

ANEXOS

ANEXO 1

Errores gerenciales propios de la gerencia

CONVERGENCIAS

<p>Latimer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Van Fleet y Latimer convergen en que cada gerente debe buscar renovar sus conocimientos al igual que la estrategia que desempeña en la empresa. Para ambos autores la aversión al cambio es un error común en la mayoría de gerentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto Latimer como Brown ven en las oportunidades un motor de desarrollo para toda empresa. Ambos convergen en que las empresas enfocan sus esfuerzos en afianzar sus fortalezas descuidando paulatinamente la búsqueda de oportunidades que permitan renovar la estrategia competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Para ambos autores la planeacion es fundamental, Latimer argumenta que la empresa debe buscar reinventarse a si misma a medida que su estrategia inicial cambia y no prolongarla sin tener en cuenta el contexto en el que se desarrolla la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para Clay existen temas puntuales de planeacion que afecta enteramente el desarrollo de la estrategia, del mismo modo para Latimer aspectos sociales, economicos, culturales y politicos deberian hacer parte de un plan integral estrategico de cada organizacion 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar una exitosa estrategia de cinco años por otros quince mas • Sobrevalorar fortalezas y subestimar debilidades • Tener ventaja sobre la competencia • Creer en lo que el mercado de inversión dice • Engage in Consensual Consulting
<p>Clay</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para ambos autores la calidad prima como factor fundamental de éxito. Van Fleet menciona la supervisión mientras que Clay hace referencia a los estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto para Clay como para Brown el reconocimiento del desempeño es importante para la motivación, sin embargo ambos difieren en los términos de su realización 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener prioridades establecidas hace parte de una política que se caracteriza por tener objetivos claros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carecer de objetivos claros • Carecer de estándares de calidad claros • Tolerar el trabajo deficiente • Premiar la mediocridad sin riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Latimer enfatiza la importancia de valorar la posición de la empresa frente a la competencia. Para este autor es importante definir una estrategia que le permita competir y no enfoque sus esfuerzos en acabar con la competencia
<p>Mc Carthy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mc Carthy argumenta como los gerentes tienden a aferrarse a sus cargos. Contextualizando a los otros autores, este síntoma evidencia como las nuevas responsabilidades influyen la línea de progreso de los gerentes que prefieren restringirse a su zona de confort sin buscar crecimiento. 		<ul style="list-style-type: none"> • Solo reduzcanse los gastos, no importa donde • Hacer planes sin presentar alternativas • El gerente que deja de establecer prioridades • Gerentes que no quieren desprenderse de su último puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Clay hace referencia a casos puntuales del proceso como son los objetivos y los estándares de calidad, por otro lado Mc Carthy defiende su ejecución conjunta de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mc Carthy no integra los factores externos que influyen a la organización como errores de la gerencia, Latimer resalta la importancia de mantener un balance de las fuerzas de mercado y la estrategia interna.
<p>Brown</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambos autores consideran que aceptar y asumir nuevas responsabilidades son factores requeridos al momento fomentar crecimiento en una empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rehusarse a aceptar la responsabilidad propia • Tratar de controlar los resultados en vez de la forma de pensar • Olvidar la importancia de las utilidades • Concentrarse en los problemas en lugar de en las oportunidades • Dar reconocimiento solamente al mejor desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Brown por su parte resalta la importancia de las utilidades e innovación como motor de crecimiento mientras Mc Carthy subraya la mejora en sinergias y prioridades 	<ul style="list-style-type: none"> • Para Brown es indispensable dar reconocimiento no solo al mejor desempeño sino también al esfuerzo conjunto del equipo independiente de sus resultados individuales, por otro lado Clay hace énfasis en la medición del desempeño individual pues no debe tolerarse en ninguna situación la ejecución de labores mediocres 	<ul style="list-style-type: none"> • Para Latimer el modo en que se mide el desempeño de una empresa no depende de los índices de productividad y cálculos que desarrollan los inversionistas para hacer presión a la gerencia. Depende del modo en que realmente evidencian el performance del core business de cada empresa.
<p>Van Fleet</p> <ul style="list-style-type: none"> • No saber mantenerse al tanto de los últimos adelantos en su campo • Encerrarse en su especialidad • Negarse a admitir responsabilidades mayores o no aceptar las responsabilidades propias • No asegurarse de que el trabajo está comprendido, bien supervisado y bien terminado 	<ul style="list-style-type: none"> • Van Fleet enfoca su argumento en el deber del gerente de auto prepararse para obtener las herramientas que le permitan mejorar el desempeño de la empresa, por otro lado Brown considera que la clave del éxito gerencial se centra en las sinergias de operación de cada departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mc Carthy difiere de Van Fleet en enfatizar la productividad de operación, es decir, el autor interpone la planeación como alternativa de prevención mientras que Van Fleet sugiere la supervisión y el control 	<ul style="list-style-type: none"> • Clay tiene una visión conjunta de la gerencia y la operación, mientras Van Fleet define la gerencia como el grupo de personas que deciden el futuro de la organización 	<p>Para Latimer el desarrollo de un plan estratégico depende enteramente del factor innovación y la aversión al cambio. Por otro lado Van Fleet defiende que el control y la revisión hacen parte de la consolidación de una estrategia competitiva</p>

