

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

AUTORES:

**AURA CATALINA BELTRÁN MORA
ERIKA PAOLA CASALLAS CORTES
JACK IBAÑEZ MESA**

**ERRORES GERENCIALES EN EMPRESAS COLOMBIANAS Y
MULTINACIONALES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

BOGOTÁ D. C.

2014

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

AUTORES:

**AURA CATALINA BELTRÁN MORA
ERIKA PAOLA CASALLAS CORTES
JACK IBAÑEZ MESA**

**ERRORES GERENCIALES EN EMPRESAS COLOMBIANAS Y
MULTINACIONALES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TUTOR:
CARLOS HERNÁN PÉREZ GOMÉZ**

BOGOTÁ D. C.

2014

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	1
Glosario	
Resumen Ejecutivo	2
Abstract	3
Introducción	4
Capítulo 1: Marco Referencial	5
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU JUSTIFICACIÓN	5
1.1.2 FUNDAMENTACION TEORICA	5
1.1.3 OBJETIVO GENERAL	6
1.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.1.5 METODOLOGÍA	7
1.1.6 JUSTIFICACIÓN	7
1.2 Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y como corregirlos – James K. Van Fleet (Ver anexo 1)	8
1.3 Errores propios de la gerencia	18
1.4 Errores Gerenciales con los empleados	22
1.5 Errores Gerenciales de comunicación	27
Capítulo 2: Resultados del instrumento	32
Capítulo 3: Soluciones y alternativas para errores en que incurren gerentes de empresas nacionales y multinacionales	44
Capítulo 4: Impacto de errores gerenciales	53
Capítulo 5: Revisión literaria	56
Tabla 1: Revisión Literaria	56
Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones	90
BIBLIOGRAFÍA	91

Glosario

Longevidad:

La longevidad de una compañía, hace referencia principalmente a la duración de una empresa en términos de tiempo, es decir, el tiempo de vida que tiene una compañía, dependiendo de las decisiones que se tomen y el éxito que tenga la misma.

Error gerencial:

Se puede definir como las falencias en que incurren gerentes o directivos al momento de interactuar, con sus pares, superiores o inferiores, así mismo en el desarrollo de sus propias tareas.

Perdurabilidad:

La perdurabilidad empresarial, hace referencia a la capacidad de una empresa para mantenerse en el mercado, manteniendo una buena rentabilidad, generando buenos resultados, y demostrando liquidez.

Resumen Ejecutivo

Este proyecto busca analizar errores gerenciales de empresas nacionales y multinacionales comparando el comportamiento de sus gerentes ante diferentes escenarios. La realización adecuada de sus funciones promueve la generación de valor de las organizaciones haciéndolas más perdurables y longevas, por tanto la detección, el análisis y la propuesta de acción a partir de esos errores pueden convertirse en herramientas que permitan fortalecer el proceso de toma de decisión. *En Colombia existe 1'683.079 empresas clasificadas de la siguiente manera: 1'609.015 microempresas¹, 62.274 pequeñas empresas², 10.098 medianas empresas³ y 1.683 grandes empresas y alrededor de 700 multinacionales^{4,5}.*

Palabras Clave

Errores gerenciales, empresas nacionales, empresas multinacionales, perdurabilidad, longevidad.

¹Microempresa: Se define como una unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados. (Según la ley 590 de julio 10 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004.

²Pequeña empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

³Medianas empresas: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

⁴Multinacional: Estas son empresas que no solamente se establecen en su país de origen, sino que también hacen presencia en otros países, no sólo en la venta de sus productos sino con establecimientos que elaboran sus productos en estas otras naciones.

⁵Recuperado el 28 de noviembre de 2013 en <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/#principales>

Abstract

This project seeks to analyze management mistakes of domestic and multinationals enterprises by comparing top managers behavior upon different scenarios. An appropriate function deployment by managers promotes value generation across companies making them more perdurable and long-lived, therefore detection, analysis and action plans upon management mistakes could become useful tools to enforce the decision making process. *There are 1'683 .079 firms classified as follows in Colombia: 1'609 .015 micro, 62,274 small businesses, medium businesses and 10,098 1,683 large enterprises and about 700 multinationals.*

Key Words

Management mistakes, domestic companies, multinational companies, sustainability, longevity.

Introducción

La realización de este proyecto parte de la necesidad de identificar los errores más frecuentes cometidos por la gerencia en organizaciones nacionales y multinacionales. A partir de su identificación, también busca proponer alternativas de solución y cambio a ese número recurrente de errores que podrían impedir a las empresas participantes del proyecto ser perdurables y longevas.

Para el desarrollo del proyecto se realizará una revisión teórica que permitirá detallar desde un punto de vista académico la importancia de cada uno de los errores en el desempeño de las organizaciones, adicionalmente se seleccionarán cuatro autores que permitirán ahondar desde diferentes perspectivas los puntos críticos en la gestión gerencial. Con el objetivo de aterrizar la fundamentación teórica en el contexto empresarial, se desarrollará una herramienta a modo de cuestionario dirigida a gerentes de alto y mediano rango que permita rastrear factores característicos de los errores gerenciales con el fin de definir su impacto sobre el desempeño de las organizaciones.

El desconocimiento teórico y práctico de los errores gerenciales puede llevar a los individuos que componen los grupos de gestión empresarial a tomar decisiones equívocas y a deteriorar el valor de las organizaciones, por tal motivo, es indispensable conocer y comprender la importancia de su estudio con el fin de consolidar un grupo de herramientas claras que permita a la gerencia dirigir adecuadamente las empresas a través de todos los niveles de la estructura organizacional.

Capítulo 1: Marco Referencial

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU JUSTIFICACIÓN

Según el laboratorio de perdurabilidad empresarial de la Universidad del Rosario, el promedio de vida de las empresas colombianas es de aproximadamente cinco años⁶, es por esto que con esta investigación se busca identificar errores gerenciales que incurren en la gerencia de empresas colombianas y multinacionales y como estos afectan el desempeño de las empresas alterando su nivel perdurabilidad y el desarrollo de una cultura empresarial sostenible.

Se analizarán empresas nacionales e internacionales con el fin de soportar la investigación del profesor Carlos Hernán Pérez Gómez con una perspectiva global.

1.1.2 FUNDAMENTACION TEORICA

Los errores gerenciales han sido objeto de estudio para algunos autores que buscan en su identificación fortalecer la formación profesional de los gerentes brindando un soporte frente al proceso de toma decisiones. Drago Dubvrosky⁷, quién en su artículo *Management Mistakes as Cause Of Corporate Crisis: Countries in transition* identifica algunos errores gerenciales enmarcados en un contexto de recesión económica y los categoriza principalmente en tres grupos: a) Actos inadecuados o menos apropiados de la alta dirección como respuesta a un problema percibido (malas o equivocadas decisiones), b) Omisión de la actuación correcta y oportuna al momento de la toma de cualquier decisión, a pesar del hecho que las acciones sean de carácter necesario y c) comportamiento inmoral (decisiones no éticas, abusos, escándalos, crímenes).(Dubrovski, 2007) El autor afirma que los errores gerenciales son un elemento que constituye el proceso de gestión estratégica y que hacen parte inevitable del management empresarial debido a la presencia de un entorno impredecible y turbulento . Por otro lado, el autor defiende la idea de que no existe una regla que defina qué decisiones son buenas o son males, pues argumenta que un proceso de toma de decisiones adquiere un atributo situacional

⁶Recuperado el 28 de noviembre de 2013 en <http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Investigacion/Centro-de-Estudios-Empresariales-para-la-Perdurabi/ur/Grupo-de-Investigacion-en-Perdurabilidad-Empesari/>

⁷Dr Drago Dubvrosky es un asistente de profesor en la Facultad de Management Koper de la Universidad de Primorska, Eslovenia.

como resultado de opción basadas en el escenario actual y los conocimientos disponibles (Kow, 2004)(Brown, 1985).

Por otro lado Hartley en su libro *Management Mistakes & Success* categoriza los errores en aquellos cometidos por omisión y aquellos por comisión(Harley, 2010): Los errores por omisión son aquellos que se caracterizan por la ausencia de acciones que busquen su corrección, según el autor, estos errores no son fácilmente detectables y constituyen un alto nivel de impacto en el desempeño de las empresas. Los errores por comisión son el resultado de factores que involucran una toma de decisiones equivocada. Para Robert Hartley, los efectos sobre el desempeño de la empresa son difícilmente calculables sin embargo, el costo de cometerlos son en medianas altos y evidentes.

Adicionalmente se encuentran los manuales de gestión como el escrito por Steven Brown,¹³ *Fatal Errors Managers Make*, donde el autor pretende ilustrar los errores más comunes cometidos por empresas estadounidenses y brindar a los gerentes herramientas que faciliten evitarlos. Este tipo de literatura es el resultado de un conjunto de estudios empíricos que evidencian un común denominador en la gestión empresarial norteamericana. También el autor norteamericano Michael Latimer escribió un libro titulado *Top 25 Strategic Management Mistakes: What you can do to prevent them*, en el que busca analizar individualmente los distintos departamentos que componen la organización para identificar los errores que cada uno de ellos suele presentar y como estos inciden en el desempeño general de la misma. (Latimer, 2011)(Brown, 1985)

1.1.3 OBJETIVO GENERAL

Identificar errores gerenciales en los que incurren gerentes de empresas nacionales y multinacionales en Colombia.

1.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las falencias a nivel gerencial de empresas colombianas.
- Identificar las falencias a nivel gerencial de empresas multinacionales.
- Proponer alternativas de gestión para empresas colombianas y extranjeras con el fin de analizar la gestión administrativa de empresas colombianas.

- Prever el impacto de dichos errores sobre organizaciones colombianas y multinacionales.

1.1.5 METODOLOGÍA

Se utilizó el método de investigación exploratoria debido a que se trabajó únicamente con los autores tratados anteriormente que fueron elegidos entre los autores que se encuentran de esta temática. Basados en casos empresariales, se prosiguió a investigar en qué modo las empresas colombianas y las empresas multinacionales estaban incurriendo en los errores de manera convergente y divergente, y así mismo se buscó analizar como las gerencias gestionaron el proceso de toma decisiones para obtener resultados en sus empresas.

1.1.6 JUSTIFICACIÓN

Identificar los errores gerenciales en los que están incurriendo las empresas colombianas, es de suma importancia para poder establecer estrategias claves que logren la perdurabilidad de éstas en el ambiente empresarial colombiano el cual se caracteriza por ser fluctuante y competitivo. Este proyecto busca alertar a los directivos y gerentes sobre el tema y contribuir en su formación brindándoles herramientas que permitan prepararlos ante un proceso de toma decisión importante.

Por otro lado, apoyados por el director de esta investigación, se busca resaltar las funciones que hacen parte del rol gerencial y encontrar un óptimo desempeño evitando o corrigiendo errores gerenciales que afectan la perdurabilidad empresarial.

Se trabajará con empresas nacionales e internacionales ya que se busca que este proyecto aporte a la investigación de la línea de investigación de gerencia de la Universidad del Rosario desde la perspectiva de administradores de negocios internacionales, adicionalmente, se trabajarán ambos tipos de empresa para lograr tener una visual global del funcionamiento gerencial.

1.2 Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y como corregirlos – James K. Van Fleet (Ver anexo 1)

Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y como corregirlos es uno de los trece libros escritos por James K. Van Flete, un exitoso ejecutivo, seminarista y consultor empresarial estadounidense reconocido por su gestión en empresas como Sears, Us Gypsum y Springday Tire and Rubes. Esta 1ª Edición presentada por la editorial Diana cuenta con 220 páginas y 22 capítulos (*errores*), fue traducida al español por Jaime Vásquez e impresa en México D. F. El libro está dirigido a aquellas personas que buscan escalar al nivel más alto de su empresa, ilustrando numeradamente al lector aquellos errores claves que todo administrador jefe o supervisor debería tener en cuenta a la hora de realizar su gestión. Los capítulos presentan una estructura definida que comprende un “¿Qué?”, un “¿Para qué?” y un “¿Cómo?”: 1. La exposición del error y su explicación (“¿Qué?”), 2. Los beneficios que portan su evasión (“¿Para qué?”) y 3. Las técnicas de cómo obtener esos beneficios (“¿Cómo?”).

A continuación se hará una sinopsis de los 22 errores que Van Fleet analiza en su libro:

- **No saber mantenerse al tanto de los últimos adelantos en su campo**, en este punto el autor expone la importancia de estar constantemente actualizando el conocimiento. Menciona que mantenerse al día en los últimos adelantos de su campo le permitirá a las personas convertirse en los candidatos idóneos para un ascenso y además les ayudará a hacer de su trabajo un ciclo de aprendizaje constante. Van Fleet recomienda participar activamente de los programas de entrenamiento para ejecutivos resaltando la distribución del tiempo como variable clave en la búsqueda del mejoramiento continuo, por otro lado explica cómo la búsqueda de mayores responsabilidades repercute en el desarrollo profesional de los ejecutivos obligándolos a adquirir habilidades técnicas necesarias para el crecimiento profesional dentro de las empresas.
- **Encerrarse en su especialidad**, según Van Fleet, este error puede estrechar la visión global de los ejecutivos encerrándolo en su campo y limitando sus oportunidades de ascenso. Para el autor, debido a que las empresas son cada vez más complejas y diversificadas, quien aspira a la presidencia de una compañía debe tener un amplio conocimiento sobre los diferentes departamentos y cada una de sus sinergias, por tanto, el

especializarse excesivamente en un campo específico aumenta el riesgo de convertirse en solo un técnico experto. Aunque los cursos universitarios se han convertido en valiosas herramientas de aprendizaje, existen otros métodos que permiten expandir profesionalmente el conocimiento, Van Fleet ser curioso con los trabajadores de otros departamentos pues ellos pueden brindar información específica y de gran valor.

- **Negarse a admitir responsabilidades mayores o no aceptar las responsabilidades propias**, el aceptar plena responsabilidad de sus acciones y además buscar responsabilidades mayores beneficiara a los ejecutivos a consolidar una base más sólida de confianza y respeto por parte de sus superiores, reflejando una mejor estatura profesional y obteniendo mayor obediencia, cooperación y apoyo por parte de sus subordinados. Para Van Fleet, es importante conocer las responsabilidades cardinales, es decir tener claro el papel individual dentro de una empresa y hasta donde comienza la responsabilidad del otro, pues deja claro los límites de responsabilidad evitando cualquier tipo de confusión y frustración, además ayuda a enfocar los esfuerzos de manera puntual y organizada. El autor afirma, que la iniciativa se convierte un punto importante para el desarrollo profesional pues es la base de la auto superación y el crecimiento, si un ejecutivo desea más responsabilidad debe comunicarlo, buscarlas e incluso luchar por ellos.
- **Fracasar en la toma de decisiones juiciosas y oportunas**, el adquirir una posición más alta dentro de la estructura organizacional de una empresa conlleva asumir un rol para el que no todas están preparadas: la toma de decisiones, por tanto es valioso perfeccionar dicha habilidad para aprender a ejecutarlas de forma acertada y oportuna. Para Van Fleet, el análisis a priori de toda decisión es un aspecto fundamental para el éxito, en el se deben evaluar diferentes escenarios que resuman cada una de sus implicaciones, para el proceso de toma de decisiones el autor brinda algunas herramientas que permiten desarrollar un mejor análisis del proceso, en él se toman en cuenta variables como la calidad de la información, los obstáculos que a menudo se presentan, la resolución y la ejecución, evitando la omisión de cualquier detalle que pueda repercutir en el resultado de la decisión.

- **Negligencia para llevar a cabo las inspecciones personales adecuadamente**, la inspección certifica el cumplimiento adecuado de los procedimientos dentro de una organización. Para realizar una buena inspección se necesita conocimiento, estudio y planeación, además implica emplear suficiente tiempo para identificar qué se está realizando de forma correcta y qué no. Para Van Fleet, la mala inspección desencadena una serie de consecuencias que perjudican directamente las utilidades netas de la empresa, además conducirá a un promedio mayor de accidentes y proporcionara mayor número de producción defectuosa. Según el autor, es importante prestar atención a los detalles pues las cosas obvias con frecuencia son las que pasan desapercibidas, además el autor recomienda destinar una porción definida de tiempo para la inspección, realizar una lista detallada de inspección, repasar los puntos de inspección antes de revisar, inspeccionar detalladamente los puntos seleccionados, ir al detalle, verificar errores y preguntar.
- **No asegurarse de que el trabajo está comprendido, bien supervisado y bien terminado**, cuando se trata de comunicación existen diferentes factores que pueden afectar su claridad y el mensaje a transmitir. El autor refleja el papel que esta juega sobre la relación jefe-subordinado resaltando las fugas de mensaje que se pueden crear como consecuencia de uso de inadecuado del lenguaje, su extensión, su forma y su fondo. El dar una orden clara, concisa, simple y fácil de entender proporciona rapidez en su ejecución, ahorrará tiempo de explicación y tendrá una mayor satisfacción del cliente interno. Van Fleet recomienda tener claro qué se quiere ordenar antes de hacerlo, disfrazar la orden en una petición para aumentar la cordialidad , utilizar un lenguaje claro que permita la entera comprensión de lo que pretende ordenar y motivar a los empleados a resolver sus inquietudes en el momento oportuno.
- **Desperdiciar el tiempo en detalles o labores que corresponden a otros**, el autor menciona este error para hacer énfasis en la importancia de dedicar tiempo a la creación de valor. Existen funciones que no corresponden a la naturaleza del administrador y que deben ser delegadas para mejorar la eficiencia, además permite a los subordinados dar ciertas responsabilidades que ayuden al desarrollo de sus competencias y ganar su entera confianza. Además de fomentar la iniciativa, la delegación adecuada de funciones le

permitirá a los gerentes enfocar sus esfuerzos en identificar oportunidades y riesgos para el negocios, consolidando un grupo de trabajo más productivo y flexible. Van Fleet propone hacer uso de las órdenes *tipo misión* que se caracterizan por decirle a la persona lo que se quiere hacer sin decirle el cómo, esto le permite al subordinado incrementar ejercitar su capacidad de resolución de problemas, además le ayuda a ser recursivo y flexible.

- **Reusarse a evaluar su propio desempeño en forma apegada a la realidad**, Según Van Fleet es importante evaluar el desempeño de forma honrada y sincera pues ello le permite a los gerentes identificar cuáles son los puntos fuertes y cómo eliminar aquellos débiles, además aprenderán a ser sinceros consigo mismos y les proporcionara una fuente de progreso y auto superación. Sin embargo, el evaluarse uno mismo no es una tarea fácil, pues requiere liberarse del temor al fracaso que a la mayoría de administradores ataca. El autor propone una serie de preguntas que permiten evaluar el desempeño de una manera honrada y apegada a la realidad.
- **Aceptar lo mínimo en vez de pretender lo máximo**, suele ser un error recurrente en todo tipo de compañía, se suele pensar que este tipo de actitud viene con el trabajador, sin embargo, Van Fleet plantea que este tipo de actitud conformista no se puede adjudicar únicamente al trabajador, el gerente tiene el mismo porcentaje de culpabilidad, sino es que más, ya que en ellos recae la responsabilidad de motivar e inspirar a sus trabajadores. Se plantean técnicas donde el componente principal es dar el ejemplo a sus trabajadores con su desempeño, manteniendo una mentalidad abierta al cambio donde se involucre a los empleados en las mejoras al sistema, ofreciendo incentivos por sus aportes y así motivándolos a fijarse metas y enorgullecerse de su trabajo. La principal recomendación que Van Fleet hace con respecto a este error, es mantenerse alerta a las señales de desempeño mínimo en la organización, para así poder aplicar correctivos sin afectar a la empresa.
- **Usar el puesto administrativo en beneficio propio**, el error recurrente en la mayoría de las organizaciones de todo tipo, desde gubernamentales hasta privadas, es uno de los más difíciles de aceptar y evitar. Van Fleet además de exponer razones morales de porque no se debe cometer este error, menciona lo que se logra al no hacerlo, que es obtener el

respeto y admiración de todos los empleados, lo que debería ser una meta y un logro admirable para todo gerente. Se expone en el texto, que para caer en este tipo de error, no necesariamente tiene que haber un tema de corrupción monetaria de por medio, por el contrario, temas tan simples como aceptar un regalo, no dar el crédito merecido a un trabajador o no obedecer las reglas, hacen caer en este error. La recomendación para evitar este error es que el gerente tenga claro que él no está solamente para cumplirle a los altos mandos, sino aún más importante, esta para servirle a los subordinados. Teniendo esto presente, se evitaran desvíos deshonorados que pueden corromper a la organización.

