

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

LUIS EDUARDO GALÉ RACINES

YONATAN RAMOS PÉREZ

**PRINCIPALES ERRORES DE LOS GERENTES COLOMBIANOS EN
LA ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DE HOY**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

BOGOTÁ D.C.

2014

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

LUIS EDUARDO GALÉ RACINES

YONATAN RAMOS PÉREZ

**PRINCIPALES ERRORES DE LOS GERENTES COLOMBIANOS EN
LA ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DE HOY**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TUTOR: CARLOS HERNÁN PÉREZ GÓMEZ

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C.

2014

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios quien nos ha permitido tener la oportunidad de terminar exitosamente nuestra carrera y por haber sido nuestra guía y sostén para triunfar en cada una de las etapas de nuestra vida universitaria.

A nuestros padres, que nos han apoyado incondicionalmente en todo tiempo para cumplir todos nuestros sueños y confiar siempre en nosotros, siendo fieles ejemplos de responsabilidad, perseverancia y honestidad.

A la Universidad del Rosario, por la excelente formación académica y humana para llegar a ser profesionales íntegros, idóneos y exitosos en un futuro promisorio que está comenzando en este mismo instante.

Al profesor Carlos Hernán Pérez Gómez, por brindarnos su asesoría y acompañamiento que hicieron posible la realización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido del proyecto de investigación

GLOSARIO	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
ABSTRACT	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. OBJETIVOS	14
4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR.....	15
CAPÍTULO 1.....	16
5.1. Definición del concepto de error gerencial.....	17
5.2. Mitos epistemológicos sobre los errores gerenciales	18
5.2.1. Mito 1: los errores gerenciales sólo se enfocan en el aspecto negativo del asunto y demeritan la labor de aquellos que son la excepción a la regla.....	18
5.2.2. Mito 2: los errores gerenciales equivalen implícitamente a las debilidades y defectos de los gerentes estudiados	19
5.2.3. Mito 3: el estudio de los errores gerenciales se trataría más bien de hacer una investigación sobre un tema sobre-diagnosticado con amplia dificultad para ser llevado cabalmente en la práctica	19
5.2.4. Mito 4: los errores gerenciales son más frecuentes y perceptibles en las pymes que en las grandes corporaciones.....	20
5.2.5. Mito 5: el concepto de error gerencial muestra indefectiblemente que se tratan de factores arraigados que son imposibles de cambiar por los símbolos y valores predominantes en el contexto colombiano	20
CAPÍTULO 2.....	22
6. CONTRASTACIÓN Y ANÁLISIS TEÓRICO.....	22
6.1. Aspectos relevantes de la contrastación y análisis teórico	23
6.1.1. Autores analizados en el ámbito internacional	24
6.1.2. Autores abordados a nivel latinoamericano	36
6.1.3. Autores estudiados en el caso colombiano	54
6.3. Síntesis crítica de los autores mencionados.....	64
CAPÍTULO 3.....	68
7. PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA CORRECCIÓN DE ERRORES GERENCIALES ENCONTRADOS Y ANALIZADOS EN EL CONTEXTO GERENCIAL COLOMBIANO	68

7.1. Generalidades del plan de acción para la corrección de errores gerenciales en el caso colombiano	69
7.2. Incidencia de los modelos mentales y valores culturales que impiden una transformación de la gerencia nacional frente a los desafíos del presente siglo	70
7.3. Pilares que cimentan los procesos de transformación organizacional	73
7.4. Consideraciones sobre el plan de acción	74
8. MARCO METODOLÓGICO	75
9. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	78
9.1. Instrumento para la detección y corrección de errores gerenciales en las organizaciones objeto de estudio.....	78
9.2. Análisis de datos encontrados en los gerentes objeto de estudio.....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98

GLOSARIO

Autoritarismo: Forma de actuar de los gerentes en la que sus ideas se imponen sobre las demás y toman provecho de su posición dominante para determinar las decisiones que se toman en la organización.

Contrastación: comparación entre las ideas de pensamiento de los autores, intentando asociar puntos en común y diferencias significativas en su forma de abordar el pensamiento de los gerentes.

Convergencias: son todos los aspectos que tienen en común el pensamiento entre los autores mencionados con respecto a los gerentes y sus comportamientos en la toma de decisiones dentro de la organización.

Divergencias: son todos los puntos encontrados entre los autores y enfoques distintos de percepción con respecto a los gerentes y sus comportamientos en la toma de decisiones dentro de la organización.

Error gerencial: aquellos comportamientos por parte de la gerencia o alta dirección que son producidos por fallas en la toma de decisiones y derivan en consecuencias negativas para la compañía. No consiste en encontrar debilidades o defectos de los gerentes sino de describir sus errores más frecuentes cuando se toman decisiones equivocadas, teniendo en cuenta sus causas y posibles soluciones.

Instrumento: prueba de campo aplicada a algunos gerentes con el fin de encontrar rasgos comportamentales en su forma de dirigir y errores similares o distintos a los hallados en el análisis teórico de la investigación.

Logro organizacional: todos los esfuerzos realizados por parte de la gerencia para alcanzar los objetivos propuestos por toda la organización, basados en estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Mito: concepto erróneo o preconcebido acerca de lo que se entiende por error gerencial y de la manera de abordar el tema desde distintos puntos de vista, teniendo en cuenta el pensamiento tradicional.

Perspectiva: forma de ver al gerente dentro de su contexto intelectual, social, familiar, económico, cultural; y como estos factores influyen su comportamiento dentro de la organización.

Plan de acción: conjunto de acciones y actividades que se organizan para alcanzar metas enmarcadas dentro de los objetivos propuestos por la gerencia para el logro organizacional. Este conjunto de acciones permiten llevar a la organización a la visión planeada por la gerencia.

Pymes: pequeñas y medianas empresas dentro del contexto latinoamericano o colombiano.

Toma de decisiones: conjunto de acciones que luego de un análisis previo de variables, permite llevar a cabo un plan de acción

Statu quo: hace referencia al estado global de un asunto en un momento dado. Normalmente se trata de asuntos con dos partes interesadas más o menos contrapuestas, en los que un conjunto de factores dan lugar a un cierto “equilibrio”.

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo de investigación tiene como propósito la identificación, estudio y análisis de los principales errores de los gerentes colombianos en la administración y dirección de las empresas de hoy, el cual se encuentra dividido en cuatro partes: la primera hace referencia a la conceptualización del tema de investigación a nivel teórico que consiste en la definición que se ha determinado para el significado de error gerencial y dar respuesta a un conjunto de mitos de tipo epistemológicos, es decir, aquellos relacionados con significaciones o nociones que resultan tentativas desde otro punto de vista, pero que en efecto se diferencia del que se ha propuesto originalmente, permitiendo establecer los límites de lo que realmente implica dentro de la investigación.

Luego, se realiza una contrastación y análisis teórico de los autores y sus estudios que busquen dar respuesta al problema de investigación enfocado en los principales errores de los gerentes colombianos en la administración y dirección de las organizaciones actuales. En tercera instancia, se muestran los resultados arrojados por la aplicación del instrumento para la detección y análisis de errores gerenciales en las organizaciones o empresas que fueron objeto de estudio con sus respectivos gerentes, de acuerdo con la metodología empleada para dicho caso. Por último, aparece una propuesta de cambio para la corrección de errores gerenciales encontrados y analizados en el contexto gerencial colombiano en pro de la perdurabilidad empresarial.

Palabras claves: errores gerenciales, gerentes colombianos, contrastación y análisis teórico, mitos epistemológicos, propuesta de cambio, aplicación de instrumento, perdurabilidad empresarial

ABSTRACT

The following research aims to identify, to study and analysis of the major mistakes of the Colombian managers in the administration and management of the companies today, which is divided into four parts: the first refers to the conceptualization of research topic at the theoretical level about the definition that has been given to the significance of managerial mistake and to answer a set of myths epistemological type, ie, those related to meanings or concepts that are attempts from another point of view but in contrast to that effect was originally proposed allowing to establish the limits of what it really means in the investigation.

Then, a contrasting and theoretical analysis of the authors and studies that seek to answer the research question focused on the major mistakes of the Colombian managers in organizations today is done. In the third instance, the results obtained by the application of the instrument for the detection and analysis of errors in management organizations or companies that were studied with their managers, according to the methodology used in this case. Finally, a proposed change to correct found and analyzed managerial mistakes in the Colombian context management towards corporate sustainability and to avoid errors appears again.

Key words: management errors, Colombian managers, contrasting and theoretical analysis, epistemological myths, change's propose, instrument application, corporate sustainability.

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación tiene como propósito la identificación, estudio y análisis de los principales errores de los gerentes colombianos en la administración y dirección de las empresas de hoy., teniendo en cuenta que su investigación resulta de gran relevancia para afrontar los desafíos que tiene la gerencia nacional en el presente siglo y en miras de lograr una mayor perdurabilidad en el tiempo. A nivel general, se explica cuáles son los objetivos que busca lograr esta propuesta, las razones que hay detrás de su realización y la metodología que se llevó a cabo para contrastar los resultados expuestos en el marco teórico con la aplicación del instrumento para la detección y análisis de errores gerenciales.

De esta manera, el documento se encuentra dividido en cuatro capítulos: el primero hace referencia a la conceptualización del tema de investigación a nivel teórico que consiste en la definición que se ha determinado para el significado de error gerencial y dar respuesta a un conjunto de mitos de tipo epistemológicos, es decir, aquellos relacionados con significaciones o nociones que resultan tentativas desde otro punto de vista, pero que en efecto se diferencia del que se ha propuesto originalmente, permitiendo establecer los límites de lo que realmente implica dentro de la investigación.

En segundo lugar, se realiza una contrastación y análisis teórico de los autores y sus estudios, que busquen dar respuesta al problema de investigación enfocado en los principales errores de los gerentes colombianos en la administración y dirección de las organizaciones actuales. La división de los mismos se efectúa de la siguiente manera: se parte primero de los autores encontrados en el ámbito internacional (principalmente del mundo anglosajón) y latinoamericana, para luego contextualizar sobre los principales trabajos que han efectuado por varios académicos en el caso colombiano y terminando con algunos autores que se aproximan a dar respuesta de manera transversal al tema, con su respectiva estructura de trabajo y una síntesis crítica de todos los anteriores, que también se refleja en un cuadro comparativo de convergencias y divergencias de los autores.

En tercera instancia, se muestran los resultados arrojados por la aplicación del instrumento para la detección y análisis de errores gerenciales en las organizaciones o empresas que fueron objeto de estudio con sus respectivos gerentes, de acuerdo con la metodología empleada para dicho caso. Con lo anterior se busca contrastar los errores que fueron mencionados y analizados por los autores, con aquellos que se encontraron en las compañías y los gerentes a cargo, permitiendo determinar la conexión que existe entre lo académico con lo práctico a nivel empresarial.

Por último, aparece una propuesta de cambio para la corrección de errores gerenciales encontrados y analizados en el contexto gerencial colombiano que recoge varios de los aportes que han hecho algunos de los autores mencionados en la contrastación y análisis teórico de los errores gerenciales que han sido objeto de estudio en este trabajo, cuya estructura apunta hacia un modelo integral que reúne todas las variables que son indispensables para su éxito.

2. JUSTIFICACIÓN

Los estudios e investigaciones relacionadas con la identificación de los principales errores de los gerentes colombianos en la administración y dirección de las empresas de hoy, han sido analizados más bien desde la perspectiva de encontrar las debilidades y fortalezas de los mismos a la luz de los principales aportes de los autores principales de la administración clásica y moderna, así como enfocarse en las cualidades, características, competencias y habilidades que deben tener los gerentes para aplicar, desde su pensamiento y patrones axiológicos gerenciales, el despliegue de la estrategia, la gestión de la organización, la administración de los recursos humanos, entre otros aspectos.

No obstante, la mayoría de la literatura sobre el tema se encuentra desactualizada y dispersa, peor aun cuando no hablan de errores gerenciales dentro de la ciencia administrativa y mucho menos de estudiar al gerente como un sujeto activo que está influenciado por patrones culturales que determinan su forma de gerenciar (vélgase la redundancia) e inmerso dentro de un sistema económico, político y social que está permeado por tales factores, aunque sí existe preocupación desde la academia por lograr cambios de paradigmas en la gerencia colombiana para que ésta se ajuste a los principales postulados y tendencias de la ciencia administrativa de hoy, en pro de afrontar apropiadamente los retos del presente siglo.

En el caso colombiano, el estudio de los gerentes nacionales como agentes importantes en la toma de decisiones y gestión organizacional es una actividad más bien reciente, pero cuya evaluación todavía se basa en la categorización de los mismos como “héroes o villanos”, así como se les imprime un sesgo de tipo regionalista que son el reflejo de los estereotipos culturales que también se encuentran implícitos en el mundo académico. Además, como suele analizarse desde una lectura casuística o hechos que se asemejan a escándalos, se aborta toda posibilidad de evaluarlos con respecto al concepto de error gerencial que se ha propuesto para este proyecto de investigación.

En otras palabras, una situación similar acontece cuando se analizan dichos casos desde la óptica de los fracasos empresariales que si bien mencionan de forma implícita que se cometieron errores y condujeron a tales consecuencias, en general guardan poca relación con un análisis sistemático en cuanto a su conexión con creencias o comportamientos enraizados en su estructura mental influenciadas desde su entorno sociocultural ni mucho menos interactúan con los factores de estudio que enmarca el pensamiento y prácticas gerenciales modernas (tampoco con los riesgos sobre la perdurabilidad empresarial), por lo que sólo se quedan en diagnósticos muy bien elaborados que, en teoría, sirven de aprendizaje para quienes desean tener éxito en sus empresas o negocios.

Sin embargo, cabe resaltar que algunas investigaciones se han aproximado (aunque no explícitamente en mencionarlos como errores gerenciales) en abordar este problema a partir de la contextualización de la gerencia en el ámbito colombiano al estudiar los rasgos y aspectos mencionados anteriormente para dar respuestas a las implicaciones, cambio de paradigmas y desafíos que tienen los gerentes nacionales en el presente siglo. Además, con este ejercicio se espera contribuir con generar mayor conocimiento sobre nuestra gerencia y discutir sobre un aspecto poco tratado en este tema.

Precisamente, la preocupación por este tema surge debido a los nuevos retos y reglas de juego en el campo de la gerencia frente a las tendencias del siglo XXI, siendo marcadas por la internacionalización de los negocios en una economía global cada vez más abierta y competitiva, así como en la realidad colombiana de gestionar empresas que sepan insertarse exitosamente en el mundo globalizado y procuren mantener su perdurabilidad por medio de ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo. Una mayor conciencia de los gerentes nacionales (independientemente del tipo de empresa que gestionen) conducirá no sólo a cumplir con tales propósitos, sino a cambiar esquemas de pensamiento y axiológicos que propicien no cometer los mismos errores en el camino.

3. OBJETIVOS

Objetivo general

- Detectar y analizar errores cometidos por los gerentes colombianos en varias de las organizaciones objeto de estudio en el proyecto de investigación.

Objetivo específicos

- Conceptualizar la definición de error gerencial que está enmarcada dentro de factores internos y externos que influyen directa o indirectamente en su cometimiento.
- Realizar una contrastación teórica a partir de las convergencias y divergencias de los autores abordados en el ámbito internacional y local.
- Determinar las causas de los tipos de comportamiento o pensamiento gerencial que influyen en los errores que cometen los gerentes colombianos de hoy, así como su repercusión en la toma de decisiones de la empresa.
- Aplicar un instrumento de detección y análisis de errores gerenciales que muestren una relación entre los planteamientos teóricos con la realidad organizacional.
- Elaborar una propuesta basada en un plan de acción para la corrección de los errores gerenciales en el contexto colombiano, de acuerdo con los resultados obtenidos en la contrastación y análisis teórico.
- Estudiar a los gerentes colombianos como sujetos activos que están inmersos en un contexto social e influenciado por patrones histórico-culturales que afectan su manera de administrar y dirigir las organizaciones actuales, en pro de contrastar sus rasgos de comportamiento más comunes en los errores identificados.

4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR

Este proyecto de investigación obedece a los objetivos del GIPE (Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial) de la Universidad del Rosario en cuanto al aporte que hace en la búsqueda de nuevas formas de administración y gerencia de las empresas colombianas que contribuyan a la perdurabilidad de las mismas, así como cumple con la misión de generar conocimiento permanente que recupere el sentido de la investigación en administración dentro de la articulación de la gerencia y dirección de empresas que propendan por el desarrollo integral y el mejoramiento de los niveles de bienestar del país.

Además, dentro de sus líneas de investigación está la línea de gerencia en correspondencia a la conjunción entre los dos términos anteriores, el cual está enmarcado en el proyecto denominado “Áreas funcionales para la dirección”, cuyo valor agregado es la preocupación por el estudio de la perdurabilidad empresarial a nivel estratégico y en términos de su alcance aplica bajo la modalidad de asistentes de investigación, bajo la tutoría del profesor Carlos Hernán Pérez Gómez.

CAPÍTULO 1

5. CONCEPTUALIZACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN A NIVEL TEÓRICO

A continuación, se muestra el concepto de error gerencial que se ha propuesto desde una perspectiva filosófica y luego enfocarla en el ámbito empresarial, así como se da respuesta a cinco mitos epistemológicos que resultan ser más bien objeciones a tal concepto, a raíz de ciertas percepciones o puntos de vista que se puedan generar a través de su análisis. En este orden de ideas, lo que se busca es que la significación del mismo quede clara en su abordaje teórico y dentro de lo planteado en el proyecto de investigación.

5.1. Definición del concepto de error gerencial

En el marco filosófico, un error se concibe como un juicio o valoración que contraviene el criterio de lo que se reconoce como válido, en el campo de estudio determinado; se trata entonces de un concepto equivocado o falso juicio que se evidencia por medio de una creencia o acción desacertada que marca la diferencia entre el estado real o ideal del hecho analizado frente a la previsión o consideración que se había hecho sobre el mismo, por lo que llega a convertirse en una disociación entre la medición y su realidad. Con lo anterior, un error está presente no solamente en el interior del sujeto que la efectúa, sino que también tiene en cuenta las distorsiones que hay en el entorno y por lo tanto, influyen directamente o indirectamente en su cometimiento.