Van Fleet

Brown

Mc Carthy

Clay

Latimer

DIVERGENCIAS

ANEXO 2

Errores gerenciales con los empleados

CONVERGENCIAS	Latimer	En el caso de Latamier y Van Fleet, los autores comparten que el error esta en desaprovechar a los empleados, hecho que sucede al dejar de perseguir el máximo de su equipo.	Para estos autores, el error gerencial se puede generalizar como desperdiciar el talento de los empleados, ya sea por falta de formación como lo expone Brown o por falta de incentivos y entendimiento como lo expone Latamier.	Latamier y Mc Carthy convergen en que los errores gerenciales se cometen al momento del gerentes estar atado a un esquema mental que plantea un funcionamiento estándar que no permiten atender las necesidades del equipo de trabajo.	Latamier y Clay, mencionan errores relacionados al exceso de confianza con sus empleados, lo que se evidencia en recompensas innecesarias, falta de estímulo, capacitación y asensos.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener sujetos a los empleados al trato 1-5-1 • Desaprovechar a los empleados talentosos en posiciones de baja categoría • Recompensar a sus empleados por hacer lo que deben • Depender de los incentivos para manejar el comportamiento
	Clay	Para estos autores el error que cometen los gerentes esta en el trato a sus empleados que genera falencias en los resultados de trabajo, al no fomentar y motivar a los mismos.	Tanto para Brown como para Clay los errores gerenciales se presentan cuando el gerente no se preocupa por sus empleados y deja de formarlos, entrenarlos y darles un trato adecuado.	Cuando un gerente tiene modelos mentales establecidos, deja a un lado la buena ejecución de sus responsabilidades con su equipo, en esto convergen Clay y Mc Carthy.	<ul style="list-style-type: none"> • Poner a un empleado en contra de otro • No tener a sus empleados cabalmente capacitados • Criticar sin hacer reconocimientos • Ser demasiado permisivo con su equipo • No estimular el mejoramiento de sus empleados 	Mientras que para Latamier un error es recompensar a los empleados por no hacer nada, para Clay el error esta en no reconocer, es decir el error para este último es por omisión, mientras que para el primero esta en la ejecución
	Mc Carthy	Para ambos autores los errores son motivados por la falta de apertura mental del gerente, quién no considera las necesidades del empleado por estar enfocado en esquemas individualistas.	Mc Carthy y Brown convergen en el error de no dar al empleado su debido lugar como miembro importante de la organización y como individuo.	<ul style="list-style-type: none"> • "Los empleados y los trabajadores son herramientas para ejecutar el trabajo" • Los gerentes que recuerdan a los empleados "como eran antes" • ¡Pero tiene 50 años! • ¡Pero es Mujer! 	McCarthy basa sus errores en modelos de pensamiento rigidos, lo que diverge con Clay quien basa sus errores en el trato mental y profesional que se le da a los empleados.	Latamier toma como errores gerenciales la forma de motivar y calificar a los empleados, lo que diverge con Mc Carthy que expone como errores comportamientos del gerente que se generan por la mentalidad poco flexible que este tiene y se evidencian con acciones hacia los empleados.
	Brown	Brown y Van Fleet convergen en el hecho de que el gerente es quien debe formar a los empleados y en que el trato del gerente a sus empleados si no es enfocado de manera correcta es el causante de los errores.	<ul style="list-style-type: none"> • Dejar de formar personas • Dejar de entrenar a los empleados • Tratar de manipular a la gente 	Mc Carthy y Brown divergen en cuanto a que para el primero el causante de los errores es la mentalidad de los gerentes y para el segundo es la formación que se les da a los empleados.	Los errores gerenciales que presenta Clay se enfocan en el trato personal del gerente con sus empleados, mientras que Brown se enfoca en el trato profesional.	Estos autores divergen en que Brown no considera la remuneración a los empleados, solamente tiene en cuenta los errores que se cometen en el proceso de formación de los mismos.
	Van Fleet	<ul style="list-style-type: none"> • No dar ejemplo personal y que los subordinados puedan seguir • Dejar de prestar cooperación a sus empleados • No saber como pedir a los subordinados consejo y ayuda • Fracasas en fomentar un sentido de responsabilidad en los subordinados • No saber tratar a los subordinados como individuos 	Mientras que para Brown los errores se basan la falta de formación profesional, para Van Fleet trasciende a un ambito más personal, donde el ejemplo, la motivación y la confianza son los principales faltantes al momento de cometer el error.	Para McCarthy los errores gerenciales ocurren debido a esquemas mentales que el gerente no logra romper, mientras que para Van Fleet trasciende más alla, pasa de la mentalidad a la acción.	La mayor divergencia entre estos autores es que Van Fleet considera el hecho de que el gerente necesita pedir la ayuda de sus empleados, mientras que Clay se concentra solo en la parte motivacional en la que el gerente esta errando.	Latamier ve los errores gerenciales en las acciones propias de los empleados , mientras Van Fleet considera que las acciones propias del gerente pueden ser las que estan influenciando las acciones de los empleados.

