

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**



**PROCESO DE GERENCIA CREATIVA APLICADO EN LA CIUDAD  
COMERCIAL “LA CASCADA”, COMO VENTAJA COMPETITIVA.  
MATURÍN, 2006**

**ASESORES:**

Lcda. María Maurera.

**REALIZADO POR:**

Br. Morillo Rocelys  
Br. Sánchez Pablo

Trabajo de Grado, modalidad Áreas de Grado presentado como requisito parcial  
para optar al título de Licenciado en Administración Industrial.

Maturín, Marzo de 2006

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE MONAGAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**



**ACTA DE APROBACIÓN**

**PROCESO DE GERENCIA CREATIVA APLICADO EN LA CIUDAD  
COMERCIAL “LA CASCADA”, COMO VENTAJA COMPETITIVA.  
MATURÍN, 2006**

**AUTORES:**

Br. Morillo Rocelys      C.I. 14.620.540

Br. Sánchez Pablo      C.I. 15.029.613

---

Lcda. María Maurera  
**Asesor Académico**

---

Lcdo. Juan C. Hernández  
**Jurado**

---

Lcdo. Luís Orsini  
**Jurado**

Maturín, Marzo de 2006

## **AGRADECIMIENTO**

Ante todo a Dios Todopoderoso, al Manto Sagrado y a la Virgen María por ser mis guías espirituales y darme la fortaleza necesaria para alcanzar esta meta.

A mi madre por su apoyo incondicional y su comprensión ante todas las situaciones difíciles que tuve que superar. Gracias mami, este triunfo es tuyo!!!!

A mis hermanas Norys y Ana y a sus esposos Wilfredo y Víctor, por su ayuda económica y por impulsarme a seguir adelante.

A mi segunda madre Nancy, por sentir mis metas tuyas y ayudarme a conseguirlas con dedicación. Gracias por hacerme ver que todo es posible y que puedo contar contigo.

A mi amiga Amaxilys, por hacer este triunfo suyo y por las horas dedicadas con amor y compromiso para obtener un excelente resultado. Gracias amiga!!!!

A los prof. Juan C. Hernández, Orsini y María Maurera, por su orientación y disposición en ayudarnos a hacer este trabajo cada día mejor.

A la Lcda. Adirac Malavé y al personal de la C.C La Cascada por permitirnos realizar este trabajo en su empresa y por la ayuda prestada.

A mis compañeros de las Áreas de Grado, por hacer de estos meses inolvidables en mi vida, por su solidaridad, amistad, comprensión y respeto. No los olvidaré!!!!

A la secretaria de la ECSA y a la de Recursos Humanos de la UDO por estar siempre dispuestas a tendernos la mano con solidaridad.

A pablito, por ir conmigo de la mano en la búsqueda de este sueño, por su amistad incondicional y por todo su apoyo. Gracias mi bastoncito!!!!

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma me ayudaron a alcanzar esta meta. Gracias a todos!!!!

**ROCELYS**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Todopoderoso por acompañarme siempre y darme la fe, fuerza y salud necesaria para superar todos los obstáculos que a lo largo de la carrera se me presentaron y permitirme alcanzar esta meta.

A mis padres, gracias por su apoyo, confianza y estímulo, por formarme con los mejores principios, mantenerme, colaborar con mi educación y sobre todo por brindarme amor. “Sin su ayuda no lo hubiese podido lograr”.

A todos mis hermanos y familiares, por su cariño, apoyo, confianza y por creer en mí.

A mi hermana Amaxilys por su ayuda y orientación al transcribirme este trabajo y por el apoyo que me ha brindado a lo largo de la carrera, gracias por siempre estar allí cuando te he necesitado.

A nuestros asesores, Lcda. María Maurera, Lcdo. Luís Orsini y Lcdo. Juan Carlos Hernández, por todas sus asesorías, contribuciones y colaboraciones para el desarrollo de esta investigación.

A esas personas que directa o indirectamente han aportado su granito de arena para el logro de este objetivo, y especialmente a la Lcda. Adirac Malavé por abrirnos las puertas de la empresa para la realización de este trabajo; a las secretarías de la ECSA y de Recursos Humanos de la UDO por la solidaridad.

A todas aquellas personas que de manera sincera se alegran de este triunfo y a mis amigos y compañeros de estudios y de áreas por compartir estos momentos tan importante de mi vida.

*Pablo J.*

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lleno de amor, dedicación, sacrificios, constancia y conocimientos compartidos con un gran amigo, hermano y ser humano... Pablo (mi bastoncito) quiero dedicarlo....

A mi amado Dios, a la virgen María y al Manto Sagrado de la mano poderosa, por haberme dado la fuerza espiritual y la fe necesaria para culminar con éxito esta meta.

A ti papi adorado, porque se que desde el cielo estas celebrando junto a los ángeles mi triunfo. Sé que como siempre te sientes orgulloso de tu muchachita. Amo tu recuerdo papi, porque los seres maravillosos como tu no mueren nunca.

A ti mami amada, por ser la ser la arquitecta de lo que soy hoy como mujer y como ser humano. Por tu humildad y comprensión ante todos mis errores y por tus sacrificios y ayuda incondicional. Te amo mami.!!!

A mis tres mosqueteras, Nancy, Noris y Ana, porque cuando Dios se llevo a mi padre me dejo estos tres tesoros que me han dado su apoyo. Y a ti Nancy, por ser mi amiga y respetar mi vida y mis decisiones.

A Kachi, Pina y Rokjany por estar a mi lado, dándome sabios y oportunos consejos, por ser mi inspiración y por simplemente ser las mejores hermanas.

A Juan y Guillermo, por todos los momentos de alegría que me han brindado.

A mis sobrinos adorados, por ser la alegría de mi corazón, por su cariño y para que mi triunfo los inspire y les sirva de ejemplo.

A mi papi Vitol, porque gracias a tí aprendí que con constancia y dedicación logramos todo en la vida. Te quiero.

A mi tío Juan por haber llenado con su cariño el vacío que dejó papi cuando se marchó. Hoy sé que desde el cielo, celebran juntos por mí.

Al Sr. Oscar Vázquez por confiar en mí, tenderme su mano amiga y por hacerme entender que Dios pone a sus hijos preferidos las pruebas más fuertes.

A ti abuelita Meno, por ser el símbolo de ternura y amor incondicional.

A mis siempre amigas, Carelia, Mauris, Carla, Elibeth, Sandra y sus familias por creer siempre en mí y por su amistad. Les toca a uds!!!!

A mis manas por su compañía en toda la vida universitaria.

A mi grupo de estudio, Ale, Víctor, Ringi y Pablito por tantos momentos compartidos.

A ti Pablito por ser mi bastoncito y en muchos casos mis muletas y por nunca haberme abandonado.

Y a ti mi ángel por estar a mi lado brindándome tu apoyo. Por tu amor, ternura y comprensión. Que mi triunfo te sirva de inspiración para superarte profesionalmente. Te amo amor....!!!

**ROCELYS**

## DEDICATORIA

Ha sido con mucho esfuerzo y dedicación que cada vez estoy más cerca de la meta deseada, obtener el título de Licenciado en Administración Industrial, es por eso que hoy dedico mi éxito:

A Dios todopoderoso por darme la vida y estar en todo momento a mi lado, acompañándome, cuidándome y proveyendo el espíritu de superación necesario para cumplir esta meta.

A mis padres Pablo y Mónica, por haberme brindado la bendición de existir, por quererme, apoyarme, confiar en mí y por sus consejos, por estar siempre a mi lado, gracias de todo corazón. Los quiero. Este triunfo más que mío es de ustedes.

A toda mi familia, por su solidaridad, apoyo y estímulos y porque se que se alegran por mi éxito y me desean lo mejor, que siga recogiendo muchos éxitos.

A mi querida hermana Amaxilys, por toda tu ayuda, apoyo y confianza, no tengo palabras para agradecerte todo lo que has hecho por mi.

A mis hermanos Pavel y Paolo, por estar allí y compartir tantos buenos momentos, se que cuento con ustedes.

A mis compañeros que estuvieron conmigo a lo largo de la carrera y en especial a mis amigas Ringimar, Alejandra, Rocelys y al pana Víctor.

A mi mejor amiga Rocelys por estar siempre a mi lado. Espero seguir contando con su amistad por muchos años.