De esta manera, guarda mucha relación con los aportes de Méndez (2006) en cuanto a inferir que los errores gerenciales subyacen implícitos en creencias o comportamientos enraizados en su estructura mental y praxis que están enfocados en la manera cómo los aplica en el contexto organizacional, generando determinados efectos adversos en el mismo. Con base en lo anterior, el concepto de error gerencial que se propone para esta investigación hace referencia a “un conjunto de comportamientos y actitudes de carácter sistemático que están relacionadas con hábitos y creencias altamente arraigadas dentro de sus prácticas gerenciales, así como influenciadas desde su entorno sociocultural, que provocan repercusiones negativas en la empresa a su cargo y que ponen en riesgo su perdurabilidad en el tiempo”.

5.2. Mitos epistemológicos sobre los errores gerenciales

En el abordaje del problema de investigación sobre los principales errores de los gerentes colombianos en la administración y dirección de las empresas de hoy, es necesario desmentir algunos mitos de tipo epistemológico, es decir, aquellos relacionados con definiciones y/o conceptualizaciones que resultan tentativas desde otro punto de vista, pero que en efecto se diferencian del que se ha propuesto en el punto anterior. Además, son necesarios identificarlos en la medida que se logren aclarar algunos aspectos que podrían generar algún tipo de confusión sobre dicho concepto o fijar los límites en que se van a estudiar, a saber son los siguientes:

5.2.1. Mito 1: los errores gerenciales sólo se enfocan en el aspecto negativo del asunto y demeritan la labor de aquellos que son la excepción a la regla

El hecho de que se identifiquen y estudien las causas de los principales errores de los gerentes colombianos, no equivale a que sean mirados de forma simplista como si fueran sólo villanos que tienen una predisposición inherente a cometerlos, pero tampoco los exonera que las consecuencias de los mismos causen efectos negativos en el desempeño de sus empresas y hasta contribuir al rezago de los niveles de competitividad y productividad que padece el país en la actualidad. En efecto, no debe verse como si fuera un listado para mostrar una gerencia que sólo tiene esas características, sino que se señalan también para estudiar posibles soluciones a los mismos y logren tener éxito en los procesos de aprendizaje y cambio dentro de la organización y sus esquemas de pensamiento.

De la misma manera, no todos los gerentes del país cometen los mismos errores que han demostrado los errores expuestos en el marco referencial por distintos autores, por lo que también existen aquellos que se destacan tanto a nivel nacional como latinoamericano por marcar la vanguardia y tener “buenas prácticas” en el sector económico donde se encuentran, así como aparecen en listados de importantes revistas de negocios y universitarias. Es

menester aclarar que no existe un gerente *sui géneris* que esté libre de errores o que sea perfecto tanto en la práctica como en la teoría ni es el propósito de esta investigación.

5.2.2. Mito 2: los errores gerenciales equivalen implícitamente a las debilidades y defectos de los gerentes estudiados

Vale la pena aclarar que una debilidad o defecto no necesariamente es un error gerencial en sí mismo, ya que si bien son aspectos internos que están implícitos en su praxis, en algunos casos se tratan de situaciones específicas que ocurren en un caso determinado y que no se trata de una acción o comportamiento sistemático que se practica de forma constante; por ejemplo: si el gerente decide exportar sus productos al país X y no tiene acogida en ese mercado, pero que luego lo vuelve a hacer para lograr un mayor posicionamiento, aunque se trate de un error, no obedece a la definición propuesta en esta investigación por ser algo que se hizo en una coyuntura dada, pero que luego se logró corregir. Un defecto o una debilidad sólo se considerarán un error gerencial si se ajusta al concepto mencionado anteriormente.

5.2.3. Mito 3: el estudio de los errores gerenciales se trataría más bien de hacer una investigación sobre un tema sobre-diagnosticado con amplia dificultad para ser llevado cabalmente en la práctica

Aunque varios autores en el caso colombiano han hecho investigaciones sobre el tema al punto de diseñar una hoja de ruta para que los gerentes colombianos no cometan los mismos errores del pasado a través de las metodologías, informes y enfoques utilizados, en realidad son muy pocos los que se han detenido a analizar las razones de su predominancia en la gerencia nacional, precisamente porque el estudio de la misma es una tarea que empezó hace pocos años o porque la manera cómo se efectuaba eran con métodos traídos desde el extranjero que poco o nada se ajustan a nuestro contexto sociocultural y empresarial. Donde hay mayor convergencia es en el señalamiento de que existen dichos errores gerenciales y que se convierten en un riesgo a futuro en un país que se considera emergente y promisorio,

pero con una economía cuyos factores de crecimiento siguen siendo precarios, por lo que es urgente una transformación gerencial en una época de cambios.

5.2.4. Mito 4: los errores gerenciales son más frecuentes y perceptibles en las pymes que en las grandes corporaciones

Esta afirmación es discutible en la medida que se basa solamente en una especulación o formulación de una hipótesis que debe ser demostrada a partir de un estudio más riguroso que clasifique los errores gerenciales a partir del tamaño de la empresa como variable. No se puede vaticinar que como las pymes son la gran mayoría de organizaciones en el país suelen ser más frecuentes el cometimiento de errores gerenciales, mientras que el resto son grandes porque no son tan comunes o son mejores que éstas. Pero también es posible que se cumpla en la realidad, como lo es que sean representativos en todas sin importar su tamaño relativo.

Una derivación de este mito se encuentra en que si dependería de un sector económico o si es más frecuente en uno que en otros. De esta manera, no se trata de vaticinar que alguno de ellos sea mejor o peor que los demás porque cada uno tiene sus particularidades, oportunidades y problemas propios que van más allá de cualquier error gerencial; a esto se le suma también la asimetría en el manejo de la información, teniendo en cuenta que es todavía frecuente el hermetismo de la misma en el contexto empresarial colombiano que permita tenerla a disposición de quienes están involucrados en su investigación.

5.2.5. Mito 5: el concepto de error gerencial muestra indefectiblemente que se tratan de factores arraigados que son imposibles de cambiar por los símbolos y valores predominantes en el contexto colombiano

Existe la concepción de observadores tanto extranjeros como nacionales que los valores y símbolos socioculturales predominantes en el país son obstáculos fundamentales para el

desarrollo económico y empresarial que se convierten en círculos viciosos que mantienen a la gerencia colombiana prácticamente condenada al fracaso o repetir a perpetuidad los mismos errores, salvo que ocurra una situación excepcional. Es un desacierto pensar que las actitudes y comportamientos altamente arraigados en su praxis y práctica gerencial sean de carácter absoluto, sino que se trata de una forma para descubrir tendencias preponderantes.

A causa de esto, el investigador puede generar resultados sesgados por prestar poca atención a la relación dialéctica que exista en el estudio de los mismos, confundiendo los tipos ideales con la realidad si no se tienen en cuenta las complejidades, tensiones y luchas de un contexto como el colombiano, pues de lo contrario se convierte más bien en una caricatura social que busca implícitamente hacer juicios con base en estereotipos o demostrar una supuesta clase de inferioridad de un grupo social hacia el otro. Como existen gerentes colombianos que se destacan por ser ejemplares con sus empresas y que han logrado saber jugar con las actuales reglas de un mercado globalizado (sin que por ello, sean perfectos), ergo es posible pensar que sí es viable una transformación a nivel gerencial que desafíen dichos valores y símbolos predominantes en nuestra realidad, lo cual se podrá vislumbrar en la propuesta para la corrección de errores gerenciales que se realizará en el presente trabajo.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, una vez se ha definido el concepto de error gerencial y se ha dado respuesta a dichos mitos epistemológicos, es plausible dar luz verde para hacer el abordaje y contrastación teóricas de los autores con sus respectivas investigaciones en el ámbito internacional y local, sirviendo a su vez como marco referencial del proyecto de investigación.

CAPÍTULO 2

6. CONTRASTACIÓN Y ANÁLISIS TEÓRICO

6.1. Aspectos relevantes de la contrastación y análisis teórico

A continuación, se procede a realizar la contrastación y análisis teórico de los autores y sus estudios que busquen dar respuesta al problema de investigación enfocado en los principales errores de los gerentes colombianos en la administración y dirección de las organizaciones actuales. La división de los mismos se efectúa de la siguiente manera: se parte primero de los autores encontrados en el ámbito internacional con los libros y artículos de la literatura anglosajona (principalmente de Estados Unidos e Inglaterra) y latinoamericana, para luego contextualizar sobre los principales trabajos que han efectuado por varios académicos en el caso colombiano desde diferentes facultades de administración y medios de comunicación económicos del país, sobre todo aquellos que conciernen a un enfoque de tipo histórico y los que lo plantean según el pensamiento gerencial moderno, terminando con algunos autores que se aproximan a dar respuesta de manera transversal al tema.

La estructura de este capítulo se encuentra dividida en cinco aspectos a tratar: 1) se menciona o formula el error gerencial detectado por el autor, 2) se da una definición del mismo a partir de lo que haya planteado en su trabajo o estudio, 3) se identifican causas posibles que conllevan el error gerencial, 4) se brindan consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional y 5) se realiza una síntesis crítica que consiste en un cuadro que muestra las convergencias y divergencias (a nivel comparativo) de todos los autores que son objeto de estudio en este capítulo; de tal manera, lo que se busca es definir si se está de acuerdo o se discrepa con los planteamientos de los mismos y las razones por las cuales responden o no a los objetivos del proyecto de investigación.

Vale la pena resaltar que el análisis de los errores gerenciales detectados y definidos cumplan con las siguientes tres condiciones:

1. Que el error mencionado aún tenga vigencia y sea frecuentemente cometido a nivel gerencial, pero además que esté sujeto a la reflexión y adaptación del contenido

estudiado, así como las propuestas o planes de acción enfocados hacia su corrección que sean sugeridas a dicho entorno organizacional.

2. Tener en cuenta que la vigencia y relevancia del error gerencial puede estar afectada por la validez de su contenido en el contexto actual de la empresa y a nivel sociocultural y global alrededor de los planteamientos de distintos autores con respecto al tema de investigación.
3. Que cualquier error gerencial detectado y definido a continuación escape de las consideraciones efectuadas dentro de los mitos epistemológicos que se hayan mencionado anteriormente, a excepción de que se indique lo contrario o sea una excepción a la regla que merece un análisis aparte dentro de la investigación.

6.1.1. Autores analizados en el ámbito internacional

Nombre del autor: Steven Brown

Libro o artículo: *13 errores fatales en que incurren los gerentes: y cómo evitarlos*

Propósito del libro o artículo con respecto al tema de investigación: Brown (2002) establece una lista de 13 errores clásicos que son explicados de forma concisa a raíz de la investigación que hizo el autor en un centenar de compañías analizadas por el Grupo Fortune en Estados Unidos, Canadá y Australia, catalogando de manera escrupulosa los errores más comunes que se comenten en situaciones de negocio y que obstaculizan los objetivos de la compañía en determinado horizonte de tiempo. Vale la pena apreciar como factor preponderante del estudio, la experiencia que ha tenido el autor como asesor y consultor de estas empresas, muchas de ellas con amplio reconocimiento mundial. En síntesis, los errores clásicos que enumera el autor son también producto de la discusión con varios gerentes en dichos países que ha tenido a raíz de un entorno con cambios más volátiles y que las experiencias en el ámbito de los negocios que resultan exitosas para ciertos gerentes, no necesariamente lo son para todos.

- **Fallar en promover el desarrollo de la gente**

Descripción del error gerencial: los gerentes se equivocan en la forma de promover el desarrollo de sus empleados pues establecen planes de desarrollo y capacitación que tienen un efecto contrario en el personal. Estos planes de acción no se enfocan en el desarrollo personal del empleado, sino que solamente buscan los intereses de la empresa.

Posibles causas de su cometimiento: este error se comete a causa de la visión errónea que tienen los gerentes con respecto a sus empleados y sus necesidades. En ocasiones la gerencia suele relacionar el bienestar de sus empleados con la remuneración y en el momento de promover el desarrollo cometen errores en la manera de motivar a sus empleados, pues se buscan más los intereses de la organización que el desarrollo personal del empleado.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: se recomienda a los gerentes enfocar sus esfuerzos en determinar las necesidades reales de sus empleados para poder aportar a su desarrollo personal y laboral. Es importante para los gerentes y empresarios conocer a sus empleados para poder realizar un plan de desarrollo de personal adecuado, de esta manera se beneficia la organización y el empleado.

- **Concentrarse en los problemas antes que en los objetivos**

Definición del error gerencial: hace referencia a que los gerentes prestan más atención a apagar los incendios diarios y aspectos de menor importancia que ocurren en la organización, por más insignificantes que sean las causas que los originan y perdiendo de vista totalmente los objetivos que fueron planteados en un tiempo determinado, afectando el cumplimiento de las metas en la empresa y la productividad del gerente para cumplir cabalmente sus funciones.

Posibles causas de su cometimiento: existe una percepción a nivel gerencial que todos los problemas que ocurren en la organización deben ser resueltos por el temor al fracaso y bajo la creencia de que una empresa exitosa es aquella donde los problemas son inexistentes o están minimizados, tratándose de una anticipación o visualización de un resultado negativo de situaciones que no han ocurrido y que sólo existe en la mente del gerente. Además, hay factores culturales que inciden en la manera cómo se ve y enfrenta el fracaso como algo que debe evitarse a toda costa y que si hay problemas, entonces es por la falta de aptitud e idoneidad de éste, provocando un estado constante de impotencia y culpabilidad.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: el gerente debe convertir los problemas en la organización en oportunidades para su crecimiento y la creación de nuevas soluciones a los mismos acorde a sus particularidades, requiriendo también un cambio de actitud frente al fracaso que permitan un mayor control de sus emociones para concentrarse en los objetivos de la empresa que tiene a su cargo, en pro de superar el miedo a intentar nuevos retos y crear una barrera psicológica para enfrentarlo. Se debe evitar pensar todo el tiempo en lo que sucedió y no pudo ser previsto, sólo prestar atención a las malas noticias, alejarse de aquellas personas que piensan negativamente todo el tiempo, no poner atención solamente a los aspectos financieros y reprogramar su mente para confiar más en sus capacidades y los objetivos planteados, más allá del problema en sí mismo. En pocas palabras, enfocar lo que se quiere y dirigir todos sus esfuerzos hacia ello, puesto que de esta manera se obviarán los problemas que no merecen atención.

- **Fallar en el entrenamiento de su gente**

Definición del error gerencial: en la administración de recursos humanos, muchos gerentes no dedican el tiempo y dinero necesarios para capacitar y empoderar a las personas que tiene a su cargo, lo que redundo en una ignorancia sobre sus particularidades (ya sean positivas como fortalezas y aspiraciones, o negativas como sus debilidades) y un desentendimiento en

la manera cómo su mejoramiento se relaciona con los beneficios y potencialidades que sirven tanto para los objetivos de la organización como su crecimiento a nivel personal o laboral.

Posibles causas de su cometimiento: varios gerentes se excusan en que no capacitan o entrenan debidamente a sus recursos humanos por falta de dinero o porque lo consideran una pérdida de tiempo frente a las múltiples tareas que deben hacer dentro de la empresa, así como estar basados en una visión del ser humano como alguien que sólo cumple órdenes o funciones operativas, que carece de iniciativas o proactividad para sugerir alternativas de solución que ayuden al mejoramiento de la organización, como tampoco tienen conciencia de las habilidades y funciones en que son buenos sus empleados, las oportunidades de mejora y su satisfacción en el desempeño de sus actividades.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: el entrenamiento y la capacitación de sus recursos humanos es un elemento fundamental con respecto a su administración cuyo proceso necesita de distintas personas con experiencia para ejecutarlo de manera efectiva y acorde a las necesidades de la organización. Los gerentes deben ser más conscientes de sus deberes y responsabilidades a la hora de efectuar tales procesos, teniendo en cuenta que su papel en estos casos puede ayudarlo en la creación de un sistema de formación para sus empleados.

También es necesario que desempeñen un papel de facilitador con un campo de acción que varía con respecto al tamaño de la organización, pero que de igual manera tienen en sus manos la responsabilidad de proporcionar todo lo que los capacitadores necesiten durante el proceso de entrenamiento de los recursos humanos, estando disponible a toda pregunta o sugerencia que pueda requerir de su ayuda e intervención. Es importante supervisar estos procesos para que los empleados adquieran las habilidades necesarias que necesitan para sus cargos y proporcionar una mayor motivación a través de la retroalimentación sobre los retos que se plantean, de la misma manera que deben ayudar a la identificación de problemas que permitan un aumento de la productividad y satisfacción laborales como de estándares de

calidad en la empresa, evaluando constantemente si los planes de formación son pertinentes y llevar a cabo revisiones de los mismos cada vez que sea necesario.

- **Tolerar la incompetencia**

Definición del error gerencial: como su nombre lo indica, se aceptan comportamientos, actitudes y acciones que están por debajo de las metas ideales que fueron planteadas en la empresa en un horizonte de tiempo determinado. Se hacen demasiadas concesiones a aquellos miembros de la organización que no cumplen a cabalidad con sus tareas o que no son eficientes en el desarrollo de las mismas, haciendo una apología a la mediocridad dentro de la empresa y perjudicando el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Posibles causas de su cometimiento: existen tres razones de pesos por las cuales muchos gerentes toleran la incompetencia de los miembros de su organización: 1) está relacionado en gran manera con que actúan más como compañeros que como gerentes-líderes, ya sea por la necesidad de ser amados por sus empleados, evitar represalias de los mismos en caso de obligarles a ser excelentes en sus áreas de trabajo o simplemente, tener que lidiar con la opinión (muchas veces, negativa) que provenga de terceros; 2) porque siempre está a la espera que los problemas se resuelvan de forma automática o por considerarlo como asuntos de menor importancia y 3) por no tener la habilidad necesaria para enfrentarlos y ser firmes en la toma de decisiones, mucho menos exigirle a los empleados que sean eficientes en sus funciones o no obligándolos a que asuman la responsabilidad frente a sus errores.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: los gerentes deben lograr un equilibrio entre la firmeza de sus decisiones, criterios y estándares de calidad con los que deben cumplir sus empleados como con la aplicación de justicia en aquellos casos que lo requieran y con los miembros de su empresa que estén involucrados. La incompetencia no puede ser justificada de ninguna manera y frente a ella, el gerente requiere de tolerancia

cero porque afecta los resultados y operaciones de la empresa, independientemente del grado de afectación o área organizacional y por lo que, debe recalcar siempre la búsqueda de la excelencia y mejoramiento continuo como un imperativo a cumplir dentro de ésta.