Van Fleet

Brown

Mc Carthy

Clay

Latimer

DIVERGENCIAS

ANEXO 3

Errores gerenciales en la comunicación

C O N V E R G E N C I A S	Clay	<ul style="list-style-type: none"> • Clay y Van Fleet, convergen principalmente en que los empleados deben estar informados de todos los objetivos de la empresa, para así poder hacer efectiva la misión de la compañía, con tareas bien designadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clay y Brown, convergen principalmente en que todos los empleados deben ser tratados de la misma manera, no se deben tener preferencias, ni asignarle tareas solo a quienes se les tiene confianza, las tareas se deben dividir equitativamente, haciendo que cada empleado se sienta indispensable para el jefe y para la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los autores están de acuerdo en que es un error gerencial, dar órdenes incompletas o evitar detalles, ya que si se le asigna una tarea o misión a un trabajador se debe ser claro y dar a entender cada detalle para lograr el objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar tareas que no son claras • Delegar siempre tareas a unos cuantos trabajadores • Solicitar tareas con exceso de detalles • No establecer el compromiso con la misión del equipo • No permitir que los trabajadores cometan sus propios errores
	Mc Carthy	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los gerentes no saben cómo decir las cosas a sus empleados, empiezan a cometer errores de comunicación, es importante lograr hablarle constructivamente a los empleados, en esto convergen Mc Carthy y Van Fleet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los autores están de acuerdo, en que es un error de comunicación, dar las órdenes incompletas, ya que eso es una falla, Brown por su lado cita como error "Fallar en el establecimiento de normas", así mismo Mc Carthy cita una frase errónea de gerentes "ahorre los detalles", los dos teniendo como eje central, el error de dar una orden de manera incompleta y/o errónea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asechanzas en las comunicaciones • No saber escuchar • "Aquí tienen el instructivo de su puesto, ahora manos a la obra" • Ahorre los detalles 	<ul style="list-style-type: none"> • Mc Carthy, establece que uno de los errores de la comunicación no es solo, decir mal las cosas sino también no saber escuchar, ya que como es entendido la comunicación se compone de 3 partes, las cuales tienen igual importancia, así que no solo se debe saber hablar sino también saber escuchar.
	Brown	<ul style="list-style-type: none"> • Los autores convergen en que el error más común de los gerentes es no mantener informada a su gente con lo que pasa en la compañía, así mismo dándoles a entender y dejándoles claras las normas de la compañía desde el principio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar a todos de la misma forma • Ser un amigo y no un jefe • Fallar en el establecimiento de normas 	<ul style="list-style-type: none"> • La principal divergencia entre estos dos autores, es que Brown está enfocado en las fallas al comunicar y Mc Carthy en las faltas al comunicar, o sea ausencias de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clay, principalmente habla de los errores que se tienen al asignar alguna tarea, por el contrario Brown habla de los errores que se tienen con el trato de los empleados al comunicarse algo.
	Van Fleet	<ul style="list-style-type: none"> • Dejar de mantener informada a su gente • No lograr que sus críticas sean constructivas • Fracasos en decir la verdad y siempre sostener su palabra 	<ul style="list-style-type: none"> • Estos dos autores divergen principalmente en la manera en que enfocan los errores comunicativos, ya que Van Fleet se centra en la comunicación con un fin de éxito y Brown por el contrario lo hace resaltando los errores que se presentan en la comunicación pero como un todo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Van Fleet, plantea frente a Mc Carthy, que los errores de comunicación tienden a tener relación con la falta de información que se le da al personal, por el contrario Mc Carthy cree que el error parte de no saber escuchar a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clay, enfoca sus errores a los errores comunicativos dirigidos netamente a los empleados y el bienestar de ellos, por el contrario Van Fleet mantiene la posición de dar a conocer los errores de la comunicación en la empresa, y no solo enfocado en los empleados
	Van Fleet	Brown	Mc Carthy	Clay	
D I V E R G E N C I A S					

Anexo 4

Herramienta para identificar errores gerenciales

Estas respuestas son para uso estrictamente académico y confidencial.