*Pablo J.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>ACTA DE APROBACIÓN</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>xi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>3</b>
1.1.- Planteamiento Del Problema .....	3
1.2.- Delimitación.....	4
1.3.- Justificación .....	5
1.4.- Objetivos De La Investigación .....	5
1.4.1. Objetivo General .....	5
1.4.2.-Objetivos Específicos .....	6
1.5.- Definición De Términos .....	6
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
2.1.- Antecedentes De La Investigación .....	8
2.2.- Creatividad.....	9
2.2.1.-Componentes De La Creatividad.....	10
2.2.2.-Estilos De Creatividad Organizacional.....	11
2.3.- Innovación .....	13
2.4.- Organizaciones Innovadoras.....	14
2.5.-Factores Que Inhiben La Capacidad Creativa E Innovadora En Las Organizaciones .....	15
2.6. Visión De La Ciudad Comercial La Cascada .....	16
2.7.- Misión De La Ciudad Comercial La Cascada .....	16
2.8.- Objetivos De La Ciudad Comercial La Cascada .....	16
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>17</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>17</b>
3.1.- Tipo Y Nivel De La Investigación.....	17
3.2.- Población .....	17
3.3.-Técnicas E Instrumentos De Recolección Y Presentación De La Información .....	18
3.4.- Definición De Las Variables.....	19
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>20</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS</b> .....	<b>20</b>
4.1 Descripción, Análisis E Interpretación De Los Datos: .....	20

<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>40</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>40</b>
5.1.- Conclusiones.....	40
5.2.- Recomendaciones .....	42
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>43</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>45</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N° 1</b> .....	<b>21</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES ACERCA DE LOS RAMOS COMERCIALES QUE OFRECEN A LOS VISITANTES.....	21
<b>CUADRO N° 2</b> .....	<b>22</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES EN CUANTO A LA FRECUENCIA CON QUE HACEN CUMPLIR LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA. ....	22
<b>CUADRO N° 3</b> .....	<b>23</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LOS MÉTODOS UTILIZADOS PARA SANCIONAR A LOS COMERCIANTES QUE INFRINGEN LAS NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN. ....	23
<b>CUADRO N° 4</b> .....	<b>24</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES ACERCA DE LA FRECUENCIA CON QUE ES UTILIZADA LA PLANEACIÓN COMO EJE FUNDAMENTAL DE LA GESTIÓN GERENCIAL. ....	24
<b>CUADRO N° 5</b> .....	<b>25</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES ACERCA DE LA FRECUENCIA CON LA QUE SE REALIZAN EVENTOS PARA ENTRETENER A LOS VISITANTES.	
<b>CUADRO N° 6</b> .....	<b>26</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA SATISFACCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS VISITANTES POR LOS EVENTOS REALIZADOS.....	26
<b>CUADRO N° 7</b> .....	<b>27</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES EN RELACIÓN A LA DISPONIBILIDAD DEL TRANSPORTE PARA EL TRASLADO DE SUS VISITANTES. ....	27
<b>CUADRO N° 8</b> .....	<b>28</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES SOBRE EL SERVICIO DE ESTACIONAMIENTO QUE OFRECE LA CIUDAD COMERCIAL LA CASCADA.....	28
<b>CUADRO N° 9</b> .....	<b>29</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO AL GRADO DE INSTRUCCIÓN ACADÉMICA. ....	29
<b>CUADRO N° 10</b> .....	<b>30</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES EN RELACIÓN A LOS CONOCIMIENTOS EMPLEADOS EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES.....	30
<b>CUADRO N° 11</b> .....	<b>31</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES SOBRE SU TIEMPO DE SERVICIO .....	31
<b>CUADRO N° 12</b> .....	<b>32</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A CONSERVAR LA CALMA ANTE SITUACIONES DIFÍCILES .....	32
<b>CUADRO N° 13</b> .....	<b>33</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES CON RESPECTO A LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON SUS EMPLEADOS.....	33

<b>CUADRO N° 14.....</b>	<b>34</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES CON RELACIÓN A SU CAPACIDAD PARA MANEJAR AL GRUPO Y OBTENER RESULTADOS ESPERADOS.....	34
<b>CUADRO N° 15.....</b>	<b>35</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA INICIATIVA PARA PONER EN PRÁCTICA SOLUCIONES NOVEDOSAS Y CREATIVAS. ....	35
<b>CUADRO N° 16.....</b>	<b>36</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A SU ROL COMO AGENTES MOTIVADORES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. ....	36
<b>CUADRO N° 17.....</b>	<b>37</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA FRECUENCIA CON QUE PROPICIAN EL TRABAJO EN EQUIPO.....	37
<b>CUADRO N° 18.....</b>	<b>38</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA PARTICIPACIÓN DE SUS EMPLEADOS EN LA TOMA DE DECISIONES.....	38
<b>CUADRO N° 19.....</b>	<b>39</b>
OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA FRECUENCIA CON QUE HACEN SABER A LOS EMPLEADOS LO QUE ESPERAN DE ELLOS PARA CONSEGUIR LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN. ....	39

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE MONAGAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**



**ESTUDIO DEL PROCESO DE GERENCIA CREATIVA APLICADO EN  
LA CIUDAD COMERCIAL “LA CASCAIDA” MATURÍN, COMO  
VENTAJA COMPETITIVA.**

**Asesor:** Lcda. María: Maurera

**Autores:**

Br. Morillo Rocelys

Br. Sánchez Pablo

**RESUMEN**

La finalidad de la presente investigación está orientada al estudio del proceso de gerencia creativa aplicado en La Ciudad Comercial “La Cascada” Maturín, como ventaja competitiva. Dicha investigación se llevó a cabo a partir de Noviembre del 2005 hasta Febrero del 2006. En tal sentido, la investigación se caracterizó por ser de nivel descriptivo y de campo, la población estudiada fue de los ocho (8) gerentes de la organización. Para obtener los datos necesarios se aplicó un cuestionario y se recurrió a la observación no participante. De esta manera se logró un análisis objetivo de los resultados obtenidos sobre las herramientas de gerencia creativa utilizada, en función de la opinión de los gerentes; llegando a la siguiente conclusión, gracias a las habilidades y cualidades de los gerentes creativos organización cuenta con un comfortable ambiente entre su personal administrativo, lo cual propicia buenas relaciones interpersonales, espíritu de colaboración y, entre otras cosas, el trabajo en equipo. Así como también a la siguiente recomendación: Mantener y fortalecer el ambiente laboral que hasta ahora ha permitido la eficiencia y eficacia en desarrollo de sus actividades administrativas.

## INTRODUCCIÓN

En el desempeño práctico de la actividad gerencial el directivo marca la pauta según su estudio, la configuración organizativa y de acuerdo a la naturaleza y características conceptuales de la empresa. Sin embargo, las circunstancias concretas que influyen en el desarrollo existencial del ser humano y de las instituciones hacen variar en cierto modo el comportamiento y el rumbo de orientación prefijado.

Con su inteligencia racional, el individuo se encuentra en condiciones de descifrar, discriminar y elegir el camino más apropiado, ya que cada situación puede requerir de una actitud determinada y cada circunstancia puede exigir una forma de proceder, que a su vez puede ser una limitante del proceso de creatividad, la cual está derivada y contenida en principios que, por ser afines a la naturaleza humana, son fáciles de manejar y estimular en todo trabajador especialmente por los que ocupan puestos de dirección.

La creatividad está definida bajo diferentes criterios: originalidad, flexibilidad del pensamiento, fluidez de ideas y capacidad mental para concebir ideas nuevas o ver relaciones entre cosas. En fin, es algo inherente a la vida de la mayor parte de los individuos y no es una rara virtud para atribuírsela solamente a seres excepcionales.

Todo individuo es creativo pero las condiciones del aprendizaje social y las maneras predeterminadas de ver e interpretar las situaciones parecen reducir la capacidad de las personas y la necesidad de emplearla, porque los enfoques convencionales ante las expectativas dan lugar a resultados comunes y en ocasiones, mediocres.

Es importante que se estimule la creatividad en las organizaciones y sus trabajadores. Los gerentes deben estar identificados con un proceso creador e

innovador efectivo y constante, deben estimular a sus trabajadores a compartir y crear ideas, promoviendo siempre un ambiente motivador y de confianza, preparándose para enfrentar los cambios constantes del mercado y de las exigencias de sus clientes. Inspirados por esto, nació la inquietud de efectuar un estudio en la Ciudad Comercial “La Cascada” de Maturín, que permita conocer más sobre el proceso de gerencia creativa.

El presente trabajo está constituido por cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el Capítulo I están contenidos el Planteamiento y Delimitación del Problema, la Justificación del estudio, además del Objetivo General, los Específicos y la Definición de Términos.

El Capítulo II está definido por el Marco Teórico, donde se definen la Antecedentes de la Investigación, y las Bases Teóricas.

El Capítulo III, representado por la Metodología, la cual está compuesta por el Tipo y Nivel de Investigación, la Población, las Técnicas de Recolección de Datos y los Procedimientos realizados para el desarrollo de la investigación.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los datos; en el cual se describen, analizan e interpretan los datos para luego llegar a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones; finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, donde se evidencian las apreciaciones más resaltantes que deben atenderse.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

#### **1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El mundo avanza y cambia muy rápidamente, y cada vez con mayor aceleración. De tal forma que los países, empresas y personas que no puedan adaptarse a los cambios con la suficiente flexibilidad y velocidad quedarán irremediablemente fuera de carrera y de contexto; es decir, estarán destinadas sino a perecer, como mínimo a sufrir las graves consecuencias de reducir su calidad de vida.