- **Tratar de manipular a la gente**

Definición del error gerencial: es una distorsión del tipo de influencia que se debe tener entre las personas que tiene a su cargo, lo que se convierte en un manejo inadecuado de su manera de actuar y pensar frente a sus empleados, al punto de buscar más bien una imposición de tipo violenta o brusca sobre las ideas y pautas a seguir, lo que podría derivarse en lo que se conoce actualmente como acoso o matoneo laboral, es decir, de una conducta abusiva y consciente del gerente hacia sus empleados (o viceversa, en algunos casos) que genera incomodidad y que provoca un sentimiento de vergüenza e intimidación, terminando por afectar su estabilidad física y emocional.

Posibles causas de su cometimiento: este tipo de conductas tiene su origen a nivel psicológico en situaciones arraigadas a la historia personal como vacíos afectivos o educativos que se manifiestan por medio de envidia hacia el otro (a), intolerancia hacia las ideas diferentes, narcisismo por querer ser el centro de todo, orgullo por ocupar un cargo de alta importancia en la empresa e inseguridad frente a los demás y su entorno. Además, es también producto de un ambiente hipercompetitivo que se manifiesta en un clima laboral de tipo canibalizo que es propicio para la descalificación arbitraria y marginamiento a ciertos empleados de capacitaciones y reconocimientos, sin una razón válida más allá de su desdén a quien considera prácticamente como un enemigo a vencer.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: es claro que cambiar actitudes y comportamientos en los empleados que sean beneficiosos para los mismos y la empresa es algo aceptable, por lo que el problema se encuentra en la manera cómo el gerente

busca influir en sus trabajadores. Existen muchos medios a su disposición para lograrlos sin necesidad de recurrir a la manipulación o el acoso laboral, lo que también puede considerarse como un ejercicio para edificar a los demás con su buen ejemplo y que ellos por sí mismos sean capaces de lograr cambios en su manera de pensar y proceder.

Nombre del autor: Don Wood

Libro o artículo: *Errores gerenciales: una guía para nuevos gerentes* (traducido desde su título original en inglés).

Propósito del libro o artículo con respecto al tema de investigación: está enfocada en los errores más recurrentes de los nuevos gerentes o quienes tienen la primera experiencia de estar a cargo de la gestión de una organización. Al igual que el autor anterior, el texto también es resultado de la experiencia en varias organizaciones en la manera de abordar los errores gerenciales y cómo evitarlos, al punto de garantizar un éxito continuo.

- **No crear ni articular una visión a futuro de la organización**

Definición del error gerencial: no se crea una visión a futuro de la organización y por lo tanto no existen planes a largo plazo para el cumplimiento de objetivos. De este modo, la organización vive de objetivos a corto y mediano plazo, pues no se articula una visión conjunta entre los miembros y áreas de la misma.

Posibles causas de su cometimiento: los gerentes tienen una visión a corto plazo con metas y objetivos cortos. Esto dificulta el crecimiento sostenible de la empresa pues no se tiene definido un rumbo claro para la elaboración de planes estratégicos. No se tiene claro lo que se desea para la empresa y también lo que el personal puede aportar a la compañía.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: establecer una visión a futuro de la organización para poder definir e implementar planes de acción. Tener una meta a largo plazo permite definir metas y actividades para cada parte de la organización. Es necesario articular esta visión en la empresa a todos los niveles para que se pueda ejecutar.

- **Compartir información confidencial o inapropiada sobre los empleados a terceros**

Definición del error gerencial: algunos gerentes cometen el error de compartir información confidencial sobre los empleados a personas externas a la organización. En ocasiones esta información es personal e inapropiada.

Posibles causas de su cometimiento: la causa principal de este error es no tener una división clara entre los asuntos personales y laborales, además del manejo inadecuado de la información. La información se filtra porque no existe una política clara de protección de información por parte de la empresa sobre cualquier tema confidencial o sensible.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: establecer una política de protección de la información confidencial de la organización y de los empleados, ya que esta puede ser usada para perjudicar a la empresa y sus planes, además que se puede incurrir en repercusiones legales a la gerencia y la empresa misma. Esto puede afectar a la imagen de la empresa.

- **Pensar que todo se puede hacer solo sin la ayuda de otros**

Definición del error gerencial: se toman decisiones y realiza sus funciones gerenciales de forma individualista, basado en una postura de tipo personalista donde él/ella es el único que sabe todos los pormenores y características del negocio, lo cual se manifiesta en los siguientes

aspectos: 1) resistirse a delegar trabajo, 2) sumergirse en el trabajo que le corresponde en la práctica a otros (as), 3) fijarse excesivamente en los detalles y no en los asuntos macro, 4) monitorear cosas que son de poca importancia, 5) apartar a los demás de la toma de decisiones y 6) ignorar la experiencia de las personas para realizar un buen trabajo.

Posibles causas de su cometimiento: en contextos gerenciales autoritarios y rígidos, es frecuente encontrar a microgerentes que quieren tener el control absoluto de todos los aspectos detrás de las operaciones y particularidades de la empresa, debido a desconfianza en las capacidades de las personas que tiene a su cargo o simplemente es su actitud de querer acaparar toda la atención de los demás. También puede ser reflejo de una inseguridad subyacente o complejo de inferioridad por considerar a otros que sean superiores a él/ella, así como no creen en el empoderamiento de los individuos y siempre temen a los malos resultados que se puedan generar en las operaciones del negocio.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: tratar de cambiar el comportamiento de un microgerente no es una tarea sencilla, pero es posible hacerlo con el tiempo y por supuesto, teniendo mucha paciencia. Son cuatro factores a tener en cuenta: 1) evaluar su comportamiento para verificar qué es lo que en realidad quiere el gerente, 2) entender a la persona que está a cargo de la empresa, de tal manera que se aprenda ver las cosas desde su punto de vista y ganar su confianza, 3) en caso de que no funcionen las dos anteriores, hay que desafiar al gerente sin apelar a ningún tipo de insulto o matoneo laboral, buscando crear compromisos acordados y recordarle que no puede realizar todas las cosas al mismo tiempo, 4) es importante una comunicación frecuente para mantenerlo actualizado sobre los progresos que se hayan hecho en el trabajo.

Nombre del autor: Michael Latimer

Libro o artículo: el top 25 de los errores gerenciales: lo que usted debe hacer para prevenirlos (traducido desde su título original en inglés)

Propósito del libro o artículo con respecto al tema de investigación: el autor hace unos planteamientos muy similares a Brown (2002) y Wood (2012) sobre la manera cómo evitarlos, aunque se diferencia de los dos anteriores en que los divide por áreas dentro de la empresa que son interdependientes entre sí para lograr un desempeño superior en las metas que tiene la organización en el mercado.

- **Resolver los problemas en los procesos a través de contratar más personal capacitado**

Definición del error gerencial: los gerentes creen que se resuelven los problemas en algunos procesos solamente por medio de contratar más personal capacitado.

Posibles causas del error: no existe un análisis previo de los procesos y del estado de aquellos que presentan fallas, por tal razón la mejor solución siempre es aumentar el personal con la idea errónea que mayor personal aumenta la productividad del proceso. Los problemas se resuelven buscando personal capacitado, lo que en ocasiones produce un aumento de la productividad pero no da solución óptima al problema que presenta el proceso.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: se sugiere hacer un análisis completo del estado del proceso, medir su productividad óptima, evaluar el número de personas que se encuentran en el proceso, determinar la causa raíz, para luego tomar decisiones con respecto al proceso, si es adecuado contratar a personal adicional o si basta con hacer ajustes internos al proceso.

- **Reduccionismo de los objetivos del área de producción sólo a la productividad**

Definición del error gerencial: en el área de producción, se enfocan los objetivos a aumentar la productividad de la maquinaria y el personal sin tener en cuenta otros aspectos importantes para la producción.

Posibles causas del error: se tiene la falsa idea que la productividad es el mejor indicador para medir la productividad de la empresa. Se enfocan todos los esfuerzos en aumentar la capacidad de producción por un supuesto logro de eficiencia. Los gerentes no poseen en ocasiones una formación académica que les permita llegar a otros objetivos cuando de producción de se trata.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: se recomienda analizar otros objetivos para el área de producción. Seguir teniendo en cuenta la productividad pero dando un mayor alcance a los objetivos para ser eficientes y eficaces en esta parte vital para la organización.

- **Subordinar a los empleados hacia puestos de trabajo que no son aptos según su perfil o ponerlos en un lugar que no corresponde.**

Descripción del error gerencial: los gerentes colocan a los empleados en puestos de trabajo que no se ajustan a sus capacidades, ni tampoco a sus perfiles, en ocasiones se subordinan de tal forma que terminan siendo subutilizados o en ocasiones con cargas de trabajo altísimas que perjudican el clima laboral en la organización.

Posibles causas de su cometimiento: la causa principal del error es la falta de conocimiento del gerente hacia sus empleados. Al no conocer sus capacidades y sus aptitudes cometen el error de designar cargos de forma inadecuada, no conocen los perfiles de sus empleados y peor aún, no conocen (o no se han establecido) perfiles de los cargos en la organización. En

este punto la rotación interna de personal juega un papel importante para evitar este tipo de prácticas, pues se termina por afectar el clima laboral y el desempeño del empleado.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: lograr ajustar a todo el personal en los cargos que deben desempeñar, de acuerdo a sus capacidades, estudios realizados, experiencia, conocimiento propios de su trabajo. A su vez, se deben definir o ajustar los perfiles de cargo de la empresa, para que se tengan claras las funciones, responsabilidades y requisitos que deben tener todos los que se desempeñan en la empresa.

- **Basarse sólo en incentivos monetarios para mejorar la actitud y motivación de sus recursos humanos**

Descripción del error gerencial: los gerentes tienen la idea errónea que los incentivos monetarios mejoran drásticamente la actitud y motivación de sus empleados, sin tener en cuenta otro tipo de incentivos que puede generar un mayor valor y mejorar aún más su actitud frente a la organización.

Posibles causas de su cometimiento: no hay una clara la forma de motivar a sus empleados y consideran que los incentivos monetarios son métodos efectivos para lograr el buen clima laboral y mejorar la actitud de su recurso humano. Los gerentes optan por esta opción, ya que en ocasiones es la menos complicada y requiere poca planeación, además de ser bastante práctica para efectos de lograr el resultado en un corto tiempo. Tal vez este tipo de incentivos tenga un efecto positivo inicialmente, pero luego los empleados empezaran a notar que la gerencia ve en ellos necesidades netamente monetarias y no se tienen en cuenta otros aspectos que son vitales para cualquier empleado.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: tener en cuenta otros aspectos claves para lograr la motivación de los empleados. Por ejemplo, el desarrollo profesional o académico, por medio de apoyo a la educación que le permita desarrollar otro tipo de habilidades, cursos, programas de educación técnica (que también sea útil para la empresa). Por medio de capacitaciones a los empleados en distintos temas propios de sus trabajos y actividades externas a su trabajo que enriquezcan su conocimiento y mantenga su motivación alta. Otra forma de mejorar la actitud de los empleados es por medio de actividades o eventos fuera del trabajo que permitan tener a los empleados momentos de esparcimiento con sus compañeros y con sus familias. Por último, el permitir ascensos y reconocimientos por el buen desempeño y labores destacadas hace que se cubran no solamente aspectos económicos, sino también otras necesidades de los empleados.

6.1.2. Autores abordados a nivel latinoamericano

Nombre del autor: Gerardo Romero

Libro o artículo: Papel del gerente líder venezolano: gerencia vs liderazgo

Propósito del libro o artículo con respecto al tema de investigación: dicho autor hace una revisión bibliografía del significado de la gerencia desde el punto de vista etimológico y señala algunas pautas que deben seguir los gerentes venezolanos con respecto al pensamiento gerencial de hoy. De hecho, una lectura más exhaustiva del artículo de Romero (2004) permite encontrar algunos puntos de convergencia con los principales errores de los gerentes colombianos, debido a la “cercanía psíquica” que hay entre ambas naciones por ser vecinas, su contextualización a las características de la gerencia latinoamericana en general y la posibilidad de extrapolar algunos resultados de la investigación al estudio de la gerencia nacional. En ese sentido, se diferencia de los aportes que enuncian los textos mencionados del mundo anglosajón por no tratarse de “errores genéricos”, sino de consideraciones más puntuales que se encaminan a brindar pautas de cambio para los gerentes venezolanos.

- **Arraigo al pasado y desactualización en los conocimientos gerenciales**

Definición del error gerencial: El gerente venezolano está anclado en la aplicación de viejas teorías y modelos tradicionales que atentan en contra de la perdurabilidad de las empresas. Le presta poca atención a que se encuentra ante entornos más turbulentos y dinámicos que son característicos de los mercados globales.

Posibles causas del error: algunos gerentes tienen la falsa idea que basta con la experiencia para ser exitoso, en ocasiones, muchos de ellos se quedan con lo aprendido hace muchos años, sin tener una actualización de sus conocimientos en cuanto a gerencia, pues consideran que estos conocimientos seguirán siendo suficientes para tomar decisiones. Otra causa del error es la desatención por parte de la gerencia en el momento de tomar decisiones, pues no logran percibir el panorama externo cambiante y las dinámicas económicas.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: se recomienda para corregir este error, tener una actualización constante de los conocimientos sobre gerencia y de las teorías modernas. Es necesario hacer un estudio del entorno, el sector en el que se encuentra la empresa, las dinámicas de la economía para poder visualizar más ampliamente a la organización y su funcionamiento inmerso en una economía; y no como un sujeto aislado.

- **Rigidez mental en la concepción de autoridad como algo formal y efectuado sólo por medio del poder que le otorga ser gerente de una compañía**

Definición del error gerencial: Esta visión de la autoridad está cimentada en un énfasis muy estricto que hacen los gerentes de su posición como algo formal y de poder absoluto sobre el cumplimiento de las metas y objetivos, sin evaluar los procesos de cambios que hay en el mercado y las consideraciones que hacen terceros sobre los mismos.

Posibles causas del error: la idea nace de la visión clásica de empresa donde la autoridad del jefe debe ser marcada y absoluta. Esta idea burocrática predomina en las organizaciones aun en la actualidad. Los gerentes y la alta dirección cree que al ser flexibles en su manera de dirigir y permitiendo que otras ideas sean tenidas en cuenta, perjudicará su autoridad. Los gerentes crean paradigmas sobre su autoridad pues consideran que una interferencia en sus decisiones pueden poner en peligro su lugar en la organización.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: romper el paradigma de la autoridad formal y estricta en la organización, pues más allá de intentar imponer su idea de autoridad, los gerentes deben demostrar su capacidad de dirigir y ser líderes en la toma de decisiones y en sus estrategias para llevar la organización al crecimiento y perdurabilidad. Es necesario cambiar la idea burocrática y autoritaria de mando, en donde solamente los gerentes tienen la razón y las demás ideas no son tenidas en cuenta.

- **Poca participación de los empleados en la toma de decisiones**

Definición del error gerencial: los gerentes suelen tomar sus decisiones de manera autoritaria sin tener en cuenta el punto de vista de los empleados que tiene a su cargo, es decir, que termina excluyendo a todas las áreas de la empresa dentro de una estructura organizacional jerarquizada que impide una participación democrática y más activa.

Posibles causas de su cometimiento: esto radica en que muchos gerentes siguen operando bajo el viejo modelo de burocracia que está basado en la jerarquización como base del proceso de decisión, es decir, en una concepción rígida de la autoridad donde quien decide es aquel que ocupar el puesto de más alto rango, aunque no sepa nada del problema que debe resolverse. Además, incentiva la despersonalización de las relaciones entre los empleados porque enfatiza más los cargos que los recursos humanos en sí mismos al provocar una limitación en su libertad e iniciativa propias, aceptando siempre las órdenes del gerente como

justificadas y sin cuestionarlas, a causa de su influencia legal o racional y con unos procesos de interacción que están supeditados a la formalidad, los trámites y el papeleo, lo que aleja a los empleados de participar en la toma de decisiones.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: se debe adoptar un modelo organizacional que dé una mayor relevancia a la participación activa de los empleados en la toma de decisiones dentro de la empresa que implica una mayor delegación en las funciones, otorgar áreas de responsabilidad con respecto a un determinado objetivo, hacer partícipes a los empleados de las soluciones a los problemas que afronta la empresa, brindar más espacios para la participación de los mismos que genere descentralización entre los tipos de comunicación tanto a nivel vertical como horizontal, así como confianza y autonomía para conseguir las metas fijadas.

Nombre del autor: Ricardo León

Libro o artículo: Los 100 errores más frecuentes del gerente y cómo corregirlos

Propósito del libro o artículo con respecto al tema de investigación: Dicho texto tiene la ventaja de estar escrito como un curso breve de gerencia moderna, actualizada y práctica que sirve de ayuda a los gerentes para lograr mejoras significativas en la administración de sus empresas, mostrando los principales errores y soluciones que tienen dichos gerentes al alcance para lograr las metas organizacionales. Además, parte de la reflexión latinoamericana en la manera cómo se gerencian las empresas de hoy, teniendo en cuenta la experiencia del autor en la realización de estudios de varias compañías centroamericanas y que lo divide en tres secciones: una con la explicación de los cien errores más frecuentes que cometen los gerentes, otra con treinta formas de corregirlos y por último, hay una compilación de varios casos donde gerentes resuelven estos problemas de forma satisfactoria.

Errores relacionados con respecto al concepto de autoridad y su relación con los recursos humanos

- **Renuencia a delegar funciones por una supuesta pérdida de poder**

Definición del error gerencial: esto significa una concepción rígida de la posición de gerente dentro de una estructura organizacional altamente jerarquizada cuyas decisiones sólo pueden ser tomadas de forma centralizada, sin la intervención del resto de los empleados por un miedo intrínseco a que vea su puesto amenazado por la participación de otros (as). Es una visión administrativa donde considera la eficiencia como resultado de mantener a los recursos humanos a un nivel cuya interferencia sea lo menos posible dentro del proceso.