- **Fracasar en decir la verdad y siempre sostener su palabra**, la antítesis de este error es comúnmente conocido como ser fiel a sus principios, los beneficios ante este tipo de actitud son claros, como persona generara credibilidad, su reputación será digna de crédito y será respetado. Para lograr esto Van Fleet hace sugerencias como, adquirir valor moral y ser capaz de sostener lo que dice y defenderlo sin importar las consecuencias, no hacer promesas que no se puedan cumplir y aplicar siempre el castigo prometido. Para esto es necesario que el gerente tenga integridad de carácter, lo que se traduce en practicar la veracidad y la honradez absoluta, sostener lo que es justo, y uno de los más difíciles aceptar cuando se esté equivocado. Para que un gerente evite este error, tiene que colocar su honor, su sentido del deber y sus principios morales por encima de todo.
- **No dar ejemplo personal que los subordinados puedan seguir**, como es común en un mundo social, el hombre siempre busca un ejemplo para basar sus actos, alguien que considere superior y le cause admiración, un gerente debe ocupar este puesto en el ámbito laboral. Debe dar un ejemplo digno de ser copiado por sus empleados, al dar un buen ejemplo el gerente lograra que los que lo sigan se comporten como él desea que lo hagan y por lo tanto que se den los resultados que él espera. Para poder lograr lo anterior Van Fleet sugiere al gerente dar ejemplo y fijar estándares con su arduo trabajo, alto desempeño, entusiasmo y que así mismo emplee la iniciativa. Mostrándose de esta forma frente a sus empleados, promoverá que ellos se repliquen su comportamiento, obteniendo resultados positivos en términos de productividad y eficiencia en la organización.

- **Tratar de caer bien en vez de ser respetado,** es un error muy común entre los gerentes, sobre todo al tratarse de ascender dentro de la misma compañía. Van Fleet trata este tema como algo basado en separar la vida personal, de la vida laboral, en hechos concretos, se muestran cosas a evitar como: hacer favores especiales, tomar decisiones que le agraden a todos los empleados, tender a ser blando y no imponer disciplina como se debe, y mezclarse socialmente con los empleados, o ponerse en situaciones comprometedoras con los mismos. Todas las anteriores, van a hacer dudar de la autoridad del gerente. Por el contrario, el autor ofrece técnicas positivas para generar respeto, como lo son, conocer su trabajo, tener sentido del humor para mostrarse más humano y en palabras de autor “Sea un ejemplo a seguir... no un modelo que haya que admirar”, y una de las más importantes, ser leal ante los superiores. En general hay una regla de oro para Van Fleet *haz por otros lo que quieres que hagan por ti.*
- **Dejar de prestar cooperación a sus empleados,** este error se basa en la falta cooperación, es decir, en no dar a sus empleados y esperar recibir lo mejor de ellos al momento de trabajar. En el ámbito laboral, entre más coopere con sus trabajadores, más va a recibir en retribución. En este capítulo, el autor da un ejemplo muy claro exponiendo que al no cometer este error van a obtener más resultados a nivel de productividad. Todos los casos de éxito vienen del modelo Japonés, donde a los empleados se les da dentro de la empresa un ambiente familiar cooperativo, desde los beneficios hasta el trato. Además de esto, Van Fleet da técnicas de cooperación con, entre ellas están, darles la oportunidad a los empleados de participar en la administración, en la creación de normas y hacerlos sentir realmente parte de la empresa. El gerente se debe esforzar en generar en el empleado un sentido real de pertenencia con la empresa, para que así mismo ellos se esfuercen por hacer lo mejor. Esto lo puede hacer de varias formas, darles participación en las utilidades, descuento en acciones o participación en la junta directiva. Es de común saber que una persona se esfuerza más si toma de forma personal su trabajo. Generar comodidad y sentido de pertenencia, crea finalmente fidelidad en el trabajador, por lo que los resultados en producción van a ser mejores, ya que sentirán que trabajan para algo a lo que pertenecen, y que si las cosas salen bien, los beneficios los recibirá no solo los altos mandos, sino él como empleado.

- **No saber cómo pedir a los subordinados consejo y ayuda**, este error es común en los gerentes que no confían en sus empleados, el tabú de pensar que es mejor pedir ayuda a alguien externo y no escuchar a un empleado interno, debe acabarse. El gerente debe abrir las puertas a las sugerencias de los empleados, finalmente son ellos quienes realmente saben las falencias, y ya que son quienes conviven con ella diariamente, lo más probable es que tengan algún tipo de solución. Además de esto, al escuchar lo que tiene que decir el empleado, le estará haciendo sentir parte del equipo y le dará importancia, logrando al mismo tiempo que los empleados se preocupen más en pensar y tener la iniciativa para solucionar. Van Fleet muestra la solución a este error como un proceso de beneficio múltiple, el gerente se está ahorrando el tener que involucrar a alguien externo en los problemas de la empresa, y así mismo está estimulando a sus empleados para que identifiquen los problemas y tengan soluciones rápidas, lo que finalmente se reflejara en resultados beneficiosos para la empresa.
- **Fracasar en fomentar un sentido de responsabilidad en los subordinados**, Esta claro que para que un trabajador de resultados óptimos en una empresa, debe tener sentido de pertenencia con ella para que así se sienta trabajando con dedicación y logren hacer sus labores de manera responsable y que así mismo tengan éxito con cada actividad que realicen en la compañía, es importante que los jefes creen un sentido de responsabilidad en los subordinados, ya que esto generara una serie de beneficios como confianza mutua, el empleado trabajara sin supervisión. Así mismo Van Fleet plantea una serie de tácticas con el fin de gozar de los beneficios que dará el empleado al tener sentido de responsabilidad, algunos de ellos se centran principalmente en una serie de acciones que darán beneficio para el superior, la primera de ellas es usar ordenes tipo misión, para así lograr que el subordinado resuelva el método de solución a su propia manera, otra táctica establecida, está en darle responsabilidades a los subordinados pero así mismo darles autoridad, ya que está bien dicho que la responsabilidad y la autoridad van de la mano cuando se quiere tener éxito, por último, una táctica muy importante es advertirle al subordinado que sus resultados serán tomados en cuenta, para que así los trabajadores se sientan importante. Esta serie de tácticas, son muy útiles, debido a que si son aplicadas el beneficio no ser solo para el jefe sino a si mismo para sus empleados y la compañía.

- **Hacer hincapié en las normas más que en las habilidades.** Es importante este error ya que tendrá un número de beneficios importantes para la compañía y su desempeño, el primero de ellos es que se podrán concentrar en los resultados, la producción y las ventas subirán, los costos y los gastos disminuirán, así mismo Van Fleet plantea técnicas que se pueden usar para obtener dichos beneficios, una de ellas es darle al subordinado una labor que hacer y después dejarlo que la haga, esto con el fin de analizar los resultados que da el trabajador sin supervisión, ya que el fin es obtener el mejor trabajo sin necesidad de estar vigilando cada actividad que realizan, del mismo modo se debe retar al trabajador para que derrote el sistema o metodología que se le da, esto es algo que le ayuda tanto al trabajador como al jefe, ya que la pro actividad del subordinado puede mejorar notablemente los resultados de la compañía.

- **No lograr que sus críticas sean constructivas,** en este error se parte por decir que en este mundo a ninguna persona le gusta ser criticada, ya que a nadie le agrada que le digan que está equivocado o que ha cometido una equivocación, es por esto que al dar las críticas a los subordinados se debe hacer de manera correcta y constructiva, con el fin de mejorar el desempeño, la producción, las ventas y las utilidades, ya que estás variables deben ser las metas claves de los jefes al hacerle críticas a sus empleados. Van Fleet plantea una serie de preguntas que se pueden hacer las personas para saber si la manera de criticar a sus subordinados está siendo o no constructiva, algunas de estas preguntas son: ¿Habla con la persona que cometió la falta? ¿Siempre controla su temperamento al criticar a alguien? ¿Elogia antes de criticar?, cada una de estas preguntas deben tenerse en cuenta antes de hacerle una crítica a los subordinados.
 - **No concederle atención a los disgustos y quejas de sus empleados,** el punto principal de este error es escuchar a los subordinados sin prejuicio alguno, así mismo hay que dejarlos hablar de sus problemas, quejas, preocupaciones y temores, ya que esta es la forma en que se podrá saber qué es lo que los trabajadores realmente desean, y se podrán obtener una serie de beneficios tales como comprender y conocer mejor a cada uno de los empleados, los empleados apreciarán más a su jefe si este ultimo los escucha, los empleados se sentirán importantes ya que la empresa se interesa por ellos. Del mismo modo James k.

plante ciertas técnicas que deben aplicar los jefes para obtener los beneficios de un súbdito escuchado, uno de ellos es aprender a ser un buen escuchador y del mismo modo aprender a contentar a un empleado enojado, estas técnicas benefician de manera positiva a las compañías ya que los empleados que se sienten escuchados realizan su trabajo de manera exitosa.

- **Dejar de mantener informada a su gente.** Este error es fatal en las compañías, ya que es necesario que cada uno de los empleados de las empresas tienen el derecho básico de trabajar y de pensar al descubierto, así mismo deben estar informados de los cambios que ocurren en la compañía donde laboran, esto permitirá que el empleado sea mejor ya que está bien informado y conoce de manera amplia la situación por la que trabaja, lo más importante para que este error no ocurra es hacerle saber a los empleados todo lo que se piensa de ellos, si hacen algo bien o hacen algo mal de igual forma hay que decirlo para que lo sepan, del mismo modo hay que saber hacerlo, se debe saber cómo elogiar a un subordinado, y aprender a decir las cosas para eliminar las malinterpretaciones de las situaciones.
- **No saber tratar a los subordinados como a individuos.** Es importante evitar este error, ya que al hacerlo se obtendrán una serie de beneficios notables, el primero de ellos es que todos los empleados serán sus amigos, así mismo los subordinados admirarán y respetarán a su jefe, generando así poder e influencia sobre los subordinados. Algunas tácticas para lograr evitar este error son, conocer a los empleados por su nombre, se debe elogiar a los empleados cuando lo merezcan, esforzarse como jefe por conocer a sus empleados con el fin de saber de qué le gusta hablar a cada uno de ellos, cuáles son sus principales metas, ambiciones y objetivos; cada una de estas cosas son importantes para los subordinados y generarán en ellos una confianza con el jefe , que permitirá un mejor desarrollo, lo cual es un beneficio para la compañía.
- **Rehusarse a adiestrar a una persona para que ocupe su lugar,** es un error en el que usualmente incurren los jefes, sin embargo está mal caer en este error debido a que si se tiene a una persona adiestrada se abrirán innumerables

beneficios para los jefes, ya que estas personas siempre estarán disponibles para un ascenso debido a que ya tienen a quien los reemplace, del mismo modo se tendrá a alguien que pueda dirigir cuando el jefe falte por alguna razón, también los jefes deben tener en cuenta que tendrán más tiempo para disponer de otros deberes, porque los suyos ya se podrán dividir entre él y su súbdito.

A modo de conclusión después de analizar cada error recurrente de los gerentes que Van Fleet muestra en su libro, se puede resaltar que la responsabilidad del gerente no se queda en dar resultados a los altos mandos, sino muy por el contrario, va mucho más allá. La productividad y eficiencia de su equipo dependen de su comportamiento y actitud desde el momento en que llega a la oficina. Lo que el autor quiere resaltar con respecto a esto, es que el hecho de ser gerente trasciende más allá de la parte operativa, de tratar con clientes y con la junta directiva. La verdadera responsabilidad está en saber llevar a su equipo, motivarlos y crear sentido de pertenencia con su trabajo, para así obtener los resultados operativos que esperan.

Aunque probablemente la manera de corregir estos errores, dependa mucho del tipo de empresa y del área en que se trabaje, en este libro se puede ver una perspectiva alentadora para todo tipo de organización. Para aquellas empresas a las que no apliquen los correctivos y no se puedan aplicar las tácticas del autor, abre una opción para explicar las falencias operativas de su empresa, y más allá, para entender realmente al empleado, y ponerlo como prioridad. Desde el presidente hasta el supervisor deberían tener en cuenta los errores tratados en el libro, ya que lo que hace Van Fleet es mostrar a la organización como una cadena humana dependiente, donde las actitudes de los gerentes y la comodidad de los empleados afectan la producción operativa.

Así mismo, es importante aplicar las tácticas que Van Fleet plantea, con el fin de mejorar notablemente los resultados de la compañía, desde la raíz, porque como bien se plantea en el libro, una buena relación con los subordinados genera en ellos una confianza, y acoplamiento tanto con el jefe como con la compañía, la cual lleva a una mejora notable en el trabajo y la producción de cada uno de los trabajadores.

Finalmente, está claro que los subordinados valoran la importancia que se les da en la compañía, ya que se sienten escuchados y esto genera una mayor productividad, es por esto que Van Fleet

plantea y describe cada error, con el fin de evitarlos al máximo y que los jefes tengan los conocimientos necesarios para no caer en ellos.

1.3 Errores propios de la gerencia

Para efectos del estudio de carácter teórico se preparó la matriz que se presenta como anexo, sobre la cual es necesario realizar las siguientes aclaraciones. En primer lugar, el rectángulo que conforma la matriz está dividido por una diagonal en la cual se exponen las propuestas y errores gerenciales de todos y cada uno de los autores estudiados. En segundo lugar, se observa y para entender la lógica de dicho anexo, es necesario aclarar que por encima de la diagonal se expone el contenido de convergencias de los autores que soportan teóricamente este trabajo, y debajo de la diagonal se encuentran las propuestas en que cada uno de los autores difieren entre sí.

(Ver anexo 1, 2 Y 3)

Del mismo modo, se decidió clasificar los errores según la tipología de cada uno de ellos:

- Errores Gerenciales propios de la Gerencia. (Ver anexo 5)
- Errores Gerenciales con los empleados. (Ver anexo 6)
- Errores Gerenciales de comunicación. (Ver anexo 7)

En vista de lo anterior, a continuación se exponen los resultados de la matriz analizada.

Análisis general

Partiendo del análisis de las cuatro fuentes mencionadas (Brown, Van Fleet, McCarthy y Latimer) se procederá a evaluar sus diferentes argumentos relacionando sus respectivas implicaciones a nivel vertical y horizontal a lo largo de la jerarquía organizativa de la empresa. Vale la pena resaltar que la gerencia general es aquella que tiene el poder último de decisión y en quien recae el diseño y ejecución de las pautas estratégicas de acción.

Primer escenario: Con los empleados a cargo

Van Fleet (Fleet, 1982) por su parte recoge las responsabilidades del gerente general y despliega una serie de iniciativas que pueden traducirse en modos de auto preparación que busca formar una persona capaz de asumir nuevas responsabilidades, retos y dinámicas. Este autor realiza un análisis estático de sus funciones extendiéndolas principalmente a la supervisión y el control

como soporte real en sus facetas de desempeño. Matizando su perfil de decisión encontramos en Brown (Brown, 1985) un gerente apto para transformar los problemas en oportunidades y aquel que visualiza la organización no sólo como acciones individuales sino como un conjunto de sinergias que deben ir acompañadas del reconocimiento. En este punto, el autor busca argumentar más allá de las funciones primarias del gerente explorando la magnitud que significa el aporte de los subordinados al mismo.

Segundo escenario: Con los Jefes

Los cuatro autores coinciden en definir un gerente proactivo, emprendedor y de alta capacidad de liderazgo que pueda consolidar un grupo de trabajo que le permita planear, visualizar y ejecutar los planes estratégicos del negocio al igual que supervisar y motivar a sus subordinados planteándoles objetivos que sean afines con la meta propuesta y que se conviertan en puntos fáciles de revisión, evaluación y supervisión. Además factores como la comunicación, la motivación y el desarrollo colectivo de un grupo de trabajo fomentan la creación de enlace entre los diferentes directivos medios.

Tercer escenario: Con las personas del mismo rango

Latimer (Latimer, 2011) adicionalmente plante un análisis horizontal del panorama gerencial, nombrando no sólo a un individuo como responsable de las decisiones estratégicas sino a un conjunto de individuos que en base a su experiencias deben construir un plan estratégico que les permita visualizar a la empresa en un horizonte de tiempo determinado. Dicha estratégica debe ser lo suficientemente dinámica para afinarse a medida que los factores competitivos cambien. Como resultado se atribuyen características propias del gerente al grupo que compone la cúspide de la pirámide organizativa.

Análisis de divergencias y convergencias

Para empezar el siguiente análisis se tomaron como base cinco autores quienes exponen desde diferentes puntos de vista los errores de la dirección ejecutiva y aunque sus posturas varían de enfoque, cada uno de ellos logra resaltar ciertos aspectos en común que a continuación se verán analizados.

J. Van Fleet resalta cuatro puntos principalmente: 1) El hecho que algunos directores se rezaguen en mantener sus conocimientos a la cabeza de los últimos adelantos en su campo especialmente por temas de tiempo, interés o falta de superación personal. 2) Las implicaciones que conlleva el encerrar la labor ejecutiva a una sola especialidad, es decir, distanciarse de enriquecer y desarrollar habilidades en otras áreas diferentes a su menester diario. 3) Negarse a aceptar una responsabilidad mayor y mayores retos implica distanciarse de una oportunidad de cambio positiva y un nuevo *insight* tanto al gerente como al negocio (Fleet, 1982). Por último Van Fleet resalta la importancia de asegurar que los procesos y las labores se encuentren bien ejecutados y bien supervisados, labor que según el autor no es ejecutada por ciertos administradores y gerentes.

Por otro lado, W. Steven Brown argumenta que las sinergias de operación de cada departamento priman sobre la ejecución individual del gerente y es independiente de su capacidad de auto preparación (Brown, 1985), sin embargo coincide con Van Fleet en afirmar que aceptar nuevas responsabilidades son factores que generan nuevos horizontes de cambio y crecimiento además de convertirse en componente del éxito empresarial. Entre sus otros aportes se encuentra un aspecto de reconocimiento que juega como motor de motivación no sólo al mejor desempeño sino a la cadena de procesos que hacen posible la realización de output tanto para el cliente externo como interno, de la misma manera, Brown menciona el peso estratégico que implica la búsqueda de oportunidades sobre la concentración de problemas, en otras palabras, el autor busca dar un enfoque proactivo a la labor gerencial con el objetivo de definir su posición de un modo dinámico y no estático.