Al compás de los cambios tecnológicos, la vida se ha hecho más veloz para los individuos, quienes esperan también respuestas más rápidas. Ya nadie está dispuesto a esperar más tiempo de lo que considera aceptable. En función de ello, las empresas altamente competitivas se han hecho eco de estas nuevas demandas adaptándose a las altas velocidades del cambio, generando procesos productivos más veloces, diseñando y entregando productos más rápidamente a sus clientes.

Es en este nuevo contexto donde la creatividad y la innovación toman una nueva forma y se convierten en bases fundamentales del cambio y de la competitividad de las empresas, los creativos generadores de innovación en materia de procesos, productos y servicios, serán los que saquen mayor ventaja en esta nueva consigna en materia estratégica.

La creatividad requiere que los directivos cambien radicalmente su forma de conformar los grupos de trabajo e interactuar con ellos. Esto implica un cambio de la cultura organizacional, lo cual genera importantes recompensas.

Una innovación debe aspirar al liderazgo desde el principio, de lo contrario es poco probable que sea suficientemente innovadora. “Quien no utiliza nuevos remedios debe esperar nuevos males; pues el tiempo es el mayor innovador”. Impulsados por esto, surgió la inquietud de realizar un estudio en la Ciudad Comercial “La Cascada” de Maturín, que permita conocer más sobre el proceso de gerencia creativa con miras a incrementar las ventajas competitivas en el mercado regional.

La Ciudad Comercial “La Cascada” es una organización que busca satisfacer las necesidades de sus visitantes; y para ello cuenta con 7 salas de cine, feria de comida rápida, atracciones infantiles, supermercados, tiendas por departamentos, librerías, bancos, sala de reuniones, entre otros, y dispone de un amplio estacionamiento.

La gerencia de este centro comercial coordina eventos especiales con la finalidad de atraer clientes; sin embargo no están concientes del proceso creativo que incide en la planificación de estrategias competitivas. Con esta idea se pretende analizar la gerencia creativa necesaria para que los gerentes de la ciudad comercial incorporen nuevos elementos creativos que mejoren la captación de sus clientes.

## **1.2.- DELIMITACIÓN**

La investigación estuvo orientada a realizar un estudio de las estrategias de gerencia creativa aplicadas en la Ciudad Comercial “La Cascada” Maturín, ubicada en el Km 2, de la Carretera del Sur de la ciudad; el lapso de la investigación se estimó en un período comprendido entre Noviembre y Febrero de los años 2005-2006.

### **1.3.- JUSTIFICACIÓN**

Lograr la excelencia tiene entre sus requisitos la creatividad y la innovación constantes, basado ello en poner continuamente en duda los modelos existentes. Los paradigmas que sirvieron para tomar decisiones y resolver problemas en una época, ya no son útiles en esta nueva era signados por nuevas realidades en los procesos y técnicas de producción, y en las necesidades individuales y sociales.

De allí surgió la necesidad de realizar en la Ciudad Comercial “La Cascada” de Maturín esta investigación, la cual permitirá obtener múltiples beneficios, entre los cuales se mencionan:

- ✓ Ampliar los conocimientos y generar una gama de información referente al tema que faciliten la realización de investigaciones futuras.
- ✓ Proporcionar estrategias que permitan lograr la creatividad e innovación para la gerencia competitiva de la Ciudad Comercial “La Cascada” en Maturín.
- ✓ Fomentar y apoyar la creatividad de los trabajadores hacia el logro de las metas propuestas en la Ciudad Comercial “La Cascada” en Maturín.
- ✓ Mejorar el servicio ofrecido por la Ciudad Comercial “La Cascada” en Maturín a la comunidad en general.

### **1.4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Estudiar el proceso de gerencia creativa aplicado en la Ciudad Comercial “La Cascada”, como ventaja competitiva.

### 1.4.2.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Describir las actividades comerciales desarrolladas por la organización.
- ✓ Identificar las estrategias competitivas aplicadas en la organización.
- ✓ Indagar sobre las cualidades y capacidades del gerente creativo en la organización.

### 1.5.- DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- ✓ **Competitividad:** es la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado. (Álvarez, 1999, Pág.49).
- ✓ **Creatividad:** es la intelectualización de una idea pensar cosas mejores o nuevas. (España, 1996, Pág. 83).
- ✓ **Efectividad Gerencial:** es el grado en que el gerente logra los requisitos, producto de su posición. (Harrington, 1999, Pág. 35).
- ✓ **Eficiencia:** consiste en llevar a mejor término las actividades que se ejecutan. (Harrington, 1999, Pág. 34).
- ✓ **Gerencia Creativa:** es el mecanismo idóneo para implantar el ambiente propicio a la creatividad organizacional de toda empresa. (Fred R, 1988, Pág. 5).
- ✓ **Gerencia Estratégica:** puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. (Fred R, 1988, Pág. 3).
- ✓ **Innovación:** es la concentración de ideas, consiste en hacer cosas nuevas, para que se dé debe haber un proceso previo de creatividad. (España, 1996, Pág. 83).

- ✓ **Ventaja Competitiva:** cualquier característica de la empresa que la aísla de la competencia directa dentro de su sector. (Jaramillo, 1990, Pág. 23).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Maita C. y Moreno Y. (2003), llevaron a cabo una investigación orientada al estudio de la gerencia creativa como herramienta para la competitividad. La investigación permitió ampliar los conocimientos y generar una gama de información teórica referente al tema, que en un futuro podrá ser aplicada en las empresas y servirá de referencia bibliográfica a otros estudiantes e investigadores. El tipo de investigación en el cual se ubicó el trabajo fue la modalidad de un estudio documental de nivel descriptivo. En esta investigación se llegó a las siguientes conclusiones: que la gerencia creativa es la herramienta adecuada para afrontar la aguda crisis que enfrenta el país y garantizar una mayor competitividad en las organizaciones. Y que la competitividad de una organización innovadora depende a la larga y en gran parte de la calidad de la gente creativa debido a que las máquinas no tienen ideas nuevas, las computadoras no pueden crear.

Aristimuño J. y Ávila S. (2002), realizaron una investigación documental sobre la creatividad e innovación orientada hacia una gestión gerencial de calidad. La metodología consistió principalmente en una revisión bibliográfica que permitió analizar los principios, fundamentación teórica y postulados de diferentes autores e investigadores del área gerencial. En tal sentido, se diseñaron estrategias que promueven la visión de la empresa con el fin de tener una orientación adecuada de lo que se desea y que la organización se mantenga en acción permanente con miras hacia un futuro cada vez más productivo. Otros aspectos fundamentales son la flexibilidad, la libertad de acción, delegación, participación y comunicación que debe promover el líder, con el propósito de fomentar la motivación, el trabajo en equipo, la satisfacción en el trabajo a través del reconocimiento de la labor realizada por el personal de la empresa

Estos antecedentes sirvieron como base teórica para la realización de la investigación, ya que son investigaciones documentales sobre el tema de la gerencia creativa.

## **2.2.- CREATIVIDAD**

Mucho se dice sobre este término, se designa como imaginación, asumir retos, independencia de juicio, flexibilidad, curiosidad, espontaneidad y capacidad de percepción. A diario y de manera inconsciente, es llevada a cabo por el individuo aún sin percatarse de algún logro o fracaso en el mismo. Incluso, son pocas las ideas creativas que se llevan a la realidad útil por falta de organización o por la carencia de herramientas para desarrollarlas.

No es necesario crear o intelectualizar una gran idea, simplemente basta que la misma sea de utilidad y ayude a solucionar un problema, modificando una situación existente, o simplemente brinde una nueva alternativa.

En la actualidad, la gran cantidad de información existente, a la que se tiene acceso, lleva a reducir la capacidad de las personas de ser creativas, ya que con esta ventaja es más fácil tomar ideas de otras personas, adoptar patrones preestablecidos para manejar algunas situaciones, por el temor de correr riesgo o perder tiempo. Esto crea en el individuo una costumbre simplista y la suposición de que su capacidad creativa es poca y difícil de desarrollar. Esta falsa creencia que adoptan es un freno que se ponen los individuos y la sociedad. Generalmente se piensa que la creatividad es algo ajeno o complicado.

Apoyando este punto de vista, Kim (1996), parte de la premisa de que la creatividad no es un raro don, sino que todos la poseen. Al respecto indica que:

**Muchos de nosotros hemos perdido nuestra capacidad creativa innata. No ha muerto ni se ha ido, simplemente está dormida, enterrada bajo nuestras sensibilidades adultas. Redescubrir la libertad para ser creativos sin las preguntas o dudas de la edad adulta, es uno de los mejores regalos que uno puede darse a si mismo. (Pág. 82).**

Crear no es difícil, solo se tiene que dejar de pensar que ya todo esta hecho, y darse la oportunidad de romper los esquemas ya establecidos, no menospreciar ninguna idea por más sencilla que parezca, de ella se puede partir a una más grande o modificar otra ya existente.

