

**ANEXO 1: CUADRO COMPARATIVO RELACIONADO CON LAS CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS
ENTRE LOS AUTORES (INTERNACIONALES, LATINOAMERICANOS Y COLOMBIANOS) EN EL CAPÍTULO 2
DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: CONTRASTACIÓN Y ANÁLISIS TEÓRICO**

	Mauricio Cardenas	Mauricio Rodriguez	Luis F. Restrepo	La Republica
Mauricio Cardenas	CARDENAS	<p>Ambos autores coinciden en la falta de análisis de los gerentes en la toma de decisiones, dejándole espacio a la intuición y la experiencia por encima del conocimiento.</p> <p>Existen similitudes en los autores en el manejo de los recursos humanos por parte de los gerentes, pues tienen falencias en el desarrollo de sus empleados y su participación activa en la empresa.</p> <p>Otro punto en común es la falta de actualización de sus conocimientos, pues no existe interés en la búsqueda de nueva información sobre la gerencia.</p>	<p>Los autores convergen en la falta de participación de los gerentes hacia sus empleados, sobre todo en la toma de decisiones, ya que se limita a la parte alta de la estructura jerárquica.</p> <p>Coinciden en el manejo inadecuado de herramientas gerenciales para la toma de decisiones por parte de los gerentes, pues existe poca actualización de conocimientos y se basan en intuición y métodos tradicionales.</p>	<p>Existen puntos en común en el manejo inadecuado del personal o los recursos humanos en la organización, para Cárdenas, este se refiere a la visión que tiene la gerencia sobre el personal, pues no se le da la importancia necesaria para su participación activa. Mientras que para el diario La República, este manejo inadecuado se produce por la injerencia de los intereses familiares sobre el resto del personal.</p>
Mauricio Rodriguez	<p>Existen diferencias entre los autores en la manera de ver el negocio, pues mientras Cárdenas profundiza en el estudio de variables propias del negocio para la toma de decisiones, Rodríguez prefiere hacer énfasis en el estudio global y macroeconómico del negocio, sin enfocarse solamente en variables microeconómicas.</p>	RODRIGUEZ	<p>Los autores tienen en común el manejo inadecuado de los recursos humanos de los gerentes en las organizaciones, pues no existe una visión clara del papel de los empleados y su manera de aportar al cambio.</p> <p>Existen convergencias entre los autores, en las variables que los gerentes tienen en cuenta para la toma de decisiones, pues no existe un análisis adecuado del entorno, más bien se enfocan a variables netamente económicas (o financieras) para evaluar la organización.</p>	<p>El autor en este caso comparándolo con el artículo de La República, converge en el manejo inadecuado de los recursos humanos, pues existen problemas en el momento de escoger el personal, se privilegia a los miembros de la familia por encima de los demás empleados, en ocasiones inclusive no se aceptan a personas que sean externas a la familia que manda en la empresa.</p> <p>La falta de consenso entre los que toman las decisiones en la empresa, ya sea entre directivos o miembros de la familia; en ocasiones existe una lucha de poderes e intereses para determinar los objetivos, las metas y las acciones a efectuar.</p>
Luis F. Restrepo	<p>Los autores difieren en la búsqueda de información, pues Cárdenas sostiene que los gerentes utilizan poco tiempo para encontrar nueva información acerca de su negocio. Por otra parte Restrepo expone que aunque los gerentes buscan nueva información, piensan que son modas administrativas que pueden garantizar un éxito seguro, sin existir una profundidad adecuada de su conocimiento para la implementación.</p>	<p>Los autores divergen en el enfoque que producen los errores en las organizaciones, pues mientras que Rodríguez argumenta que la toma de decisiones se produce con fallas en el consenso y no se tienen en cuenta todas las variables que afectan el negocio; por otra parte Restrepo sostiene que los gerentes se enfocan en variables financieras lo que produce una visión parcializada e incompleta del negocio para la toma de decisiones.</p>	RESTREPO	<p>Restrepo coincide con el artículo del diario La República, en el enfoque financiero inadecuado de los gerentes colombianos, sobre todo en el uso de los indicadores clásicos del manejo de los recursos.</p> <p>Asimismo, coinciden en la manera parcial de tomar sus decisiones con respecto al personal, pues se favorecen las relaciones familiares y se toman decisiones basadas en estructuras jerárquicas rígidas, perjudicando el clima organizacional y la forma en que los empleados asumen la empresa.</p>