A diferencia de los autores mencionados anteriormente McCarthy puntualiza la planeación como mecanismo de prevención y éxito (McCarthy, 1978). Además hace referencia a la priorización de actividades y su implicación en el modo de operación gerencial. Ambos puntos destacan la necesidad del desarrollo de planes estratégicos que fomenten la búsqueda continua de oportunidades y el desarrollo de alternativas de cara a afrontar escenarios diversos. Aunque McCarthy converge con VanFleet y Brown en enfatizar el miedo de los gerentes de asumir nuevos retos, difiere en interponer la planeación sobre la supervisión como respuesta a los problemas que surgen en la operación del negocio

Clay Carr por su parte señala tres aspectos que influyen en el desempeño de la labor gerencial, entre ellas se encuentran: 1) Carecer de objetivos claros: el autor argumenta que los objetivos consolidan el fundamento de todo lo que sucede en el trabajo, por ende su impacto en la ejecución de las actividades es relevante al desarrollo operativo de las mismas. 2) Carecer de estándares de calidad claros, se presenta para Clay como un elemento de suma obligatoriedad para la empresa moderna y considera a este como un error fatal de la media empresarial. 3) Tolerar el trabajo deficiente, en este punto el autor hace referencia a premiar la mediocridad sin riesgo (Carr, 1997), es decir permite a los empleados realizar sus labores de modo inadecuado, donde se encierran temas de forma y fondo que no contribuyen a una sólida consolidación de la información. Es importante resaltar que a lo largo del análisis realizado por Clay se pueden evidenciar aspectos de cómo la calidad y la supervisión son críticos al momento de realizar la gestión gerencial, puntos estudiados por algunos autores mencionados anteriormente. Por otro lado retoma el punto del reconocimiento mencionado por Brown y lo extiende a la intolerancia de la mediocridad, dejando como aporte final la inclusión de la evaluación de procesos y el desarrollo conjunto de operación.

Por último Latimer (Latimer, 2011) retoma el concepto de planeación que desarrolla McCarthy y lo extiende en un horizonte de tiempo con el fin de analizar el alcance de una estrategia. Por otro lado afirma que debe existir una evaluación al igual que una periodicidad de cambio que busque evaluar la estrategia con el fin de realizar los respectivos ajustes que surjan como consecuencia del desarrollo del ambiente competitivo. Además menciona la importancia de enfocar esfuerzos en la consolidación de fortalezas sin subestimar el grado de impacto de las debilidades y como estas se pueden convertir en oportunidades de cambios rentables. Aunque para autores como Clay existan temas puntuales de planeación que afecten enteramente la estrategia, para Latimer no sólo existen aspectos propios de la planeación sino también factores externos de tipo social, económico, cultural y político que hacen parte de un plan integral de acción de cada organización.

A partir de la identificación de convergencias y divergencias es posible afirmar que existen diferentes posturas que definen el rol de la gerencia general sobre la organización, sin embargo se puede evidenciar un grupo de ideas que conjuntas definen los límites y los alcances de las decisiones estratégicas tomadas por estos individuos. Aunque en el proceso de toma de decisión

convergen características únicas de la gerencia, es importante resaltar el papel que juegan las sinergias producidas por los departamentos y el nivel de satisfacción del cliente interno. El flujo óptimo de los procesos es un factor que repercute en el modo en que la dirección estratégica ejecuta su plan de acción evaluado a partir de planeación y el control sobre cada una de los eslabones administrativos.

1.4 Errores Gerenciales con los empleados

Para efectos del estudio de carácter teórico se preparó la matriz que se presenta como anexo, sobre la cual es necesario realizar las siguientes aclaraciones. En primer lugar, el rectángulo que conforma la matriz está dividido por una diagonal en la cual se exponen las propuestas y errores gerenciales de todos y cada uno de los autores estudiados. En segundo lugar, se observa y para entender la lógica de dicho anexo, es necesario aclarar que por encima de la diagonal se expone el contenido de convergencias de los autores que soportan teóricamente este trabajo, y debajo de la diagonal se encuentran las propuestas en que cada uno de los autores difieren entre sí.

(Ver anexo 1, 2 Y 3)

Del mismo modo, se decidió clasificar los errores según la tipología de cada uno de ellos:

- Errores Gerenciales propios de la Gerencia. (Ver anexo 5)
- Errores Gerenciales con los empleados. (Ver anexo 6)
- Errores Gerenciales de comunicación. (Ver anexo 7)

En vista de lo anterior, a continuación se exponen los resultados de la matriz analizada.

Análisis General

Una empresa funciona con una estructura piramidal, donde siempre habrá alguien en la posición de abajo, sin importar cuan alto sea el cargo, siempre tendrá que rendir resultados a alguien en cargo más alto (excepto en la punta de la pirámide donde se encuentra la presidencia), por lo que cometer un error con un empleado en cualquier posición puede desencadenar una serie de eventos desafortunados para una organización, que culminara en pérdidas. Lo anterior, se debe a la tendencia del ser humano como profesional a ir creando un esquema mental de supuestos de funcionamiento organizacional, es aquí, donde se empiezan a desarrollar las limitaciones y se

genera el distanciamiento entre gerente y empleado, ya que en todo esquema mental, el que tenga más poder es quien tendrá la razón, y por lo tanto puede elegir como tratar a sus empleados, dando cabida a los errores gerenciales con los más recurrentes en todo tipo de organización, que serán expuestos por cinco diferentes expertos en el tema de errores gerenciales.

A continuación, se hará un análisis por escenarios de como los errores gerenciales con los empleados se pueden dar en cualquier rango y así mismo ser recibidos sin importar la posición jerárquica dentro de una organización.

Primer escenario: Con los empleados a cargo

En este escenario, es donde se cometen la mayoría de los errores por parte de los gerentes, ya que consideran que la posición les da el poder de actuar bajo lineamientos propios, sin considerar lineamientos generales, es decir evaluando subjetivamente la situación y a los involucrados. Lo que conlleva a tomar decisiones erróneas como dejar de formar a sus empleados, no remunerar, ver al empleado como una herramienta, no motivarlos correctamente y juzgarlos bajo los esquemas mentales cerrados que se han formado. En este escenario, el gerente debe evitar abusar de su posición para imponer lo que más le convenga, ya que estará dando un trato guiado por la subjetividad a sus empleados.

Por otro lado, el empleado no se deben considerar una herramienta, cada empleado se debe sentir parte clave de la organización, para así mismo esforzarse para generar resultados. Y este pensamiento, es estimulado por un gerente honesto, trabajador y justo. En esencia, un gerente debe asegurarse de que mediante su comportamiento, esfuerzo y dedicación establezca orgánicamente unos lineamientos para su equipo; de esta forma el empleado tendrá confianza en su gerente, y viceversa, ya que habrá seguridad de que todo el equipo trabaja bajo un mismo ritmo y motivación en pro de una meta en común.

Segundo escenario: Con los Jefes

En este escenario, es importante que el individuo vea a su superior como un empleado más de la organización, quien vela por los mismos intereses y desea alcanzar las mismas metas con el fin de beneficiar a la compañía. El error se encuentra al momento de considerarse inferior a su jefe, es importante como se ha dicho anteriormente, que el gerente valore a los empleados como ficha

clave del desarrollo y el éxito, pero es mucho más relevante que el mismo empleado se vea así mismo como esto, es decir, que este convencido de ser pieza importante en el funcionamiento de la empresa.

Retomando la estructura piramidal de la que se hablaba anteriormente, es importante no olvidar que aun cuando se es gerente, se sigue siendo empleado, se deben establecer metas claras a nivel organizacional, y así mismo en vez de crear esquemas mentales imitando lo que el jefe pudo haber hecho mal se debe siempre querer mejorar para bien de la organización. Para todo empleado, el ser jefe de alguien sin importar la posición es una oportunidad para poder corregir en lo que no estuvo de acuerdo con su superior, implementar mejoras y apuntar más alto. Ver al jefe como un ejemplo a seguir en lo bueno e identificar falencias para corregirlas, es lo que agregara valor como gerente.

Tercer escenario: Con las personas del mismo rango

Los errores gerenciales con los empleados, enfocados en rangos similares, suelen ser en su mayoría por competitividad y falta de cooperación. Dentro de toda organización, el sentimiento de competencia y el deseo de querer sobresalir son recurrentes, sin embargo, la competencia es sana, hasta que se empieza a dañar al otro, no solo como persona, sino como empleado. Es decir, en este caso el error estaría en el sabotaje al trabajo de un compañero, ya que en este caso no se está atentando solamente a la persona, sino se está atentando el trabajo de ésta como empleado de una organización y por tal a la compañía misma.

En nuestra perspectiva, para evitar este tipo de errores entre compañeros del mismo rango, se debe asignar a cada uno tareas específicas, donde no haya competencia, sino por el contrario dé cabida a la colaboración y cooperación. Siempre habrá una manera de medir resultados para los gerentes, pero es importante reforzar el valor de los resultados como organización, es decir, todo gerente debe tener una mentalidad de trabajo en equipo para así evitar sentimientos de amenaza y por tanto inhibir competencias no saludables dentro de una compañía, y por el contrario siempre apuntar al bienestar general y no al individual.

Análisis de divergencias y convergencias

Los mismos cinco autores que se trataron en el capítulo anterior, tratan también los errores gerenciales con los empleados, a continuación se hará un análisis de las diferentes perspectivas que tiene cada autor, y así mismo se verán las similitudes y diferencias que hay entre ellos.

Para empezar tenemos a Van Fleet, cuya postura se puede generalizar en la falta de mostrarse como ejemplo con sus empleados, falta de confianza con su equipo y falta de incentivar a sus subordinados (Fleet, 1982). Es importante resaltar que para Van Fleet, los errores que comete el gerente son causados por las actitudes que son generadas por la mentalidad que éste tiene, en lo que converge con Mc Carthy quien también postuló que los errores que cometen los gerentes se dan por la falta de apertura mental, que genera actos inflexibles e injustos con los empleados, como los mencionados anteriormente en la tabla (McCarthy, 1978).

Por otro lado, el autor Brown (Brown, 1985), postuló que los errores gerenciales se cometen por el trato que le dan los superiores a los subordinados, para este autor las principales falencias que tienen los gerentes con su equipo, se basan en dejar de capacitarlos, y al hablar de capacitación se entiende la formación integral que un jefe debe brindar a sus empleados, formándolos como personas y como profesionales, y lo más importante tener la capacidad de no aprovechar su papel de formador e influenciador para tener tratos indebidos con los empleados (entiéndase por tratos indebidos para Brown como manipulaciones). En lo anterior, Brown coincide con Clay, quien además de lo nombrado anteriormente, añadió en la categoría de abuso de poder y tratos indebidos, las críticas excesivas y favoritismos (Carr, 1997). Lo que ambos autores resaltan, es como los gerentes mismos se encargan de limitar el crecimiento de sus empleados por medio de los tratos que se mencionaron anteriormente, lo que realmente causan es un aislamiento del subordinado, quien no va a considerarse parte de un equipo, sino por el contrario formara un individualismo donde no adquirirá responsabilidades y por tanto no tendrá compromiso con la organización.

Ahora bien, el autor Latimer hace un enfoque en la parte motivacional y la forma de remunerar a los empleados (Latimer, 2011). En cuanto a lo que concierne a la motivación que le dan los gerentes a sus empleados, este autor mencionó la gran importancia que tiene el suscitar a los subordinados para así conseguir los resultados esperados, hecho que el autor Clay también menciona al señalar la importancia de dar reconocimientos en vez de críticas a los subordinados (Carr, 1997). Sin embargo, a diferencia de los demás autores, la postura de Latimer (Latimer,

2011) no es por carencia de motivación, sino por errar intentando incentivar a sus empleados, error que se desencadena por la mentalidad obsoleta que mencionan Van Fleet y McCarthy (McCarthy, 1978).

Así mismo, Latimer hizo referencia a la forma incorrecta de remunerar a los empleados, en su trabajo este autor resaltó que no es por carencia de remuneración como es la perspectiva de los demás autores, sino por el contrario, es el exceso de ésta lo que lleva a la obsolescencia de la recompensa que se les da a los empleados, ya que deja de ser un reconocimiento merecido por esfuerzo, que es lo que realmente motiva a los subordinados a esforzarse (Latimer, 2011). Analizando la postura de este autor, creemos que el error está en que si se les reconoce cualquier acción, la necesidad de superar los estándares no existirá, ya que lo hagan o no, van a obtener una remuneración.

En definitiva, luego de ver las diferentes posturas de los autores, lo que se pudimos concluir es que un equipo de trabajo no funciona si el gerente, que es el líder, está haciendo mal su papel. No se puede decir que un empleado es mal trabajador, el verdadero trasfondo de un mal trabajador, es un mal gerente, si se cometen errores como los mencionados anteriormente, no se puede esperar un buen rendimiento por parte de los empleados, tal como dice Van Fleet, un gerente debe ser lo que quiere que sus empleados sean (Fleet, 1982), es decir, en sus actitudes reflejara lo que desea de su equipo; lo que sugiere que el gerente debe preocuparse por capacitar a sus empleados, formarlos como individuos y como profesionales, confiar en su equipo, fomentar su crecimiento, implantarles un sentido de responsabilidad y pertenencia con la empresa, mantenerlos motivados y remunerarlos cuando sea merecido. Lo anterior, finalmente llevara al crecimiento del gerente, si su equipo tiene buen rendimiento, va a generar buenos resultados, y evitando limitantes mentales como los mencionados por McCarthy, la organización misma va a verse beneficiada del buen trato de un gerente a su empleado.

No hay que olvidar, que una organización funciona como una cadena, cada eslabón la vuelve más fuerte y sólida, si un eslabón es quebrantado, toda la cadena se debilita y pierde poder, así mismo, en la organización cada empleado es un eslabón, si todos los eslabones se encuentran comprometidos y cooperan entre sí para su crecimiento mutuo, la organización misma estará creciendo. Cada gerente debe ver en su empleado la materia prima para el éxito, tratarlo como tal, apoyarlo y recompensarlo. De esta forma, si el gerente sabe que cuenta con un equipo

confiable que él mismo ha formado, habrá confianza y el buen funcionamiento fluirá dentro de la organización.

En conclusión, un gerente debe tener claro que el verdadero corazón de una compañía es el empleado, por lo que debe estar agradecido con su equipo constantemente y preocupado por el bienestar del mismo. Teniendo esta mentalidad, los errores mencionados no se van a cometer ya que es una forma de pensar pluralista con énfasis en la pertenencia a un equipo.

1.5 Errores Gerenciales de comunicación

Para efectos del estudio de carácter teórico se preparó la matriz que se presenta como anexo, sobre la cual es necesario realizar las siguientes aclaraciones. En primer lugar, el rectángulo que conforma la matriz está dividido por una diagonal en la cual se exponen las propuestas y errores gerenciales de todos y cada uno de los autores estudiados. En segundo lugar, se observa y para entender la lógica de dicho anexo, es necesario aclarar que por encima de la diagonal se expone el contenido de convergencias de los autores que soportan teóricamente este trabajo, y debajo de la diagonal se encuentran las propuestas en que cada uno de los autores difieren entre sí.

(Ver anexo 1, 2 Y 3)

Del mismo modo, se decidió clasificar los errores según la tipología de cada uno de ellos:

- Errores Gerenciales propios de la Gerencia. (Ver anexo 5)
- Errores Gerenciales con los empleados. (Ver anexo 6)
- Errores Gerenciales de comunicación. (Ver anexo 7)

En vista de lo anterior, a continuación se exponen los resultados de la matriz analizada.

Análisis General

Los errores de comunicación no los cometen solamente los gerentes, estos errores se presentan en la vida cotidiana, en todo momento, es por esto que cada persona debe aprender a manejarlos para así no incurrir en falencias mayores en su futuro. Es importante saber manejar las comunicaciones con el diferente tipo de personas con quien se establece relación, está claro saber que una persona se comunica de diferentes formas con su familia, amigos o colegas del trabajo,

es por esto que es cabido aclarar algunos de estos errores de comunicación en diferentes escenarios empresariales.

A continuación, se presenta el análisis por escenarios en donde se evidencia que los errores gerenciales de comunicación se pueden dar en cualquier rango y así mismo ser recibidos sin importar la posición jerárquica dentro de una organización.

Primer escenario: Con los empleados a cargo

La relación con las personas que se tienen a cargo laboralmente debe ser tratada con gran cuidado, se debe saber cómo asignarles tareas, como comunicarles falencias y así mismo como hacerles saber sus mayores logros. El error más recurrente de los gerentes con los “subordinados”, es el de “No saber escuchar”, ya que los jefes tienden a pensar que solo ellos hablan mientras que sus empleados hacen lo que se les asigna, sin embargo, olvidan tener en cuenta que es de gran importancia escuchar de manera atenta los comentarios y aportes de los “subordinados”, ya que es de allí de donde vienen las mayores quejas y son ellos quienes ven la empresa de verdad como está funcionando internamente, así mismo se debe tener en cuenta las nuevas formas de realizar el trabajo que los subordinados proponen, con el fin de probar nuevas cosas para encontrar la manera más eficaz de realizar el trabajo.

Por otro lado existe errores en cuanto a las labores que se les ponen a cargo, uno de ellos es “Asignar tareas que no son claras”, este errores hace referencia a las tareas que se asignan sin dar detalles, ni paso a paso de lo que se espera, es bueno dejar que los empleados consigan el fin a su manera, sin embargo, cuando se quiere una tarea concreta, se le debe dar a los subordinados la información suficiente para que la realicen, se les debe decir cuál es el objetivo principal de la tarea, y en caso de que tenga algún detalle específico, decirlo para así conseguir de ellos lo que se quiere.

Segundo escenario: Con los Jefes

La relación con las personas de mayor cargo tiende a ser más difícil, ya que en este caso los roles cambian, y el gerente debe responderle a alguien de más arriba, en este escenario también se presentan recurrentemente errores de comunicación, ya que las personas siempre quieren quedar bien ante sus jefes y por esto tienden a caer en el miedo de decir lo que realmente piensan, un

error significativo para este escenario es el de “no saber escuchar” ya que así como aplica para el escenario anterior, en este caso tiende a volverse un problema personal, los gerentes así como deben aprender a escuchar a sus subordinados, teniendo en cuenta sus aportes y comentarios, deben también a aprender a escuchar a sus jefes, para así saber la misión que deben cumplir en una u otra tarea que se les sea asignadas, generalmente los gerentes tienden a actuar como si todo ya estuviera en su conocimiento y por esta razón tratan de omitir o ignorar lo que sus jefes les dice o les comenta de algún tema en especial. Los gerentes deben tener gran cuidado con los errores de comunicación que cometan con sus jefes, ya que este lazo es más importante que el que se tiene con un súbdito, deben aprender a informarles lo que desean, aprender a hacerles solicitudes y así mismo hablarles de manera respetuosa.

Tercer escenario: Con las personas del mismo rango

En este caso, la relación tiende a ser más compañero laboral con algún tipo de cercanía que las relaciones en donde existe tensión laboral, estas relaciones en nuestra percepción tienden a ser más llevaderas, ya que la comunicación es más personal y la confianza es aún más, sin embargo aún en este caso existe errores gerenciales, en donde la comunicación entra a ser muy relevante, en este escenario generalmente la competencia se ve muy presente, ya que quien sea mejor será quien ascienda a un mayor rango, esto se puede tornar negativo en el momento que entre ellos deban darse comunicados de información importante, ya que la información entre estas personas se filtra, debido que al que tenga la información más valioso será el “mejor” en términos laborales, es por esto que los gerentes deben evitar conflictos tanto personales como de trabajo con el fin de lograr un clima laboral agradable en la compañía.

Análisis de Divergencias y Convergencias

Este análisis está basado en cuatro autores que tratan de manera detallada los errores más frecuentes de los gerentes, los cuales convergen y divergen de manera importante en los errores que nombra cada uno de ellos, es por esto que se realizó una revisión detallada de dichos errores, con el fin de determinar cuáles de ellos son los más importantes y/o cometidos por los gerentes.