### **2.2.1.-COMPONENTES DE LA CREATIVIDAD**

En la actual economía del conocimiento, la creatividad es más importante que nunca. Amaville (2000) parte de la concepción de que: **“la creatividad es una función de tres componentes: pericia, capacidad de pensamiento creativo, y motivación y estos pueden ser estimulados por los gerentes en la organización”**. (Pág. 4).

La creatividad proviene de la combinación de estos tres elementos, que son dependientes el uno del otro para que se de el proceso. Es común, que los gerentes en sus prácticas de gestión, no permitan el desarrollo de las habilidades creativas del trabajador, bien sea conciente o inconcientemente. Esto suele pasar por que se desconoce la importancia del desarrollo del potencial creador dentro de las organizaciones y se ignora como pueden ser aplicados en los procesos gerenciales.

**La Pericia:** es la materia prima del individuo, se adquiere por la experiencia, el conocimiento acumulado, a través de la educación formal, experiencia práctica, o interacción con profesionales. Es el talento básico para pensar y enfocar un problema técnicamente.

**La Capacidad de Pensamiento Creativo:** pensar creativamente se refleja en la agilidad de buscar soluciones que provienen del resultado de reunir ideas existentes, formando nuevas combinaciones, sin importar que esto implique correr el riesgo de fracasar.

**Motivación:** es el deseo de hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. La motivación se refiere al esfuerzo por conseguir una meta.

Tanto la pericia como la capacidad de pensamiento creativo son propios de la persona, pero el tercer factor (la motivación) es externo y debe ser proporcionado por el entorno. Si se carece de motivación para llevar a cabo un trabajo concreto, la pericia y el pensamiento creativo queda sin aprovechar o se aplican a cualquier otra cosa.

Los gerentes y todos los integrantes de la organización que deseen asumir una nueva manera de trabajar, apoyándose en el valor de la creatividad, deben conocer sus componentes para estimularla y desarrollarla.

### **2.2.2.-ESTILOS DE CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones modernas preocupadas por su futuro, desde las más simples hasta las más complejas, necesitan promover y estimular la creatividad en sus integrantes.

Harrington (1999), hace énfasis en el uso que las organizaciones deben hacer del potencial creativo de los que la integran:

**Únicamente el uso efectivo del potencial creador de la administración, de los empleados y los proveedores de la organización le permitirá cumplir sus obligaciones para incrementar el valor a todos los grupos de interés. Con frecuencia la creatividad organizacional es el resultado de un trabajo en equipo para enfrentar una situación. (Pág. 36)**

El autor establece que existen cuatro estilos de creatividad en la organización, ya sea a nivel grupal o individual. Cualquiera de éstos pueden ayudar en cada uno de los aspectos claves de dirección, planeación y acción, aunque algunos son más efectivos en determinados asuntos.

Dichos estilos se describen a continuación:

**Creatividad Estructurada:** es uno de los estilos más utilizados en las organizaciones. Una de las formas de éste es el modelo lineal de identificación de problemas, análisis de causas fundamentales y descubrimiento e implementación de soluciones.

**Creatividad no Lineal:** este estilo es pensamiento abierto y liberador de energía humana. Da sentido de pertenencia al grupo y se emplea más para trabajar en actividades que no se comprendan y desarrollar planes para nuevas tareas.

**Creatividad Provocada:** este estilo de creatividad es adecuado para obtener juicios creativos y ayudar a que se analicen aspectos como el contexto en que se enfoca una situación. Así como, para el desarrollo de planes y para el mejoramiento en el desempeño de las actividades.

**Creatividad “aja”:** aunque es el menos comprendido, estudiado y practicado de los estilos de creatividad, ha contribuido a importantes descubrimientos en el mundo. Surge de la capacidad de crear, de forma espontánea sin pasos y sin patrones, algo que no existía antes.

La creatividad, tanto en la vida diaria como para la iniciativa y el desarrollo de las organizaciones, permite ver las cosas desde una perspectiva diferente, incrementando la sensibilidad para analizar los problemas, las oportunidades de crecimiento y las necesidades de encontrar nuevos mercados en busca de una mejor calidad de vida.

### 2.3.- INNOVACIÓN

No es posible separar los procesos de innovación y de creatividad. Deben ir unidos ya que sin ellos no es posible lograr el fin último que se persigue, es decir, si solo se da el proceso de creatividad, éste no será provechoso, si no se lleva la idea a la realidad o se materializa, lo que se logra a través de la innovación.

Ramírez y Cabello (1997), argumentan que todo individuo debe fomentar y poner en práctica la innovación en todos los aspectos de su vida, ya que ésta es: **“la capacidad que desarrolla el ser humano para encontrar soluciones a los problemas o retos que se le presentan”**. (Pág. 80).

Cuando hay un problema es necesario buscar una solución efectiva y, en muchos casos, desarrollar y poner en práctica una nueva forma de solventar el inconveniente. La capacidad para establecer una nueva alternativa en la corrección del problema a tiempo, es la diferencia entre tener una idea o una solución innovadora, es decir, no dejar que la idea se pierda sin ponerla en práctica. De nada sirve tener muchas opciones, si ninguna de ellas se pone en movimiento.

Desde el punto de vista empresarial, la innovación resulta una herramienta fundamental en el logro de la productividad; por medio de ella, las organizaciones se mantienen a la vanguardia, ubicándose siempre un paso por delante de sus competidores, garantizando su permanencia en el mercado.

Las grandes innovaciones surgen de las oportunidades que continuamente se están ofreciendo en todos los ámbitos, ya sea social, económico, tecnológico, entre otros. Las empresas deben aprender a identificar todas estas oportunidades, de esta manera serán capaces de innovar cosas que no están hechas y que la gente requiere.

Está claro que, la innovación es la finalización de todo proceso creativo previamente dado y que a través de ella se puede medir lo efectivo del anterior.

Culminar el proceso con la innovación es hablar del éxito de la idea del comienzo. De nada sirve diseñar y mejorar las ideas si no se llevan a la práctica. Hay que estar conscientes que la materialización de una idea, aunque no sea propia, resulta importante al momento de buscar nueva soluciones ante situaciones existentes, de allí que las personas innovadoras tienen gran valor dentro de la organización.

## **2.4.- ORGANIZACIONES INNOVADORAS**

Lo que distingue a las empresas innovadoras de otras, es asumir la importancia que ésta tiene para la organización. Si bien la creatividad es un rasgo individual, la empresa debe entonces estimularla y propiciarla en cada uno de sus empleados.

Harrington (1999), señala:

**Las organizaciones innovadoras estimulan a las personas a ser creativas. Estas organizaciones reconocen una nueva idea creativa con rapidez y alimentan su semilla creadora, regándola y fertilizándola hasta que germine y se convierta en un árbol de abundantes frutos. (Pág. 18).**

Las organizaciones que combinan creatividad e innovación crean valor real y ventaja competitiva importante. Éstas observan el proceso de desarrollo del concepto y los riesgos asociados y lo perfeccionan. Su secreto reside en su capacidad innovadora para poner en práctica el talento de sus empleados para que encuentren y lleven a cabo ideas que les ayuden a superar a sus competidores en el desafío de reducir costos, mejorar la calidad y lanzar nuevos productos.

## **2.5.-FACTORES QUE INHIBEN LA CAPACIDAD CREATIVA E INNOVADORA EN LAS ORGANIZACIONES**

El talento creativo e innovador del individuo se ve obstaculizado muchas veces por factores de distinta naturaleza. Uno de los principales es la creencia de que la creatividad es territorio exclusivo, reservado a unas cuantas personas de talento. Siguiendo la línea de pensamiento de Buggie (1983), éstos se pueden resumir de la siguiente manera:

- *La presión del entorno para conformarse:* por lo general las nuevas ideas son recibidas con temor y desconfianza.
- *La búsqueda excesiva de seguridad:* temor de no tener todo bajo control y que se escape algún detalle importante.
- *La Falta de tiempo para pensar:* nunca se tiene tiempo suficiente para dedicarse a buscar soluciones nuevas, ni para definir claramente los problemas.
- *El temor a lo desconocido:* la persona se siente cómoda y segura al hacer algo que ya le es conocido y familiar.

A primera vista todos estos factores que inhiben la capacidad creativa e innovadora, pueden parecer insalvables. Pero afortunadamente, la capacidad de generar nuevas alternativas es algo que todos llevan dentro, en mayor o menor

medida. Para poder aplicarla en la vida diaria y en los negocios, es necesario que cada quien reconozca cuáles son los obstáculos que lo limitan.

## **2.6. VISIÓN DE LA CIUDAD COMERCIAL LA CASCADA**

Ser la ciudad comercial más importante del estado y establecer una estructura que abarque y satisfaga todas las expectativas y necesidades comerciales de nuestros clientes.

## **2.7.- MISIÓN DE LA CIUDAD COMERCIAL LA CASCADA**

Captación de nuevos inversionistas acreedores copropietarios que consoliden la obra y contribuya en su crecimiento.