La República	<p>Existen diferencias entre los autores en la forma errónea de ver el negocio para los gerentes, pues mientras que Cárdenas señala a la falta de actualización del conocimiento administrativo y la falta de análisis de variables vitales para la toma de decisiones; en el artículo de La República se atribuye a la falta de análisis financiero y al manejo inadecuado de las variables netamente financieras y económicas.</p>	<p>La diferencia radica en el enfoque del artículo del diario La República, pues hace un énfasis especial en las variables financieras y en el manejo de los recursos de la organización, teniendo en cuenta la inversión, el crédito, las utilidades, entre otras. Por otra parte Rodríguez se enfoca un poco más en las variables propias de la cultura de los empresarios colombianos, sin fijarse tanto en las variables financieras del negocio.</p>	<p>Existen bastantes similitudes entre ambas posiciones, sin embargo vale la pena resaltar los casos puntuales que agrega el diario La República con respecto al manejo de las relaciones familiares dentro de las empresas y su influencia dentro del comportamiento de los gerentes, pues muchas de sus decisiones se basan en asuntos netamente familiares.</p>	LA REPUBLICA

	Mauricio Cárdenas	Mauricio Rodríguez	Luis F. Restrepo	La Republica
Gerardo Romero	La diferencia significativa entre estos dos autores se presenta en la forma en que Romero presenta a los gerentes venezolanos, pues hace énfasis en los problemas que presentan para dejar ideas pasadas y en los paradigmas que se han construido sobre la forma tradicional de manejar las empresas. La rigidez mental y la baja pro-actividad son aspectos que resalta Romero como parte del comportamiento de los gerentes venezolanos, por otra parte Cárdenas describe a los gerentes colombianos como intuitivos.	Rodríguez hace énfasis en la gestión de los recursos humanos en las empresas colombianas, por otra parte Romero solamente menciona a la poca participación que brinda la gerencia latinoamericana a los empleados. Por otra parte el autor Romero introduce a la inteligencia emocional como un aspecto importante dentro de la gerencia. Mientras que Rodríguez habla de la dificultad de los gerentes para profundizar en el análisis previo a la toma de decisiones, Romero habla de la incapacidad de los gerentes venezolanos para responder a las situaciones coyunturales propias de los mercados, producido por la improvisación y el arraigo al pasado.	Hay divergencias en el manejo del poder en la organización, pues para Romero, el poder es determinado por la estructura jerárquica en la organización, por encima de cualquier otro motivo, mientras que para Restrepo, el poder familiar determina la autoridad y la toma de decisiones en los gerentes colombianos.	El artículo publicado por el diario La República presenta una visión distinta del gerente, en la medida que lo presenta influenciado por su entorno familiar para la toma de decisiones, además de ideas erróneas del manejo financiero. En el pensamiento de Romero, se hace énfasis en los paradigmas que presentan los gerentes venezolanos, en la falta de cambio de pensamiento y por lo tanto su incapacidad para afrontar nuevos retos.
Ricardo León	La diferencia entre estos dos autores radica en la manera en que los dos autores ven a los gerentes latinoamericanos, por una parte Cárdenas observa a los gerentes desde un punto de vista algo más flexible, considerando que su comportamiento es dirigido por la intuición y sus juicios personales. Por otra parte León tiene un punto de vista radical con respecto a los gerentes, pues los muestra con un claro abuso de su posición para imponer sus ideas, que en ocasiones llegan a ser incuestionables dentro de las organizaciones.	Los autores no poseen puntos de vista contradictorios, más bien sus ideas se relacionan, con la única diferencia que León describe de manera detallada el comportamiento de los gerentes.	Los autores poseen puntos de vista similares, la única diferencia se encuentra en la manera en como Restrepo describe a las tecnologías de gestión para los gerentes, pues según él, estos los utilizan pensando garantizar el éxito dentro de la organización, mientras que para León los gerentes están completamente cerrados a ideas de innovación.	Los autores no poseen puntos de vista contradictorios, más bien sus ideas se relacionan complementando sus trabajos desde el enfoque financiero y el manejo puntual con el personal.
Soler y Lertora	Los autores no tienen divergencias en cuanto a su pensamiento, pero si abordan la gerencia desde diferentes perspectivas, mientras que Cárdenas habla de la metodología de los gerentes para la dirección y su manera de tomar decisiones, por otra parte Soler y Lertora aborda el tema desde el comportamiento del gerente en su forma de administrar al personal.	Los autores difieren en su enfoque de pensamiento, por una parte Rodríguez habla del desconocimiento de metodologías de gestión por parte de los gerentes, mientras que Soler y Lertora menciona la cultura paternalista de los gerentes latinoamericanos.	Los autores difieren en la forma de ver a la gerencia tradicional, por una parte Restrepo ve a los gerentes como autoritarios para imponer sus ideas, mientras que Soler y Lertora establece una visión paternalista de la gerencia para proteger su posición de autoridad.	La diferencia radica en el enfoque de pensamiento de ambos autores, por parte del diario La República, se da un enfoque financiero, mientras que Soler y Lertora intentan observar al gerente de manera global, dando unos rasgos característicos propios de la gerencia latinoamericana.