El primer autor es Van Fleet (Fleet, 1982), de quien se tomaron algunos errores, y se encontró que su posición está dada en la comunicación con el fin de lograr el éxito en la misma, su posición frente a Brown está dada en que su enfoque en los errores comunicativos es diferente, debido a que Brown lo hace planteando errores de la comunicación como un todo, así mismo Van Fleet (Fleet, 1982) converge con el autor Clay Carr (Carr, 1997), ya que los dos autores convergen en que los empleados deben estar lo suficientemente informados de los objetivos de la compañía, esto es cierto hasta cierto punto, ya que como se sabe y se debe tener en cuenta, los empleados deben saber solo cierta información, ya que los gerentes tienen información confidencial que no debe ser dada ni siquiera a sus subordinados.

El segundo autor es Brown, de quien se tomaron errores comunicativos, y cabe resaltar que los errores que este autor resalta se enfocan en la comunicación en general, sin embargo nombra un error muy importante que es “ser un amigo y no un jefe”, ya que aunque se pueda tener este lazo de amistad, este se debe excluir en temas laborales, con el fin de que los subordinados no pierdan el respeto que debe haber. Este autor diverge con McCarthy (McCarthy, 1978), ya que el primero, como se dijo anteriormente, se enfoca en las fallas al comunicar y el segundo por el contrario en las faltas al comunicar, o sea en las ausencias de información entre los individuos, por otro lado, la principal convergencia es con el autor Clay Carr (Carr, 1997), ya que los dos hablan del error de tratar a todas las personas de la misma manera, sin embargo es válido opinar que aunque se trate o no a todas las personas de la misma manera, lo más importante es saber actuar frente a cada uno de ellos y tener la posición que se quiere obtener.

El tercer autor es McCarthy, quien plantea errores de comunicación de índole auditiva, ya que resalta de manera importante que los gerentes y el personal de las empresas no saben escuchar, gran error de comunicación (McCarthy, 1978), McCarthy diverge con Van Fleet (Fleet, 1982), ya que el segundo por el contrario plantea las fallas de comunicación, con la falta de información que se le da a las personas, sin embargo converge con Clay (Carr, 1997) ya que los dos plantean que es un error dar órdenes incompletas a las personas, en cuanto a esto cabe opinar que no se deben omitir detalles y que es muy importante explicar cómo hacer las tareas que se asignan.

Finalmente se encuentra Clay Carr (Carr, 1997), de quien se ha venido hablando anteriormente, este autor plantea los errores en cuanto a la comunicación al asignar tareas, ya que propone que las tareas que se asignen deben ser del todo claras y así mismo y como ya se nombró, se deben

dar todos los detalles pertinentes para lograr el objetivo que se requiere, Clay converge con Van Fleet (Fleet, 1982), ya que el primero se preocupa por el bienestar de los empleados y lo que estos necesitan para lograr hacer lo que se les requiere de manera exitosa, por el contrario Van Fleet (Fleet, 1982) plantea los errores a nivel empresarial sin enfocarse netamente en los empleados. Así mismo es válido señalar la convergencia que existe entre Carr (Carr, 1997) y Brown, en que los gerentes no deben tener preferencias, ya que esto genera conflictos internos, en nuestra opinión es válido aclarar que los gerentes deben actuar de manera ética y así mismo saber manejar a su personal sin mostrar preferencias o favoritismos con ningún empleado de la compañía.

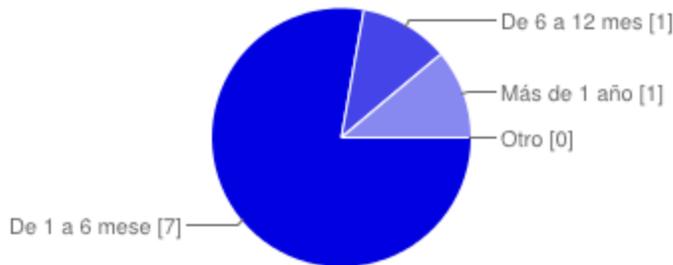
Capítulo 2: Resultados del instrumento

Con el fin de identificar los errores gerenciales que se están cometiendo en las empresas multinacionales y colombianas, se realizó una herramienta (ver anexo 4) donde el objetivo era identificar la manera de actuar de cada uno de los gerentes frente a situaciones comunes en una empresa o del día a día, donde éste puede llegar a cometer errores gerenciales.

Diferentes gerentes de diversas áreas de empresas multinacionales y nacionales participaron en esta investigación donde se buscó obtener respuestas honestas y espontaneas que ilustraran como realmente se comportan frente a las situaciones que se les planteaban.

Los resultados obtenidos los podemos ver a continuación:

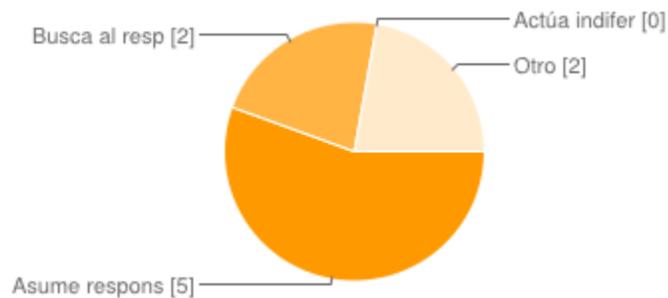
1. ¿Cuándo fue su última capacitación para el cargo que desempeña actualmente?



Fuente: Elaboración Propia

De 1 a 6 meses	78%
De 6 a 12 meses	11%
Más de 1 año	11%
Otro	0%

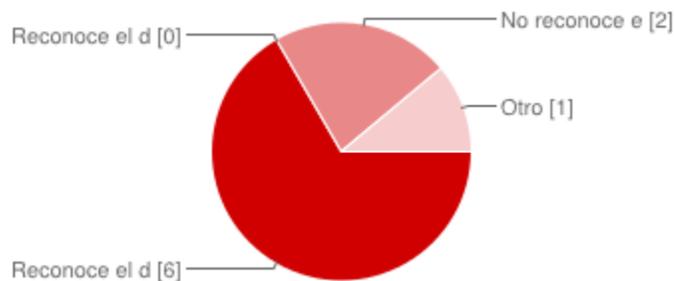
2. Cuándo la calidad de un informe o tarea no resulta ser acorde a lo esperado ¿Cuál es su reacción?



Fuente: Elaboración Propia

Asume responsabilidad en un 100%	56%
Busca al responsable para que asuma la culpa	22%
Actúa indiferente, dejando que alguien más se haga cargo del problema	0%
Otro	22%

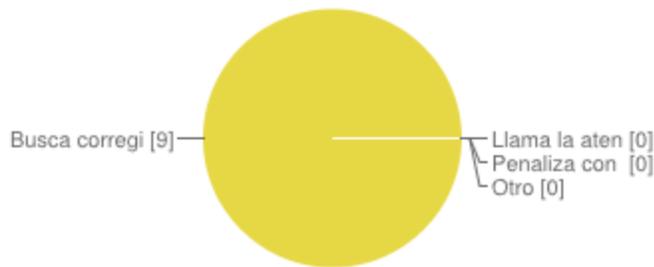
3. ¿De qué forma reconoce usted el desempeño de sus empleados?



Fuente: Elaboración Propia

Reconoce el desempeño de todos los empleados	67%
Reconoce el desempeño del mejor empleado	0%
No reconoce el desempeño porque cree que es su obligación	22%
Otro	11%

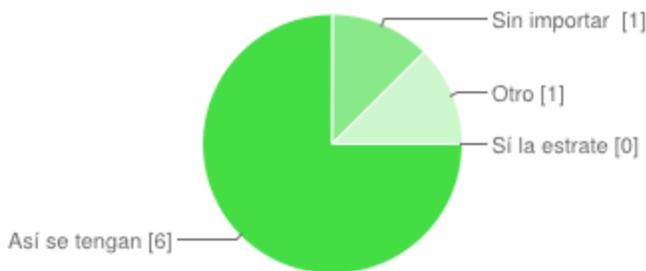
4. A partir de su experiencia ¿Cuál de las siguientes opciones describen su modo de actuar frente a un trabajo deficiente?



Fuente: Elaboración Propia

Llama la atención al responsable	0%
Busca corregir y retroalimentar	100%
Penaliza con un memorando	0%
Otro	0%

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



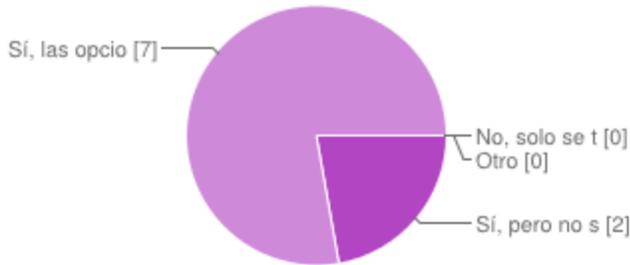
Fuente: Elaboración Propia

Sí la estrategia da resultados, nunca se cambia	0%
Así se tengan buenos resultados, la estrategia se cambia periódicamente	75%
Sin importar los resultados, la estrategia siempre sigue igual	13%

Otro

13%

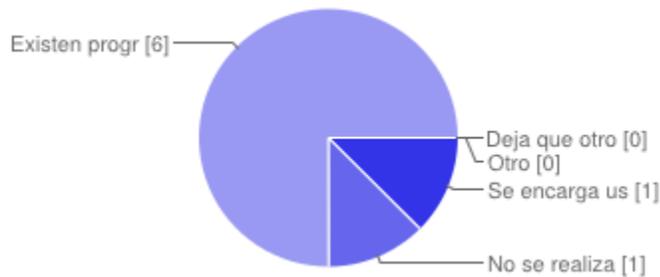
6. Durante un proceso de toma de decisiones ¿Tiene usted en cuenta las opiniones, opciones y alternativas sugeridas por sus subordinados?



Fuente: Elaboración Propia

No, solo se tienen en cuenta a sus pares	0%
Sí, pero no son indispensables al momento de tomar la decisión	22%
Sí, las opciones y alternativas de sus colaboradores son primordiales	78%
Otro	0%

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

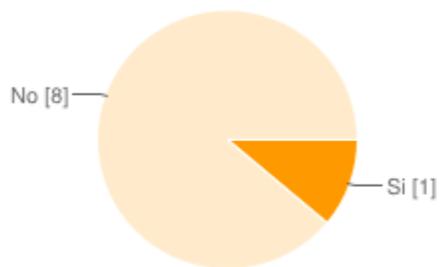


Fuente: Elaboración Propia

Deja que otros lo entrenen	0%
----------------------------	----

Se encarga usted mismo del entrenamiento	13%
No se realiza capacitación, se asume que el empleado esta lo suficientemente capacitado para el cargo que aplicó	13%
Existen programas de capacitación periódica	75%
Otro	0%

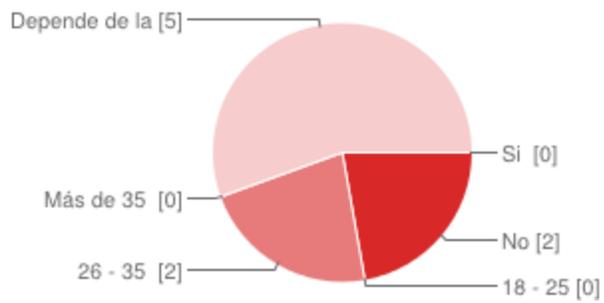
8. ¿Tiene usted alguna preferencia de género al momento de elegir un colaborador ?



Fuente: Elaboración Propia

Si	11%
No	89%

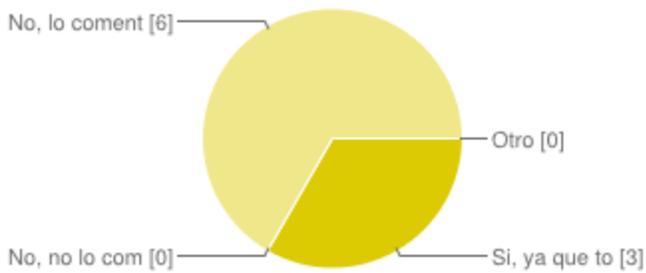
9. ¿Considera la edad como un factor clave al momento de elegir un colaborador?



Fuente: Elaboración Propia

Si	0%
No	22%
18 – 25	0%
26 - 35	22%
Más de 35	0%
Depende de la posición	56%

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

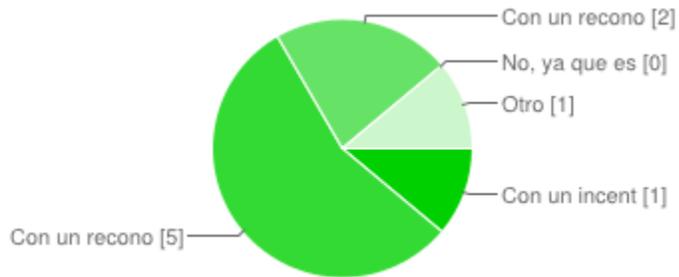


Fuente: Elaboración Propia

Si, ya que todos hacen parte del equipo	33%
---	-----

No, no lo comento con nadie	0%
No, lo comento solamente con el involucrado	67%
Otro	0%

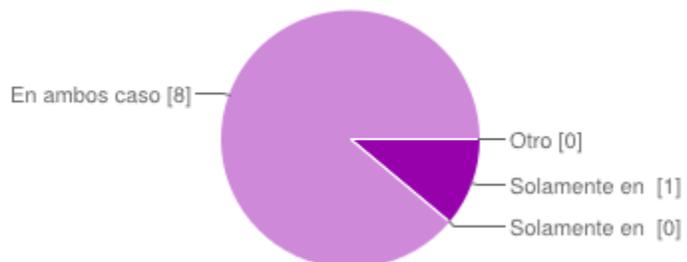
11. ¿Cómo incentiva usted a sus empleados?



Fuente: Elaboración Propia

Con un incentivo monetario	11%
Con un reconocimiento verbal	56%
Con un reconocimiento por escrito	22%
No, ya que es su deber	0%
Otro	11%

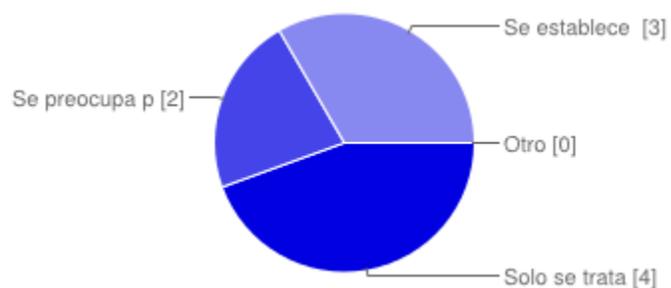
12. ¿En qué se enfoca al momento de hacer una crítica?



Fuente: Elaboración Propia

Solamente en lo negativo con el fin de reforzar, corregir y superar	11%
Solamente en lo positivo con el fin de motivar, incentivar y premiar el buen trabajo	0%
En ambos casos	89%
Otro	0%

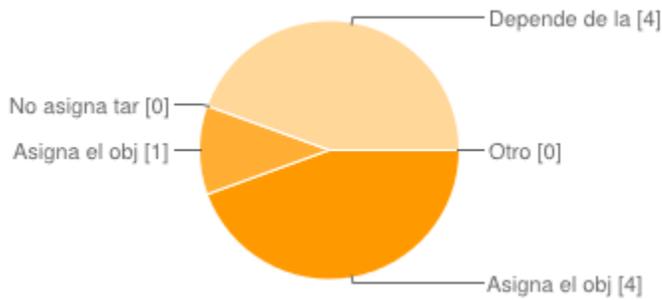
13. ¿Cuál de las siguientes opciones describen mejor la relación con sus empleados?



Fuente: Elaboración Propia

Solo se tratan temas laborales	44%
Se preocupa por conocerlos, sin embargo se respeta la jerarquía	22%
Se establece una relación de amistad con sus empleados	33%
Otro	0%

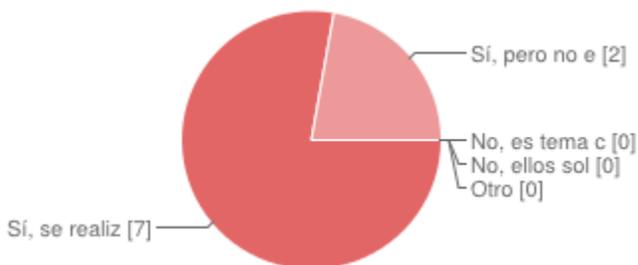
14. ¿Cómo asigna usted una tarea?



Fuente: Elaboración Propia

Asigna el objetivo, sin dar un instructivo esperando la proactividad de los empleados	44%
Asigna el objetivo, con un paso a paso	11%
No asigna tareas, prefiere hacerlo usted mismo	0%
Depende de la tarea, ya sabe a quien asignarla	44%
Otro	

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

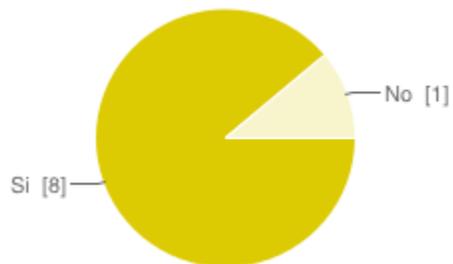


Fuente: Elaboración Propia

No, es tema confidencial de la compañía	0%
No, ellos solo deben entregar lo que se les asigna	0%

Sí, se realizan reuniones con este fin	78%
Sí, pero no en detalle	22%
Otro	0%

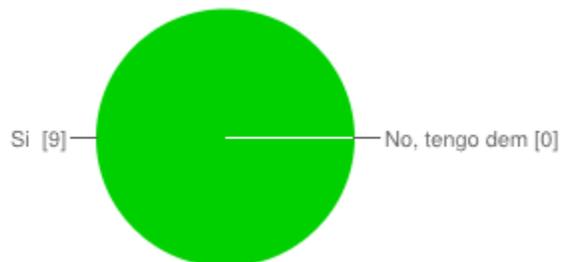
16. ¿Estaría usted dispuesto a desempeñar un cargo en un área diferente de la que actualmente hace parte?



Fuente: Elaboración Propia

Si	89%
No	11%

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

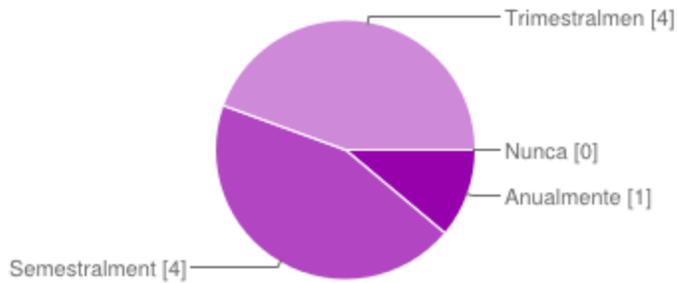


Fuente: Elaboración Propia

Si	100%
----	------

No, tengo demasiada carga de trabajo 0%

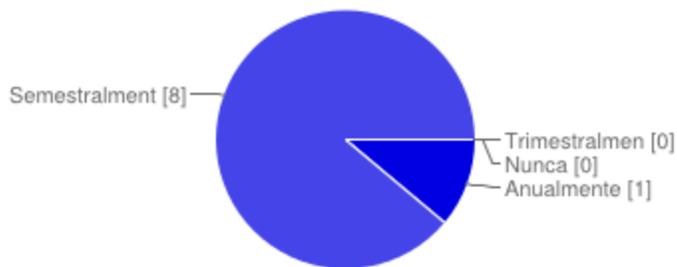
18. ¿Con qué frecuencia indaga sobre los últimos adelantos en su campo?