Nombre:

Cargo:

Empresa

1. ¿Cuándo fue su última capacitación para el cargo que desempeña actualmente?

- De 1 a 6 meses
- De 6 a 12 meses
- Más de 1 año
- Otros:

2. Cuando la calidad de un informe o tarea no resulta ser acorde a lo esperado ¿Cuál es su reacción?

- Asume responsabilidad en un 100%
- Busca al responsable para que asuma la culpa
- Actúa indiferente, dejando que alguien más se haga cargo del problema
- Otros:

3. ¿De qué forma reconoce usted el desempeño de sus empleados?

- Reconoce el desempeño de todos los empleados
- Reconoce el desempeño del mejor empleado
- No reconoce el desempeño porque cree que es su obligación
- Otros:

4. A partir de su experiencia ¿Cuál de las siguientes opciones describen su modo de actuar frente a un trabajo deficiente?

- Llama la atención al responsable
- Busca corregir y retroalimentar

- Penaliza con un memorando
- Otros:

5. Teniendo en cuenta su cargo y responsabilidades ¿Qué tan conveniente resultan para usted los cambios en la estrategia?

- Sí la estrategia da resultados, nunca se cambia
- Así se tengan buenos resultados, la estrategia se cambia periódicamente
- Sin importar los resultados, la estrategia siempre sigue igual
- Otros:

6. Durante un proceso de toma de decisiones ¿Tiene usted en cuenta las opiniones, opciones y alternativas sugeridas por sus subordinados?

- No, solo se tienen en cuenta a sus pares
- Sí, pero no son indispensables al momento de tomar la decisión
- Sí, las opciones y alternativas de sus colaboradores son primordiales
- Otros:

7. Teniendo en cuenta que existen tareas que requieren un cierto nivel de conocimiento específico ¿Cómo lleva a cabo la capacitación de sus colaboradores?

- Deja que otros lo entrenen
- Se encarga usted mismo del entrenamiento
- No se realiza capacitación, se asume que el empleado esta lo suficientemente capacitado para el cargo que aplicó
- Existen programas de capacitación periódica
- Otros:

8. ¿Tiene usted alguna preferencia de género al momento de elegir un colaborador ?

- Si
- No

9. ¿Considera la edad como un factor clave al momento de elegir un colaborador?

- Si
- No
- 18 - 25

- 26 - 35
- Más de 35
- Depende de la posición

10. ¿Socializa usted el desempeño de sus empleados con su grupo de trabajo?

- Si, ya que todos hacen parte del equipo
- No, no lo comento con nadie
- No, lo comento solamente con el involucrado
- Otros:

11. ¿Cómo incentiva usted a sus empleados?

- Con un incentivo monetario
- Con un reconocimiento verbal
- Con un reconocimiento por escrito
- No, ya que es su deber
- Otros:

12. ¿En qué se enfoca al momento de hacer una crítica?

- Solamente en lo negativo con el fin de reforzar, corregir y superar
- Solamente en lo positivo con el fin de motivar, incentivar y premiar el buen trabajo
- En ambos casos
- Otros:

13. ¿Cuál de las siguientes opciones describen mejor la relación con sus empleados?

- Solo se tratan temas laborales
- Se preocupa por conocerlos, sin embargo se respeta la jerarquía
- Se establece una relación de amistad con sus empleados
- Otros:

14. ¿Cómo asigna usted una tarea?

- Asigna el objetivo, sin dar un instructivo esperando la proactividad de los empleados
- Asigna el objetivo, con un paso a paso

- No asigna tareas, prefiere hacerlo usted mismo
- Depende de la tarea, ya sabe a quien asignarla
- Otros:

15. ¿Sus empleados están enterados del impacto que tienen sus labores para el desempeño del negocio?

- No, es tema confidencial de la compañía
- No, ellos solo deben entregar lo que se les asigna
- Sí, se realizan reuniones con este fin
- Sí, pero no en detalle
- Otros:

16. ¿Estaría usted dispuesto a desempeñar un cargo en un área diferente de la que actualmente hace parte?

- Si
- No

17. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar responsabilidades adicionales de las que ya tiene a cargo?

- Si
- No, tengo demasiada carga de trabajo

18. ¿Con qué frecuencia indaga sobre los últimos adelantos en su campo?

- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Nunca

19. ¿Con qué frecuencia realiza y comparte una evaluación de desempeño con sus empleados?

- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Nunca