Francisco Manrique	Los autores no tienen posiciones en contra, solamente manejan enfoques diferentes para abordar la gerencia y sus comportamientos característicos. Para el caso de Manrique, se hace un énfasis en el manejo de la información por parte de la gerencia.	Los autores no tienen posiciones en contra, solamente manejan enfoques diferentes para abordar la gerencia y sus comportamientos característicos.	Restrepo introduce el tema de herramientas financieras y tecnologías de gestión para la dirección gerencial, mientras que Manrique tiene conceptos tales como enfoque simplista de transformación, y procesos de cambio.	El artículo del diario La República tiene un enfoque más financiero del negocio, mientras que Manrique tiene una posición global de la estructura de la organización, sobre todo en el manejo de la dirección y las metodologías aplicadas a la toma de decisiones.

	Mauricio Cárdenas	Mauricio Rodríguez	Luis F. Restrepo	La Republica
Torben Rick	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan situaciones puntuales que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	La única diferencia que manejan dos posiciones distintas, ya que uno llama al gerente como autoritario, mientras que el otro lo llama conformista. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.
Brown	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan situaciones puntuales que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	Solamente existe un cambio de enfoque y temas distintos en los que se aborda al gerente, pero no existen contradicciones en sus planteamientos.
Wood	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	La familia tiene un aspecto importante para Rodríguez, pues estos abusan de su rol en la empresa y pasan a ser protagonistas de las decisiones, por lo tanto no existe un trato igualitario y esto impacta el clima laboral. Por parte de Wood el aspecto familiar está descuidado por el gerente, ya que se compromete tanto con la organización que termina olvidando su parte familiar.	Solamente existe un cambio de enfoque y temas distintos en los que se aborda al gerente, pero no existen contradicciones en sus planteamientos.	Los autores tienen una diferencia sustancial de su pensamiento en la forma en que plantean el tema familiar para los gerentes. Para La República, la familia es una gran influencia para las decisiones de la gerencia, pues no se establece una clara diferencia entre el ámbito laboral y personal. Por parte de Wood, se plantea que los gerentes se meten de lleno en la organización y por lo tanto olvidan por completo su familia, descuidando su aspecto personal.
Latimer	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	Solamente existe un cambio de enfoque y temas distintos en los que se aborda al gerente, pero no existen contradicciones en sus planteamientos.

	Gerardo Romero	Ricardo León	Soler y Lertora	Francisco Manrique
Mauricio Cárdenas	<p>Los autores tienen bastantes puntos en común, ya que ambos mencionan que existe un poco de inclusión y participación de los empleados por parte de los gerentes para la toma de decisiones en la organización.</p> <p>Ambos autores también convergen en la falta de actualización de los conocimientos de los gerentes, lo que conlleva al apego del gerente a pensamientos desactualizados.</p> <p>Por último, ambos coinciden en la improvisación que existe en los gerentes latinoamericanos (en este caso colombianos y venezolanos), basados en el arraigo a ideas pasadas y a la intuición para la resolución de problemas.</p>	<p>Estos autores convergen en el rol de los empleados dentro de la organización, esto se traduce en la falta de participación que tienen para la toma de decisiones. Según León, estos van un poco más allá y se les dificulta reconocer los logros de sus empleados.</p> <p>Otro punto en común está en el arraigo a ideas propias, subestimando en cierto modo al pensamiento moderno, pues existe hermetismo en el manejo de las decisiones. En ocasiones prevalecen sus propios juicios por encima de cualquier otra opinión.</p>	<p>Los autores tienen en común el desconocimiento completo de su negocio y en el uso de la intuición para el manejo de la organización.</p> <p>También la falta de participación de los empleados en las decisiones de la organización es un punto en común entre ambos autores.</p>	<p>Existen similitudes en ambos autores en la poca participación que tienen los gerentes hacia sus empleados, pues para ambos se limita el desarrollo de los mismos, subestimando sus capacidades para aportar en la organización.</p>
Mauricio Rodríguez	<p>Los autores coinciden en la falta de actualización de los conocimientos y el arraigo a ideas pasadas por partes de los gerentes.</p> <p>Existen convergencias entre los autores cuando se menciona a la estrategia y el pensamiento estratégico, pues para ambos, los gerentes carecen de análisis y estudio previo de variables importantes para determinar la estrategia.</p> <p>Para ambos autores, los gerentes tienden a improvisar, pues se toman decisiones sin tener en cuenta todas las variables que se necesitan para tener seguridad.</p>	<p>Estos dos autores convergen en el manejo inadecuado de los recursos humanos, aunque León describe situaciones hostiles muy específicas de los gerentes para dirigir al personal.</p> <p>Otro punto en común en el pensamiento de estos autores, es poca iniciativa de los gerentes en el momento de actualizar sus conocimientos y poder innovar en la organización.</p> <p>Por último, los autores resaltan la toma de decisiones de manera arbitraria, sin tener en cuenta las opiniones de otros o sin un análisis previo que permita ejecutar acciones de manera adecuada.</p>	<p>Los autores convergen en sus ideas con respecto al manejo de los recursos humanos en las organizaciones, pues consideran que no se promueve el desarrollo del personal y se subestima la capacidad de los empleados para aportar ideas de cambio.</p> <p>Por otra parte se habla del desconocimiento del entorno y de las áreas de mayor productividad, lo que permite analizar que ambos autores consideran la falta de visión completa de los gerentes acerca de su negocio.</p>	<p>Los autores convergen en la superficialidad del pensamiento estratégico, pues no existe una visión clara de lo que se quiere en el futuro, por la falta de planeación sistemática; además del desconocimiento de todas las variables que afectan a la empresa.</p>