Fuente: Elaboración Propia

Anualmente	11%
Semestralmente	44%
Trimestralmente	44%
Nunca	0%

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



Fuente: Elaboración Propia

Anualmente	11%
Semestralmente	89%

Trimestralmente 0%

Nunca 0%

Capítulo 3: Soluciones y alternativas para errores en que incurren gerentes de empresas nacionales y multinacionales

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se hizo un análisis de cada pregunta de acuerdo a lo que respondieron los entrevistados, ligándolo con los errores propuestos por cada uno de los autores, y así mismo, se propuso una solución alternativa en el caso de que estuvieran incurriendo en algún error gerencial de los que se han mencionado en esta investigación.

- La primera pregunta que se les hizo a los gerentes fue, ¿Cuándo fue su última capacitación para el cargo que desempeña actualmente?, a lo que el 78% respondió “ De 1 a 6 meses”, el 11% “ De 6 a 12 meses” y el otro 11% “ Mas de 1 año”.

De acuerdo a los resultados obtenidos con la herramienta, a manera general se observa que los gerentes son conscientes de la importancia que tiene la capacitación continua, tomando como punto de referencia el haber tomado una capacitación hace menos de 1 año (de acuerdo a lo expuesto por los autores estudiados).

Sin embargo, no todos los gerentes habían sido capacitados en el último año, lo que indica que sigue siendo importante reforzar a los gerentes la importancia que tiene capacitarse continuamente para así poder mantenerse al tanto de los últimos adelantos en su campo.

- En el segundo punto de la herramienta, se les presento una situación cotidiana a los gerentes, y se les cuestiono su reacción ante la situación:

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

A lo que el 56% respondió que asumirían la responsabilidad en un 100%, el 22% dijo que buscaba el responsable para que asumiera la culpa y el otro 22% escogió otras opciones como enfocarse en el problema.

Según las respuestas obtenidas, la mayoría de los gerentes supieron manejar la situación y asumieron la responsabilidad en un 100%, sin embargo, un 44% de los entrevistados cometieron

errores gerenciales al elegir otras opciones, entre ellas buscar al responsable para que asumiera la culpa, acción con la cual está rehusando a aceptar sus responsabilidades, ya que al final, el error de uno de sus empleados es error de ellos, ya que el trabajo de su equipo es reflejo de la formación y el ejemplo que dan los gerentes.

Es importante que cada gerente sea consciente de lo anteriormente mencionado, no pueden tomar las acciones de los empleados como ajenas a ellos, ya que finalmente la responsabilidad de todo lo que haga su equipo de trabajo recae sobre él.

- La tercera pregunta que se hizo al equipo de trabajo fue: ¿De qué forma reconoce usted el desempeño de sus empleados?, a lo que el 67% respondió que reconoce el desempeño de TODOS los empleados, el 22% respondió que no reconoce su desempeño ya que es la obligación del empleado y el 11% eligió otra opción como reconocer de forma diferente dependiendo del empleado.

Ninguno de los gerentes cayó en el error gerencial de reconocer solamente al mejor empleado, sin embargo, algunos si cayeron en el error de pensar que no es necesario reconocer el desempeño del empleado ya que es su obligación, ya que al no hacerlo, está dejando de estimular e incentivar al empleado a mejorar su desempeño.

Todo gerente debe estar lo suficientemente involucrado con su equipo, para entender que es importante reconocer el trabajo de todos ellos, ya sea por resultados o por esfuerzo, esto es una forma de demostrarles que son un equipo y de esta forma, incentivarlos a tener mejor desempeño y por tanto, generar mejores resultados.

- Para la cuarta pregunta, se incurrió a preguntarles acerca de su modo de actuar basándose en la experiencia que han tenido:

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

A lo que todos los gerentes respondieron, buscar, corregir y retroalimentar. Esta es la forma de actuar adecuada frente a este tipo de situaciones, por lo que ninguno incurrió a errores gerenciales como los que señalaban las otras opciones (llamar la atención al responsable o penalizar con un memorando).

Esta forma de reaccionar ante situaciones como unos trabajos deficientes o similares, es la que se debe buscar tener en todos los gerentes, ya que logra que el empleado se sienta apoyado y dirigido, y no ofendido como con las otras opciones.

- En la quinta pregunta, se trató de indagar un poco más en la estructura de los planes de trabajo de los gerentes, presentándoles el siguiente interrogante :

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

Se obtuvieron resultados satisfactorios, al ver que el 75% son conscientes de que así la estrategia esté funcionando bien, se debe cambiar periódicamente. Sin embargo, un 13% incurrió al error gerencial de decir que sin importar los resultados, la estrategia siempre sigue igual, lo que es perjudicial para una empresa ya que no se está ajustando al estado cambiante del mercado, lo que afectara finalmente al posicionamiento de la compañía y a los resultados.

Sin importar si la empresa es colombiana o multinacional, es importante que el gerente entienda que el mercado está en constante cambio, y sin importar lo que haga la empresa, se debe tener en cuenta el estado turbulento en el que se maneja y por tanto, la estrategia que se implemente debe ser flexible a cambios con el fin de ajustarla tanto a las necesidades del mercado, como a las necesidades de la organización.

- Para la sexta pregunta, se interrogo a los empleados acerca de la forma de trabajar, haciéndoles la siguiente pregunta, durante un proceso de toma de decisiones ¿Tiene usted en cuenta las opiniones, opciones y alternativas sugeridas por sus subordinados?

A lo que el 78% respondió de manera adecuada, señalando que si tenían en cuenta las opiniones, opciones y alternativas sugeridas por sus empleados y que eran primordiales para ellos. Lo que muestra que el gerente no ve al empleado como una herramienta, y que realmente se siente parte de un equipo de trabajo donde sabe que sus empleados son la clave para poder funcionar y obtener resultados satisfactorios. Si el empleado no es escuchado por el gerente, éste se va a sentir subvalorado e inconforme.

Ya sea para tomar decisiones cotidianas de la empresa o tomar decisiones frente a un problema, el gerente tiene que tener en cuenta que quien realmente vive el día a día con los procesos es el empleado, mucho más de lo que lo puede hacer él mismo, por lo que no hay mejores opiniones que las que pueden dar los empleados. Y finalmente, aún si las alternativas u opciones que dan el empleado no son del todo convincentes para el gerente, le ayudaran a tener un panorama completo de la situación y lograra así que la decisión que tome beneficie a todas las partes de la compañía.

- En la sexta pregunta se indaga acerca de que tan importante son las opiniones de los subordinados para los gerentes, “Durante un proceso de toma de decisiones ¿Tiene usted en cuenta las opiniones, opciones y alternativas sugeridas por sus subordinados?” En donde el 22% respondió Sí, pero no son indispensables al momento de tomar la decisión y el 78% restante respondió Sí, las opciones y alternativas de sus colaboradores son primordiales

En cuanto a los resultados que se obtuvieron, se puede evidenciar que la mayoría plantea que las opiniones de sus empleados son primordiales, esto indica que el gerente está actuando de manera correcta, ya que le está dando al empleado la importancia que merece.

Sin embargo, el 22% de los encuestados creen que las opiniones de sus subordinados no son indispensables al momento de tomar alguna decisión, en cierta parte los gerentes lo podrían considerar así pero no deben dejar de lado que las decisiones de las empresas además de ser para el desempeño de la compañía, también debe ser para el bienestar de los empleados.

- En la séptima pregunta se indaga acerca de cómo asignan y enseñan los gerentes las tareas a sus empleados, “Teniendo en cuenta que existen tareas que requieren un cierto nivel de conocimiento específico ¿Cómo lleva a cabo la capacitación de sus colaboradores?”

En donde el 13% respondió que “Se encarga usted mismo del entrenamiento”, el segundo 13% dio como respuesta “No se realiza capacitación, se asume que el empleado está lo

suficientemente capacitado para el cargo que aplicó” y el 75% restante dijo que “Existen programas de capacitación periódica”

Según el resultado, en las empresas hay programas de capacitaciones periódicas las cuales ayudan a capacitar a los empleados con el fin de que desarrollen sus labores en la compañía de manera óptima, sin embargo los gerentes deben tener en cuenta, que hay tareas específicas en que se deben entrenar a los subordinados de manera personal para estar seguros de que el desempeño va ser exitoso, y así no caer en el error gerencial de no tener a los empleados cabalmente capacitados.

- En la octava pregunta, se indaga sobre las preferencias de sexo que tienen los gerentes “¿Tiene usted alguna preferencia de género al momento de elegir un colaborador?”, en donde el 11% dijo Sí y el 89% restante dijo “No”.

En este error no incurren los gerentes de multinacionales, sin embargo el gerente de empresa colombiana tiene preferencia de sexo, cayendo en un error gerencial de discriminación por preferencias de género, el cual debería evitar analizando y trabajando alguna vez con una mujer, para que así se dé cuenta que no existe diferencia y que muchas veces las mujeres tienen mayor capacidad de análisis que los hombres.

- En la novena pregunta, al igual que la anterior se indaga también sobre preferencias pero esta vez de Edad “¿Considera la edad como un factor clave al momento de elegir un colaborador?” en donde el 22% dijo No, el siguiente 22% prefiere personas entre 26 y 35 años, y el último 56% dice que esta decisión depende de la posición en que se encuentren y en que se vaya a desenvolver el subordinado.

Es importante resaltar que la edad de una persona no siempre representa la experiencia que trae consigo, sin embargo es válido aclarar que el 56% de los entrevistados tienen esto claro y toman como variable la edad para demeritar ni ameritar a una persona.

Así mismo hay que analizar, a los gerentes que prefieren personas jóvenes que van entre 26-35 años, ya que aunque puedan pensar que dichas personas pueden tener mejores ideas para innovar en el negocios, del mismo modo puede presentar errores que no beneficiarían a la compañía.

La mejor alternativa para no hacer en dicho error, es empezar a medir a las personas por su experiencia, estudios y logros y no por su edad, ya que esta no siempre refleja lo que se cree.

- En la décima pregunta, se trata de obtener resultados a cerca del desempeño de cada uno de los empleados “¿Socializa usted el desempeño de sus empleados con su grupo de trabajo?” En donde el 33% respondió que Sí porque todos hacen parte del equipo y el 67% restante dijo que no, y que solo comenta el desempeño con cada uno de los involucrados.

Analizando los resultados, se puede ver que el 33% de los entrevistados incurren en el error de socializar el desempeño de los empleados con todo el grupo de trabajo y no solo con el involucrado, esto puede generar que los empleados se pongan uno en contra de otro, y así mismo generar competencia poco saludable organizacionalmente entre empleados.

Es importante que los gerentes que incurren en este error, empiecen a ver la importancia de hablar solo con los involucrados lo que pasa y no comentarlo con más gente de la empresa, esto mejorara el clima laboral de la compañía.

- En la pregunta número once, se pregunta específicamente “¿Cómo incentiva usted a sus empleados?” en donde hubo respuestas muy variables, las cuales se analizan a continuación.

El incentivo que se genera hacia los empleados, varía mucho entre gerentes y entre empresas, esto es bueno, ya que es importante incentivar a los empleados, y cada uno de los gerentes entrevistados tienen esto claro, es por eso que no incurren en el error de dejar de incentivar a los empleados, o de recompensarlos tan continuamente y sin razón que se pierda el valor del reconocimiento.

La alternativa para no incurrir en este error es ser consciente de lo que son los incentivos para los empleados y que dichos incentivos pueden mejorar de manera importante el desempeño de los empleados en la compañía, si son dados de una forma correcta y con una razón válida.

- En la pregunta número doce, se indaga acerca de cómo los gerentes realizan las críticas “¿En qué se enfoca al momento de hacer una crítica?” En donde el 11% de los gerentes respondió que se enfocan Solamente en lo negativo con el fin de reforzar, corregir y superar, y el 89% restante dicen que se enfocan tanto en cosas positivas como en cosas negativas.

Según los resultados, se puede ver que el 89% de los gerente tienen claro el objetivos de hacer una crítica a los subordinado, ya que no solo las hacen para calcar lo negativo, sino también lo hacen para alagan lo positive de cada uno de ellos.

Sin embargo hay que analizar detalladamente el 11% que respondió que solamente hace críticas para lo negativo, con esta actitud el gerente está incurriendo en un error gerencial donde dichos gerentes no consideran la importancia de realizar críticas positivas con el fin de motivar el desempeño de sus subordinados, y principalmente buscando mejorar el trabajo de su equipo.

- En la pregunta número trece se busca analizar la profundidad de la relación interpersonal entre el gerente y sus subordinados : ¿Cuál de las siguientes opciones describen mejor la relación con sus empleados?, El 44% de los encuestados afirmó solo tratar con ellos temas estrictamente laborales, el 33% afirmó establecer una relación de amistad con sus subordinados y solo el 22% afirmó mantener la línea que separa del empleado al jefe.

Es importante para la armonía organizacional de una empresa mantener un clima cálido y positivo en todos los individuos que componen una organización, una forma eficaz de mantener un grupo de trabajo sólido y proactivo es consolidar una relación de amistad entre los participantes que contribuya al mejoramiento de las sinergias y procesos, sin embargo tan solo el 33% de los encuestados coincidió con mantener una relación amistosa con sus empleados, dando prioridad a los temas estrictamente laborales, que para algunos autores puede influenciar el construcción de escenarios fríos y menos productivos.

- En la pregunta catorce donde se preguntó: ¿Cómo asigna usted una tarea?. El 44% respondió asignar objetivos en busca de despertar la proactividad e innovación de los empleados, otro 44% afirmó tener una persona seleccionada para cada tarea y tan solo un 11% respondió asignar objetivos paso a paso.

La realización de tareas por objetivos crea oportunidades para el empleados de buscar recursos nunca antes considerados por la organización, a diferencia de la asignación de tareas paso a paso, los objetivos abiertos impiden sesgar al empleado de someterse a políticas estrictamente definidas. No obstante, dependiendo de la industria a la que la organización pertenezca puede ser más prudente la asignación de tareas paso a paso.

- En la pregunta quince donde se cuestionó ¿Sus empleados están enterados del impacto que tienen sus labores para el desempeño del negocio?, el 100% de los ejecutivos encuestados respondió positivamente a la pregunta, sin embargo, tan solo el 78% afirmó organizar reuniones aclaratorias con ese fin y el 22% respondió no proporcionar detalle de la trascendencia de los procesos para la organización.

En esta pregunta se buscó analizar la importancia de comunicar el nivel de integración y trascendencia que tienen las labores de los subordinados en el desarrollo del negocio. Aunque el éxito de una organización exija la realización correcta de procesos operativos y estratégicos, se evidenció un porcentaje significativo de los encuestados que afirma no comunicar en detalle la importancia que tienen los procesos para el desarrollo del negocio, para algunos gerentes los protocolos de seguridad y políticas exigen un manejo estricto de confidencialidad que prohíbe la amplia comunicación del impacto de cada proceso.

- En la pregunta dieciséis: ¿Estaría usted dispuesto a desempeñar un cargo en un área diferente de la que actualmente hace parte?, el 89% respondió positivamente

El objetivo de esta pregunta era analizar la disposición de los gerentes en ampliar sus capacidades y diversificar su horizonte de desempeño profesional, además permitía identificar que tan especializados los gerentes son y su visión conjunta de la organización. Es evidente que la mayoría de los encuestados buscan desarrollar diferentes habilidades fuera de su campo que les permitan convertirse en profesionales más íntegros y flexibles.

- En la pregunta diecisiete: ¿Estaría usted dispuesto a aceptar responsabilidades adicionales?, el 100% de los encuestados respondieron positivamente a la pregunta.

A diferencia de la pregunta anterior, la numero diecisiete busca identificar el grado de compromiso y responsabilidad que cada gerente tiene con la organización de la que hace parte.

Aunque algunos encuestados no están interesados en desempeñar un cargo que haga parte de un área diferente, el 100% está de acuerdo en asumir responsabilidades adicionales, afirmando la capacidad de brindar en cualquier oportunidad más valor agregado para la organización.

- En la pregunta dieciocho se buscó indagar la frecuencia de estudio de los gerentes. Los resultados arrojaron que un 44% de los encuestados afirmaron indagar semestralmente, otro 44% trimestralmente y por último un 11% anualmente.

Es evidente la importancia que significa el aprendizaje y la actualización de conocimientos para los gerentes encuestados, autores como Van Fleet sugirieron una rutina periódica de búsqueda constante de conocimiento nuevo pues son factores decisivos de éxito que permiten a los profesionales consolidar nuevas formas de gestión.

- En la pregunta diecinueve : ¿Con que frecuencia realiza y comparte una evaluación de desempeño con sus empleados? , el 89% de los empleados afirmo realizar dichas pruebas semestralmente, el 11% restante afirmó realizarlas anualmente.

Es importante resaltar el papel de la retroalimentación para el desarrollo óptimo de las actividades por parte de los empleados. Las evaluaciones de desempeño ayudan a pulir el modo en que ciertos procesos se realizan, además de ser una adecuada oportunidad para identificar y reconocer el buen desempeño. Exigir una evaluación de desempeño frecuente busca estándares de excelencia en la realización de sus tareas y constituye un eficaz modo de supervisión y revisión de procesos.

Capítulo 4: Impacto de errores gerenciales

“ El éxito y, en último término, la supervivencia de cualquier empresa, grande o pequeña, depende de su aptitud para perfeccionar a los hombres ” **Malcom P. McNair**

De acuerdo a lo encontrado en el transcurso de esta investigación, un error gerencial se puede definir como falencias en que incurren los gerentes al momento de interactuar con los empleados, con los superiores y con los pares; y desarrollar tareas propias en la compañía.

En general, cada falencia que cometa o tenga un gerente tiene consecuencias que afectan directamente a la compañía, cada error gerencial trae consigo secuelas que pueden afectar a futuro la perdurabilidad de las empresas.

Entendiendo un poco más a fondo este concepto, vemos que según los autores estudiados el gerente no solo comete errores en su forma de dirigir, también puede cometer errores de comunicación y errores con sus empleados, lo que significa que un gerente esta vulnerable a cometer errores de cualquiera de estos tipos, sin ser consciente de que lo está haciendo, y tomando las secuelas mencionadas anteriormente, si un gerente no es consciente de los errores que está cometiendo y lo hace cotidianamente, va a llegar el punto en que más allá de afectar al directamente implicado (sea empleado, superior o par), va a terminar afectando la estabilidad de la empresa.

Impacto errores con los empleados a cargo:

El principal impacto o consecuencia que tienen los errores con los empleados a cargo, será el hacer que estos se sientan poco valorados e involucrados dentro de la empresa, que lleva consigo una reducción en el rendimiento que tendrán en sus respectivas responsabilidades diarias.

Si se asume que el gerente comete el error de forma cotidiana con cada uno de los empleados (puede ser un error como no saber comunicar con claridad las tareas que asigna o ser demasiado permisivo), finalmente todo el equipo de trabajo va a terminar disminuyendo su rendimiento y por tanto todo el área va a empezar a mostrar alternaciones negativas en los resultados, lo que

llevara finalmente a resultados negativos para la empresa en general, y como mencionamos al inicio, esto terminara afectando la perdurabilidad de la compañía.

Impacto de los errores con los jefes:

Los errores que se cometen con los superiores suelen tener un impacto en la manera de trabajar del gerente. Es decir, como se mencionó en capítulos anteriores, los errores ya sean propios de la gerencia, de comunicación o con los empleados, llevados a un escenario vertical, donde se están cometiendo es con superiores no tienen repercusiones tangibles, sino por el contrario, resultan siendo consecuencias que afectan la mentalidad del gerente.