## **2.8.- OBJETIVOS DE LA CIUDAD COMERCIAL LA CASCADA**

El objetivo de la compañía es la realización de toda clase de actividades relacionadas con el campo inmobiliario, compra-venta de inmuebles, administración de toda naturaleza, estudio, planificación y ejecución de toda clase de obras relacionada con la industria de la construcción, compra-venta y distribución de toda clase de bienes muebles, representación de firmas nacionales y extranjeras y de una manera general la realización de las actividades comerciales que la junta directiva considere conveniente y sean de interés para la compañía.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1.- TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación de campo, puesto que los datos fueron recolectados directamente de la realidad estudiada. La información fue ordenada de forma lógica, sistemática y racional, a fin de facilitar el desarrollo del tema.

**Una investigación de campo constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación”. (Universidad Nacional Abierta, 1996, Pág. 39).**

Asimismo, se elaboró dentro de un nivel descriptivo porque se estudiaron las principales características de la situación estudiada, destacando así los elementos esenciales de su naturaleza.

Al respecto Sabino (1992), establece lo siguiente:

**La investigación descriptiva propone conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. No se ocupan de la unificación de hipótesis, sino en la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo lírico definido previamente. (Pág. 89).**

#### 3.2.- POBLACIÓN

La población objeto de estudio estuvo conformada por el personal gerencial que labora en la Ciudad Comercial “La Cascada”. **“La población es un conjunto de elementos o unidades que pueden ser personas, documentos, instituciones, entre otros; a las que se refieren las**

**conclusiones o generalizaciones logradas en una investigación”.**  
(Universidad Nacional Abierta, 1996, Pág. 73).

### **3.3.-TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

A fin de satisfacer las interrogantes previamente propuestas durante el desarrollo de este trabajo de investigación, se realizó una adecuada estructuración y aplicación de varias técnicas de recolección de datos, a través de diferentes fuentes de información; entre éstas:

#### **✓ Observación documental**

A través de esta técnica se recopiló suficiente información acerca de la realidad estudiada, tomando como soporte los estudios que otros realizaron con respecto al tema; tales como libros, revistas, artículos de internet y folletos, entre otros. Logrando así consolidar las bases teóricas que orientarán la investigación hacia el logro de los objetivos. Arias (1998), define la revisión bibliográfica como: **“Una etapa ineludible en todo proceso de investigación a través de la cual se obtendrán las fuentes y los datos necesarios para abordar el tema planteado”.** (Pág. 57).

#### **✓ Cuestionario**

Para cumplir con los objetivos de la investigación se aplicó el instrumento de cuestionario que permitió conocer los datos que ayudaron a cumplir los objetivos propuestos. para Tamayo (1997) es un **“instrumento formado por una serie de preguntas que contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación”.**

Una vez recopilada la información, se procesaron los datos clasificándolos mediante la codificación y tabulación de forma manual, por tratarse de una población pequeña.

Dicha información fue presentada en cuadros estadísticos y analizada e interpretada para dar respuesta a las interrogantes establecidas, además de elaborar conclusiones y recomendaciones orientadas a aportar ideas con respecto a la situación estudiada.

### **3.4.- DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES.**

En esta parte de la investigación se define el conjunto de variables analizadas para detectar la problemática real, lo que permitió posteriormente hacer un análisis comparativo con el marco teórico. Las variables estudiadas fueron las siguientes:

**Variable I: Actividades Comerciales.** Ésta permitió conocer las actividades que desarrolla la organización Ciudad Comercial “La Cascada”.

**Variable II: Estrategias Competitivas.** Con esta variable se pretendió identificar las estrategias que aplican en la organización y la efectividad de las mismas.

**Variable III: Cualidades y Capacidades del Gerente.** Esta variable permitió conocer detalladamente la experiencia del gerente dentro de la organización.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS:**

La presentación de los resultados obtenidos se realizó mediante cuadros estadísticos representados en distribuciones de frecuencia, en cifras absolutas y porcentuales.

El análisis realizado fue de tipo cuantitativo; la información obtenida fue procesada, tabulada y descrita para resaltar los rasgos más importantes del problema.

A continuación, se presentan los cuadros con sus respectivos análisis.

**CUADRO N° 1**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES ACERCA DE LOS RAMOS**  
**COMERCIALES QUE OFRECEN A LOS VISITANTES.**

<b>Ramos comerciales</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Venta de comida	8	100
Mercancía seca	8	100
Farmacia	8	100
Librería	8	100
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>400</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

Nota: El porcentaje se excede del 100% debido a que los gerentes seleccionaron varias alternativas.

Con base en los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado se puede observar que el 100% de los gerentes manifestó que la Ciudad Comercial La Cascada ofrece diferentes ramos comerciales tales como venta de comida, mercancía seca, farmacia y librería.

Para mantenerse en el mercado competitivo, además de brindar servicios de calidad, los centros comerciales deben estar en la capacidad de ofrecer una variedad de alternativas en el área comercial, que permitan satisfacer las necesidades de sus visitantes.

Motivo por el cual, los gerentes de la Ciudad Comercial La Cascada buscan incluir una mayor cantidad de ramos comerciales a fin de que sus visitantes encuentren todo lo que necesiten en un solo lugar.

**CUADRO N° 2**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES EN CUANTO A LA FRECUENCIA CON**  
**QUE HACEN CUMPLIR LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA.**

<b>Políticas</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	1	12,5
Casi siempre	6	75
A veces	1	12,5
Nunca	0	---
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

La información contenida en este cuadro refleja que el 75% de la población estudiada manifestó que casi siempre se hacen cumplir las políticas de la empresa; un 12,5% de ellos indicó que esta actividad se lleva a cabo siempre, mientras que el 12,5% restante afirmó esto se hace a veces.

Las políticas son las reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción que permiten dar respuesta a las cuestiones o problemas que con frecuencia pueden presentarse.

En base a los resultados obtenidos y tomando en cuenta la definición antes expuesta, se puede indicar que los gerentes de la Ciudad Comercial La Cascada hacen cumplir las políticas previamente establecidas, garantizando así el buen funcionamiento de las actividades que allí se realizan; permitiendo, a su vez, mantener el orden y el prestigio del que goza la organización.

**CUADRO N° 3**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LOS MÉTODOS**  
**UTILIZADOS PARA SANCIONAR A LOS COMERCIANTES QUE**  
**INFRINGEN LAS NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN.**

<b>Políticas</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Se les pasa un memorandum	2	25
A través de multas	8	100
Cierre temporal del local	0	0
Otras	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>125</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

Nota: El porcentaje se excede del 100% debido a que los gerentes seleccionaron varias alternativas.

Según lo expuesto en el presente cuadro, el 100% de la población encuestada afirmó que los comerciantes son sancionados a través de multas cuando infringen algunas normas establecidas, de igual manera un 25% aseguró que se les hacen llegar memorandums para llamarles la atención cuando se han salido de los lineamientos previstos en la organización.

Para que una empresa funcione de manera adecuada es necesario que todos sus empleados conozcan y cumplan las normas preestablecidas; concibiendo que su incumplimiento u omisión puede acarrearles como consecuencia la aplicación de determinadas sanciones.

Sanciones o llamados de atención que, en todo caso deben ser entendidos como una instancia de aprendizaje, un toque de atención con proyección de futuro, y por cierto, no de un futuro amenazante y vacío, sino de un futuro de cambio y crecimiento. Estrategia ésta que, según la información obtenida, es aplicada por los gerentes de la Ciudad Comercial La Cascada.

**CUADRO N° 4**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES ACERCA DE LA FRECUENCIA CON**  
**QUE ES UTILIZADA LA PLANEACIÓN COMO EJE FUNDAMENTAL**  
**DE LA GESTIÓN GERENCIAL.**

<b>Planificación</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	1	12,5
Casi siempre	4	50
A veces	1	12,5
Nunca	2	25
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

De acuerdo a los resultados obtenidos y expresados en el cuadro N° 4, el 50% de los gerentes consideró que la planeación como eje fundamental de la gestión gerencial casi siempre es llevada a cabo, un 25% respondió que nunca, un 12,5% dijo que se realiza a veces, mientras que el 12,5% restante indicó que siempre.

La planeación es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios. Razón por la cual, viene a ser el primer paso a seguir para dar inicio a todo proceso administrativo.

Dado su importancia, cabe destacar que así como dicha herramienta es utilizada por el 50% de los gerentes de la Ciudad Comercial La Cascada, existe un 25% de la población encuestada que no aplican la planeación como eje fundamental para aprovechar las oportunidades actuales y futuras del entorno.

**CUADRO N° 5**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES ACERCA DE LA FRECUENCIA CON LA**  
**QUE SE REALIZAN EVENTOS PARA ENTRETENER A LOS**  
**VISITANTES.**

<b>Eventos</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	8	100
Casi siempre	0	--
A veces	0	--
Nunca	0	--
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

En este cuadro se puede evidenciar que el 100% de la población estudiada manifestó que siempre se realizan eventos para entretener a los visitantes de la Ciudad Comercial La Cascada.