- **Autoritarismo y prepotencia a la hora de asumir sus roles gerenciales**

Definición del error gerencial: los gerentes se aferran a su cargo de manera ciega para imponer sus puntos de vista en la toma de decisiones a través de la arrogancia y menosprecio a las opiniones de sus empleados, es decir, la posición que ocupan se convierte en una fuente de poder que no debe ser cuestionada por nadie y cuyas órdenes han de ser acatadas sin ninguna reserva, independientemente de si se encuentran equivocados o no.

- **Matar la creatividad de sus empleados por mantener el *statu quo* de los procesos que se realizan en la organización**

Definición del error gerencial: se prefiere seguir utilizando mecanismos, procedimientos, planes de acción y metodologías que si bien dieron buenos resultados en el pasado, en el presente resultan inviables u obsoletos frente a las actuales dinámicas en el mundo de los negocios y que están en detrimento de las propuestas y capacidad de innovación que tengan

los empleados de la organización. Es una creencia que tienen muchos gerentes acerca de lo que les funcionó ayer, lo sigue siendo hoy y que no puede modificarse por ninguna razón por el temor a lo nuevo y la alta resistencia ante los procesos de cambio.

Errores concernientes a la perspectiva que tiene de sus clientes

- Desconocimiento de las necesidades del cliente y sus motivaciones de compra

Definición del error gerencial: los gerentes desconocen muchas de las variables que son importantes para definir los hábitos de compra y consumo de sus clientes, teniendo una baja comprensión de los procesos de mercadeo e ingeniería del producto que son indispensables en el momento de generar una venta y subestimando la capacidad que tiene la competencia para quitarle participación en el mercado en el sector económico correspondiente, haciendo énfasis en una premisa que afirma que “los clientes de toda la vida seguirán comprándole sus productos o servicios, sin importar lo que haga la otra”.

- Creencia desconsiderada acerca que los clientes son estúpidos y se les puede engañar por medio de la publicidad

Definición del error gerencial: al igual que a sus competidores directos, se subestiman la capacidad y poder de decisión que tienen los consumidores para decidirse de comprar o no un producto o servicio, sin importar la calidad o valor agregado de los mismos que permitan satisfacer sus necesidades reales hasta recurrir a publicidad engañosa debido a su percepción de que las quejas de los clientes son molestias innecesarias que no requiere prestarle mucha atención, más que una oportunidad de mejora.

Posibles causas de cometimiento de los errores mencionados anteriormente: el actual paradigma administrativo de la gerencia latinoamericana es que se ven a los empleados y a

las personas en general como si fueran cosas o mercancías, que en este contexto empresarial se reflejan a través de culturas corporativas que son altamente compartimentadas que se conoce como “feudalismo organizacional”, que se caracteriza porque los individuos y grupos dominantes tienen una gran capacidad de definir y proteger sus territorios, relegando a segundo plano el interés general de largo plazo de la compañía.

Es una cuestión también de unos valores que se basan en un sentido de lealtad hacia los grupos dominantes que tiene prioridad sobre cualquier sistema ético y moral que sea aceptado socialmente, así como en unas necesidades de adaptación y supervivencia que choca con las normas declaradas formalmente en la empresa y su realidad cotidiana en una gerencia que carece de asertividad para influir positivamente en los demás. Asimismo, la distancia de poder que tiende a la sumisión, desconfianza y rivalidad entre las áreas organizacionales que son producto de motivaciones culturales a nivel social o de roles de género genera que el flujo de información quede distorsionado tanto hacia abajo como hacia arriba.

Lo anterior significa que en las organizaciones con estructuras burocráticas con una toma de decisiones centralizada en una persona, es natural que tanto el gerente como los empleados acepten como algo intrínseco que quienes se encuentren en los cargos superiores retengan la información hacia los otros (as), mientras los últimos se muestren temerosos al solicitarla y por medio de los canales de comunicación establecidos, al punto de mostrar una aparente reverencia (falso acuerdo) con las propuestas y órdenes del gerente, sin una convicción de querer cumplirlas realmente (dicho coloquialmente, porque le toca).

A esto se le asuma que muchas empresas latinoamericanas operan bajo el fenómeno de la informalidad que se mezcla inclusive con procesos y mecanismos que son propios de las compañías que operan formalmente, o que traten de evadir sus responsabilidades legales por medio de prácticas leoninas frente a un aparato estatal que no tiene la capacidad suficiente para atacar estos problemas. Por esta razón, se crea una cultura organizacional que promueve una aparente complicidad entre quienes buscan aprovechar los vacíos jurídicos existentes y

los que trabajan en determinadas circunstancias por temor a ser despedidos o quedar sin ingresos económicos, teniendo en cuenta los niveles de pobreza y desigualdad que se presentan en esta región del planeta.

Consejos para corregirlos y enfocarlos hacia el logro organizacional: es urgente una transformación en el mundo gerencial latinoamericano en su modo de interactuar con sus recursos humanos y una nueva actitud frente a la manera de asumir sus roles y su concepción de la autoridad que le permita desarrollar una mejor perspectiva sobre la dignidad y el valor intrínseco del ser humano, tanto de sus recursos humanos como de sus clientes para tener en cuenta las capacidades y habilidades del primero, así como las motivaciones de ambos. Hay que avanzar hacia una concepción del gerente-líder que sea capaz de darle visión y propósito al cumplimiento de las metas organizacionales, estableciendo mayores lazos de confianza con aquellos que tiene a su cargo en pro de una mayor productividad.

Los empleados sólo confiarán en su gerente si éstos cumplen a cabalidad sus funciones sin caer en rasgos autoritarios y sepa apreciar a su gente, estableciendo nuevos canales de comunicación frente a las limitaciones que imponen las estructuras burocráticas en una empresa, dado que les brinda mayor espacio para desarrollar sus iniciativas y dar lo mejor de sí mismos. De esta manera, un gerente-líder logra que las cosas se hagan sin recurrir a prácticas indebidas o antiéticas, siendo consciente que esto se trata de una tarea en conjunto que requiere del respaldo y la ayuda de todos mientras se aprovecha al máximo las habilidades y potencialidades de sus recursos humanos.

Errores con base en su comportamiento y manejo de la inteligencia emocional

- **Cambios diametrales de su conducta hacia sus empleados**

Definición del error gerencial: los gerentes presentan cambios en su conducta con los empleados, lo que desorienta a la organización, pues no existe claridad en la relación de la gerencia con los empleados y la comunicación se puede romper.

Posibles causas de su cometimiento: los gerentes no tienen una visión clara de sí mismos por lo tanto en el momento de reflejar su personalidad presentan cambios de conducta al intentar agradar o ser cordial con sus empleados, resultando cambiando su comportamiento y puede llegar a ser demasiado duro en su trato en ocasiones y luego comportarse de manera cálida, desorientando a los empleados y su percepción de la gerencia.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: lograr una definición de su posición con respecto al trato con sus empleados y sobre todo establecer una forma de comportarse en cuanto a la dirección de la organización, sin realizar cambios repentinos de su papel, pues esto puede desorientar a los empleados y generar malestar en toda la organización. Se recomienda que el gerente tenga una posición de autoridad basada en logros y en el respeto por el otro.

- **Práctica de una “administración basada en el terror”**

Definición del error gerencial: los gerentes cometen el error de abusar de su autoridad para lograr sus propios intereses, en ocasiones se aprovechan de manera indiscriminada por medio del miedo y la amenaza hacia sus empleados, todo esto siempre para mantener su posición de poder.

Posibles causas de su cometimiento: la falta de confianza sobre sus capacidades de lograr el cambio en la organización y sobre todo de dirigir de manera adecuada en la empresa son las causas principales. Cuando los gerentes se quedan sin argumentos para dirigir y sus

herramientas, conocimientos y experiencia son cortos (o amenazados por otro), recurren a prácticas poco adecuadas de liderazgo, pues llevan al extremo sus decisiones e intentan imponer todo lo que consideran es lo mejor. Sus decisiones se vuelven inquebrantables y la autoridad se basa en un sentido de imposición más allá de promover el cambio por medio de su ejemplo.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: enfocar sus esfuerzos a lograr transmitir sus ideas de manera adecuada a la organización, sin imponer ninguna idea. Debe existir un cambio en la forma de dirigir, pues el gerente debe dejarse de ver como una figura inmaculada de autoridad inquebrantable, a un agente de cambio que brinde oportunidades y sobre todo seguridad con sus decisiones a toda la empresa.

Errores con respecto al pensamiento gerencial y gestión del aprendizaje

- **No hay interés en las teorías gerenciales modernas porque las consideran un montón de sinsentido académico**

Definición del error gerencial: los gerentes subestiman a las teorías gerenciales modernas, pues consideran que son ideas que poco pueden aportar a la organización. En algunas ocasiones se cree que es inaplicable o inútil intentar actualizarse por medio de estas teorías.

Posibles causas de su cometimiento: la gerencia tradicional tiene ideas pasadas bastante arraigadas y sus conocimientos sobre la misma, dado que se basan en un sinnúmero de paradigmas que terminan volviendo rígida la forma de dirigir el negocio. El subestimar estas nuevas teorías parte de su pensamiento clásico y su autoconfianza sobre la experiencia adquirida en todos sus años de trabajo como gerente en esa u otra organización.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: romper con el paradigma tradicional de negarse a todas las nuevas teorías o a innovar en la organización. En primer lugar se recomienda depurar las teorías que podrían ser útiles en la organización, luego estudiar a fondo cada una de ellas para lograr un análisis adecuado (esto con el fin de no cometer errores en su implementación y que realmente le sea útil a la empresa), posteriormente se debe escoger la teoría a aplicar e iniciar un plan de comunicación e implementación que permita llevarla satisfactoriamente a su aplicación.

- **Manejo individualista de la información y hermetismo al resto de la empresa**

Definición del error gerencial: los gerentes protegen la información de manera excesiva y la manejan de forma individual, restringiendo su acceso a cualquier persona en la organización, creando especulación y hermetismo a toda la empresa.

Posibles causas de su cometimiento: falta de confianza del gerente hacia las personas que tienen que manejar la información en la organización. Los gerentes buscan el bienestar de la organización y consideran que el manejo de la información es una responsabilidad y un derecho exclusivo de su rol, sin tener en cuenta que el manejo de la información es vital no solo para la gerencia sino para todas las áreas de la organización.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: lograr una comunicación plena y veraz de la información, estableciendo políticas de manejo de información, seguridad en temas de información sensible para la compañía; todo esto acompañado de un manejo transparente de la información, pues en ocasiones los gerentes tienden no solamente a manejar la información con exclusividad, sino también a modificarla arbitrariamente.

Nombre del autor: Francisco Manrique

Libro o artículo: Un cambio de época, no una época de cambio: la gerencia latinoamericana debe cambiar

Propósito del libro o artículo con respecto al tema de investigación: el autor señala las implicaciones del informe MONITOR efectuado para Colombia a mediados de la última década del siglo pasado en materia de competitividad, en pro de afrontar los desafíos de la integración de las economías en un mundo cada vez más globalizado. A partir de este texto, Manrique (1996) concuerda con los resultados y conclusiones de este informe, mostrando los comportamientos más arraigados de los gerentes latinoamericanos (y también colombianos) frente a la resistencia al cambio.

- **Enfoque simplista de los procesos de transformación**

Definición del error gerencial: los gerentes ven de forma simplista los retos de las transformaciones que se requieren y lo que es peor, tienden a ignorar el problema por usar modelos muy lineales de causa-efecto y actitudes reactivas, mientras se desconocen los efectos sistemáticos de largo plazo de muchas de las decisiones tomadas apresuradamente y sin una perspectiva más amplia de la situación presentada. Por esta razón, se les dificulta en gran medida el análisis de las causas de los problemas y terminan por identificar sólo los síntomas de los mismos, sin hacer un diagnóstico más exhaustivo de las variables que lo afectan o un plan de acción para afrontarla y proponer alternativas de solución.

Posibles causas de su cometimiento: hay tres formas en la que los valores gerenciales latinoamericanos influencia la forma en cómo deben gestionarse los procesos de cambio: 1) dejan entrever algunas características teniendo en cuenta el contexto en que se piensa ejecutar 2) influyen en el tipo de liderazgo para llevarlos a cabo e implementarlos y 3) la escogencia de las variables necesarias para aplicarlo dentro de la organización. Estos tres factores son mal concebidos porque los empleados tienden a ser menos activos en dichos aspectos porque

la misma estructura jerarquizada los obliga sólo a obedecer y cuando quieren efectuarlo, son inevitables los conflictos internos entre las áreas organizacionales.

Sumado a lo anterior, la comunicación se torna más difícil frente a la falta de incentivos y numerosos castigos para ser aplicados exitosamente dentro de la empresa, haciendo un excesivo énfasis en el rol de la alta gerencia que termina por relegar a quienes se encuentran en mandos medios, terminando por dirigir y controlar los procesos de cambio más bien por la muestra de su poder que sólo sirve para crear conflictos con el resto de los empleados. La paradoja de este asunto pasa por lo siguiente: partiendo de esta consideración, los gerentes más paternalistas son los que más activamente incentivaría en un estilo fuerte que se combina con premios a los empleados, mientras los que delegarían esas responsabilidades serían menos efectivos que los anteriores.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: se debe propiciar una transformación en el mundo gerencial latinoamericano que implique una manera más integral de evaluar y gestionar los cambios que requieren las organizaciones de hoy, así como tener una mirada más global de los aspectos más relevantes del negocio y lo que sucede en el entorno en aras de una mayor pro-actividad y anticiparse a los problemas que ocurran en un mundo empresarial de cambios rápidos. Es importante que los gerentes empleen los patrones de análisis del pensamiento sistémico (interrelación entre las partes para conseguir un objetivo común) y complejo (interacción de un número amplio de variables que inciden en la manera cómo afectan positiva o negativamente a la compañía en todas sus áreas).

- Búsqueda de soluciones a través de la instrumentalización

Definición del error gerencial: es decir, implementar herramientas de acuerdo con la última moda administrativa, pero descontextualizadas con respecto a la realidad latinoamericana y colombiana. Asimismo, se buscan la cura a problemas estructurales a través de las llamadas “tecnologías de gestión” (como el mejoramiento continuo, el cuadro de mando integral, la

administración basada en evidencias, entre otras) fuera de un contexto que les dé un sentido real de aplicación y una razón de ser en la organización, para luego observar que los gerentes tienen expectativas frustradas y cinismo generalizado con respecto a la implementación de las mismas, ignorando que sus consecuencias son dañinas en el largo plazo por no estar direccionadas estratégicamente a los objetivos y metas del negocio.

Posibles causas de su cometimiento: la administración de muchas de las organizaciones colombianas, se fundamenta en la aplicación de modelos tradicionales que están inspirados en la gerencia científica de Taylor, Weber y Fayol, por lo que se convierten en la antítesis para que las “tecnologías de gestión” logren el efecto deseado en la organización. Como su fundamento son las relaciones humanas con esquemas más participativos, resulta imposible que den resultados con los planteamientos de los tres autores mencionados que se basan generalmente en una estructura burocrática con personas carentes de iniciativas para participar en los procesos de toma de decisiones (Méndez, 2001).

De hecho, los gerentes colombianos pretendían aplicar en organizaciones con características en su operación y dinámica enmarcadas en las tesis de estos clásicos de la ciencia administrativa, tecnologías que por su concepción se aplican en empresas que promueven una mayor participación e integración de los recursos humanos, lo que no es algo generalizado en las firmas colombianas. En otros términos, sus resultados fallidos se explican a partir de su adaptación a personas que tienen un pensamiento diferente a los requisitos de su aplicación.

Si bien estos modelos se orientan a la optimización de los esfuerzos del ser humano en la organización para buscar una mayor productividad y eficiencia de las mismas, según el autor los gerentes colombianos pecaron de afán exhibicionista al tratar de mostrarlas como una “evidencia del progreso y evolución de la empresa” que terminó por considerarse un error costoso cuyas experiencias se conocieron más como fracasos empresariales que por lecciones aprendidas en sí mismas.

Méndez (2006) sentencia que estos errores se debieron a la invasión de libros y artículos especializados sobre tales tecnologías que los llevó a la construcción de “estereotipos ideales” en la ansiedad de encontrar soluciones receta a los problemas de la empresa, el efecto multiplicación de “especialistas” que consideraban como supuesta ventaja competitiva el conocimiento de estas herramientas sin tener ninguna experiencia, la realidad macondiana de presentarse como “gurús” para hablar de estos temas como una novedad ante un público que poco sabía de ellas, la presión por conseguir resultados cortoplacistas y la creencia ingenua que les garantizaría diferenciación frente a otras en su sector económico.

En términos generales, estos fracasos conllevaron a un desencanto entre la aparente “capacidad mágica” de estas herramientas para la salvación de las empresas que tenían a cargo muchos gerentes colombianos, mientras que hubo un bajo compromiso de los empleados que no respondían a las exigencias de estas tecnologías, las fallas en los procesos de comunicación entre las áreas organizacionales y curiosamente, la falta de apoyo de la gerencia cuyos esquemas sobre los cuales toman decisiones son contradictorios por la misma naturaleza de los procesos de instrumentalización.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: las tecnologías de gestión, en el pensamiento gerencial moderno, que son promulgadas por importantes autores de la ciencia administrativa reconocidos a nivel mundial, se orientan cada vez más a buscar respuestas sobre la base de la comprensión que tienen de la cultura organizacional y la importancia de los procesos de cambio. Desafortunadamente, su éxito a nivel gerencial en Colombia sólo dependerá de la posibilidad que estas tengan de conocer las condiciones sobre las cuales actúa con respecto a la importancia del ser humano en la empresa (Méndez, 2006).