Así mismo, los errores que se cometen con los jefes pueden tener un impacto, el cual se verá reflejado, no solo en la relación que se tenga con él, sino también con el clima laboral que se empieza a presentar en la compañía, es por esto que toda persona en una compañía debe saber manejar los diferentes entornos que se pueden presentar en la compañía, con el fin de disminuir la repercusión de los errores en cada escenario.

Es importante destacar que dichos errores, se verán reflejados en los resultados de la compañía, debido a que cada persona involucrada va disminuir su desempeño, empezando a ser menos productiva y de cierta manera ineficiente.

Impacto de los errores con los pares:

Los errores con los pares, son principalmente las falencias que se presentan entre personas del mismo rango, generalmente dichos errores se enfocan en la competitividad y en la poca cooperación que se tiene entre ellos, ya que cada uno quiere llegar a sobresalir con el fin de conseguir de alguna manera un cargo más alto o una “felicitación” adicional.

Los impactos que se pueden presentar en este escenario, caen directamente en el clima laboral de la compañía y en los resultados de la empresa, ya que dicha competitividad que se lleva entre personas del mismo rango, hace que los subordinados noten dicha competencia que no se debe presentar de ninguna manera dentro de una misma compañía.

Por otra parte, se debe resaltar, que todo gerente y persona en una compañía, debe ser consciente de los impactos que tienen un mal actuar en una empresa, con el fin de lograr cumplir la misión y

la visión de cada compañía, sin generar retrasos ni falencias en la misma, cada error gerencial presentado en esta investigación, trae consigo errores que afectan de manera negativa el desempeño y el clima laboral de las empresas.

Capítulo 5: Revisión literaria

Tabla 1: Revisión Literaria

<p>Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y como corregirlos Autor: James K. Van Fleet</p>	
<p>Capítulo 1 - No saber mantenerse al tanto de los últimos adelantos en su campo.</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>No saber mantenerse al tanto de los últimos adelantos en su campo.</p>
<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>Mantenerse al día en los últimos adelantos de su campo les permitirá a las personas convertirse en los candidatos idóneos para un ascenso y además les ayudará a hacer de su trabajo un ciclo de aprendizaje constante. Van Fleet recomienda participar activamente de los programas de entrenamiento para ejecutivos resaltando la distribución del tiempo como variable clave en la búsqueda del mejoramiento continuo, por otro lado explica cómo la búsqueda de mayores responsabilidades repercute en el desarrollo profesional de los ejecutivos obligándolos a adquirir habilidades técnicas necesarias para el crecimiento profesional dentro de las empresas.</p>
<p>Capítulo 2 - Encerrarse en su especialidad.</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>Encerrarse en su especialidad es el peor error que pueden cometer ya que puede estrechar la visión global de los ejecutivos encerrándolo en su campo y limitando sus oportunidades de ascenso. El especializarse excesivamente en un campo específico aumenta el riesgo de convertirse en solo un técnico experto.</p>
<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>Ser curioso con los trabajadores de otros departamentos pues ellos pueden brindar información específica y de gran valor.</p>

Capítulo 3 - Negarse a admitir responsabilidades mayores o no aceptar las responsabilidades propias.	
En qué consiste?	Negarse a admitir responsabilidades mayores o no aceptar las responsabilidades propias
Técnicas para la administración sin error	El aceptar plena responsabilidad de sus acciones y además buscar responsabilidades mayores beneficiará a los ejecutivos a consolidar una base más sólida de confianza y respecto por parte de sus superiores, reflejando una mejor estatura profesional y obteniendo mayor obediencia, cooperación y apoyo por parte de sus subordinados. Para Van Fleet, es importante conocer las responsabilidades cardinales, es decir tener claro el papel individual dentro de una empresa y hasta donde comienza la responsabilidad del otro, pues deja claro los límites de responsabilidad evitando cualquier tipo de confusión y frustración, además ayuda a enfocar los esfuerzos de manera puntual y organizada. El autor afirma, que la iniciativa se convierte un punto importante para el desarrollo profesional pues es la base de la auto superación y el crecimiento, si un ejecutivo desea más responsabilidad debe comunicarlo, buscarlas e incluso luchar por ellos.
Capítulo 4 - Fracasas en la toma de decisiones juiciosas y oportunas.	
En qué consiste?	Fracasar en la toma de decisiones juiciosas y oportunas ocurre cuando, el adquirir una posición más alta dentro de la estructura organizacional de una empresa conlleva asumir un rol para el que no todas están preparadas: la toma de decisiones.
Técnicas para la administración sin error	Para Van Fleet, el análisis a priori de toda decisión es un aspecto fundamental para el éxito, en él se deben evaluar diferentes escenarios que resuman cada una de sus implicaciones, para el proceso de toma de decisiones el autor brinda algunas herramientas que permiten desarrollar un mejor análisis del proceso, en él se toman en cuenta variables como la calidad de la información, los obstáculos que a menudo se presentan, la resolución y la ejecución, evitando la omisión de cualquier detalle que pueda repercutir en el resultado de la decisión.

Capítulo 5 - Negligencia para llevar a cabo las inspecciones personales adecuadamente.	
En qué consiste?	Negligencia para llevar a cabo las inspecciones personales adecuadamente, la mala inspección desencadena una serie de consecuencias que perjudican directamente las utilidades netas de la empresa, además conducirá a un promedio mayor de accidentes y proporcionara mayor número de producción defectuosa.
Técnicas para la administración sin error	Es importante prestar atención a los detalles pues las cosas obvias con frecuencia son las que pasan desapercibidas, además el autor recomienda destinar una porción definida de tiempo para la inspección, realizar una lista detallada de inspección, repasar los puntos de inspección antes de revisar, inspeccionar detalladamente los puntos seleccionados, ir al detalle, verificar errores y preguntar.
Capítulo 6 - No asegurarse de que el trabajo está comprendido, bien supervisado y bien terminado.	
En qué consiste?	No asegurarse de que el trabajo está comprendido, bien supervisado y bien terminado. El autor refleja el papel que esta juega sobre la relación jefe-subordinado resaltando las fugas de mensaje que se pueden crear como consecuencia de uso de inadecuado del lenguaje, su extensión, su forma y su fondo.
Técnicas para la administración sin error	El dar una orden clara, concisa, simple y fácil de entender proporciona rapidez en su ejecución, ahorrará tiempo de explicación y tendrá una mayor satisfacción del cliente interno. Van Fleet recomienda tener claro qué se quiere ordenar antes de hacerlo, disfrazar la orden en una petición para aumentar la cordialidad, utilizar un lenguaje claro que permita la entera comprensión de lo que pretende ordenar y motivar a los empleados a resolver sus inquietudes en el momento oportuno.
Capítulo 7 - Desperdiciar el tiempo en detalles o labores que corresponden a otros.	
En qué consiste?	Desperdiciar el tiempo en detalles o labores que corresponden a otros. Existen funciones que no corresponden a la naturaleza del administrador y que deben ser delegadas para mejorar la eficiencia, además permite a los subordinados dar ciertas responsabilidades que ayuden al desarrollo de sus competencias y ganar su entera confianza.

<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>Además de fomentar la iniciativa, la delegación adecuada de funciones le permitirá a los gerentes enfocar sus esfuerzos en identificar oportunidades y riesgos para el negocio, consolidando un grupo de trabajo más productivo y flexible. Van Fleet propone hacer uso de las órdenes tipo misión que se caracterizan por decirle a la persona lo que se quiere hacer sin decirle el cómo, esto le permite al subordinado incrementar ejercitar su capacidad de resolución de problemas, además le ayuda a ser recursivo y flexible.</p>
<p>Capítulo 8 - Reusarse a evaluar su propio desempeño en forma apegada a la realidad.</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>El evaluarse uno mismo no es una tarea fácil, pues requiere liberarse del temor al fracaso que a la mayoría de administradores ataca, por lo que el error suele ser el hecho de reusarse a evaluar su propio desempeño en forma apegada a la realidad.</p>
<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>Según Van Fleet es importante evaluar el desempeño de forma honrada y sincera pues ello le permite a los gerentes identificar cuáles son los puntos fuertes y cómo eliminar aquellos débiles, además aprenderán a ser sinceros consigo mismos y les proporcionara una fuente de progreso y auto superación. El autor propone una serie de preguntas que permiten evaluar el desempeño de una manera honrada y apegada a la realidad.</p>
<p>Capítulo 9 - Aceptar lo mínimo en vez de pretender lo máximo.</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>Aceptar lo mínimo en vez de pretender lo máximo. Se suele pensar que este tipo de actitud viene con el trabajador, sin embargo, Van Fleet plantea que este tipo de actitud conformista no se puede adjudicar únicamente al trabajador, el gerente tiene el mismo porcentaje de culpabilidad, sino es que más, ya que en ellos recae la responsabilidad de motivar e inspirar a sus trabajadores.</p>

<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>Se plantean técnicas donde el componente principal es dar el ejemplo a sus trabajadores con su desempeño, manteniendo una mentalidad abierta al cambio donde se involucre a los empleados en las mejoras al sistema, ofreciendo incentivos por sus aportes y así motivándolos a fijarse metas y enorgullecerse de su trabajo. La principal recomendación que Van Fleet hace con respecto a este error, es mantenerse alerta a las señales de desempeño mínimo en la organización, para así poder aplicar correctivos sin afectar a la empresa.</p>
<p>Capítulo 10 - Usar el puesto administrativo en beneficio propio.</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>Usar el puesto administrativo en beneficio propio es el error recurrente en la mayoría de las organizaciones de todo tipo, desde gubernamentales hasta privadas, es uno de los más difíciles de aceptar y evitar. Van Fleet además de exponer razones morales de porque no se debe cometer este error, menciona lo que se logra al no hacerlo, que es obtener el respeto y admiración de todos los empleados, lo que debería ser una meta y un logro admirable para todo gerente. Se expone en el texto, que para caer en este tipo de error, no necesariamente tiene que haber un tema de corrupción monetaria de por medio, por el contrario, temas tan simples como aceptar un regalo, no dar el crédito merecido a un trabajador o no obedecer las reglas, hacen caer en este error.</p>
<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>La recomendación para evitar este error es que el gerente tenga claro que él no está solamente para cumplirle a los altos mandos, sino aún más importante, esta para servirle a los subordinados. Teniendo esto presente, se evitara desvíos deshonorados que pueden corromper a la organización.</p>

Capítulo 11 - Fracasar en decir la verdad y siempre sostener su palabra.	
En qué consiste?	Fracasar en decir la verdad y siempre sostener su palabra .La antítesis de este error es comúnmente conocido como ser fiel a sus principios, los beneficios ante este tipo de actitud son claros, como persona generara credibilidad, su reputación será digna de crédito y será respetado.
Técnicas para la administración sin error	Adquirir valor moral y ser capaz de sostener lo que dice y defenderlo sin importar las consecuencias, no hacer promesas que no se puedan cumplir y aplicar siempre el castigo prometido. Para esto es necesario que el gerente tenga integridad de carácter, lo que se traduce en practicar la veracidad y la honradez absoluta, sostener lo que es justo, y uno de los más difíciles aceptar cuando se esté equivocado. Para que un gerente evite este error, tiene que colocar su honor, su sentido del deber y sus principios morales por encima de todo.
Capítulo 12 - No dar ejemplo personal que los subordinados puedan seguir.	
En qué consiste?	No dar ejemplo personal que los subordinados puedan seguir.
Técnicas para la administración sin error	Un gerente debe dar un ejemplo digno de ser copiado por sus empleados, al dar un buen ejemplo el gerente lograra que los que lo sigan se comporten como él desea que lo hagan y por lo tanto que se den los resultados que él espera. Para poder lograr lo anterior Van Fleet sugiere al gerente dar ejemplo y fijar estándares con su arduo trabajo, alto desempeño, entusiasmo y que así mismo emplee la iniciativa. Mostrándose de esta forma frente a sus empleados, promoverá que ellos se repliquen su comportamiento, obteniendo resultados positivos en términos de productividad y eficiencia en la organización.

Capítulo 13 - Tratar de caer bien en vez de ser respetado.

En qué consiste?	Tratar de caer bien en vez de ser respetado. Van Fleet trata este tema como algo basado en separar la vida personal, de la vida laboral, en hechos concretos, se muestran cosas a evitar como: hacer favores especiales, tomar decisiones que le agraden a todos los empleados, tender a ser blando y no imponer disciplina como se debe, y mezclarse socialmente con los empleados, o ponerse en situaciones comprometedoras con los mismos. Todas las anteriores, van a hacer dudar de la autoridad del gerente.
Técnicas para la administración sin error	El autor ofrece técnicas positivas para generar respeto, como lo son, conocer su trabajo, tener sentido del humor para mostrarse más humano y en palabras de autor “Sea un ejemplo a seguir... no un modelo que haya que admirar”, y una de las más importantes, ser leal ante los superiores. En general hay una regla de oro para Van Fleet haz por otros lo que quieres que hagan por ti.

Capítulo 14 - Dejar de prestar cooperación a sus empleados.

En qué consiste?	Dejar de prestar cooperación a sus empleados. Este error se basa en la falta cooperación, es decir, en no dar a sus empleados y esperar recibir lo mejor de ellos al momento de trabajar.
Técnicas para la administración sin error	El gerente se debe esforzar en generar en el empleado un sentido real de pertenencia con la empresa, para que así mismo ellos se esfuercen por hacer lo mejor. Esto lo puede hacer de varias formas, darles participación en las utilidades, descuento en acciones o participación en la junta directiva. Es de común saber que una persona se esfuerza más si toma de forma personal su trabajo. Generar comodidad y sentido de pertenencia, crea finalmente fidelidad en el trabajador, por lo que los resultados en producción van a ser mejores, ya que sentirán que trabajan para algo a lo que pertenecen, y que si las cosas salen bien, los beneficios los recibirá no solo los altos mandos, sino él como empleado.

Capítulo 15 -No saber cómo pedir a los subordinados consejo y ayuda.	
En qué consiste?	No saber cómo pedir a los subordinados consejo y ayuda. Este error es común en los gerentes que no confían en sus empleados, el tabú de pensar que es mejor pedir ayuda a alguien externo y no escuchar a un empleado interno, debe acabarse.
Técnicas para la administración sin error	El gerente debe abrir las puertas a las sugerencias de los empleados, finalmente son ellos quienes realmente saben las falencias, y ya que son quienes conviven con ella diariamente, lo más probable es que tengan algún tipo de solución. Además de esto, al escuchar lo que tiene que decir el empleado, le estará haciendo sentir parte del equipo y le dará importancia, logrando al mismo tiempo que los empleados se preocupen más en pensar y tener la iniciativa para solucionar. Van Fleet muestra la solución a este error como un proceso de beneficio múltiple, el gerente se está ahorrando el tener que involucrar a alguien externo en los problemas de la empresa, y así mismo está estimulando a sus empleados para que identifiquen los problemas y tengan soluciones rápidas, lo que finalmente se reflejara en resultados beneficiosos para la empresa.
Capítulo 16 -Fracasar en fomentar un sentido de responsabilidad en los subordinados.	
En qué consiste?	Fracasar en fomentar un sentido de responsabilidad en los subordinados, Esta claro que para que un trabajador de resultados óptimos en una empresa, debe tener sentido de pertenencia con ella para que así se sienta trabajando con dedicación y logren hacer sus labores de manera responsable y que así mismo tengan éxito con cada actividad que realicen en la compañía, es importante que los jefes creen un sentido de responsabilidad en los subordinados, ya que esto generara una serie de beneficios como confianza mutua, el empleado trabajara sin supervisión.

<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>Van Fleet plantea una serie de tácticas con el fin de gozar de los beneficios que dará el empleado al tener sentido de responsabilidad, algunos de ellos se centran principalmente en una serie de acciones que darán beneficio para el superior, la primera de ellas es usar ordenes tipo misión, para así lograr que el subordinado resuelva el método de solución a su propia manera, otra táctica establecida, está en darle responsabilidades a los subordinados pero así mismo darles autoridad, ya que está bien dicho que la responsabilidad y la autoridad van de la mano cuando se quiere tener éxito, por último, una táctica muy importante es advertirle al subordinado que sus resultados serán tomados en cuenta, para que así los trabajadores se sientan importantes. Esta serie de tácticas, son muy útiles, debido a que si son aplicadas el beneficio no ser solo para el jefe sino a sí mismo para sus empleados y la compañía.</p>
<p>Capítulo 17 -Hacer hincapié en las normas más que en las habilidades.</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>Hacer hincapié en las normas más que en las habilidades.</p>
<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>Darle al subordinado una labor que hacer y después dejarlo que la haga, esto con el fin de analizar los resultados que da el trabajador sin supervisión, ya que el fin es obtener el mejor trabajo sin necesidad de estar vigilando cada actividad que realizan, del mismo modo se debe retar al trabajador para que derrote el sistema o metodología que se le da, esto es algo que le ayuda tanto al trabajador como al jefe, ya que la pro actividad del subordinado puede mejorar notablemente los resultados de la compañía.</p>
<p>Capítulo 18 -No lograr que sus críticas sean constructivas.</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>No lograr que sus críticas sean constructivas</p>
<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>Van Fleet plantea una serie de preguntas que se pueden hacer las personas para saber si la manera de criticar a sus subordinados está siendo o no constructiva, algunas de estas preguntas son: ¿Habla con la persona que cometió la falta? ¿Siempre controla su temperamento al criticar a alguien? ¿Elogia antes de criticar?, cada una de estas preguntas deben tenerse en cuenta antes de hacerle una crítica a los súbditos.</p>

Capítulo 19 -No concederle atención a los disgustos y quejas de sus empleados.	
En qué consiste?	No concederle atención a los disgustos y quejas de sus empleados.
Técnicas para la administración sin error	Escuchar a los súbditos sin prejuicio alguno, así mismo hay que dejarlos hablar de sus problemas, quejas, preocupaciones y temores, ya que esta es la forma en que se podrá saber qué es lo que los trabajadores realmente desean, y se podrán obtener una serie de beneficios tales como comprender y conocer mejor a cada uno de los empleados, los empleados apreciarán más a su jefe si este último los escucha, los empleados se sentirán importantes ya que la empresa se interesa por ellos. Del mismo modo James K. plante ciertas técnicas que deben aplicar los jefes para obtener los beneficios de un súbdito escuchado, uno de ellos es aprender a ser un buen escuchador y del mismo modo aprender a contentar a un empleado enojado, estas técnicas benefician de manera positiva a las compañías ya que los empleados que se sienten escuchados realizan su trabajo de manera exitosa.
Capítulo 20 -Dejar de mantener informada a su gente.	
En qué consiste?	Dejar de mantener informada a su gente.
Técnicas para la administración sin error	Los empleados de las empresas tienen el derecho básico de trabajar y de pensar al descubierto, así mismo deben estar informados de los cambios que ocurren en la compañía donde laboran, esto permitirá que el empleado sea mejor ya que está bien informado y conoce de manera amplia la situación por la que trabaja. Lo más importante para que este error no ocurra es hacerle saber a los empleados todo lo que se piensa de ellos, si hacen algo bien o hacen algo mal de igual forma hay que decirlo para que lo sepan, del mismo modo hay que saber hacerlo, se debe saber cómo elogiar a un subordinado, y aprender a decir las cosas para eliminar las malinterpretaciones de las situaciones.