Luis F. Restrepo	<p>Los autores tienen en común la forma en que abordan la forma tradicional de dirigir la empresa, con estructura jerárquica rígida y un arraigo al pasado para la toma de decisiones. Existe una resistencia al cambio para los gerentes latinoamericanos, por su pensamiento tradicional, lo que impide el paso a ideas innovadoras.</p> <p>Existen convergencias en la poca participación de los empleados en las decisiones de la compañía, pues no hay una visión imparcial de la gerencia hacia los empleados, en ocasiones se tiende a subestimar su rol dentro de la organización.</p>	<p>Los autores coinciden en el trato autoritario por parte de los gerentes para demostrar su posición de autoridad dentro de la organización. Esta forma de dirigir produce a su vez relego del personal en asuntos importantes, como la toma de decisiones y el aporte de ideas de cambio.</p> <p>Los autores tienen el mismo punto de vista en cuanto a la forma en que los gerentes observan el negocio, pues aún mantienen métodos tradicionales poco adecuados para las circunstancias actuales.</p>	<p>Los autores tienen en común el tema del manejo de los recursos humanos y como se tiende a subestimar el papel de los empleados a la hora de tomar decisiones en la organización. Para ambos autores existe una forma proteccionista de manejar las decisiones en la empresa por eso la participación activa de los empleados es limitada.</p>	<p>Los autores tienen en común como todos los autores latinoamericanos, el mal manejo de los recursos humanos y de la poca iniciativa del desarrollo que se promueve para sus empleados.</p> <p>La incapacidad de los gerentes para lograr procesos de cambio, en este punto existe una limitante de los gerentes para ambos autores por su pensamiento tradicional.</p>
La República	<p>Los autores tienen en común la falta de visión compartida para la toma de decisiones, además de la poca inclusión que tienen los empleados para formar parte activa en este proceso vital de la organización.</p> <p>Otro punto en común de estos dos autores es la incapacidad de la gerencia cuando se presentan problemas propios del negocio, que necesitan de un análisis profundo por parte de la gerencia.</p>	<p>Existen similitudes en los autores cuando describen la forma tradicional del manejo del negocio donde predomina la posición autoritaria del gerente, frente a cualquier otra idea.</p> <p>Un punto en común entre estos autores es el manejo inadecuado del personal, pues tanto para La República como para León existe un abuso de autoridad y situaciones críticas que perjudican la organización.</p> <p>Por último, se señala en ambos casos la resistencia al cambio como un punto sensible para los gerentes, pues les cuesta aceptar nuevas ideas dentro de la organización, intentando actuar de una forma proteccionista.</p>	<p>Los autores convergen en la resistencia al cambio, sobre todo en la manera rígida de la gerencia para dirigir la organización. El desconocimiento global de la empresa es otro punto en común entre los autores, ya que para ambos parece que los gerentes latinoamericanos tienen problemas en la percepción de la organización.</p> <p>Por otra parte, los gerentes consideran que los empleados no son lo suficientemente importantes para aportar ideas a la estrategia.</p>	<p>Existen convergencias especialmente en el manejo del cambio por parte de los gerentes, pues los autores coinciden en la incapacidad de los gerentes para lograr procesos de transformación dentro de la organización. Estos procesos de cambio no se logran por el pensamiento tradicional y proteccionista de la gerencia latinoamericana.</p>

	Gerardo Romero	Ricardo León	Soler y Lertora	Francisco Manrique
Gerardo Romero	ROMERO	Estos autores coinciden en la mayoría de sus planteamientos, sobre todo en la forma como abordan el pensamiento arraigado al pasado de los gerentes latinoamericanos. Existe una excesiva dependencia de la gerencia a ideas pasadas y sobre todo una desactualización de los conocimientos de administración actual. Por otra parte, los gerentes para ambos autores utilizan la improvisación para la toma de decisiones y esto a su vez le suma la poca participación de los empleados en las decisiones de la empresa.	Como en los anteriores autores, ambos autores tienen en común el manejo inadecuado de la gerencia en los recursos humanos, destacando la falta de participación de los empleados en las decisiones y en el poco promover del desarrollo de los mismos. Por otra parte, el tema de la autoridad es común teniendo en cuenta la posición de autoridad que ejercen los gerentes, para actuar e influenciar a la organización, en ocasiones abusando de su autoridad.	También existen puntos en común en el poco manejo del cambio por parte de los gerentes latinoamericanos, pues parece que su posición de autoridad y su pensamiento tradicional (arraigo al pasado) limita el surgimiento de ideas innovadoras en las empresas. El individuo o personal en la organización no forma parte de los planes prioritarios de los empresarios latinoamericanos, pues se considera que no son lo suficientemente importantes para ser considerados dentro de las inversiones en desarrollo.