En la actualidad, los centros comerciales se han convertido en lugares seguros para el consumo y el esparcimiento de la población y cada vez ocupan más espacios en el paisaje urbano, contando para ello con importantes zonas destinadas exclusivamente al entretenimiento, como salas de cine, parques de diversión, locales para videojuegos e, incluso, ferias de comida, entre otras opciones a las que la gente asocia con la idea de pasar un rato divertido.

Tomando en cuenta esta apreciación, se puede acotar que la Ciudad Comercial La Cascada no es la excepción. Ya que, tal y como fue expresado por la totalidad de los gerentes encuestados, además de contar con todas las opciones anteriormente mencionadas, utilizan como estrategia para darle mayor presencia al establecimiento y atraer un mayor número de visitantes, la continua organización de eventos.

**CUADRO N° 6**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA SATISFACCIÓN DE**  
**LAS EXPECTATIVAS DE LOS VISITANTES POR LOS EVENTOS**  
**REALIZADOS.**

<b>Eventos</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	3	37,5
Casi siempre	4	50
A veces	1	12,5
Nunca	0	--
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

Como puede observarse en este cuadro, el 50% de los gerentes indicó que los eventos realizados en la Ciudad Comercial casi siempre han cubierto las expectativas de sus visitantes, un 37,5% manifestó que ha sido siempre y un 12,5% dijo que solo ha ocurrido a veces.

En la actualidad, los centros comerciales se esfuerzan por llevar a cabo actividades y eventos innovadores, tales como: intercambios culturales, conciertos, exposiciones, torneos deportivos, exhibiciones de celebridades y desfiles de moda, entre otras. Actividades con las que se busca hacerlos más atractivos al público visitante y sus satisfacer las necesidades de entretenimiento.

A través de estos resultados, se puede observar que la animación o presentación de eventos en la Ciudad Comercial La Cascada ha logrado cubrir las expectativas de sus visitantes; lo cual ha permitido, a su vez, aumentar la afluencia del público y reforzar su imagen como lugar predilecto para el encuentro y el esparcimiento.

**CUADRO N° 7**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES EN RELACIÓN A LA DISPONIBILIDAD**  
**DEL TRANSPORTE PARA EL TRASLADO DE SUS VISITANTES.**

<b>Transporte</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	5	62,5
Casi siempre	3	37,5
A veces	0	--
Nunca	0	--
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

Según lo expuesto en este cuadro, el 62,5% los gerentes afirmó que el servicio de transporte para el traslado de sus visitantes en la Ciudad Comercial La Cascada siempre está disponible, mientras que el 37,5% restante indicó que casi siempre.

El transporte colectivo es un servicio de carácter básico para la comunidad en general, que lo demanda para cubrir sus necesidades de transportación. Aunado a su importancia económica, tiene un valor esencial en la vida cotidiana de la gente, ya que les permite disfrutar de diversos espacios en un período de tiempo corto.

Tal como lo indica el presente cuadro, además de una ruta de microbuses del transporte urbano, la Ciudad Comercial La Cascada siempre mantiene a disposición del público una amplia red de transporte que facilita el acceso a sus instalaciones. Dicho servicio, que con el tiempo tiende a ampliarse por la inmensa demanda del mismo, es prestado por una línea interna de taxis que viajan desde allí hacia las principales calles y avenidas del centro y las afueras de la ciudad.

**CUADRO N° 8**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES SOBRE EL SERVICIO DE**  
**ESTACIONAMIENTO QUE OFRECE LA CIUDAD COMERCIAL LA**  
**CASCADA**

<b>Estacionamiento</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Excelente	1	12,5
Regular	2	25
Bueno	5	62,5
Deficiente	0	--
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

En lo que respecta al servicio de estacionamiento que ofrece la Ciudad Comercial la Cascada, el 62,5% de los gerentes encuestados dijo que es bueno, un 25% indicó que es regular y el 12,5% restante afirmó que es excelente.

Hoy día los centros comerciales, constituyen un punto natural de concentración de personas y por ende de automóviles, motivo por el cual, el contar con una superficie lo suficientemente grande destinada al estacionamiento de los vehículos de los clientes que acuden en gran número a efectuar sus compras en dichos establecimientos, ha sido considerada como una garantía de accesibilidad a los mismos y, por tanto, como algo que debe potenciarse.

Considerando la importancia de estas instalaciones y tomando en cuenta los resultados reflejados en este cuadro, se puede decir que la Ciudad Comercial La Cascada cuenta con un amplio, confortable y seguro estacionamiento, que de acuerdo a la opinión de la mayoría del personal administrativo que allí labora, éste cubre sus expectativas.

**CUADRO N° 9**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO AL GRADO DE**  
**INSTRUCCIÓN ACADÉMICA.**

<b>Nivel académico</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
T.S.U	1	12,5
Licenciado	7	87,5
Magíster	0	--
Doctor	0	--
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

En base a los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado se puede indicar que el 87,5% de la población estudiada posee instrucción universitaria y el resto de ellos, es decir, el 12,5% es técnico superior universitario.

Las organizaciones de hoy requieren de dirigentes con una adecuada capacidad gerencial para responder a las nuevas demandas y necesidades, buscar soluciones alternativas, crear instituciones fuertes, flexibles y ser capaces de garantizar servicios eficientes a largo plazo; para lo cual deben utilizar las habilidades y conocimientos estratégicos adquiridos durante su preparación académica.

Cabe destacar que la Ciudad Comercial la Cascada tiene una importante ventaja, dado que cuenta con un personal administrativo académicamente capacitado para enfrentar los retos que representan las actividades que ejecutan en función del cargo que desempeñan.

**CUADRO N° 10**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES EN RELACIÓN A LOS**  
**CONOCIMIENTOS EMPLEADOS EN EL DESARROLLO DE SUS**  
**FUNCIONES.**

<b>Experiencia</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Más de dos idiomas	0	--
Conocimientos de informática	5	62,5
Conocimientos gerenciales modernos	7	87,5
Todas las anteriores	0	--
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>150</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

Nota: El porcentaje se excede del 100% debido a que los gerentes seleccionaron varias alternativas.

En este cuadro se puede evidenciar que el 87,5% de los gerentes de la Ciudad Comercial La Cascada utilizan conocimientos gerenciales modernos en la ejecución de sus actividades laborales, mientras que el 62,5% aplica conocimientos de informática.

Todo gerente debe mantenerse a la par de los constantes avances científicos, tecnológicos y culturales que a diario se producen y que suponen una gran contribución en el desempeño de sus funciones gerenciales.

En este cuadro se puede apreciar que la mayoría de los gerentes de la Ciudad Comercial La Cascada se apoyan en sus conocimientos de informática y en los nuevos paradigmas gerenciales para el desempeño de sus funciones. Herramientas que les permiten obtener una mayor productividad y eficiencia, además ahorrar tiempo y esfuerzo.

**CUADRO N° 11**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES SOBRE SU TIEMPO DE SERVICIO**

<b>Tiempo de servicio</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
De 1 a 11 meses	3	37,5
De 1 a 3 años	3	37,5
De 4 a 6 años	2	25
De 7 a más	0	--
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

Según el cuadro # 11, el 37,5% de los gerentes de la Ciudad Comercial La Cascada tienen de 1 a 11 meses laborando en la organización, otro 37,5% tienen de 1 a 3 años y el 25% restante de 4 a 6 años prestando sus servicios a la institución

A través de la educación formal, experiencia práctica, el conocimiento acumulado y la interacción con profesionales se desarrolla la pericia, es decir, el talento básico para pensar y enfocar un problema técnicamente y uno de los componentes de la creatividad.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que la mayoría de los gerentes que laboran en la Ciudad Comercial La Cascada poseen la suficiente experiencia laboral para desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo y solucionar las diferentes situaciones que se les pueden presentar.

**CUADRO N° 12**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A CONSERVAR LA CALMA**  
**ANTE SITUACIONES DIFÍCILES**

<b>Características</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	5	62,5
Casi siempre	3	37,5
A veces	0	--
Nunca	0	--
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

Como lo muestra el presente cuadro, el 62,5% de los gerentes encuestados afirmó que siempre logra mantener la calma ante situaciones difíciles, mientras que el 37,5% restante dijo mantenerla casi siempre.

Todo gerente debe tener la capacidad de mantener la calma y proyectar una imagen de serenidad, lo que contribuirá a que la organización mantenga la tranquilidad necesaria para actuar de manera más eficiente.

En el caso específico de los gerentes de la Ciudad Comercial La Cascada se puede señalar que en su mayoría logran mantener la calma ante las situaciones difíciles que suelen presentarse en su entorno laboral; es decir, poseen un elevado nivel de autocontrol. Reconocen y manejan sus emociones y las de los demás, lo cual constituyen un elemento indispensable para el proceso de toma de decisiones.