Capítulo 21 -No saber tratar a los subordinados como a individuos.	
En qué consiste?	No saber tratar a los subordinados como a individuos, no conocerlos a profundidad como personas.
Técnicas para la administración sin error	Conocer a los empleados por su nombre, se debe elogiar a los empleados cuando lo merezcan, esforzarse como jefe por conocer a sus empleados con el fin de saber de qué le gusta hablar a cada uno de ellos, cuáles son sus principales metas, ambiciones y objetivos; cada una de estas cosas son importantes para los subordinados y generarán en ellos una confianza con el jefe, que permitirá un mejor desarrollo, lo cual es un beneficio para la compañía.
Capítulo 22 -Rehusarse a adiestrar a una persona para que ocupe su lugar.	
En qué consiste?	Rehusarse a adiestrar a una persona para que ocupe su lugar
Técnicas para la administración sin error	Si se tiene a una persona adiestrada se abrirán innumerables beneficios para los jefes, ya que estas personas siempre estarán disponibles para un ascenso debido a que ya tienen a quien los reemplace, del mismo modo se tendrá a alguien que pueda dirigir cuando el jefe falte por alguna razón, también los jefes deben tener en cuenta que tendrán más tiempo para disponer de otros deberes, porque los suyos ya se podrán dividir entre él y su súbdito.

**Libro: ¿Por qué fracasan los gerentes?
Autor: John J McCarthy**

Capítulo 1 : Como piensan algunos gerentes que es su trabajo?

Procurar seguir siendo una "Buena Persona"

En qué consiste?	Es un error de comunicación, el gerente no es preciso y claro al señalar las fallas del trabajo de sus súbditos , lo que trae consigo confusión en los trabajadores y no se logra definir las responsabilidades de cada cargo.
Técnicas para la administración sin error	El gerente debe generar un ambiente donde el trabajador se sienta cómodo, donde prime el respeto , la confianza, y la comunicación abierta .

Gerentes que no quieren desprenderse de su último puesto.

En qué consiste?	Básicamente este error se basa en la falta de confianza de un gerente en sus trabajadores, esto no solo genera una carga laboral mas pesada para el gerente, sino también trae consigo la falta de aprendizaje por parte de los encargados.
Técnicas para la administración sin error	Un gerente debe aprender a confiar en el trabajo de su equipo, al ascender de puesto, debe delegar sus anteriores funciones del todo y abrir campo para que una nueva persona se haga cargo, para así poderse dedicar enteramente a sus nuevas responsabilidades.

Gerentes con áreas de interés favoritas

En qué consiste?	Muy ligado al error anterior, este error lo cometen los gerentes al no desprenderse de sus labores anteriores descuidan su nuevo cargo y sus nuevas responsabilidades.
-------------------------	--

<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>El gerente debe aprender a llevar a cabo una administración donde este en equilibrio el hacerse cargo de sus nuevas responsabilidades, y al mismo tiempo, no descuidarse y permitir que ocurran errores o hayan malos desempeños en las actividades que supervisa.</p>
<p>Algunos gerentes creen que su radio de control debe ser pequeño</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>Un gerente debe tener claro que debe dirigir a un número considerable de personas , el radio de control pequeño en un gerente , lo que realmente trae consigo es que los subalternos a los que lidera y guía, no adquieran la suficiente experiencia y sean inseguros, ya que no tienen la libertad de actuar solos.</p>
<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>Tener un radio de control no tan limitado, genera mayores oportunidades de progresar para los empleados. El gerente debe trabajar de la mano de su equipo para lograr obtener resultados satisfactorio en su área.</p>
<p>Gerentes a quienes falta el "equilibrio", el justo medio.</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>Un buen profesional, debe tener en equilibrio todos los ámbitos de su vida, no solamente estar comprometido con la organización, sino también desempeñarse correctamente en sus ámbitos personales.</p>
<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>Un gerente debe tener claros sus objetivos a largo y a corto plazo, para así poder evaluar su desempeño en un periodo de tiempo, así mismo debe saber distribuir su tiempo, de manera tal que no descuide su parte personal por la profesional. Lo principal es lograr establecer prioridades, y hacer un plan de trabajo entorno a éstas.</p>
<p>Los Gerentes, sin saberlo, hablan ex cathedra</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>Los gerentes no miden el poder que tienen sus palabras en las personas que lo rodean, generado por el puesto que ocupa dentro de la organización.</p>

Técnicas para la administración sin error	Es necesario tomar precauciones frente a los comentarios que se hacen, ya que pueden llegar a tener un gran impacto en el comportamiento de los demás.
Deje que el sargento lo haga!	
En qué consiste?	Los gerentes pueden cometer el error de delegar las funciones menos atractivas para él, sin realmente saber los detalles de las funciones que está delegando.
Técnicas para la administración sin error	Estar informado de los detalles de cada una de las funciones de sus áreas.
El lenguaje de la gerencia	
En qué consiste?	Hay 3 tipos de lenguajes, lenguaje de la gerencia (planeación, organización, integración y valoración), lenguaje de estímulos (participación, oportunidades, compromisos y significación).
Técnicas para la administración sin error	El gerente debe pensar sus planes en el idioma de la gerencia, e implementarlos en el idioma de los estímulos.
Algunos gerentes contratan a fuentes externas para que se hagan cargo de sus responsabilidades.	
En qué consiste?	El gerente no se hace responsable del entrenamiento de su propio equipo, sino que terceriza esta capacitación.
Técnicas para la administración sin error	El gerente puede tercerizar la capacitación de su equipo desde que sea a alguien con conocimiento suficiente para asegurar buenos resultados, sin embargo, el gerente debe estar haciendo seguimiento constante y supervisar.
Capítulo 2 : Como se imaginan algunos gerentes que son sus empleados y trabajadores	
"Trátelos a todos de la misma manera"	
En qué consiste?	El gerente trabaja a través de grupos, olvidando que cada individuo tiene que ser tratado de manera diferente ya que es único.
Técnicas para la administración sin error	Tener claro que cada individuo es diferente, y puede reaccionar distinto ante una misma situación, así analizará cómo tratar al trabajador para obtener los mejores resultados.
"Los empleados y los trabajadores son herramientas para ejecutar el trabajo"	
En qué consiste?	Al no conocer a profundidad a sus empleador, el gerente falla incentivándolos, ya que no sabe lo que es atractivo para ellos.

Técnicas para la administración sin error	El gerente debe lograr un conocimiento adecuado de su equipo de trabajo para así identificar como lograr persuadirlos a modo motivacional y así lograr los resultados que espera.
Los gerentes que recuerdan a los empleados "como eran antes"	
En qué consiste?	El gerente se queda estancado en el pasado y no logra dar el reconocimiento debido al crecimiento de los trabajadores .
Técnicas para la administración sin error	El gerente debe dar merito a los logros de los trabajadores.
¡Pero tiene 50 años!	
En qué consiste?	Los gerentes piensan que los hombre y mujeres de edad carecen de ideas frescas, este es un gran error ya que no se está teniendo en cuenta la experiencia que puedan tener.
Técnicas para la administración sin error	El gerente debe dar merito a los logros de los trabajadores. Se deben evitar los estereotipos.
¡Pero es Mujer!	
En qué consiste?	Los gerentes suelen dudar de las capacidades de las mujeres solo por este hecho, ya que en ocasiones se suele pensar que para una mujer es imposible captar los problemas de una empresa.
Técnicas para la administración sin error	Se debe tener en cuenta que la mayoría de mujeres que trabajan es porque en realidad desean hacerlo.
Capítulo 3: Como los gerentes tratan a sus trabajadores	
"Tiene que gustarle! A mí me gustaría!"	
En qué consiste?	A los trabajadores no se les debe hacer lo que el gerente "quisiera que se les hiciera" si estuvieran en el lugar de ellos, deben pensar en verdad por ellos y no por sí mismos.
Técnicas para la administración sin error	Se deben amoldar las actuaciones al punto de vista de los trabajadores, se les debe hacer lo que en realidad cada uno de ellos quiere
"Bueno, es que yo los mande a un curso de capacitación"	
En qué consiste?	El error que cometen muchos gerentes al no decirle a los nuevos empleados lo que se les debe decir.
Técnicas para la administración sin error	Se debe orientar al empleado para que este suficientemente capacitado para su nuevo cargo.

error	
"Nunca hay que decirles que trabajan bien"	
En qué consiste?	Es un gran error no hacerle saber a los empleados periódicamente que es lo que hacen bien, este es un incentivo que cada uno de ellos necesita.
Técnicas para la administración sin error	"Haga saber a cada individuo como está trabajando y reconózcale el mérito cuando es merecido"
"Por qué no pueden ser todos iguales?"	
En qué consiste?	Es un error no reconocer que cada uno de los empleados es diferente y tiene formas de trabajo diferente, por esto se les debe tratar a cada uno como persona y no a todos por igual.
Técnicas para la administración sin error	Se debe conocer la personalidad de los trabajadores para así lograr saber la mejor manera de tratarlos dentro de la organización.
"Las recompensas son unilaterales"	
En qué consiste?	Los gerentes olvidan que a los empleados se les debe mantener alegres para que así se sientan importantes y sobresalgan en las labores que realizan en la compañía.
Técnicas para la administración sin error	Se debe tener en cuenta que todo trabajador necesita de un buen reconocimiento por su trabajo y del mismo modo se debe reconocer y recompensar el esfuerzo y el trabajo realizado.
"Consiga los datos después"	
En qué consiste?	Son los gerentes que no pierden el tiempo en disciplinar al culpable del personal frente a las demás personas, sin ver antes de donde salió el error o por qué ocurrió.
Técnicas para la administración sin error	Los gerentes no se deben basar solo en la autoridad, deben saber expresar sus ideas hacia sus súbditos con el fin de lograr las metas y los objetivos que esperan.
"No se trata de lo que yo sepa sino de quien soy!"	
En qué consiste?	Algunos gerentes, suelen creer que son ellos quienes siempre tienen la razón, ya que ellos siempre quieren sobresalir y dejar la huella en su trabajo.
Técnicas para la	Los gerentes deben siempre tener en cuenta que nunca se deben

administración sin error	basar en la autoridad, deben lograr que se deleguen sus estrategias y planes pero de buena manera.
Capítulo 4: Como se manejan a sí mismos algunos gerentes	
No les dé a conocer las malas noticias	
En qué consiste?	Algunos gerentes descargan sus frustraciones en quien les hace una advertencia o simplemente se niegan a hacer lo que se les informa, suelen reflejar su actitud de forma negativa con la comunicación que tienen con los subalternos.
Técnicas para la administración sin error	Negar las malas noticias no significa necesariamente que sean buenas noticias, siempre seguirán siendo circunstancias en las que el gerente debe actuar como profesional.
"Ahórreme los detalles"	
En qué consiste?	Generalmente, los gerentes aborrecen los detalles en cualquier canal de comunicación, ya que creen estar a salvo cuando no les nombran los detalles.
Técnicas para la administración sin error	Por nada, se pueden pasar por alto los detalles, sin embargo tampoco se les debe dar mucha importancia, se debe dejar que el subalterno busque solución.
No saber escuchar	
En qué consiste?	Muchos gerentes suelen ser "malos oyentes", esto se convierte en un error en el momento que los gerentes se vuelven malos oyentes con las personas que a diario se comunican.
Técnicas para la administración sin error	Se deben tomar medidas para aprender a escuchar a los subalternos, se debe mostrar interés en lo que el otro está diciendo.
"No hable, pregunte"	
En qué consiste?	Los gerentes tienen la tendencia de hablar pero no preguntar, se debe lograr que la otra persona hable para estar informado.
Técnicas para la administración sin error	Existen diferentes tipos de preguntas, las cuales se deben aprender a utilizar para mejorar la participación propositivas de los miembros de su organización.

Capítulo 5: Como cumplen algunos gerentes al formular planes	
El proceso de selección	
En qué consiste?	Se debe pensar en la potencialidad final de un empleado al elegirlo, no solo pensar en cubrir una vacante para ejecutar cierta tarea.
Técnicas para la administración sin error	Las deficiencias en selección de personal suelen ser causantes del fracaso de los gerentes ya que no se cumplen los objetivos de la organización, se deben tener en cuenta métodos cuantitativos y cualitativos al momento de elegir a una persona.
"Solo redúzcanse los gastos, no importa donde"	
En qué consiste?	Algunos gerentes suelen ser víctimas del pánico cuando un negocio va en decaída, es por esto que se apresuran en algunos casos para solucionar problemas financieros.
Técnicas para la administración sin error	No se deben reducir los gastos en los sectores donde no se debe hacer, esta decisión se debe tomar estratégicamente, viendo en donde realmente se puedan reducir los gastos de la compañía.
Hacer planes sin presentar alternativas	
En qué consiste?	Se debe tener en cuenta la visión y perspectiva de las demás personas, no solo la visión de cada gerente con sus propias tradiciones y costumbres.
Técnicas para la administración sin error	Es importante tener opciones selectivas, ya que siempre se debe tener un frente a la oposición, teniendo diferentes propuestas con
El gerente que deja de establecer prioridades	
En qué consiste?	Ocurre cuando los gerentes evitan tener en cuenta los problemas que deben resolver y solamente y solamente intervienen en los problemas que realmente requieren de su consideración.
Técnicas para la administración sin error	Evite preocuparse solamente por alcanzar alguna meta a corto plazo, se debe tener un plan de acción, resolviendo con detalle cada inconveniente.

No establecer medios para valorar los planes de acción	
En qué consiste?	Este error consiste en dejar de valorar los efectos y resultados obtenidos gracias al plan o proyecto emprendido al momento de su finalización.
Técnicas para la administración sin error	Si se obtiene una retroalimentación constante de todos los planes y proyectos emprendidos por la organización, tendrá una fuente confiable de alternativas para utilizar en futuras planeaciones.
Capítulo 6: Como cumplen algunos gerentes al organizar	
como cumplen algunos gerentes al organizar	
En qué consiste?	Los gerentes generalmente tienen fallas al organizar las tareas de sus empleados, se debe tener la capacidad correcta de distribuir tareas, fijar líneas de progreso, todo encaminado a la buena productividad del personal.
Técnicas para la administración sin error	Se debe tener en cuenta un cuadro de organización, el cual permite que las personas tengan participación equitativa en la compañía, dicho cuadro debe tener rutas de ascenso, y tener muy claras las responsables de cada trabajador.
Capítulo 7: Como cumplen algunos gerentes al valorar los resultados	
Como cumplen algunos gerentes al valorar los resultados	
En qué consiste?	Se deben realizar valoraciones, ya que si esto no se hace, las metas y los objetivos no se obtienen y el desempeño nunca será el esperado.
Técnicas para la administración sin error	Todos los gerentes deben establecer metas que se puedan medir completamente y que puedan medir la efectividad y los rendimientos individuales de los trabajadores.

Los 101 errores gerenciales
Autor: Clay Carr & Mary Albright

Capítulo 1: Errores relacionados con los empedados

Poner a un empleado en contra de otro

En qué consiste?	Poner a los trabajadores en contra hace que se sabotee el trabajo de equipo que es necesario que todos realicen.
Consejos hacia la administración	Es importante no dejar que el favoritismo domine las decisiones.

Mostrar favoritismo que no se desprende del desempeño

En qué consiste?	Quando se tiene favoritismo con ciertas personas por factores externos a los resultados de la compañía, esto genera poca lealtad a la empresa y en algunos casos trabajo mediocre.
Consejos hacia la administración	Para obtener mejor desempeño del equipo, lo mejor es apoyar a todos los subalternos por igual, y evitar favoritismos.

Hablar aspectos personales de un trabajador con otro

En qué consiste?	Quando la información no se mantiene de forma confidencial, se deteriora la confianza por parte de los empleados.
Consejos hacia la administración	Las reacciones de la gente en épocas difíciles son muy personales. Es por esto que se debe evitar habla de un trabajador con otro para evitar dichos roces.

Capítulo 2: Errores relacionados con el desempeño

Carecer de objetivos claros

En qué consiste?	Los objetivos son el fundamento de todo lo que sucede en el trabajo.
Consejos hacia la administración	Los objetivos contribuyen a que aprendan con rapidez lo que el trabajo incluye y las prioridades.

Carecer de estándares de calidad claros

En qué consiste?	Los trabajadores necesitan objetivos claros para que logren lo que se espera de ellos
-------------------------	---

Consejos hacia la administración	La satisfacción del cliente es un estándar que siempre es eficaz.
Tolerar el trabajo deficiente	
En qué consiste?	No es posible dejar pasar por alto un desempeño mediocre y mucho menos si se trata de un trabajo eficiente.
Consejos hacia la administración	Se debe lograr que se perciba lo que se hace bien, así será más fácil concentrarse y corregir los errores, esto llevara a cometer menos errores cada día.
Capítulo 3: Errores al asignar tareas	
Asignar tareas que no son claras	
En qué consiste?	No se obtiene la información necesitada porque no fue clara a la hora de asignar tareas.
Consejos hacia la administración	Asegúrese de responder todas las preguntas que se haría un periodista ¿Dónde, quien, como, cuando, por qué?
Delegar siempre tareas a unos cuantos trabajadores	
En qué consiste?	Los buenos empleados desean retos, pero sienten resentimiento por aquellos que no asumen la carga de trabajo.
Consejos hacia la administración	Los empleados multifuncionales que son capaces de desempeñar diferentes tipo de tareas son una verdadera ventaja para enfrentar las fluctuaciones de cargas laborales.
Delegar sin control	
En qué consiste?	Es necesario establecer controles para asegurarse que se haga lo que se le solicito y solo eso.
Consejos hacia la administración	Saber qué nivel de control es apropiado consiste en un aspecto de experiencia y sensibilidad.
Capítulo 4: Errores al tratar con los clientes	
No escuchar a los clientes	
En qué consiste?	No escuchar la retroalimentación que el cliente proporciona. No proporcionar la comunicación constante. No percibir ni solicitar con exactitud lo que los clientes desean.

Consejos hacia la administración	Entre más complejo sea el producto que se ofrezca, mayor contacto con el cliente se debe tener, se debe dejar participar al cliente en la definición y producción de los resultados.
No percibir el cambio de necesidades de su cliente	
En qué consiste?	Los cambios que existen y se den en una organización deben ser informados a todos los gerentes y a todos los empleados que hacen parte de esta.
Consejos hacia la administración	Se debe trabajar bajo la idea que el trabajo de equipo es la clave del éxito de todos los clientes, Todo gerente y todos los empleados deben percibir que harán una contribución única y genuina en la empresa.
Negarse a trabajar con los clientes	
En qué consiste?	Cuando un cliente pide un cambio en algún área de la empresa, el cliente merece ser escuchado.
Consejos hacia la administración	Los gerentes deben estar al tanto de los requerimientos que hacen los clientes, se debe trabajar en conjunto con ellos para tener éxito.
Capítulo 5: Errores al proporcionar información	
Dar a su equipo de trabajo información incompleta	
En qué consiste?	La información y los cambios son pieza clave y se les debe dar a conocer a todas las personas de la compañía.
Consejos hacia la administración	Es importante tener comunicación con todas las personas, manejar cualquier tipo de información para así lograr un resultado óptimo.
No mantener a sus empleados atentos al panorama general	
En qué consiste?	Los empleados manejan la información necesaria para realizar sus labores con el fin de cumplir los objetivos.
Consejos hacia la administración	Un gerente debe hablar con otros gerentes de su nivel acerca de un programa de rotación que permita a todos a adquirir experiencias en funciones relacionadas.