Ricardo León	No existen divergencias en estos dos autores, sus pensamientos son similares y la forma en la que describen a los gerentes latinoamericanos parece ir en la misma dirección.	LEÓN	Estos autores tienen bastantes puntos en común sobre todo en el manejo del personal, pues coinciden en la poca participación y desarrollo que promueven los gerentes latinoamericanos. Por otra parte el abuso de autoridad es un punto clave para ambos autores, pues se aprovecha de esta posición de autoridad para imponer ideas, más que promover el cambio. El manejo de las relaciones dentro de la organización es otro punto crítico que señalan los autores, ya que los gerentes utilizan su posición para influenciar a su personal, limitar las ideas y comportarse conforme a su posición hacia sus empleados.	Como en los anteriores autores, el manejo de los recursos humanos es un punto crítico para la gerencia latinoamericana, pues existen prácticas poco adecuadas para el desarrollo de los empleados, además que se descuida el clima organizacional, gracias a la desigualdad de condiciones que existen en las empresas.
Soler y Lertora	Los autores no tienen diferencias en su pensamiento y coinciden en bastantes puntos acerca del perfil de los gerentes latinoamericanos. Cabe resaltar la introducción del concepto de "inteligencia emocional" del autor Romero.	Los autores no poseen puntos de divergencia, al contrario manejan aspectos puntuales comunes del comportamiento de la gerencia.	SOLER Y LERTORA	Ambos autores mencionan la evasión a la responsabilidad de los actos de los gerentes cuando se toman decisiones y luego ocurren problemas. Se menciona que son incapaces de reconocer sus errores e intentan buscar otros responsables para no asumir sus fallas. El manejo de los recursos humanos inadecuado por parte de los gerentes latinoamericanos. Desconocimiento del global del negocio, por lo tanto no existe una visión clara de lo que se quiere y lo que se tiene.
Francisco Manrique	No existen divergencias en estos dos autores, sus pensamientos son similares y la forma en la que describen a los gerentes latinoamericanos parece ir en la misma dirección, sin embargo establecen perspectivas distintas en los temas de análisis.	No existen divergencias en estos dos autores, sus pensamientos son similares y la forma en la que describen a los gerentes latinoamericanos parece ir en la misma dirección. Solamente cambia su enfoque de análisis.	No existen divergencias significativas en estos dos autores, sus pensamientos son similares y la forma en la que describen a los gerentes latinoamericanos parece ir en la misma dirección. Solamente se presenta un cambio de enfoque en algunos temas específicos.	MANRIQUE

	Gerardo Romero	Ricardo León	Soler y Lertora	Francisco Manrique
Torben Rick	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	Para León, la comunicación es inadecuada, pero este se refiere a la forma en que los gerentes intervienen en gran manera en las decisiones y opiniones de sus empleados. Por parte de Rick, se plantea que los gerentes tienen una falta de comunicación con sus empleados porque no existe mucho contacto.	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.
Brown	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	Solamente existe un cambio de enfoque y temas distintos en los que se aborda al gerente, pero no existen contradicciones en sus planteamientos.	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	La única diferencia entre estos dos autores es la manera en cómo se plantea la resolución de problemas pues, mientras que Manrique plantea que los gerentes no son capaces de responder a los problemas de la empresa, Brown habla que los gerentes están constantemente arreglando problemas y no se concentran en los objetivos.