Además del concepto que tenga el gerente o líder de la organización sobre el ser humano hacia una toma de decisiones más participativa y mayor empoderamiento, hay que tener en cuenta las particularidades del entorno en que se aplican, las causas de la resistencia al cambio de las personas involucradas dentro de la organización, las necesidades reales frente a los

procesos de cambio, la manera cómo se llevará a cabo la retroalimentación y la coherencia entre lo que es (misión) y lo que quiere ser (visión). Se debe evitar cometer el pecado de sencillamente extrapolar los planteamientos y metodologías de las “tecnologías de gestión” a priori, sin ser conscientes de lo mencionado anteriormente.

- **Manejo inadecuado de los procesos de cambio**

Definición del error gerencial: los gerentes buscan el cambio sólo en los momentos de crisis y una vez superada, tiende a volver a los viejos patrones, hábitos y comportamientos gerenciales.

Posibles causas del error: la causa del error radica en el exceso de confianza por parte de los gerentes, en sus patrones establecidos y en los comportamientos tradicionales de la organización, pues consideran que la estabilidad de la empresa significa que todo se desarrolla de la manera correcta y solamente tienen en cuenta al cambio, en momentos de crisis. Los gerentes también poseen prevención con respecto al cambio, pues consideran que el constante cambio puede desorientar a la organización y afectar de manera negativa el rumbo de la misma.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: se debe tener un especial cuidado en incluir procesos de cambio en todas las situaciones de la empresa. Si bien, el cambio es necesario para los momentos de crisis, estos son aún más útiles y eficaces cuando se tienen en cuenta en procesos de transformaciones enfocados al mejoramiento continuo (aun en épocas de crecimiento). Se recomienda a los gerentes, no volver a los viejos patrones o comportamientos que se realizaban antes de iniciar procesos de cambio en la organización, ya que esto se traduce en una pérdida de credibilidad de la gerencia y las decisiones del gerente en la compañía.

- **Dificultad para afrontar la realidad de su propio comportamiento**

Definición del error gerencial: hay dificultad para confrontar los supuestos bajo los cuales operan los gerentes y tienden a abandonar en medio camino, los procesos de aprendizaje organizacional.

Posibles causas del error: los gerentes no son capaces de asumir sus decisiones luego de ser tomadas y ejecutadas en la organización. En ocasiones tienen a evadir su responsabilidad, pues consideran que su autoridad puede verse afectada en caso de asumir como suyos errores producidos por decisiones gerenciales. En ocasiones los gerentes intentan evadir la situación real de la empresa (en caso de estar en dificultades), pues caen en el error de no crear el pánico en la organización e intentar solucionar los problemas por sus propios medios.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: es necesario en primer lugar que los gerentes dejen a un lado su posición de invulnerabilidad para que no se caiga en la falsa idea de la autosuficiencia. Los gerentes modernos deben ser conscientes que necesitan el respaldo de toda la organización para poder ejecutar sus planes y sobre todo para llevarla al éxito. También es apropiado para la gerencia que no se intenten buscar culpables a las fallas ni que se evada la responsabilidad para proteger la autoridad; los planes que han sido programados deben ser ejecutados para dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la gerencia y en caso de encontrarse en una situación adversa, se deben generar planes de acción (no impuestos, más bien en consenso para poder superar los momentos de crisis y actuar en el momento oportuno).

- **Hermetismo en la información**

Definición del error gerencial: los gerentes son reacios a compartir información que puede beneficiar a todo un sector o industria, debido a la desconfianza mutua y los celos por querer “reinventar la rueda”.

Posibles causas del error: la causa principal de este error es la falsa idea de manejar la información con un exceso de protección, lo que genera desconfianza y sobre todo una administración de la información casi exclusiva. Si bien es necesario proteger información vital y confidencial para la compañía, en ocasiones la gerencia pretende guardar toda la información relacionada con todos los procesos de la empresa, afectando la gestión de la gerencia y sobre todo la forma de entender la organización, pues el manejo de la información es vital para poder tomar decisiones.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: es necesario tener definidas unas políticas en la gerencia, con respecto al manejo de la información, más allá de proteger la información importante, se sugiere para corregir este error, crear un plan de gestión de la información de la empresa en donde se proteja la información clave de la compañía, pero a la vez que toda la empresa tenga información útil sobre los procesos y el estado actual del funcionamiento de la organización. La información suministrada a todos los empleados crea un vínculo y un compromiso entre el empleado y la empresa, pues estos sienten que son tomados en cuenta.

- **Falta de participación en las juntas directivas**

Definición del error gerencial: existe falta de una metodología adecuada para introducir a nuevos miembros en la discusión de los problemas de la empresa, pobre manejo en la presentación de la información y creencia ingenua de los gerentes de que se las saben todas.

Posibles causas del error: no existen políticas de inclusión por parte de la gerencia en la toma de decisiones en la empresa, pues existe aún esa falsa idea que los gerentes son los

únicos que están en la capacidad de generar ideas útiles a la compañía y que solamente ellos tienen tanto el conocimiento como la experiencia necesaria para tomar decisiones trascendentales. Los gerentes también suelen dentro de este error, incluir la pobre información suministrada a los miembros de la junta y a los jefes de área, tal vez creyendo que con esto, logran proteger su gestión de las opiniones que no aportan a sus intereses.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: se debe contar con un equipo participante en las juntas directivas que sea capaz de reunir y representar todos los intereses de la empresa (preferiblemente de todas las áreas). Asimismo, hay que tomar en cuenta las ideas generadas en las juntas directivas, pues estas (aunque no siempre se consideren las más efectivas) pueden enriquecer y ayudar a la construcción de planes de acción integrales que logren abarcar a toda la organización.

6.1.3. Autores estudiados en el caso colombiano

Nombre del autor: Mauricio Rodríguez

Libro o artículo: debilidades y fortalezas de la gerencia colombiana

Propósito del libro o artículo con respecto al tema de investigación: sus resultados están basados en las discusiones de un grupo de consultores nacionales y extranjeros sobre los atributos positivos y negativos de los gerentes colombianos que han asesorado en los últimos años, encontrando algunas similitudes con el trabajo de Cárdenas (1996) sobre la contradicción entre los procesos que conllevan la toma de decisiones y la falta de consenso entre los miembros de la empresa o análisis de todas las variables que afectan de forma sistémica el negocio.

La ventaja de este trabajo se encuentra en que las conclusiones son relevantes para identificar los errores más comunes que cometen los gerentes colombianos (aclarando que una debilidad no necesariamente equivale a un error y viceversa), dado que muestra en síntesis que algunos

de los gerentes objetos de estudio tiene superficialidad en el pensamiento estratégico que consiste según el autor en estar apagando los incendios del día a día de la empresa (exceso de dedicación a asuntos operativos antes que pensar sus estrategias organizacionales), la falta de gestión y desarrollo de los recursos humanos, el desconocimiento del entorno por estar analizando los factores microeconómicos de la compañía y la desactualización de los conocimientos frente a los cambios rápidos y evolución del pensamiento gerencial de hoy.

- **Superficialidad en el pensamiento estratégico**

Definición del error gerencial: los gerentes sólo se enfocan en el día a día de la empresa, sobre todo en actividades operativas que impiden contar con una buena estrategia para la empresa.

Posibles causas de su cometimiento: se ha prestado poca importancia a la necesidad de que los gerentes sean conscientes de entender la importancia del pensamiento estratégico más allá de una moda administrativa que según la tendencia del momento es importante, pero que luego de ser propuestas con urgencia lleguen a ser desechadas por no generar los resultados deseados dentro de la organización. Es todavía fácil encontrar gerentes que siguen aferrados a concepciones en este campo que tuvieron su apogeo en décadas pasadas, pero que resultan irrelevantes en el actual mundo de los negocios.

Una de ellas radica en la vieja noción de estabilidad y seguridad del estilo de planeación que impregnó en la década de los sesenta y setenta del siglo pasado, caracterizado por un grupo de empresas muy exitosas que eran dueñas absolutas del mercado interno y con un futuro prácticamente asegurado, así como una creencia de que tanto los mercados como los clientes se comportaban de forma predecible y racional, sin muchas alteraciones y dentro de un contexto donde muchos gerentes tomaban decisiones de forma empírica, irónicamente en una época donde se promovió a ultranza la planeación estratégica y aquellos que sí lo hacían,

terminaron pecando por hacerlos inflexibles y reducidos solamente a la parte financiera, lo que todavía sigue estando presente en la actualidad.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: hay que cambiar el viejo esquema que imponía el estilo de la planeación para dar paso a una organización enfocada en el aprendizaje continuo que busque la perdurabilidad empresarial, sin tratar de desconocer la importancia de las herramientas analíticas para la toma de decisiones y con un pensamiento estratégico que tenga en cuenta las siguientes consideraciones: 1) el futuro no es un reflejo del pasado, sino un conjunto de discontinuidades que se darán en espacios de tiempo muy rápidos, 2) que las estrategias y planes que funcionaron con éxito en un pasado, no necesariamente lo son en el presente, 3) el establecimiento de un nuevo modo de operar las organizaciones a través de una mayor participación de sus recursos humanos y 4) mejorar la velocidad de respuesta frente a los cambios que haya en el entorno y la competencia.

- **Falta de gestión de los recursos humanos**

Definición del error gerencial: no se presta atención al desarrollo, compensación y entrenamiento de los empleados de la compañía, en contravía del pensamiento gerencial de hoy.

Posibles causas de su cometimiento: dentro de la cultura gerencial colombiana, persiste la gran distancia de poder dentro de organizaciones altamente jerarquizadas que fuerza un enfoque de arriba hacia abajo en un modelo de dirección en manos de uno solo que ha servido tradicionalmente en vez de uno donde haya una mayor comunicación entre los empleados, que se termina de efectuar de manera distorsionada como si se tratara de un teléfono roto y cohibiendo la necesidad de tener sus propias capacitaciones o en el planeamiento de las propuestas para ser viable el cambio que sólo aceptarán en la medida que el estilo de los gerentes sea autoritario y paternalista.

Frente al temor de la participación activa de sus recursos humanos, los gerentes optan por excluir a los mandos medios y al resto de sus empleados, imposibilitando un cambio de conducta dentro de una cultura organizacional que prefiere dejar las cosas tal cual como están y tratar de implementar modas administrativas que surgen en determinado momento y de acuerdo al interés de los gerentes. A lo anterior se le añade una visión reduccionista de la eficiencia que ve a los trabajadores como simples personas que sólo vienen a cumplir funciones operativas y que deben acostumbrarse a los que la compañía exija, sin ninguna intervención más allá de lo que queda establecido en su cargo.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: es importante brindar una mayor importancia a la administración de sus recursos humanos con respecto a su empoderamiento, capacitación, mayor participación en la toma de decisiones y confianza a la hora de delegar funciones. Hay que también darle relevancia a la importancia del estatus de los empleados en la organización que son valorados a través de estos programas de entrenamiento y unas políticas más claras en el ascenso a altos cargos, siendo más abiertos a sus necesidades y problemas sin que vean amenazados su privacidad. Una comunicación más clara y lejos de los formalismos ayuda a generar un ambiente de confianza que promueva su desarrollo personal y redunde en el beneficio colectivo de la compañía.

- **Desconocimiento del entorno**

Definición del error gerencial: hay demasiada preocupación de la mayoría de los gerentes nacionales sobre los aspectos micro-económicos del negocio, pero muy poco a las situaciones macro que son las que generan consecuencias de mayor envergadura y no lo hacen porque lo consideran de “difícil análisis”.

Posibles causas del error: los gerentes suelen entender su entorno como la competencia y las empresas que hacen parte del sector, así como sus proveedores y clientes, pero no se fijan

en aspectos económicos macro que repercuten directamente en el comportamiento y las decisiones de la organización. Dentro de esta visión sesgada del entorno, los gerentes presentan dificultades pues consideran que no tienen las suficientes capacidades y herramientas para tener un panorama macro de la economía. En ocasiones los gerentes no tienen el conocimiento adecuado para poder entender las situaciones macro y las consecuencias que generan a la empresa y al entorno.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: los gerentes deben estar en la capacidad de entender a la organización y sus variables macro y microeconómicas. En ese sentido, es de vital importancia tener herramientas gerenciales que permitan conocer el entorno de la organización y como estas situaciones macro que suceden en la economía pueden afectar de manera positiva o negativa a la empresa. Luego de entender estas situaciones macro, es necesario para los gerentes estar preparados para tomar decisiones frente a lo que presente el momento en la economía.

Nombre del autor: Luis Fernando Restrepo

Libro o artículo: pensamiento y práctica gerencial en Colombia

Propósito del libro o artículo con respecto al tema de investigación: realiza un análisis exhaustivo de las principales obras de autores con amplio reconocimiento mundial en la administración, identificando rasgos generales para unificar varios puntos de vista que dan paso a la descripción de los imperativos de negocios en marcos de alta rivalidad y las habilidades gerenciales que se estudian en los empresarios nacionales. El aporte de esta investigación consiste en que brinda un punto de apoyo que determina si hay coherencia entre los marcos teóricos y el comportamiento de los gerentes colombianos, en cuanto al entendimiento de la empresa como un sistema, la gestión del mejoramiento, los recursos humanos, los procesos, las finanzas, el análisis de los mercados y las habilidades de segunda generación.

Asimismo, surge como respuesta a la necesidad de realizar estudios nacionales que permitan analizar desde su propia perspectiva la realidad de la gerencia (en este caso, haciendo referencia al contexto colombiano). Aunque tampoco hay rastro de que el autor menciona explícitamente los errores más relevantes de la gerencia colombiana, su estudio encuentra algunas pistas sobre los mismos que se pueden abstraer desde las variables objeto de estudio que definió para la realización de éste, dejando entrever una transición entre los métodos tradicionales de la ciencia administrativa y la adopción de algunos conceptos del pensamiento gerencial de hoy.

- **Reduccionismo financiero**

Definición del error gerencial: los gerentes nacionales mantienen una exagerada visión de tipo financiero, por lo que pretenden interpretar la organización a partir de este tipo de indicadores. Existe un fuerte paradigma que consiste en un reduccionismo de la empresa a herramientas financieras, cuando son sólo una métrica de los efectos que traduce el sistema.

Posibles causas de su cometimiento: los gerentes nacionales han adoptado el estilo de pensamiento administrativo en la dirección de sus empresas en el sentido weberiano: se ve la organización a partir de la racionalización de los procesos que favorece la estandarización y la reducción de costos donde los esfuerzos del gerente se concentran en cumplir con este propósito. Al fin y al cabo, el objetivo de la empresa es generar utilidades para los accionistas, por lo que las variables financieras son las únicas que pueden ser útiles en este proceso (Méndez, 2006; Restrepo, 2010). Esta visión miope queda obsoleta cuando se mira a la luz de la teoría de sistemas que si bien emplea indicadores matemáticos y financieros para lograr mayor certeza en la toma de decisiones, ésta resulta del manejo adecuado de la información y los procesos de aprendizaje organizacional (Méndez, 2006).

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: de acuerdo con la teoría de la contingencia que plantea un enfoque de racionalización mediante el desarrollo de estructuras que en su interrelación con el entorno sean eficientes, la capacidad de adaptación de las empresas vaya más allá de los componentes financieros. En este sentido, los gerentes nacionales deben migrar de una empresa con “entradas y salidas” que genera sólo utilidades netas a partir de la ecuación de mayores ingresos a menores costos, para dar paso a una visión sistémica de ésta donde lo financiero guarde relación con la adaptación a los cambios del entorno y el logro de la perdurabilidad empresarial.

- **Excesivo énfasis en las variables globales del mercado y no en las particularidades del mismo**

Definición del error gerencial: al igual que el aspecto financiero, la importancia de variables no económicas es más bien como una angustia para los gerentes, arraigada en una mentalidad macroeconómica y financiera muy acentuada. Se considera a estas variables como de “difícil análisis” por su carácter técnico o por desconocimiento de herramientas adecuadas para la toma de decisiones, así como desconocen la importancia de los aspectos micro del negocio de las que se ocupan otras áreas dentro de la organización. Son más importantes las cifras y estadísticas en sí mismas que su significado en la realidad empresarial o su interrelación con las operaciones del negocio.

Posibles causas de su cometimiento: como se mencionó anteriormente, se debe a una mentalidad macroeconómica y financiera muy marcada en los gerentes, dado que se ha convertido en un hábito empresarial basar sus informes y proyecciones del mercado o del sector económico en el uso de cifras, gráficas o estadísticas en bruto, tratándolas como la última palabra en la manera cómo debe operarse y dirigir la organización. Este tipo de pensamiento a nivel económico ha predominado desde la época de la posguerra al hacer mucho énfasis en modelos matemáticos que se basan en presuposiciones reducidas a dos variables críticas de éxito y que, a medida de que se vuelven más complejos en su

formulación o categorización, terminan por divorciarse más de la realidad empresarial y no tienen en cuenta otros aspectos que resultan ser difíciles de medir con cifras globales que a menudo, son enunciadas por otros entes y organismos de carácter económico.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: los gerentes no deben olvidar que tanto los aspectos macro como micro del negocio inciden en la manera cómo la empresa afronta los desafíos y complejidades del sector donde opera, por lo que han de ser complementarios para tener un panorama más amplio de su entorno organizacional. De la misma manera, las variables tanto cuantitativas como cualitativas se relacionan mutuamente y sirven como insumos para la toma de decisiones en la empresa, en la medida que éstos tengan un mayor entendimiento de las herramientas que tengan a sus disposición. Si bien las matemáticas son precisas, un gerente requiere estar preparado para dar sustento a sus ideas de forma narrativa para que sean entendibles al resto de la organización, o en el sentido contrario evitar caer en imprecisiones o malas interpretaciones por no comprenderlas.

- **Utilización de métodos tradicionales basados en el autoritarismo y las estructuras jerárquicas.**

Definición del error gerencial: los gerentes colombianos, después de diseñar el plan estratégico, tienden a emplear métodos tradicionales basados en el autoritarismo que se derivan en estructuras jerárquicas que impiden alcanzar la meta de la empresa.

Posibles causas del error: los gerentes colombianos intentan controlar el plan estratégico por medio de estructuras rígidas y jerárquicas que antes de permitir un control más riguroso de los objetivos, dificulta la implementación del plan estratégico. Los gerentes tienden a enfocar su autoridad de manera proteccionista, para garantizar que el plan estratégico sea siempre supervisado por la gerencia y elaboran estructuras poco adecuadas para la realización de los objetivos propuestos.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: los gerentes deben elaborar estructuras flexibles para poder implementar los planes estratégicos, pues más allá de poder controlar la realización de las metas propuestas, los gerentes deben brindar herramientas que faciliten a la organización el cumplimiento de objetivos propuestos.

