiría su estilo de administración?

- Dejar Hacer – Dejar pasar
- Democrático
- Paternalista
- Otro

¿Por qué?

VI. ORIENTACIÓN TECNOCRÁTICA (TECNOLOGÍA Y PROCESOS)

1. Cuáles de los siguientes factores considera importantes para su empresa:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Contar con un sistema de comunicación (Internet, fax, conmutador)</th>
<th>SI</th>
<th>NO</th>
<th>LO UTILIZA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Manual de funciones</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Manual de procedimientos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Control de procesos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Documentar los métodos de trabajo</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Invertir en tecnología moderna</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Plataforma informática (hardware, software)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

VII. ORIENTACIÓN PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES

1. ¿A que le da Usted más importancia, como Gerente? (única respuesta)

- Planear
- Tomar decisiones
- Dar instrucciones claras
- Cumplir la normatividad
- Organizar los procesos
- Otros

2. Tiene conocimiento actualizado de su sector SI__ NO___en el ámbito nacional y/o internacional en aspectos como:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Legal</th>
<th>Nacional</th>
<th>Internacional</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Productividad y competitividad</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Competencia</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Innovación y tecnología</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Medio ambiente</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ninguno</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3. Como Gerente tiene conocimiento actualizado sobre los siguientes procesos de su empresa:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Financieros</th>
<th>Producción</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
4. En el momento de Planear, Usted le da más importancia a: (única respuesta)
   - Los resultados
   - Objetivos y metas
   - Factores claves sobre los cuáles se va a centrar la gestión
   - Escenarios futuros del sector
   - Impactos del entorno sobre su empresa

5. Es importante para los Directivos desarrollar procesos de certificación de la calidad en:
   - Procesos
   - Productos
   - Ninguno

VIII. ORIENTACIÓN HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS

1. En su actividad como Gerente, considera que las normas y reglamentos son: (única respuesta)
   - Altamente indispensables
   - Reguladoras normales de una actividad
   - Tienen escasa relevancia

2. En su Organización se tienen establecidas las jerarquías y conductos regulares: (única respuesta)
   - De manera clara, precisa y por escrito
   - Existe, pero no se tienen registrados por escrito
   - No se le da demasiada relevancia a este aspecto

3. Para Usted, los procesos, procedimientos y actividades de rutina, tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos.
   - Totalmente de acuerdo
   - Medianamente de acuerdo. Lo importante es que se conozcan
   - No se encuentran establecidos formalmente

4. El concepto de autoridad está muy bien establecido en su organización, Todo el mundo sabe quién es el que manda.
   - Absolutamente cierto
   - A veces se pierde este concepto y las personas no lo identifican
   - No se le da mucho énfasis a este aspecto

5. Qué opinión le merece esta afirmación: “Si yo no estoy presente, las cosas no funcionan tan bien como deberían”
   - Completamente de acuerdo
   - Parcialmente de acuerdo
   - No estoy de acuerdo
6. En la Organización que Usted dirige, las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones.
   - Totalmente de acuerdo
   - No en todas las ocasiones. A veces toman sus propias decisiones
   - Completamente en desacuerdo. Se trabaja en equipo

7. ¿Cree Usted que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones?
   - Cierto, no hacen sino lo que se les ordena
   - A veces tienen ideas propias, pero no es muy común
   - No, tienen autonomía y manejan sus propios espacios

8. ¿En su empresa las personas tiene un alto grado de especialización? ¿Cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?
   - Cierto, ha sido una de las principales acciones desarrolladas
   - Parcialmente cierto. Se procura la rotación en diferentes oficios
   - No se tiene esa cultura. Todos son multifuncional

9. ¿Cuál es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados?
   - Totalmente de acuerdo
   - Parcialmente de acuerdo
   - Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cree Usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?
    - Sí. Estoy de acuerdo
    - No en todas las ocasiones
    - Completamente en desacuerdo