Wood	Solamente existe un cambio de enfoque y temas distintos en los que se aborda al gerente, pero no existen contradicciones en sus planteamientos.	El manejo del tema familiar es un asunto de contradicción entre ambos autores, pues para León, la familia juega un papel dominante con gran influencia en todos los asuntos, mientras que por otra parte Wood sostiene que los gerentes descuidan su parte familiar y la mantienen aislada de las decisiones de la empresa.	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	Los autores tienen posiciones encontradas en el manejo de la información por parte de la gerencia. Para Manrique, los gerentes tienen un hermetismo por la información y suelen protegerla a cualquier persona, pues lo considera una amenaza considerable. Por otra parte Wood considera que los gerentes caen en el error de no proteger de manera adecuada la información en la empresa y es fácilmente filtrada tanto dentro como fuera de esta.
Latimer	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos. Para este caso, ambos autores presentan situaciones puntuales propias de los rasgos culturales de los gerentes.	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación. Cabe aclarar que los autores se encuentran en contextos distintos.

	Torben Rick	Brown	Wood	Latimer
--	--------------------	--------------	-------------	----------------

Mauricio Cárdenas	Los autores coinciden en la falta de planeación y el manejo inadecuado de los recursos administrativos. En este sentido, los autores coinciden en que los gerentes intentan utilizar herramientas gerenciales, pero no las usan de manera adecuada perjudicando la planeación estratégica y la toma de decisiones resulta un proceso complejo, cuando se deben tratar asuntos importantes.	Los autores coinciden en el manejo inadecuado de los recursos humanos, derivado de la falta de oportunidades de desarrollo a los mismos y puntualmente al poco entrenamiento que se brinda para su desarrollo personal y laboral. También el subestimar las capacidades de los empleados es otro punto en común.	Los autores presentan en común el rol de autosuficiente y exceso de confianza de los gerentes hacia lo que saben y lo que pueden lograr. Parece que los gerentes consideran por su papel de autoridad que son infalibles y esto los hace pensar que sus ideas son la solución única a los problemas que se presentan. Se subestiman las capacidades de los empleados.	Los autores convergen en el manejo inadecuado de los recursos humanos, por el lado de Cárdenas se subestiman las capacidades de los empleados en el momento de tomar decisiones, por el lado de Latimer, existe un enfoque equivocado en la forma de motivar a los empleados, pues solamente se tienen en cuenta incentivos económicos y se elaboran perfiles de cargo que no se ajustan a las necesidades de la organización.
Mauricio Rodríguez	Los autores tienen en común el manejo de la planeación estratégica. Parece ser que la falta de planeación no es un tema exclusivo de los gerentes latinoamericanos. En ocasiones no se tienen en cuenta todas las variables para hacer un análisis completo de las situaciones que se presentan, se tiende a improvisar, más allá de buscar soluciones óptimas y atacar el problema raíz.	Los autores convergen en la forma incorrecta de abordar ciertos temas propios de la gerencia, como lo es la resolución de problemas y la toma de decisiones. Para los dos autores, no existe la planeación adecuada que pueda arrojar conclusiones y muchas veces solamente se da solución a los problemas puntuales sin existir un análisis de causas previo que permita llegar a la raíz de cualquier situación adversa.	Para este caso, los autores tienen en común el abordar el tema de la planeación y el análisis para la toma de decisiones, pues para Rodríguez, los gerentes no son capaces de evaluar el entorno y todas las variables que se requieren, mientras que Wood enfatiza en la autosuficiencia de la gerencia, lo que lo hace tener una visión parcializada de su negocio.	De nuevo los autores tanto latinoamericanos como los anglo, revelan la problemática de planeación de los gerentes, para ambos casos existen problemas en la forma de plantear un análisis que derive en resultados óptimos, Los problemas son abordados de manera inadecuada y terminan solamente apagando incendios sin llegar a dar solución a causas propias de los problemas.
Luis F. Restrepo	Ambos autores tienen en común el proteccionismo que manejan los gerentes en el momento de tomar decisiones. Parece que intentan proteger su autoridad y su rol en la organización, por tal motivo emplean cualquier argumento para disuadir todo lo que se oponga a sus ideales.	Ambos planteamientos coinciden en la poca participación que tienen los empleados en las decisiones de la organización, también hace falta el entrenamiento necesario para desarrollar a los empleados.	El autoritarismo y la autosuficiencia son puntos en común para ambos autores en cuanto a la personalidad y conducta de los gerentes, su autoridad los lleva a tomar posiciones de poder inadecuadas, lo que produce resistencia al cambio en la organización.	Los autores convergen en la falta de visión estratégica a largo plazo, en ocasiones se toman decisiones basadas en nuevas metodologías que poco ayudan al cambio, pues no existió un análisis previo de las situaciones. También se presenta un manejo inadecuado de los recursos humanos en su forma de desarrollar a los empleados.