**CUADRO N° 13**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES CON RESPECTO A LAS RELACIONES**  
**INTERPERSONALES CON SUS EMPLEADOS.**

<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Excelentes	2	25
Regulares	1	12,5
Buenas	5	62,5
Deficientes	0	--
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

La información presentada en este cuadro indica que, el 62,5% de los encuestados manifestó que las relaciones interpersonales con sus empleados son buenas, el 25% indicó que son excelentes y el 12,5% dijo regulares.

Para que un equipo de trabajo funcione es esencial que haya armonía entre sus miembros, es decir, que existan buenas relaciones interpersonales, por lo que todo gerente debe preocuparse por conseguir un ambiente de entendimiento entre sus colaboradores a fin de aumentar la productividad de la organización. Generar un ambiente laboral estable para que los individuos puedan desempeñarse eficientemente implica, entre otras cosas, el saber interpretar sus necesidades y aportarles ayuda básica necesaria para su crecimiento.

Es este cuadro se puede apreciar que la mayoría de la población estudiada mantiene buenas relaciones con los empleados que integran de los diversos departamentos del área administrativa de la Ciudad Comercial La Cascada, lo cual se ve reflejado en los excelentes resultados obtenidos a diario en la ejecución de sus respectivas labores.

**CUADRO N° 14**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES CON RELACIÓN A SU CAPACIDAD**  
**PARA MANEJAR AL GRUPO Y OBTENER RESULTADOS ESPERADOS**

<b>Proactividad</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Excelente	1	12,5
Regular	0	--
Bueno	7	87,5
Deficiente	0	--
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

En relación a este indicador, el 87,5% de los gerentes expresó que su capacidad para manejar al grupo y obtener resultados de trabajo en equipo es buena y el 12,5% restante dijo que es excelente.

La destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o grupal crea una atmósfera de confianza, respeto y cooperación en la organización que contribuye al logro de los resultados deseados. Para ello es importante que los gerentes sean capaces de considerar cada experiencia y evaluar el pasado con gran sentido de aprendizaje.

De acuerdo a los resultados, los gerentes de la Ciudad Comercial La Cascada poseen una alta capacidad para manejar al grupo y propiciar el trabajo en equipo, lo conlleva compartir información, estar abiertos a discusiones, saber escuchar, ser receptivo a las buenas ideas que expongan otros. En definitiva, crear un ambiente participativo, en el que las personas puedan exponer libremente sus opiniones, sus ideas.

**CUADRO N° 15**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA INICIATIVA PARA**  
**PONER EN PRÁCTICA SOLUCIONES NOVEDOSAS Y CREATIVAS.**

<b>Creatividad</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	4	50
Casi siempre	3	37,5
A veces	1	12,5
Nunca	0	--
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

De acuerdo a lo establecido en este cuadro se puede observar que el 50% del personal gerencial afirmó que siempre tienen la iniciativa de aportar soluciones creativas y novedosas ante las circunstancias que a diario se les presentan, el 37,5% manifestó que casi siempre se llevan a cabo y el 12,5% restante dijo que a veces.

Es común observar líderes que no evolucionan, que suelen aplicar siempre el mismo modelo de actuación, aquél que tan bien le funcionó en el pasado. No parecen darse cuenta de que en un mundo tan cambiante como el actual, cada vez más complejo, lo que funcionó en un momento determinado puede no ser útil unos años más tarde.

Caso contrario a lo que ocurre con los gerentes de la Ciudad Comercial La Cascada, dado que la mayoría de ellos constantemente ponen en práctica soluciones creativas e innovadoras ante las distintas situaciones que a diario les toca enfrentar.

**CUADRO N° 16**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A SU ROL COMO AGENTES**  
**MOTIVADORES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.**

<b>Funciones</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	4	50
Casi siempre	1	12,5
A veces	3	37,5
Nunca	0	--
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

De los resultados obtenidos en el cuadro # 16, se puede decir que El 50% de los gerentes opinó que siempre son considerados agentes motivadores dentro de la organización, mientras el 37,5% manifestó que esto sucede solo a veces y un 12,5% dijo que casi siempre.

La motivación es entendida como el conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración. Casi todas las teorías sobre el rendimiento en el trabajo giran en torno a la motivación que los gerentes le puedan dar a sus empleados y así desarrollar nuevas formas de hacer las labores propias de la organización.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, se puede indicar que la mayoría de los gerentes de la Ciudad Comercial La Cascada motivan y estimulan al personal que tienen a su cargo en la organización, con la finalidad de lograr un mejor rendimiento en la realización de sus labores. Estableciendo, para ello, acciones que tienden a equilibrar las necesidades de los empleados con la organización.

**CUADRO N° 17**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA FRECUENCIA CON**  
**QUE PROPICIAN EL TRABAJO EN EQUIPO.**

<b>Funciones</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	3	37,5
Casi siempre	4	50
A veces	1	12,5
Nunca	0	--
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

Con referencia a este indicador, el 50% de la población estudiada manifestó que casi siempre propicia el trabajo en equipo, el 37,5% dijo siempre y el 12,5% indicó que a veces.

El trabajo en equipo es un estilo que no todas las personas están dispuestas a aceptar, pero que todo gerente tiene el reto de propiciar, ya que aumenta la estabilidad laboral y por ende, la productividad organizacional.

En este cuadro se puede evidenciar que un porcentaje importante de los gerentes encuestados propician con frecuencia la realización de trabajos grupales para la consecución del logro de las metas establecidas en la Ciudad Comercial La Cascada.

**CUADRO N° 18**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA PARTICIPACIÓN DE**  
**SUS EMPLEADOS EN LA TOMA DE DECISIONES.**

<b>Funciones</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	2	25
Casi siempre	6	75
A veces	0	--
Nunca	0	--
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

De acuerdo a la información reflejada en este cuadro se puede apreciar que el 75% del personal gerencial indicó que casi siempre toman en cuenta las ideas u opiniones de sus empleados al momento de tomar decisiones, mientras que el 25% afirmó que todos participan en este siempre.

Tomar en cuenta la opinión de los trabajadores permite que se sientan parte de la organización, no solo por laborar allí sino porque también aportan ideas que pueden llegar a ser vitales para el logro de los objetivos.

Es indispensable que el gerente establezca estrategias que favorezcan la participación activa del personal en el proceso de toma decisiones.

Por lo que puede apreciarse en este cuadro, los gerentes de la Ciudad Comercial La Cascada, fomentan la participación en la toma de decisiones ya que están concientes de que con ello mejoran la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados.

**CUADRO N° 19**  
**OPINIÓN DE LOS GERENTES RESPECTO A LA FRECUENCIA CON**  
**QUE HACEN SABER A LOS EMPLEADOS LO QUE ESPERAN DE**  
**ELLOS PARA CONSEGUIR LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN.**

<b>Funciones</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	2	25
Casi siempre	5	62,5
A veces	1	12,5
Nunca	0	--
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en Enero 2006.

En este cuadro se hace evidente que el 62,5% de los gerentes casi siempre comunica a sus empleados lo que espera de ellos para lograr los objetivos organizacionales, el 25% siempre y el 12,5% a veces.

Resulta indispensable que los gerentes de toda organización dejen muy claro qué es lo que esperan de su gente y qué pueden esperar ellos a cambio para así evitar malos entendidos. Es fundamental tener en cuenta la opinión de aquellos a los que se les van a exigir estas metas, escucharles, conocer sus argumentos, prestarles atención. Esto, tomando en cuenta que unas metas impuestas desde arriba, en las que las personas afectadas no han sido consultadas resultan muy poco motivadoras.

Los directivos de la ciudad comercial mantienen una buena comunicación con sus empleados, es evidente según el resultado del cuadro que ellos aclaran las dudas a sus subalternos con respecto a la asignación de tareas y responsabilidades.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.- CONCLUSIONES**

Una vez recabada y analizada la información a la luz de las referencias teóricas se pudo observar que los gerentes de la Ciudad Comercial La Cascada adoptan ciertas medidas creativas e innovadoras, a fin de satisfacer las expectativas de sus visitantes. En virtud de lo cual se puede concluir que:

- La organización cuenta con una gran cantidad de ramos comerciales al servicio de sus visitantes, razón por la cual se mantiene en la preferencia de las familias monaguenses. Y esto es posible gracias a que cuenta con una estructura organizativa definida, que fomenta y hace cumplir una serie de políticas preestablecidas, que permiten mantener el orden y el buen funcionamiento de la organización; utilizando para ello la planificación, que es una de las etapas gerenciales de mayor importancia para asegurar el alcance de las metas y objetivos propuestos.
- Los gerentes de la Ciudad Comercial La Cascada emplean como estrategias competitivas, la realización continua y asertiva de eventos de diversión y entretenimiento. Estrategia que tiene como objetivo darle mayor presencia al Centro Comercial, además de atraer un mayor número de visitantes.
- Entre las ventajas competitivas se encuentra: una ruta de transporte público siempre disponible que permite trasladar a sus visitantes hasta las puertas de la Ciudad Comercial que marca la diferencia entre sus competidores más cercanos. También es importante resaltar que aquellos clientes de la Ciudad Comercial La Cascada, que poseen auto cuentan con un servicio de estacionamiento seguro y confortable, lo que les da tranquilidad durante su estadía en el lugar.