- **Brindar poca participación en la toma de decisiones y se relega a “niveles inferiores” dentro de la estructura organizacional.**

Descripción del error gerencial: la gerencia brinda poca participación a sus empleados en la toma de decisiones, dejando relegada a “niveles inferiores” esta oportunidad en la estructura organizacional, pues se considera que estos aportes no tienen gran utilidad. En ocasiones los gerentes limitan la participación en la toma de decisiones con el fin de hacer prevalecer su autoridad en los planes de la organización.

Posibles causas del error: los gerentes tienen cierta prevención a la hora de tomar decisiones y aún más, si estas decisiones pueden afectar el rumbo de la organización. Esta prevención se deriva del temor que poseen en perder su autoridad dentro de la empresa y en ocasiones creen que las opiniones de otros no son de útil pues no tienen un “conocimiento” completo de la organización. Se suele subestimar la capacidad de los niveles inferiores para aportar ideas de cambio en la organización.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: es necesario que los gerentes comprendan la importancia de generar un espacio de participación en la empresa. Si bien, es adecuado reservar las decisiones importantes de la organización a la alta gerencia y directivos, se puede brindar participación a los “niveles inferiores”, pues este personal está en la capacidad de aportar ideas de cambio y mejoramiento a sus procesos.

- **Subestimar a los empleados que se tienen a cargo con respecto a sus aportes a nivel estratégico para la organización.**

Descripción del error gerencial: varios gerentes piensan que no todos los empleados que tienen a cargo son importantes para considerarlos como estratégicos para la compañía, lo que va en contravía con los hallazgos del pensamiento gerencial de hoy.

Posibles causas del error: la causa principal de este error frecuente en la gerencia es no conocer verdadero potencial de los empleados que se tienen a cargo. En ocasiones, se piensa que los empleados no tienen las suficientes capacidades o conocimientos para aportar a la estrategia. Ya sea por el poco acercamiento a los procesos de selección de personal por parte de la gerencia o la falta de relación empleado-gerencia, produce un paradigma que perjudica y limita a los empleados en sus aportes hacia la organización.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: hay que recordar que el recurso más valioso de la empresa, son sus empleados, por tal motivo, es importante saber aprovechar su potencial de tal manera que sean útiles para los intereses de la organización y que a su vez, esta pueda aportar al crecimiento del empleado. Se debe procurar crear espacios de participación a los empleados, para que puedan aportar al cambio y a la estrategia, pues estos pueden dar un punto de vista diferente al de la gerencia.

- **Tener un enfoque distorsionado de la efectividad de las tecnologías de gestión y no conocer a fondo sus particularidades**

Descripción del error gerencial: ven las “tecnologías de gestión” como modas administrativas que garantizan éxito seguro, sin conocer a profundidad las características y particularidades de los mismos.

Posibles causas del error: esta visión tradicional de los gerentes es bastante común en la forma de asumir el cambio y las nuevas tecnologías o metodologías de gestión. Los gerentes suelen resistirse a aquellas nuevas “tecnologías de gestión”, puesto que consideran que su conocimiento actual sobre la organización es suficiente para poder dirigir de manera correcta y tienen desconfianza a estas metodologías que solucionan “todos” los problemas.

Consejos para corregirlo y enfocarlo hacia el logro organizacional: Encontrar un equilibrio entre el conocimiento tradicional e investigar acerca de estas nuevas tecnologías, teniendo una mente abierta, sin juzgar antes de conocer con profundidad el contenido y características de estas tecnologías de gestión, pues puede que estas ayuden a la organización en algún momento determinado.

6.3. Síntesis crítica de los autores mencionados

La bibliografía analizada que abarca un amplio conjunto de textos y artículos científicos ha sido relevante para responder al problema de investigación planteado, así como también se establecen algunos parámetros que se requieren para su abordaje en la medida que se logran identificar y definir los principales errores que cometen los gerentes que son objeto de estudio en los respectivos trabajos. Precisamente, un punto a favor de esta consideración radica en que existe una preocupación tanto en el mundo académico como del sector privado sobre el tema, inclusive en aquellos casos donde existe más bien una aproximación al mismo o que lo estudian de manera transversal, conllevando a que los errores gerenciales estén presentes en todas las áreas organizacionales y hasta se relacionen unos con otros.

Otro factor importante se encuentra en que su estudio no equivale necesariamente a promover una satanización de los gerentes a la hora de cometer errores, puesto que no existe aquel que sea perfecto o que no logre estar influenciado por su contexto sociocultural y así mismo, se encuentran aquellos que son la excepción a la regla o que logran corregirlos dentro de sus procesos de aprendizaje individual y organizacional. No es que se pretenda buscar al gerente

sui generis que nunca se equivoca o que aplica todas las prácticas gerenciales de manera perfecta (sencillamente, no existe) porque sería una tarea imposible de realizar y no tendría sentido alguno en su investigación por ser algo alejado del estudio de la administración y hasta de la misma realidad humana.

Con base en lo anterior, la investigación sobre los errores gerenciales cobra relevancia más allá de mirar el lado negativo de los gerentes, sin que por tal razón se olvide de tener en cuenta sus fortalezas y aspectos positivos o hasta sugiriendo algunas pautas para corregirlos o evitarlos en su gestión y dirección organizacional; consistiría más bien en la preocupación que tienen los autores para que éstos identifiquen sus repercusiones negativas en todo lo que concierne a sus empresas, independientemente de cuál haya sido su enfoque o metodología empleada y sumado a la experiencia que tienen algunos en el mundo empresarial en pro de garantizar mejores resultados en el interior de las mismas.

Vale la pena resaltar que se tratan de trabajos donde los gerentes son analizados a partir de la interacción que tienen con su entorno y la manera cómo se vincula con el resto de las áreas organizacionales, de los procesos que ocurren dentro de la empresa y de la manera cómo gestiona sus recursos humanos, a su vez que obedece a patrones o conductas implícitas que están ligadas al contexto sociocultural donde se desenvuelve y que propician el cometimiento de errores gerenciales, lo cual se hace más notorio en el estudio de la literatura tanto a nivel latinoamericano como nacional que hacen mayor énfasis en una “evolución gerencial” para afrontar los desafíos y tendencias en los mercados globales del presente siglo.

Sin embargo, se deben hacer algunas observaciones a varios de los textos citados en el presente trabajo. La literatura de carácter internacional (en su mayoría proveniente del mundo anglosajón) presenta algunas falencias en la contextualización de errores gerenciales, dado que los aborda más bien desde casos y acciones puntuales que no necesariamente se presentan en todas las organizaciones, así como varios de los autores los muestran como “errores genéricos” a modo de pautas o sugerencias que se presentan en situaciones específicas para

gerentes (inclusive, se señala más cómo sería lo ideal desde la teoría que hablar del error en sí mismo y las prácticas gerenciales que inducen a cometerlo), más no en comportamientos sistemáticos en un grupo representativo de éstos.

Aunque son respetables la metodología y experiencias de dichos autores tanto en el mundo empresarial como académico, salvo algunas coincidencias en errores relacionados con el uso de la autoridad, el reduccionismo de las variables financieras o el manejo de los recursos humanos, se constituyen como experiencias ajenas al caso colombiano por tratarse de problemas comunes en el mundo anglosajón o porque sus “errores clásicos” ocurren con mayor frecuencia en la realidad de grandes corporaciones, son de carácter situacional y hasta obedecen a determinadas coyunturas económicas.

También se discute el significado de los conceptos de “errores clásicos” y “errores genéricos” que emplean algunos textos de la literatura internacional. Si bien se tratan de aquellos que son más comunes o frecuentes que explican en sus libros, no lo son necesariamente en todos los gerentes o que se cometan sin importar el contexto sociocultural donde se encuentren, así como tampoco sean los que están predestinados a hacer. De hecho, su definición resultaría ambigua en la medida en que se contrasten con los resultados de otras investigaciones y/o si ocurren en otros gerentes que también serían objeto de estudio.

En este sentido, la literatura latinoamericana resulta ser más relevante para analizar los principales errores de los gerentes nacionales cuyos aportes están recogidos en las tablas que se presentaron anteriormente, siendo útiles para abordar esta temática sin descuidar el enfoque que han empleado en sus trabajos. Se considera que los errores gerenciales están bien definidos y enmarcados de acuerdo a la realidad que se vive actualmente en esta región del planeta que terminan influyendo en su pensamiento y su praxis, inclusive la mayoría de los resultados de estas investigaciones podrían ser fácilmente extrapolables al caso colombiano por tratarse de países que tienen muchas similitudes con el nuestro a nivel cultural y empresarial, es decir, una cercanía psíquica entre los mismos.

Lo es en el caso de la gerencia venezolana que se encuentra en el texto de Romero (2004), de la centroamericana en el libro de León (2009), de la chilena en el estudio de Soler y Lertora (2010) y a nivel latinoamericano con Manrique (1996) donde se pueden apreciar puntos de convergencia con varios de los autores colombianos en errores gerenciales relacionados con el uso de la autoridad, los procesos de cambio y aprendizaje organizacional, la administración de recursos humanos, las variables financieras, el pensamiento estratégico, la inteligencia de mercados, las tecnologías de gestión como modas administrativas y el manejo hermético que se da en el flujo de la información dentro y fuera de la empresa.

Ya con la bibliografía colombiana, se destaca el esfuerzo de los autores en las distintas facultades de administración del país que cada vez tienen mayor conciencia del estudio y análisis de los gerentes colombianos para construir un perfil que contenga la descripción de los “aspectos generales” que los caracterizan, así como crear espacios de discusión acerca de los componentes teóricos de la ciencia administrativa clásica con los enfoques de pensamiento gerencial de hoy. Se espera que también sirva como instrumento y guía para que se identifiquen los principales errores que cometen los gerentes nacionales para una mejor administración y dirección de las organizaciones de hoy, en miras a los desafíos del presente siglo y lograr mayor perdurabilidad en el tiempo, el cual se logrará corroborar y contrastar con los resultados de la aplicación del instrumento descrito en la metodología.

CAPÍTULO 3

7. PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA CORRECCIÓN DE ERRORES GERENCIALES ENCONTRADOS Y ANALIZADOS EN EL CONTEXTO GERENCIAL COLOMBIANO

7.1. Generalidades del plan de acción para la corrección de errores gerenciales en el caso colombiano

La propuesta de cambio para la corrección de errores gerenciales encontrados y analizados en el contexto gerencial colombiano tiene como punto de partida la importancia de comprender lo que implica y significa el cambio dentro de las organizaciones que operan alrededor de una dinámica económica, política y social, que también afectan la manera cómo interactúa con dicho entorno y se adaptan a sus particularidades. Aun así, trae limitaciones a la hora de responder frente a los nuevos desafíos del presente siglo a raíz de un conjunto de patrones, valores culturales y paradigmas mentales que inhiben o retrasan los procesos de cambio que deciden llevar a cabo los gerentes nacionales.

De esta manera, se puede inferir que el cambio será plausible en la medida que los gerentes estén comprometidos de forma activa con estos procesos y sean capaces de impulsar una transformación a nivel personal y de sus recursos humanos que están a cargo de las áreas y funciones que desarrollan dentro de la organización. No es viable afirmar que dicho proceso logre resultados promisorios sin que se logren modificar los esquemas de pensamiento que hacen prácticamente imposible un cambio acorde con las nuevas realidades que se exigen en el contexto gerencial, en aras de dirigir organizaciones con miras hacia su perdurabilidad y la construcción de ventajas competitivas que sean sustentables en el tiempo.

Para tal efecto, la propuesta de cambio recoge varios de los aportes que han hecho algunos de los autores mencionados en la contrastación y análisis teórico de los errores gerenciales que han sido objeto de estudio en este trabajo. En primera instancia, se toman algunos de los puntos planteados por Francisco Manrique con respecto a la urgencia de implementar los procesos de cambio en la gerencia latinoamericana y por supuesto, colombiana. En segundo lugar, se tiene en cuenta el estudio de la “gerencia de la desconfianza” de Gerardo Valero por tratarse de un obstáculo a nivel gerencial que impide llevar con éxito los procesos de cambio y que también está presente en nuestro contexto cultural. Por último, se resalta la importancia

del aprendizaje organizacional para llevar a cabo los mismos que plantea Peter Senge en “la quinta disciplina” y su referencia a lo que se conoce como el pensamiento sistémico.

La estructura del plan de acción se puede dividir en tres grandes partes: la primera está enfocada en el análisis de los paradigmas, valores y esquemas de pensamiento gerenciales que se encuentran presentes en el contexto gerencial colombiano, la segunda explica los factores que hacen parte de la gestión de los procesos de cambio y su relación con el entorno, mientras que la tercera se podría definir como la clase de gerencia que se necesita para llevarlo a cabo con sus respectivos pilares. Todo esto se conjuga dentro de un modelo integral que reúne todas las variables que son indispensables para su éxito en los horizontes de tiempo que hayan sido definidos por todos los miembros de la empresa.

7.2. Incidencia de los modelos mentales y valores culturales que impiden una transformación de la gerencia nacional frente a los desafíos del presente siglo

Como se mencionó anteriormente, existe la concepción de observadores tanto extranjeros como nacionales que los valores y símbolos socioculturales predominantes en el país son obstáculos fundamentales para el desarrollo económico y empresarial que se convierten en círculos viciosos que mantienen a la gerencia colombiana prácticamente condenada al fracaso o repetir a perpetuidad los mismos errores, salvo que ocurra una situación excepcional. Sin embargo, la propuesta de un plan de acción brinda otra interpretación de los hechos: es un desacierto pensar que las actitudes y comportamientos altamente arraigados en su praxis y práctica gerencial sean de carácter absoluto como si se tratara de un lastre que se debe cargar por la supuesta imposibilidad de nuestra sociedad de llevar a cabo un proceso exitoso de transformación cultural, reflejado a su vez en los contextos gerenciales.

Si bien el diagnóstico de la situación resulta preocupante aun estando en los primeros años del presente siglo, es necesario identificar los modelos mentales y arquetipos culturales en una sociedad tan contradictoria como la colombiana cuya relación dialéctica se manifiesta a

través de sus complejidades, tensiones y condicionantes históricos que no han permitido un mayor desarrollo integral del cual se esperaría en el día de hoy. Pero también hay que ver la otra cara de la moneda: existen gerentes colombianos que se destacan por ser ejemplares con sus empresas y que han logrado saber jugar con las actuales reglas de un mercado globalizado (sin que por ello, sean perfectos), ergo es posible pensar que sí es viable una transformación a nivel gerencial que desafíen dichos valores y símbolos predominantes en nuestra realidad, algo que debe estar impregnado de esperanza y optimismo que son pilares que se mostrarán a continuación en la propuesta de cambio.

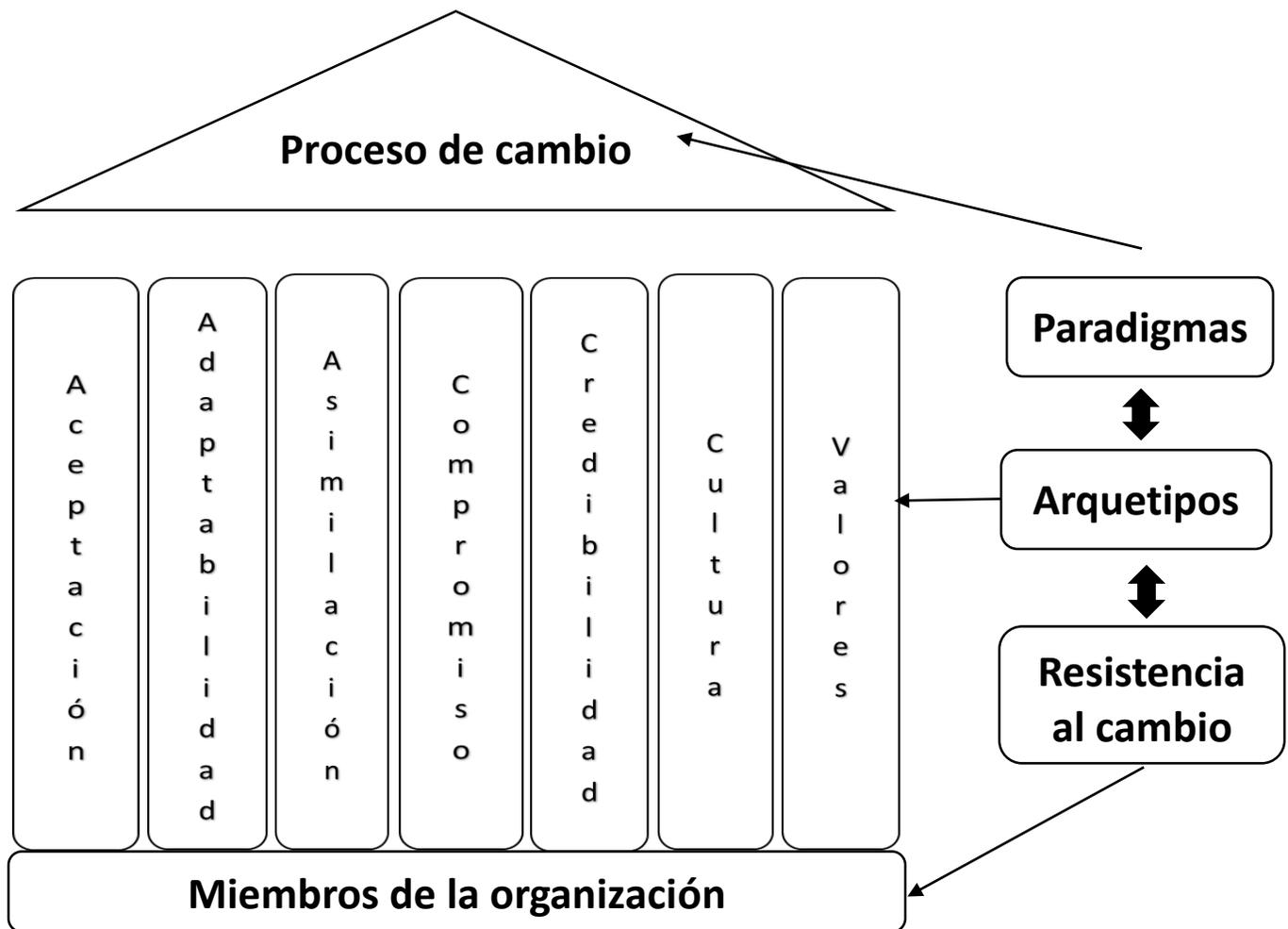
Hay que señalar un conjunto de paradigmas y factores arraigados que están en conflicto y han impedido dar luz verde a los procesos de cambio en las organizaciones colombianas, así como varios de los planteamientos vienen de los autores nacionales que se mencionaron en la contrastación y análisis teórico del capítulo pasado. Vale la pena mencionar que de la misma manera que las sociedades, las empresas están ligadas a ciertos arquetipos culturales que se definen como una estructura oculta de pensamiento, representando el modo en que ésta organiza la forma cómo se hacen las cosas a nivel cognoscitivo y emocional que si bien no todos son malos en sí mismos, hay muchos de ellos que repercuten en el desempeño de los países y las compañías frente a los actuales escenarios del mercado global. Compilando el aporte de los autores, serían los siguientes:

- La aparente imposibilidad de transformar la realidad nacional conocida como “desesperanza aprendida”, que se define como la convicción de que los problemas no tienen solución, cuyos síntomas son la insensibilización del individuo para sumirse a la apatía, la indiferencia y la pérdida de toda iniciativa.
- El predominio de una visión del ser humano cimentada en el *homo economicus*, es decir, que sólo es un factor de producción más que sirve en beneficio de la empresa y que se recompensa de un incentivo monetario llamado salario, sin ningún tipo de involucramiento, capacidad de iniciativa y empoderamiento para afrontar los procesos de transformación organizacional.