Capítulo 6: Errores en las relaciones con los demás equipo de trabajo	
Permitir que su equipo de trabajo se enemiste con otro	
En qué consiste?	Este error es fatal, ya que los diferentes equipos de trabajo deben trabajar en conjunto con el fin de lograr los objetivos y misiones de la empresa.
Consejos hacia la administración	Hay que ofrecer respuestas para que no existan roces ni enojos entre los equipos de trabajo y así tener un buen clima laboral.
Capítulo 7: Errores en el uso de la tecnología	
Rechazar la tecnología nueva	
En qué consiste?	La nueva tecnología suele causar alteraciones en los empleados y no siempre produce los resultados esperados
Consejos hacia la administración	se debe construir un red de personas que entiendan y comprendan su negocio, su empresa y las formas en las que se desenvuelve la tecnología
Recurrir a la tecnología por la tecnología misma	
En qué consiste?	El hecho de que una tecnología sea nueva no implica que sus beneficios compensen los gastos y los problemas que acarrea la empresa
Consejos hacia la administración	Es importante concentrarse en donde radican los problemas y las oportunidades de los equipos, para así saber que tecnología se desea aplicar.
Permitir que otro sea el encargado de seleccionar la nueva tecnología para su equipo	
En qué consiste?	Cada equipo de trabajo se desenvuelve y se desarrolla de manera diferente, es por esto que un sistema tecnológico podría ser esencial e importante para su equipo, aunque pueda ser inútil para los demás equipos

Consejos hacia la administración	Tomar una decisión apresurada o basada en información incompleta lo hará fallar y caer en el error por mucho tiempo, con tecnologías que no sirven para un equipo de trabajo determinado.
Capítulo 8: Errores al administrar equipos de trabajo	
Tratar a los integrantes de un equipo solo como individuos	
En qué consiste?	No se debe ver a un equipo desde un punto de vista individual, desde un desempeño individualista sino desde un desempeño en equipo
Consejos hacia la administración	No se debe evaluar a un equipo individualmente, todos van encaminados hacia un mismo fin y hacia una meta fija, por esto es primordial que el gerente entienda la clase de cercanía.
No establecer el compromiso con la misión de equipo	
En qué consiste?	Para que un equipo de trabajo funcione de manera eficaz, cada miembro debe comprometerse con el equipo y con la misión de la empresa.
Consejos hacia la administración	Se debe lograr que los equipos se comprometan con la misión y esta debe tener siempre tres características: debe ser clara, debe ser entendida de la misma manera y debe ser valiosa
No establecer y aplicar reglas de equipo	
En qué consiste?	Todas las personas estamos regidas por reglas y normas en el día a día, ya sea dentro o fuera de nuestra área de trabajo. Por lo que no solo es necesario que los miembros de un equipo deseen tratarse con respeto, se necesita establecer y acondicionar reglas de juego

Consejos hacia la administración	En toda empresa existen críticas, pero estas deben ser encaminadas a criticar y cuestionar las ideas mas no a las personas ni a los individuos directamente. Hay que vigilar constantemente al equipo para que estos logren aceptar todas las ideas como una contribución valiosa.
Capítulo 9: Errores al tratar con su jefe	
No prestar atención a los asuntos que son importantes para su jefe	
En qué consiste?	Saber que enfoque es importante favorecer por su jefe. Lo ayudara a encaminar sus propuestas y estrategias en un sentido coherente
Consejos hacia la administración	Los empleados estarán más dispuestos a tomarlo en cuenta, tanto porque saben con certeza lo que espera de ellos como porque entiende la razón y la importancia
No representar a sus empleados frente a su jefe	
En qué consiste?	Cuando ocurren situación negativas que involucren a sus subordinados es su obligación establecer de manera clara los hechos reales para evitar contribuir a la toma de decisiones erradas
Consejos hacia la administración	Sus empleados están sujetos a las críticas de diversas procedencias, cuando ocurre usted debe ser su defensa más fuerte.
No actuar como integrante de un equipo	
En qué consiste?	Los jefes no valoran las contribuciones que haga la empresa, si usted no trabaja para fortalecer a su equipo de trabajo. Porque si no se participa de forma activa para apoyarlos a ellos, ellos tampoco lo harán con usted
Consejos hacia la administración	Concentración más en el equipo como un todo, el cambio de énfasis es fundamental para el éxito de los gerente

Capítulo 10: Errores en sus reacciones como parte de la empresa	
No trabajar con otros gerentes	
En qué consiste?	La mayoría de las aéreas funcionales de la empresa requieren de un alto nivel de interacción y comunicación con las demás áreas
Consejos hacia la administración	Afianzar la capacidad para escuchar, cooperar y la voluntad para trabajar con otros en la obtención de logros mediante el desarrollo del trabajo en equipo
Hablar mal de su jefe, otros gerentes o la empresa	
En qué consiste?	Su trabajo como gerente es consolidar la empresa y no desintegrarla
Consejos hacia la administración	Evite en todo momento la crítica mal intencionada, es importante reconocer aspectos de su compañía que podrían cambiar, al mismo tiempo que contribuir a la mejoras.
No contemplar a fondo los problemas	
En qué consiste?	Un análisis superficial conduce a soluciones superficiales e ineficaces, que a su vez consumen tiempo, dinero y no solucionan el problema
Consejos hacia la administración	Dos capacidades que son importantes para los puestos gerenciales son la de analizar y escribir . Cuando se perfeccionan ambas habrá hecho de sí mismo algo valioso para la empresa
Capítulo 11: Errores en las practicas esenciales de la administración	
No ser fiel a su palabra	
En qué consiste?	Siempre y en cualquier lugar es un error prometer a alguien que se hará algo y no cumplirlo.

Consejos hacia la administración	Es posible controlar las promesas y compromisos, también es posible en convertir su palabra en su marca personal.
No entender que los empleados son diferentes entre si	
En qué consiste?	La gerencia actúa creyendo en un enfoque universal para todos sus empleados, sin entender que las personas son diferentes.
Consejos hacia la administración	Las normas de comportamiento adecuado no pueden ajustarse a las preferencias de cada individuo. Sin embargo se debe balancear esta premisa entendiendo las diferencias del personal
Concentrarse en los errores y no aprender	
En qué consiste?	Cuando no se realiza el trabajo solicitado, la retroalimentación al personal no debe ser un simple regaño donde se le hace notar su error.
Consejos hacia la administración	Se debe tratar con respeto a sus trabajadores y hacerles ver que cuentan con oportunidades para desarrollar su iniciativa, haciendo que reconozcan ellos mismos sus errores.

Fuente: Elaboración Propia

**13 Fatal Errors Managers Make and How You Can Avoid Them. Berkley Books
Autor: Brown**

Capítulo 1 - Reusarse a aceptar la responsabilidad propia

En qué consiste?	Excusar un error siendo gerente , es uno de los peores errores que se puede cometer, su gestión como líder puede estar siendo puesta en duda. Un líder debe tener suficiente confianza en si mismo para ser capaz de admitir sus errores y confiar en que su equipo no va a perder confianza en él y va a ser apoyado.
Técnicas para la administración sin error	Las preguntas más importantes que un gerente efectivo debe hacer cuando las cosas van mal son: " ¿Qué he hecho mal? " " ¿Qué debo hacer para corregir esta situación ? " "¿Qué puedo aprender de esto? ". .Un gerente no debe dar excusas de un error que cometió, debe concentrarse en el rendimiento, Stevens dice " Uno de los atributos esenciales de un buen líder es suficiente confianza en sí mismo para ser capaz de admitir sus propios errores y saber que no lo van a arruinar. " Un gerente debe aceptar su responsabilidad, y no mostrarse como el "sabelotodo" frente a sus empleados, ya que esto realmente refleja la inmadurez emocional y generara pérdida de credibilidad.

Capítulo 2 - Dejar de Formar Personas

En qué consiste?	Un gerente debe continuar la continua formación de sus empleados con el fin de darles independencia, no solucionarles sus problemas, sino darles la formación correcta para , así mismo debe delegarles responsabilidades. Un gerente comete el error de dejar que el empleado delegue hacia arriba, por sentirse incapaz de hacer la tarea.
Técnicas para la administración sin error	Acompañar al empleado paso a paso a lograr resolver un problema, si cada paso se resuelve correctamente, al final , tendrá un buen resultado. Debe supervisarlos , y darle independencia en sus tareas, para que así el empleado tenga oportunidad de crecimiento.

Capítulo 3 - Tratar de controlar los resultados en vez de la forma de pensar	
En qué consiste?	<p>PENSAMIENTO - > SENTIMIENTOS -> ACTIVIDADES - > HÁBITOS - > RESULTADOS</p> <p>El principal error de los gerentes, es centrarse solamente en la actividad , ignorando todo el proceso que viene por detrás de la decisión de realizar una actividad.</p>
Técnicas para la administración sin error	<p>El gerente debe motivar, desde el pensamiento, hasta el resultado. Tener en cuenta lo que es importante para el empleado, generar autoestima es el principal objetivo de todo empleado al realizar una actividad, el gerente debe garantizar esto, para así garantizar el buen desempeño del trabajador y aún más importante la permanencia en la empresa..</p>
Capítulo 4 - Unirse a la audiencia equivocada	
En qué consiste?	<p>Cuando se deja de referirse a un "nosotros" y se habla de un "ellos", se genera una brecha donde el empleado o el gerente no se siente identificado con su equipo.</p>
Técnicas para la administración sin error	<p>El gerente debe luchar por crear lealtad en sus empleados , por compartir ideales y construir una base de confianza.</p>

Capítulo 5 - Tratar a todos de la misma forma

En qué consiste?	<p>Existen diferentes tipos de gestión, el error de un gerente es caer en metodologías como demeritar al empleado al punto en que no se sienta a la altura de una tarea, o generar estrés al empleado sometiéndolo a un trato grupal . Existen diferentes tipos de gestión: • El gerente autocrático extrae de su propia fuerza y no de los puntos fuertes de los demás. Aunque generalmente desalentada, este estilo puede ser apropiado en algunas circunstancias. Por ejemplo, durante situaciones de verdadera urgencia, como un accidente o un incendio mayor, un gerente que pueda hacerse cargo y salvar el día es extremadamente valioso.</p> <ul style="list-style-type: none">• El gestor burocrático gestiona por el libro. De nuevo, aunque esto sin duda puede ser exagerado, comportándose coherente, de acuerdo con la política de la organización y el procedimiento puede ser cómodo y tranquilizador.• El gerente democrático que permite a los empleados participar en la toma de decisiones a menudo puede desarrollar mejores soluciones a los problemas mientras que proporciona un sentido de pertenencia entre el personal de las cosas que se hacen. Por otro lado, uno que reduce todas las decisiones a votación popular no está liderando, y no está cumpliendo a su organización o empleados muy bien.• Por último, el gerente idiosincrásico que trabaja con cada empleado de forma diferente y se adapta a su estilo de gestión puede ser muy eficaz.
Técnicas para la administración sin error	La mejor forma de gestión es analizar cada una de las situaciones detenidamente, de manera tal que se sepa cuál es el estilo de manejo apropiado para las circunstancias.
Capítulo 6 - Olvidar la importancia de las utilidades	
En qué consiste?	Ninguna empresa puede sobrevivir sin que se generen utilidades, por lo que el gerente debe poner una brecha de tiempo para poder evaluar sus objetivos y sus ganancias, no puede perder la noción del por que realiza una inversión o hace un negocio.

<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>Si la inversión o el negocio no muestran resultados favorables después de un plazo razonable, el gerente debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • comer las pérdidas • aprender de los errores • seleccionar otro curso de acción. <p>Preferiblemente el gerente debe analizar muy detalladamente la oportunidad de negocio, para evitar pérdidas.</p>
<p>Capítulo 7 - Concentrarse en los problemas el lugar de en las oportunidades</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>El error no está en el problema que haya, está realmente en la mirada unifocal que le dé el gerente, pensando que solo hay una forma de solucionarlo y no logra mirar más allá, y aprovechar el aprendizaje que se pueda generar al tratar de sobrellevar el problema de diferente forma.</p>
<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>El gerente debe aprender a analizar las razones tangibles de los problemas, y no intentar encontrar defectos que puede estar generando solo por el hecho de estarlos buscando. Siempre se debe pensar más allá, pensar en de qué manera se puede sacar provecho de la situación y no quedarse en el problema.</p>
<p>Capítulo 8 - Ser un amigo, no un jefe</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>Un jefe, debe ser siempre el jefe y no un amigo, no existen formas de mezclar las cosas que provean buenos resultados. Así mismo, el gerente no puede ser responsable de la gente y no puede pretender poner el bienestar de algún miembro, sobre el bienestar de la organización.</p>
<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>Un jefe debe estar consciente de que al estar con un empleado, nunca va a ser una relación de amistad, va a ser una relación de negocios profesional. Debe establecer una relación cordial, con límites de respeto, donde pueda exigir resultados y mantener una buena relación con el empleado.</p>
<p>Capítulo 9 - Fallar en el establecimiento de normas</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>Las normas de una organización no deben obligar a cumplir un reglamento, deben construir un orgullo personal y organizacional, y así crear un buen ambiente laboral para el empleado.</p>

<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>Las normas sirven para eliminar presiones al empleado en momentos difíciles, se deben proporcionar bases para asegurar que tome las decisiones correctas y actúe de la manera adecuada. Las normas principalmente actúan como pacto entre el empleado y la empresa donde se crea una relación de compromiso mutuo.</p>
<p align="center">Capítulo 10 - Dejar de entrenar a los empleados</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>La responsabilidad de un gerente es inducir a los empleados a un rendimiento igual o superior a las normas mínimas.</p> <p>PAR : • precedentes (P) - Guías para evaluar el comportamiento futuro (por ejemplo, descripción del trabajo , políticas, objetivos).</p> <ul style="list-style-type: none"> • acciones (A) - lo que los empleados hacer. • resultados (R) - las consecuencias de las acciones <p>A partir de lo anterior, el incumplimiento de un empleado con sus responsabilidades laborales, se debe a que el individuo no sabe que es el trabajo, no sabe cómo hacerlo o alguien está interfiriendo con su buen desempeño.</p>
<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>Un gerente debe asegurarse que el empleado sabe en qué consiste su trabajo, y tiene claras sus responsabilidades , para esto debe ofrecer una formación adecuada a los trabajadores. Además de ofrecer programas de formación de forma educativa, el gerente debe también construir una confianza en el empleado, durante el periodo de formación debe ignorar errores y resaltar logros, para que así el empleado elimine sus debilidades y alimente sus fortalezas.</p>
<p align="center">Capítulo 11- Tolerar la incompetencia</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>Los gerentes pueden tolerar un trabajo inadecuadamente hecho por varias razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sienten la necesidad de ser amado y lo buscan en el trabajo. • esperan que el problema desaparecerá si se ignora. • carecen de la voluntad o la capacidad para hacer frente a los demás. <p>Los gerentes deben conformarse con respeto en el lugar de trabajo, deben tener claro que la administración no es un concurso de popularidad .</p>

<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>El gerente debe actuar de manera oportuna y temprana frente a una incompetencia, para evitar que el momento de la confrontación sea incomoda o agresiva . Para una confrontación efectiva :</p> <ul style="list-style-type: none"> • enfrentar de inmediato - resolver pequeños problemas de inmediato antes de que se conviertan en grandes problemas . • afrontar de forma privada - Nunca reprender a un empleado en público , ya que no sólo destruye la autoestima , pero corre el riesgo de tener el grupo de compañeros lo consideran como un ataque a todo el grupo. • ser específicos - identificar el comportamiento no deseado ; no generalizar, ya que esto puede ser percibido como un ataque personal. • utilizar datos - apoyar sus afirmaciones con hechos concretos (por ejemplo , cantidad, calidad, oportunidad , costo) .. • ser claro - dejar que el empleado sepa cómo te sientes, compartir sus preocupaciones y frustraciones, y diga por qué este comportamiento crea estas emociones. No entregar un elogio y una reprimenda a la vez, ya que esto crea confusión y diluir el impacto positivo de la confrontación. • proporcionar redirección - además de mencionar el comportamiento no deseado , no es redirigir el empleado al reforzar el comportamiento deseado. Obtener un compromiso definitivo del empleado que abarca no sólo lo que él o ella va a hacer, pero el marco de tiempo en el que se hará. • seguimiento - poner fin a la confrontación y no lo traiga de nuevo , excepto por reforzar el comportamiento deseado. Después, coger el empleado haciendo algo bien y le hagan sentirse bien acerca de sus logros. Si todo lo anterior e ha hecho y no se obtiene un buen rendimiento , el gerente debe considerar dejar ir al empleado.
<p align="center">Capítulo 12- Dar reconocimiento solamente al mejor desempeño</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>Solo dar reconocimiento a los que están por encima del rendimiento esperado, puede desanimar y hacer sentir poco apreciados a los que están justo por debajo del desempeño superior.</p>

<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>El gerente debe saber cómo reconocer el desempeño de los diferentes empleados, no es justo dar el mismo reconocimiento al empleado con más alto desempeño que al de medio desempeño, ya que esto disminuye el autoestima y por tanto la productividad. El gerente debe poner su toque personal a los reconocimientos que dé, algunas técnicas que puede usar son: romper objetivos por piezas (por semana o por mes); proporcionar un sistema de apoyo para ayudar a cada persona a alcanzar sus objetivo; proporcionan el reconocimiento personal y oportuno para la consecución de los objetivo.</p>
<p>Capítulo 13- Tratar de manipular a la gente</p>	
<p>En qué consiste?</p>	<p>Los gerentes deben tener cuidado al tratar de influir en las actitudes y el rendimiento de los empleados. Buenas influencias sumarán al autoestima y por tanto a la productividad; malas influencias pueden causar incomodidad en los empleados ya que se pueden llegar a sentir manipulados y la productividad se va a ver impactada negativamente.</p>
<p>Técnicas para la administración sin error</p>	<p>El gerente debe evitar usar en exceso métodos de influencia como el miedo, o los premios que luego se convierten en prestaciones, ya que esto no tendrá un efecto contraproducente en la productividad.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones

En un entorno empresarial globalizado, la gerencia de empresas nacionales y multinacionales comete errores similares que afectan el modo en que las organizaciones operan poniendo en riesgo su perdurabilidad. Por tanto es importante para todo el grupo que hace parte de la gerencia general de una empresa conocer, identificar y analizar los errores frecuentes que se cometen en comunicación, trato con los empleados y preparación profesional.

Después de la implementación del instrumento fue posible identificar un porcentaje significativo de gerentes que realizan actividades características de los errores gerenciales propuestos por los autores revisados en la fundamentación teórica, por tanto, a partir de esta identificación práctica, se debe tener en cuenta que existe evidencia de falencias gerenciales que pueden impactar el desempeño de cualquier empresa.

El proyecto también concluye que no existe un registro académico lo suficientemente robusto que trate este tema con claridad, por eso invitamos a los futuros investigadores ahondar con profundidad aspectos relacionados a los errores gerenciales y su incidencia en los diferentes sectores de la industria colombiana.

BIBLIOGRAFÍA

- Brown, S. (1985). *13 Fatal Errors Managers Make and How You Can Avoid Them*. New York: Berkley Books.
- Burgaz, B. (20 de 9 de 1997). MANAGERIAL ROLES APPROACH AND THE PROMINENT STUDY OF HENRY MINTZBERG AND SOME EMPIRICAL STUDIES UPON THE PRINCIPALS WORK. *Hacetepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* .
- Carr, C. (1997). *101 biggest mistakes managers make and how to avoid them*. Pensilvania: Prentice Hall,.
- Dubrovski, D. (2007). Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition. *Managing Global Transitions*.
- Fleet, J. K. (1982). *The 22 Biggest Mistakes Managers Make and How to Correct Them*. New Jersey: Prentice Hall Pr.
- Harley, R. (2010). *Management mistakes & success*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. .
- Kow, G. (2004). Turning around business performance: Part 2. *Journal of Change Management* 4 .
- Latimer, M. (2011). *The top 25 strategic management mistakes: What you can do to prevent them*. USA: Universal publisher.
- McCarthy, J. J. (1978). *Why managers fail, and what to do about it*. Michigan: McGraw-Hill.