- Gracias a las habilidades y cualidades de los gerentes creativos de la Ciudad Comercial La Cascada, la organización cuenta con un comfortable ambiente organizacional entre su personal administrativo, lo cual propicia buenas relaciones interpersonales, espíritu de colaboración y, entre otros cosas, el trabajo en equipo.

## 5.2.- RECOMENDACIONES

Dado que, la Ciudad Comercial La Cascada no sólo constituye un polo de desarrollo urbanístico, sino que hoy en día es una de las mejores opciones para que la gente salga de compras, gracias a la versatilidad de los servicios que ofrece, su personal administrativo debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones orientadas a satisfacer las necesidades de las personas que visitan sus instalaciones.

- ❖ La Ciudad Comercial La Cascada debería ampliar su gama de ramos comerciales, para que, como su nombre lo indica, se convierta en una ciudad capaz de satisfacer todas las necesidades de sus visitantes encontrando lo que necesitan en un mismo lugar sin necesidad de ir a otra parte. Entre estos podrían estar, servicio de lavandería, ferretería, venta de comidas rápidas, guarderías, gimnasio, discotecas, etc., todo esto en beneficio de sus visitantes y del suyo propio, pues, le permitiría ampliar su número de clientes. Y para esto es necesario que la totalidad de sus gerentes conviertan el proceso de planeación en una herramienta esencial de trabajo.
- ❖ Por otra parte es necesario, que se fortalezca el servicio de transporte público, de tal forma que los visitantes que no poseen auto puedan disponer de un mayor lapso de tiempo para retirarse de las instalaciones de la Ciudad Comercial.
- ❖ Mantener el buen funcionamiento del estacionamiento para seguir brindándole a sus visitantes la seguridad de sus vehículos.
- ❖ Continuar propiciando la presentación de eventos que deleiten la estadía de sus visitantes.
- ❖ Mantener y fortalecer el ambiente laboral que hasta ahora ha permitido la eficiencia y eficacia en desarrollo de sus actividades administrativas.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Martín. Manual de Competitividad. Editorial Panorama, Distrito Federal – México. 1999.

AMAVILLE, T. Cómo Matar la Creatividad. Harvard Business Review Creatividad e Innovación. Editorial Deusto, Bilbao. 2000. Compilado.

ARIAS, F. y Heredia V. Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Editorial Trillas, México. 1999.

BUGGIE, F. Estrategias para el Desarrollo de Nuevos Productos.: Fondo Educativo Interamericano, Colombia. 1983.

ESPAÑA, J. y España J. La Excelencia Trascendente en la Empresa. Editorial Panorama, México. 1996.

FRED R., D. La Gerencia Estratégica. 9º Edición. LEGIS, Colombia 1998.

HARRINGTON, H. y otros. Herramientas para la Creatividad. Editorial Mc. Graw Hill, Santa Fe de Bogotá. 1999.

JARAMILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. Editorial Mc. GRAW-HILL, Madrid. 1990.

KIM, S. 1001 Manera de Motivarse y Motivar a Otros. Editorial Panorama, México. 1996.

MENDEZ, Carlos. Metodología Económicas, Contables, Administrativas. Editorial Mc. GRAW-HILL, México. 1998.

RAMIREZ, D. y Cabello, M. Empresas Competitivas.: Editorial Mc. Graw Hill, México. 1997.

SABINO, Carlos. El Proceso de la Investigación: Una Introducción Teórica – Práctica. Editorial PANAPO, Caracas – Venezuela. 1992.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA. Técnicas de Documentación y Análisis. Estudios Generales. 3º Edición, Caracas. 1981.

Direcciones Electrónicas:

- ♦ <http://www.degerencia.com/articulo.pho?id=248>

# **ANEXOS**

### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Objetivos	Variables	Dimensión	Indicadores	Items
1. Describir las actividades comerciales desarrolladas en la organización.	Actividades comerciales.	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ramos comerciales.</li> <li>- Políticas.</li> <li>- Planificación</li> </ul>	Desde el 01 hasta el 04
2. Identificar las estrategias competitivas aplicadas en la organización.	Estrategias competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operativas</li> <li>- Seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos</li> <li>- Transporte.</li> <li>- Estacionamiento.</li> </ul>	Desde el 05 hasta el 08
3. Indagar sobre las cualidades y capacidades del gerente creativo en la organización.	Cualidades y capacidades del gerente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje y experiencia</li> <li>- Capacidad técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel académico.</li> <li>- Experiencia.</li> <li>- Tiempo de servicio.</li> <li>- Características</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- Proactividad.</li> <li>- Creatividad.</li> <li>- Funciones.</li> </ul>	Desde el 09 hasta el 19

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**



El presente cuestionario tiene como propósito suministrar información requerida para realizar un estudio del comportamiento competitivo de los gerentes aplicado a los diversos departamentos de la institución.

Su finalidad será netamente académica, dirigida a cumplir con el requisito de presentación del trabajo exigido por la universidad para optar al título de Licenciado en Administración Industrial.

Los datos que se obtengan son estrictamente confidenciales y solo serán usados para el fin antes mencionado, por lo que se le agradece su mayor sinceridad.

Gracias por su colaboración

Br. Morillo Rocelys

Br. Sánchez Pablo

Maturín, Febrero del 2006

## **Instrucciones**

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Marque con una equis (X) la respuesta de su elección.
- Responda todas las preguntas presentadas.

## Cuestionario

1. ¿Dentro de los ramos comerciales que ofrece la Ciudad Comercial La Cascada se encuentran?:

Venta de comidas \_\_\_\_ Mercancía ceca \_\_\_\_ Farmacia \_\_\_\_ Librería \_\_\_\_

2. Con qué frecuencia se hacen cumplir la políticas de la empresa?:

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

3. De qué manera son sancionados los comerciantes cuando infringen algunas normas de la organización?:

Se les pasa un memorandum \_\_\_\_ A través de multas \_\_\_\_  
Cierre temporal del local \_\_\_\_ Otras \_\_\_\_

4. ¿Utiliza la planeación como un eje fundamental de la gestión gerencial?:

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

5. ¿Con qué frecuencia se realizan eventos para entretener a los visitantes de la Ciudad Comercial La Cascada?:

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

6. ¿Cree ud. que los eventos han cubierto las expectativas de los visitantes de la Ciudad Comercial La Cascada?:

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

7. ¿El transporte para trasladarse a la Ciudad Comercial La Cascada está disponible?:

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

8. ¿El servicio de estacionamiento que ofrece la Ciudad Comercial La Cascada, podría decir ud. que es?:

Excelente \_\_\_ Regular \_\_\_ Bueno \_\_\_ Deficiente \_\_\_

9. ¿Cuál es su grado de instrucción educativa?:

T.S.U. \_\_\_ Licenciado \_\_\_ Magíster \_\_\_ Doctor \_\_\_

10. ¿Qué conocimientos emplea ud. en el desarrollo de sus funciones gerenciales?:

Más de dos idiomas \_\_\_ Conocimientos de informática \_\_\_  
Conocimientos gerenciales modernos \_\_\_ Todas las anteriores \_\_\_

11. ¿Cuánto tiempo tiene ud. desempeñándose como gerente?:

De 1 a 11 meses \_\_\_ De 1 a 3 años \_\_\_ De 4 a 6 años \_\_\_ De 7 a más \_\_\_

12. ¿Considera ud. que mantiene la calma ante situaciones difíciles y exigentes en circunstancias imprevistas?:

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Nunca \_\_\_

13. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con sus empleados?:

Excelentes \_\_\_ Regulares \_\_\_ Buenas \_\_\_ Deficientes \_\_\_

14. ¿Considera ud. que su capacidad para manejar al grupo y obtener resultados de trabajo en equipo, es?:

Excelente \_\_\_ Regular \_\_\_ Bueno \_\_\_ Deficiente \_\_\_

15. ¿Cree ud. que tiene iniciativa para poner en práctica soluciones novedosas y creativas?:

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Nunca \_\_\_

16. ¿Cree ud. que es un agente motivador dentro de la organización?:

Siempre \_\_\_\_      Casi siempre \_\_\_\_      A veces \_\_\_\_      Nunca \_\_\_\_

17. ¿Propicia ud. el trabajo en grupo con sus empleados para hacer más competitiva la organización?:

Siempre \_\_\_\_      Casi siempre \_\_\_\_      A veces \_\_\_\_      Nunca \_\_\_\_

18. ¿Ud. toma en cuenta las opiniones de los empleados para tomar decisiones creativas que incrementen la competitividad de la organización?:

Siempre \_\_\_\_      Casi siempre \_\_\_\_      A veces \_\_\_\_      Nunca \_\_\_\_

19. ¿Hace saber a los empleados lo que espera de ellos para conseguir las metas de la organización?:

Siempre \_\_\_\_      Casi siempre \_\_\_\_      A veces \_\_\_\_      Nunca \_\_\_\_

# Organigrama de la Organización