- Los roles de poder sólo sirven en beneficio de las decisiones centralizadas en una persona que deben ser acatadas sin ningún cuestionamiento. Se trata de una gerencia que sirve en función de su posición como un concepto rígido y formal sobre la autoridad, cuyas relaciones con las áreas organizacionales sólo pueden ser viables mediante canales burocratizados y que a la vez, no guardan un vínculo común.
- La desconfianza es el motor de las relaciones entre el gerente y los miembros de la organización, lo que obliga a un hermetismo en el manejo de los flujos de información y ver a todos los individuos como enemigos potenciales que amenazan el cumplir con los objetivos empresariales. Así también, todo lo que indique cambio es visto con reserva o producto de un sinsentido académico, en la cual sólo existen culpables en el ámbito externo de la actual turbulencia en el mundo de los negocios.
- La preferencia por los resultados en el corto plazo que muestran el compromiso, los avances tangibles y el talante de los gerentes por mostrar resultados al público, así como alarde de sus capacidades gerenciales. No hay necesidad de hacer planes enfocados hacia el largo plazo porque los gerentes sólo están interesados en los resultados inmediatos y la rotación en el cargo en un contexto como el colombiano es alta para ponerse a hacer planificaciones que al fin y cabo, otro reciba el crédito por la creación ajena.
- La creencia ingenua en las metodologías, modelos y tecnologías blandas que son exitosas en otros contextos culturales y de la misma manera, supuestamente traen los mismos beneficios si se aplican automáticamente a nivel local. Es decir, se pone una confianza excesiva en la extrapolación de resultados satisfactorios en tales técnicas de instrumentalización como la moda administrativa del tiempo que garantiza, en teoría, un éxito seguro de los procesos de cambio.

7.3. Pilares que cimentan los procesos de transformación organizacional

El modelo integral que se propone para lograr un proceso de cambio exitoso en las empresas colombianas tiene en cuenta unos pilares que son necesarios para sostenerlo en el largo plazo y donde los recursos humanos de la compañía son claves en la medida que su grado de involucramiento con los objetivos organizacionales sea más activo, siendo conscientes de los factores internos y externos que facilitan u obstaculizan dicha transformación.



Fuente: Elaboración propia con base en los aportes del libro de Manrique (1996)

Como se puede observar en el anterior gráfico, su forma se asemeja al de una acrópolis griega que cuenta con una base que la cimenta (en este caso, los miembros de la organización), unos

pilares que son los factores críticos de éxito (los cuales serán explicados a continuación) que se necesita para darle sustento al proceso de transformación organizacional, siendo la cumbre del edificio mismo que representa a la empresa. Tal cual aparece a mano derecha, hay un conjunto de paradigmas, arquetipos culturales y resistencia al cambio que incide en la manera cómo se gestiona dicho proceso al interior de la misma tanto en las personas como en su “sistema cultural”, que tienden más a dificultar su implementación hasta el punto de poner en peligro todo lo que se quiera lograr con el cambio. Si bien es así, el modelo está dotado para generar flexibilidad y adaptación a la realidad de cualquier compañía, por lo que una vez sean identificados tales modelos y esquemas mentales, será más fácil convencer a la gerencia y su equipo de trabajo de los beneficios que trae en su aplicación, afrontando cabalmente toda resistencia o temor que se tenga sobre el mismo proceso de cambio.

7.4. Consideraciones sobre el plan de acción

En efecto, dicho proceso de cambio apunta a crear un nuevo estilo gerencial que abandone los atávicos patrones administrativos de las últimas décadas y evolucione hacia la búsqueda de este objetivo en las organizaciones modernas, sin que por ello implique dejar de prestar atención a los símbolos culturales que resulten positivos de acuerdo al entorno o sector donde se encuentren. No se trata tampoco de generar una guía estática o rígida con unos pasos a seguir y al final obtener soluciones de tipo fantástico, sino que debe ser un *modus operandi* que gire alrededor de una estructura flexible que sepa moverse en unas condiciones de mercado más volátiles y cuyas transiciones son cada vez más rápidas.

En ese sentido, todo gerente debe saber que aunque no vea frutos de los esfuerzos encaminados a lograr el cambio dentro de la empresa rápidamente, éstos han de lograrse con el involucramiento y empoderamiento de sus recursos humanos, en la medida que se remueva paulatinamente la resistencia hacia el mismo y prime la idea de que también resulta de beneficio no sólo para los objetivos de la compañía, sino para su desarrollo integral como seres humanos y sobre todo, que los errores del pasado no se vuelvan a cometer en el futuro.

8. MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación corresponde al tipo de estudio entre exploratorio y descriptivo. Se define como exploratoria porque se aborda desde una aproximación teórica sobre la identificación de los principales errores de la gerencia colombiana en la administración y dirección de las empresas de hoy, a través de una profunda revisión bibliográfica para analizar de forma exhaustiva los planteamientos y los aportes de los autores más relevantes en el estudio de la gerencia colombiana y que hablen sobre el tema a nivel internacional. Asimismo, es de carácter cualitativo que se determinará por medio de algunas variables determinantes y analizar cuáles son los rasgos característicos de la gerencia en las empresas colombianas, de la misma forma al ser la gerencia parte de la administración y esta a su vez, ser considerada como parte de las ciencias sociales.

Los métodos dentro de la parte teórica corresponden al analítico-sintético que parte de la fragmentación del objeto de estudio en cada una de sus partes para luego estudiarlas de manera holística e integral, así como es histórico-comparativo porque tiene en cuenta los factores culturales de dichos errores gerenciales frente a un determinado periodo de tiempo y una génesis común. El método de investigación a trabajar es de tipo dialéctico, ya que tiene en cuenta los aspectos socioculturales, teniendo en cuenta si estos han tenido algún cambio o mantienen las tendencias de comportamiento. En la investigación se analizará desde ese punto de vista cuál ha sido el comportamiento de los gerentes y empresarios colombianos y sus resultados ya sean positivos o negativos, buscando encontrar tendencias de comportamiento o basadas en teorías de la administración moderna.

Con respecto a la parte descriptiva, se orienta a identificar y definir los principales errores de los gerentes según los enfoques a determinar en el problema de investigación, de la misma manera que se pretende describir el estado, las características y factores que están presentes en dichos errores, así como el contexto en que se presentan (en este caso, la gerencia colombiana) y la organización sistemática de la información que se recoge a partir del análisis

bibliográfico para dar una idea clara del problema abordado, describiendo cómo se manifiesta el problema a partir del contraste entre la perspectiva histórica y el pensamiento gerencial moderno. Es decir, busca mostrar las relaciones de influencia entre los errores gerenciales desde dichos enfoques y la manera en que se encuentran implícitos en la caracterización de la gerencia colombiana.

Para tal efecto, se ha diseñado un instrumento de detección y análisis de errores gerenciales que se divide en dos partes: la primera es la realización de una prueba piloto constituida por una entrevista a profundidad cuyas preguntas serán divididas de acuerdo a la estructuración del trabajo hay interrogantes que son de carácter abierto, con el objetivo de permitir una mayor exposición de las ideas o argumentos de quienes se vayan a entrevistar, lo que permitirá en última instancia hacer la contrastación con el marco teórico y referencial de los autores abordados con sus respectivos errores, así como las preguntas cerradas serán necesarias con aquellas actividades o prácticas que puedan ser definidas de forma concreta, así como se busca determinar factores críticos de éxito y fracaso dentro del mismo formulario, con el objetivo de establecer la relación entre el pensamiento gerencial y la perdurabilidad empresarial, de la misma manera que se busca conocer a qué atribuyen los gerentes sus éxitos o fracasos en la empresa que tienen a cargo, determinando si cometen los mismos errores que se encontraron en el abordaje teórico.

La segunda corresponde a las variables que analiza la metodología EAHE (Área Europea para la Educación Superior, por su significado en español) que tiene seis categorías conceptuales que son útiles porque sintetiza los resultados que puede generar una entrevista a profundidad y se ajustan al tipo de enfoque de la investigación: perspectiva del contexto económico, social y político a lo largo de su vida; conducta económica (cómo toma decisiones frente a las coyunturas del mercado); percepción del Estado frente al ámbito empresarial, perfil socioeconómico del gerente (incluyendo si tiene formación universitaria), mentalidad (tipo de pensamiento gerencial que aplica en su organización) y estilo de vida.

En síntesis y en concordancia con los objetivos planteados, se espera encontrar aquellos rasgos y patrones axiológicos altamente arraigados que influyen en los errores más frecuentes que cometen los gerentes colombianos en las empresas que tienen a cargo y que atentan en contra de su perdurabilidad, así como teniendo en cuenta que el gerente está dentro de un sistema y contextos sociales y determinar si ciertos factores históricos-culturales están implícitos en su estructura de pensamiento gerencial.

Asimismo, dentro de los resultados esperados para la investigación se encuentra poder hacer un análisis comparativo de los gerentes y empresarios colombianos, buscando rasgos comunes y diferencias sobre su comportamiento, teniendo en cuenta su entorno en particular, para poder recoger tendencias en su forma de actuar o encontrar cambios inesperados que pudieron dar origen a un estilo de gerencia que propicie o incentive el cometimiento de tales errores.

9. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de la revisión teórica, en la que los autores mencionados fijan sus puntos de vista con respecto a los comportamientos de los gerentes en Estados Unidos, Latinoamérica y Colombia, así como también determinan sus errores más comunes de acuerdo a sus estudios realizados, se encuentran puntos en común, diferencias significativas dadas por el entorno de los gerentes. Más allá del pensamiento y posiciones de los autores que se han incluido en esta investigación, es adecuado analizar el pensamiento actual de los gerentes colombianos, para realizar una contrastación de lo mencionado por los autores con la situación actual; es por esto que se realiza la aplicación de un instrumento que permita detectar los errores gerenciales en las organizaciones en Colombia, así como los comportamientos más comunes de los gerentes, agrupándolos como parte del pensamiento gerencial en la actualidad.

Con la aplicación de este instrumento se buscó llegar a encontrar puntos en común entre lo planteado por los autores y el panorama actual de los gerentes, así como llegar a establecer diferencias específicamente del caso colombiano. Las preguntas de este instrumento han sido formuladas para encontrar rasgos en común de los gerentes colombianos y establecer similitudes en su forma de asumir la gerencia y la toma de decisiones.

9.1. Instrumento para la detección y corrección de errores gerenciales en las organizaciones objeto de estudio

El diseño y la validación del instrumento empleado para este proyecto de investigación tienen como propósito analizar los diferentes enfoques de gestión de los gerentes estudiados y seleccionados con respecto a la detección y corrección de errores en el contexto gerencial colombiano, los cuales estarán basados en la realización de una prueba piloto constituida por una entrevista a profundidad cuyas preguntas serán divididas de acuerdo a la estructuración del trabajo y de la metodología EAHE (Área Europea para la Educación Superior, por su significado en español) que tiene seis categorías conceptuales: perspectiva del contexto económico, social y político a lo largo de su vida; conducta económica (cómo toma

decisiones frente a las coyunturas del mercado); percepción del Estado frente al ámbito empresarial, perfil socioeconómico del gerente (incluyendo si tiene formación universitaria), mentalidad (tipo de pensamiento gerencial que aplica en su organización) y estilo de vida.

Por esa misma razón, hay interrogantes que son de carácter abierto, con el objetivo de permitir una mayor exposición de las ideas o argumentos de quienes se vayan a entrevistar, lo que permitirá en última instancia hacer la contrastación con el marco teórico y referencial de los autores abordados con sus respectivos errores, así como las preguntas cerradas serán necesarias con aquellas actividades o prácticas que puedan ser definidas de forma concreta. Además, se encuentra el nombre de la empresa que tienen a cargo, su sector económico, razón social, la dirección en la ciudad donde opera y por supuesto, el nombre del gerente

A continuación se muestran las preguntas formuladas dentro del instrumento

1. ¿Cómo describe el éxito organizacional de acuerdo a su perspectiva?
2. ¿Cuáles factores considera que han sido los más importantes para lograr el éxito en su gestión organizacional? (Subraye uno o más respuestas)
 - a) La comunicación entre la gerencia y la empresa.
 - b) La toma de decisiones basada en análisis de variables.
 - c) Las buenas relaciones con los proveedores y clientes.
 - d) Motivación y buena relación con los empleados.
 - e) La participación activa de los empleados en las decisiones.
 - f) La experiencia adquirida en esta u otra organización.
3. ¿Qué tipo de causas mencionadas a continuación considera que ha traído problemas en su gestión organizacional y/o a la empresa en su conjunto? (Puede escoger más de una).

- a) De tipo económico
- b) De tipo coyuntural en el mercado o sector
- c) De tipo político
- d) Por factores competitivos
- e) Problemas en el mercado laboral
- f) Otra ¿cuál?

4. ¿Está de acuerdo con aquella definición de que un error gerencial como “un conjunto de comportamientos y actitudes de carácter sistemático que están relacionadas con hábitos y creencias altamente arraigadas dentro de sus prácticas gerenciales, así como influenciadas desde su entorno sociocultural, que provocan repercusiones negativas en la empresa a su cargo y que ponen en riesgo su perdurabilidad en el tiempo”?

Sí No ¿Por qué?

5. En su opinión, ¿Cuál es la mejor manera de motivar a los empleados y reconocer sus logros? (Marque una o más respuestas)

- a) Por medio de incentivos económicos.
- b) Por medio de ascensos dentro de la empresa.
- c) Reconocimientos especiales (menciones, diplomas, regalos por desempeño).
- d) Actividades extra laborales.
- e) Apoyo al desarrollo personal y profesional del empleado.

6. ¿Qué medidas piensa que son necesarias para corregir problemas o errores que sucedan a nivel gerencial y dentro de la empresa? (Puede escoger más de una).

- a) Hacer un mejor análisis de lo que realmente ocurre en el mercado o sector
- b) Involucrar a los recursos humanos de la organización en la toma de decisiones
- c) Lograr un aumento de la productividad laboral y a nivel general
- d) Resolver cabalmente los conflictos que surjan entre sus miembros

- e) Realizar un plan de acción para corregir o mitigar los problemas ocurridos
 - f) Otra medida ¿cuál?
7. Una vez detectados y analizados dichos errores o problemas gerenciales ¿cree que reduciría su incidencia o frecuencia a nivel empresarial en miras de cumplir con las metas de la organización?
- a) Reduciría totalmente su incidencia o frecuencia
 - b) Reduciría moderadamente su incidencia o frecuencia
 - c) Tendría un impacto reducido sobre su incidencia o frecuencia
 - d) No tiene ninguna relación y su impacto es prácticamente nulo
8. En caso de ejecutar una propuesta de un plan de acción para la detección y corrección de errores gerenciales ¿cuáles serían los pilares de la misma? ¿qué pasos o fases deberían concretarse para llevarla a cabo?
9. ¿Qué concordancia habría entre los valores y principios organizacionales con el proceso de cambio?
- a) Concordancia absoluta
 - b) Concordancia moderada
 - c) Poca concordancia
 - d) Ninguna concordancia
10. ¿Qué opinión tiene sobre el crecimiento económico de Colombia en los últimos años y qué tipo de beneficios ha traído sobre su empresa o sector?
11. ¿Cómo califica las acciones del Estado colombiano para incentivar la economía y la inversión en el país, así como mejorar la competitividad?
- a) Excelentes
 - b) Buenas
 - c) Regulares
 - d) Malas
 - e) No las ha visto

12. ¿Qué nivel de estudios ha realizado a lo largo de su vida?

- a) Secundaria b) Universitaria c) Especialización d) Maestría

13. ¿Cuántos años lleva usted en su cargo dentro de la compañía?

- a) Menos de un año b) Entre 1 y 3 años c) Entre 3 y 5 años d) Más de 5 años

14. ¿Cuándo fue la última vez que realizó una capacitación de tipo gerencial?

- a) Hace 1 mes b) Entre 1 y 6 meses c) Entre 6 y 11 meses d) Más de 1 año

15. ¿Piensa o tiene en cuenta que sus recursos humanos son claves en la toma de decisiones y la participación en las acciones que se tomen al interior de la empresa?

- a) Sí b) No ¿Por qué?