La República	Los autores convergen en el manejo inadecuado por parte de los gerentes de indicadores claves para revelar el estado de la organización. En ocasiones se evalúa el rendimiento de la empresa por medio de indicadores que no aportan mucho, aún peor, se enfocan solo en algunos indicadores de tipo financiero sin tener en cuenta un sin número de variables de gran aporte a la organización.	Los autores tienen en común la evasión de la responsabilidad cuando se toman decisiones de manera equivocada, se intentan buscar otros culpables.	La igualdad en el trato con los empleados es un punto crítico para ambos autores, pues consideran que no existen criterios imparciales que permitan definir el rol del empleado, su debido trato y su aporte a la organización. En ocasiones se llega a subestimar al empleado y su capacidad para generar cambio en la empresa.	Existe un punto en común puntual entre ambos autores, este se encuentra en el manejo y definición de un perfil de cargo adecuado para las necesidades de la organización. No hay criterios establecidos para la selección del personal adecuado, por eso en ocasiones se resulta contratando a la persona no adecuada para cargos.

	Torben Rick	Brown	Wood	Latimer
--	--------------------	--------------	-------------	----------------

Gerardo Romero	<p>Ambos autores creen que la falta de planeación y el análisis poco profundo es un punto crítico para los gerentes en América. Hay una dificultad importante para lograr una planeación previa al desarrollo de objetivos y planes de acción, por eso cuando se presentan dificultades se toman decisiones de manera apresurada y aun peor, errada.</p>	<p>Los autores tienen en común la falta de planeación para la toma de decisiones. No existe una planificación estratégica, ni una visión clara de lo que se presente hacer en el largo plazo. Esta falta de planeación a la vez se deriva en acciones que no conducen a resolver los problemas de manera satisfactoria, pues no se tiene claro el panorama real de la organización.</p>	<p>El arraigo al pasado por parte de los gerentes es un punto clave para ambos autores, pues consideran que los gerentes tienen muchos paradigmas creados a lo largo del tiempo lo que les dificulta aceptar ideas de cambio en la organización, en ocasiones este comportamiento hace parte de su forma de proteger su posición de autoridad en la empresa.</p>	<p>Para ambos autores, los gerentes carecen de una visión clara del futuro, no existe una planeación a largo plazo que permita generar planes de acción sobre objetivos de perdurabilidad; es por esto que muchas veces se toman decisiones equivocadas que terminan perjudicando más a la empresa, pues no se tienen en cuenta todas las variables del mercado.</p>
Ricardo León	<p>El conformismo es un punto en común en ambos autores, pues parece que los gerentes actúan de manera indiferente cuando se tienen opiniones contrarias a las suyas. Por mantener su sentido de autoridad y poder en la empresa, actúan de manera parcial, sin objetividad ante temas críticos y terminan imponiendo sus ideas ante cualquier "amenaza". Esto impacta de manera negativa a la organización y a la percepción de los empleados hacia la gerencia.</p>	<p>La falta de resolución de problemas de manera adecuada, el poco entrenamiento al personal, el evadir la responsabilidad de sus actos son puntos en común para ambos autores, ambos consideran que los gerentes recurren a prácticas poco sanas para la organización, creando un ambiente de hostilidad en todos los niveles de su estructura. La rigidez mental y el poco sentido de cambio dificultan el crecimiento y el desarrollo en la empresa.</p>	<p>Tienen en común la autosuficiencia de los gerentes y el confiarse de su posición de autoridad, la falta de oportunidad para los empleados en la organización y el trato desigual (se subestiman las capacidades), también el sentido de pertenencia por parte de los gerentes hacia la empresa se ve afectado por evadir la responsabilidad cuando las cosas no salen como se planearon.</p>	<p>Existen convergencias en el manejo inadecuado de los recursos humanos, más allá de la creación de falta de oportunidades, desde la misma creación de los cargos; no se evidencia un trabajo previo de análisis de puestos de trabajo, por lo tanto cuando alguien llega a cierto cargo, no muestra los resultados esperados, partiendo todo de la falta de creación de perfiles de cargo que permitan el desarrollo de los empleados.</p>
Soler y Lertora	<p>Los autores coinciden en la forma paternalista de los gerentes al dirigir la organización. Tienen una idea errada sobre el negocio y creen que tienen la razón y el éxito asegurado, gracias a sus decisiones. Protegen al máximo sus decisiones y llegan a imponer su pensamiento en vez de buscar la transformación en sus empleados. Otro punto en común que se deriva de su particular forma de dirigir, es el actuar de manera inoportuna cuando se presentan problemas, pues en ocasiones se responde demasiado tarde.</p>	<p>Su principal convergencia es la falta de responsabilidad que poseen los gerentes cuando algo no sale como se planeó. Los gerentes utilizan su posición de autoridad para evadir cualquier tipo de responsabilidad, cuando las decisiones tomadas afectan a la organización y se producen consecuencias negativas, por el contrario, cuando sus decisiones son acertadas, muestran de cualquier forma que ellos fueron los responsables del éxito.</p>	<p>Estos dos autores tienen en común la forma en que abordan el tema de los recursos humanos, pues consideran que los gerentes no tienen un manejo adecuado de su personal y son incapaces de impulsar su desarrollo dentro de la organización, por otra parte no existe un trato igualitario y no hay garantías para los empleados, cuando deben confiar cosas importantes a la gerencia.</p>	<p>Estos dos autores encuentran parecidas sus posiciones en la forma en como los gerentes seleccionan su personal, que en muchas ocasiones se hace de forma inadecuada o se contrata a personas poco capacitadas para cumplir el cargo que necesita la compañía. Este problema se presenta principalmente porque no existe un proceso de selección adecuado o no están establecidos los perfiles que se ajustan a los cargos.</p>
Francisco Manrique	<p>Los autores claramente coinciden en que los gerentes son incapaces de responder a los problemas de la forma oportuna y en el momento oportuno, ya sea por confianza, desconocimiento, desactualización de sus conocimientos o manejo inadecuado de las herramientas gerenciales.</p>	<p>Estos autores tienen en común su posición en cuanto al manejo de problemas en la empresa, pues para ambos los gerentes no saben responder de la forma adecuada cuando se presentan situaciones adversas. Se toman decisiones con poca planeación y no se termina dando respuesta al problema planteado, en ocasiones solamente se busca dar soluciones temporales, sin realizar un proceso de mejoramiento oportuno.</p>	<p>Su principal punto en común es el no responder a los problemas, en esta ocasión los autores señalan que los gerentes son incapaces de dar solución oportuna a los problemas que se presentan en la compañía, ya sea porque dan la solución equivocada o porque toman decisiones demasiado tarde.</p>	<p>Los autores coinciden de forma clara en la falta de visión de los gerentes. Su comportamiento se enfoca en una visión de corto plazo, lo que dificulta a la planeación estratégica y sus planes de acción son fácilmente modificados por no tener claras las metas a corto, largo y mediano plazo. La empresa carece de una visión y de un enfoque.</p>

Torben Rick	Brown	Wood	Latimer
--------------------	--------------	-------------	----------------

Torben Rick	RICK	El comportamiento conformista e indiferente de la gerencia es el punto en común entre estos dos autores. Para ambos, los gerentes toman una posición cómoda frente a la situación de la empresa. No existen procesos de cambio o estrategias innovadoras, el mayor problema se presenta en la forma conformista de asumir la empresa y las decisiones que se toman.	El punto crítico para ambos autores es el manejo de la información dentro de la organización, pues por una parte existen problemas de comunicación de la gerencia y el resto de la estructura organizacional, lo que hace que no se lleguen a transmitir las ideas y los objetivos que la gerencia plantea. Por otra parte, la información se filtra tanto fuera como dentro de la empresa, representando un peligro grave para los intereses de la empresa, cuando se trata de información sensible.	Los autores coinciden en las dificultades que tienen los gerentes en el momento de realizar una planeación. Para ambos autores, los gerentes no saben abordar el tema del análisis y la forma de medir a la empresa. Se toman decisiones basados en datos erróneos o poco útiles para la toma de decisiones.
Brown	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación.	BROWN	El punto de convergencia entre estos dos autores se presenta en el abuso de autoridad de los gerentes en el momento de influenciar a sus empleados y de fijar una posición rígida frente al cambio. Los gerentes utilizan métodos poco diplomáticos para persuadir a sus empleados, a cambio de fomentar el cambio.	La resolución de problemas y el enfoque de objetivos es el punto en común entre estos dos autores. No existen metodologías claras para la toma de decisiones. Los gerentes suelen centrarse en los problemas, por encima de los objetivos.
Wood	Estos autores se contradicen en su posición en cuanto al manejo de la información. Para Wood se maneja la información sin compromiso alguno de seguridad, por eso se termina filtrando información importante dentro y fuera de la organización. Para Rick los gerentes más bien son muy protectores y guardan hermetismo de cualquier información brindada.	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación.	WOOD	El manejo inadecuado de la información es un punto similar para ambos autores, pues no existen políticas de manejo de la información y confidencialidad. La información se filtra fácilmente tanto internamente como fuera de la empresa.
Latimer	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación.	Los autores no tienen posiciones encontradas. Más bien presentan bastantes similitudes que aportan al enriquecimiento de la investigación.	Solamente existe un cambio de enfoque y temas distintos en los que se aborda al gerente, pero no existen contradicciones en sus planteamientos.	LATIMER