9.2. Análisis de datos encontrados en los gerentes objeto de estudio

Este instrumento fue aplicado a 10 empresarios gerentes de las empresas Amarey Nova Medical S.A., Novatecnica S.A.S., Solo Soluciones Cartagena S.A.S, Restaurante Los Galenos, Electricidad Industrial Neftali Pérez Ltda, Histra S.A.S, Just Married Group S.A.A, Ucipharma S.A., Efectivo Ltda, Fundación Instituto de Simulación Medica INSIMED, los cuales aceptaron de manera voluntaria responder a las preguntas que se formularon para ser analizados en el presente proyecto de investigación. De la aplicación del instrumento podemos llegar a las siguientes conclusiones de acuerdo a los datos revelados:

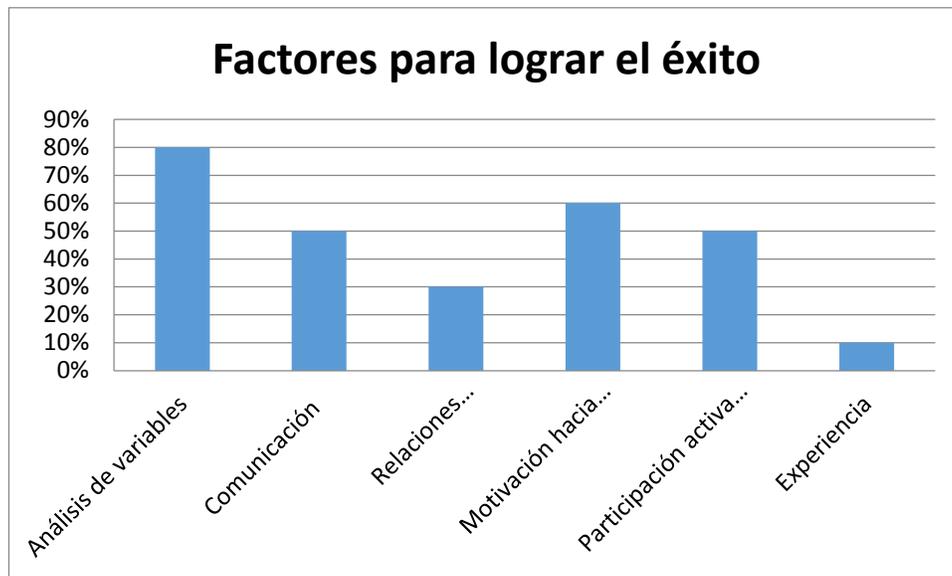
- 1.** A la pregunta uno, acerca de ¿Cómo describe el éxito organizacional de acuerdo a su perspectiva?, se encuentran los siguientes hallazgos:



Fuente: Elaboración propia

Los gerentes encuestados (el 60%) opinan que el direccionamiento brindado por la alta gerencia es un factor preponderante para describir el éxito organizacional. Además mencionan que el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa es importante para lograr el éxito. El 20% de los gerentes considera que tener estabilidad financiera es un factor primordial. Si bien los gerentes mencionan a otros factores como los recursos humanos, la capacitación, los valores empresariales, la estrategia como parte del éxito, el sentido de pertenencia de la gerencia con la organización, el trabajo en equipo para lograr las metas, entre otros. Es interesante ver como los gerentes consideran que su rol es protagonista y responsable en aras de alcanzar el éxito organizacional, más allá de todos aquellos factores que pueden ser claves para llegar a este, los gerentes creen firmemente que su labor de dirección es la que puede llevar a la organización a alcanzar sus metas y lograr el éxito.

2. A la pregunta ¿Cuáles factores considera que han sido los más importantes para lograr el éxito en su gestión organizacional? los gerentes respondieron:

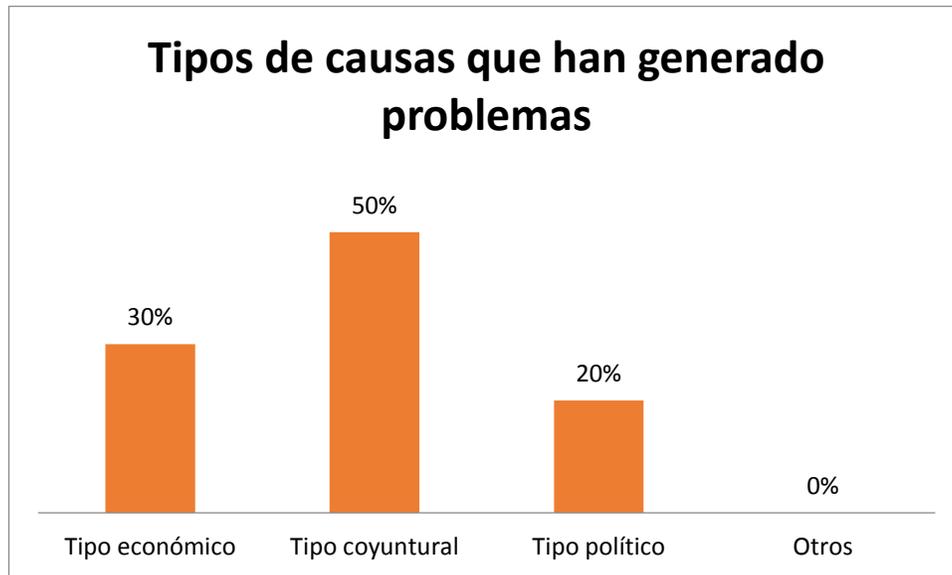


Fuente: Elaboración propia

El 80% de los gerentes consideran que la toma de decisiones basada en análisis de variables es un factor importante para lograr el éxito en la gestión organizacional. El 50% de los gerentes considera que la comunicación entre la gerencia y la organización es vital para lograr el éxito de la gestión, por otra parte el 30% de los gerentes cree que las buenas relaciones con los proveedores y los clientes son preponderantes, el 60% de los gerentes tienen en cuenta la motivación y las buenas relaciones hacia sus empleados como factor de éxito en su gestión.

El 50% de los gerentes consideran que la participación activa de los empleados en las decisiones de la organización permite lograr el éxito de la gestión, este punto es importante compararlo con lo mencionado por los autores, pues el tema de la “libertad” que otorga la gerencia a los empleados en las decisiones de la organización siempre causa posiciones encontradas. Por otra parte tan solo el 10% de los gerentes cree que la experiencia adquirida en la organización o en otras es un factor clave para lograr el éxito en la organización, rompiendo el paradigma tradicional de la experiencia por encima del conocimiento de administración.

3. A la pregunta, ¿Qué tipo de causas mencionadas a continuación considera que ha traído problemas en su gestión organizacional y/o a la empresa en su conjunto? Se encuentran los siguientes hallazgos:



Fuente: Elaboración propia

El 30% de los gerentes encuestados considera que las causas de tipo económico han traído problemas a la gestión organizacional. Dentro de este porcentaje se encuentran de manera particular en su mayoría empresas emergentes que están ganando mercado pero no cuentan con una larga trayectoria, comprobando la dificultad de las empresas pequeñas en Colombia para poder surgir, en cuanto a problemas económicos se refiere.

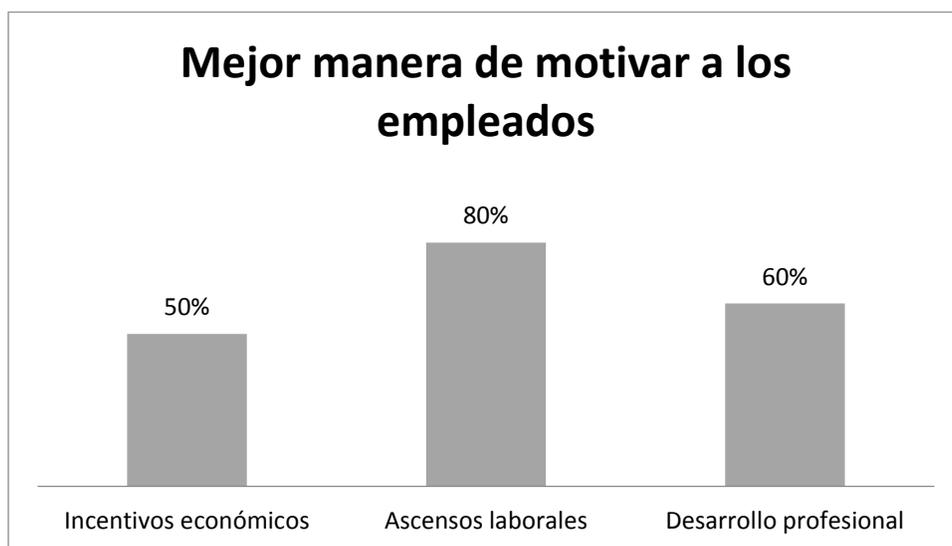
Por otra parte, el 50% de los gerentes cree que las causas de tipo coyuntural en el mercado o sector han traído problemas a su gestión en la organización. Esto quiere decir que la mitad de los gerentes encuestados considera que los principales problemas se presentan a causa de circunstancias que se presentan en el sector, tal vez por falta de planeación o por situaciones cambiantes dentro de sus mercados. Tan solo el 20% de los gerentes mencionaron causas relacionadas con problemas de tipo político en el desarrollo de su gestión. Además, ningún

gerente mencionó causas relacionadas con factores competitivos o con problemas en el mercado laboral.

4. A la pregunta que mencionaba estar de acuerdo con la definición de un error gerencial:

El 100% de los gerentes se encontró de acuerdo con la definición planteada en el enunciado. Algunos gerentes complementaron la definición escribiendo frases como: “Lo importante es saber que uno no se las sabe todas”, también “Se debe aprender a diferenciar en lo que yo creo de lo que la compañía necesita”. Por medio de estas definiciones se puede apreciar el pensamiento de los gerentes y su manera de abordar los errores cometidos en la organización, pues consideran que más importante que no equivocarse es reconocer sus errores y permitir que el cambio en la organización se genere desde su iniciativa personal.

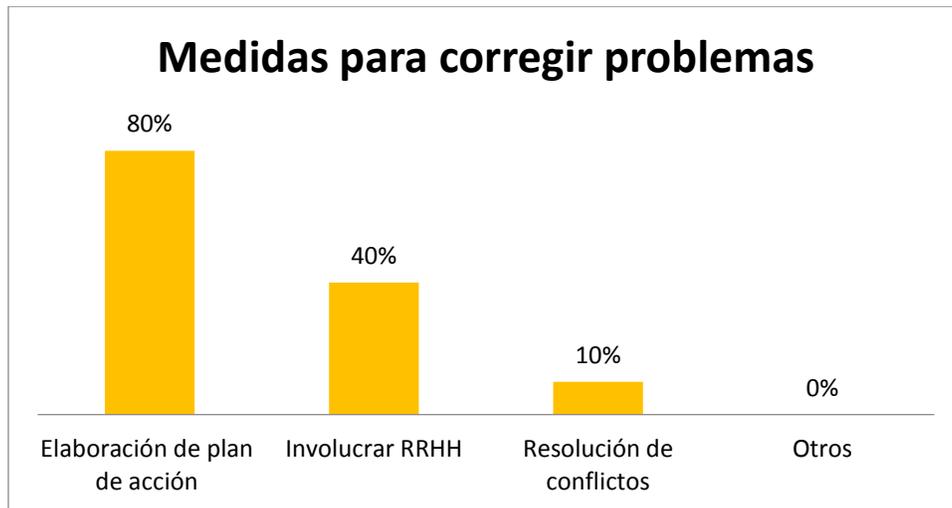
5. En la pregunta número 5, en su opinión, ¿Cuál es la mejor manera de motivar a los empleados y reconocer sus logros? Los resultados obtenidos por medio del instrumento reflejan:



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los gerentes consideran que la mejor manera de motivar a los empleados es por medio de incentivos netamente económicos, concordando con el pensamiento clásico de motivación económica a los empleados. El 80% de los gerentes considera que la mejor manera para motivar a los empleados es por medio de ascensos laborales, mientras que el 60% de los mismos considera que apoyar el desarrollo personal y profesional del empleado es vital para mantenerlo motivado en su labor. Ningún gerente consideró a los reconocimientos especiales o actividades extra laborales como importantes para motivar a los empleados.

6. A la pregunta, ¿Qué medidas piensa que son necesarias para corregir problemas o errores que sucedan a nivel gerencial y dentro de la empresa? Los gerentes opinaron:

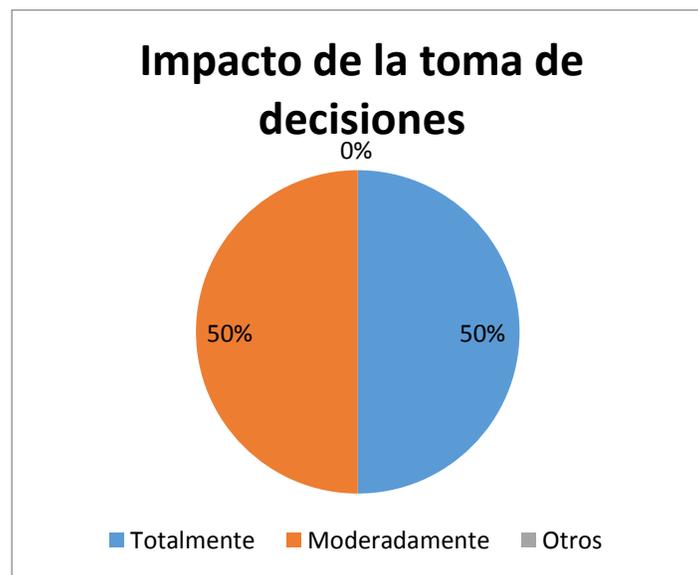


Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los mismos considera que la mejor manera de corregir problemas o errores a nivel gerencial es por medio de un plan de acción que permita dar respuesta a la situación que se presenta. Llama la atención que el 40% de los gerentes cree pertinente involucrar a los recursos humanos de la organización en la toma de decisiones para resolver o corregir

problemas que se presentan. Esto cambia sustancialmente lo pensado por la gerencia tradicional acerca del manejo exclusivo de las decisiones de la organización. La gerencia moderna empieza a darse cuenta que si bien no es la solución a todos los problemas, puede generar ideas innovadoras para la resolución de problemas. Tan solo el 10% considera importante resolver los conflictos que surjan entre sus miembros, esto debe verse desde el manejo de los recursos humanos que se da en cada empresa o en el tipo de conflictos que pueden presentarse dependiendo el negocio.

7. A la pregunta ¿cree que reduciría su incidencia o frecuencia a nivel empresarial en miras de cumplir con las metas de la organización? Teniendo en cuenta la respuesta anterior, en aras de resolver los problemas o errores que se presentan en la organización los gerentes respondieron:



Fuente: Elaboración propia.

El 50% considero que reduciría totalmente su incidencia o frecuencia realizando lo que para ellos era importante en el momento de atacar los problemas, el otro 50% considero que reduciría moderadamente, lo que quiere decir que para los gerentes aun no es totalmente claro el impacto que pueden generar sus decisiones dentro de la gestión o consideran que no son

completamente incidentes para resolver los problemas que se presentan habitualmente en la organización.

8. A la pregunta: En caso de ejecutar una propuesta de un plan de acción para la detección y corrección de errores gerenciales ¿cuáles serían los pilares de la misma? ¿qué pasos o fases deberían concretarse para llevarla a cabo? Si bien, aunque esta era una pregunta abierta para que los gerentes expresaran su punto de vista acerca de cómo organizar un plan de acción frente a la corrección de errores gerenciales, se encontraron los siguientes puntos en común:

Los gerentes concuerdan que se debe identificar el error como primera medida, luego se elabora un plan de choque en donde se pueda atacar el error de forma adecuada, luego de eso se debe procurar no volver a caer en el error y por ultimo realizar un monitoreo del problema para volver a empezar el ciclo con algún otro error que se presente. Este esquema básico fue mencionado en la mayoría de los gerentes, solamente difieren en su forma de abordar los errores y en la metodología de aplicación de la solución.

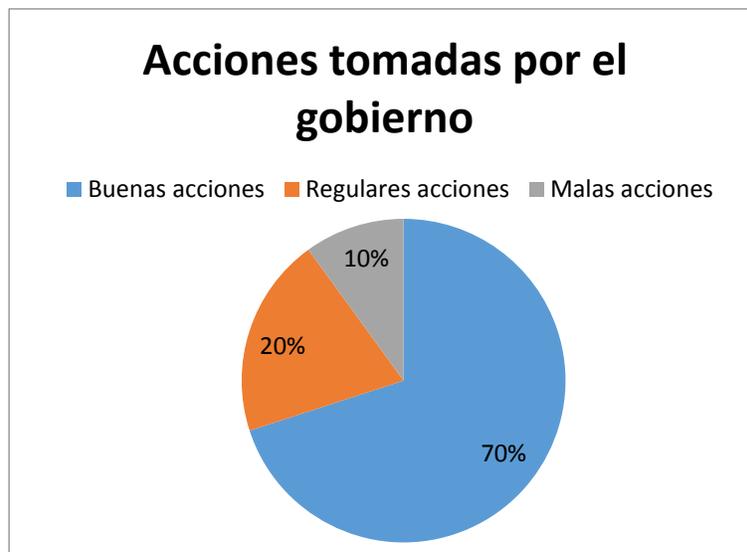
9. A la pregunta, ¿Qué concordancia habría entre los valores y principios organizacionales con el proceso de cambio? Los gerentes respondieron:

El 100% de los gerentes considera que debe existir una relación entre los principios y valores en las organizaciones y los procesos de cambio, esto es fundamental para el futuro de las empresas, ya que siempre que se tiene amarra el cambio a la estrategia y a los valores corporativos las organizaciones pueden adaptarse de manera adecuada y disminuir el choque que produce el cambio. Por otra parte este porcentaje global refleja el compromiso de los gerentes colombianos por incluir sus principios y valores en las organizaciones.

10. Acerca de la pregunta ¿Qué opinión tiene sobre el crecimiento económico de Colombia en los últimos años y qué tipo de beneficios ha traído sobre su empresa o sector? Los gerentes opinaron:

Frente a las empresas que se encuentran en el sector salud, los gerentes recalcaron la importancia y el compromiso que tiene el gobierno por mejorar las condiciones de los usuarios, para lo cual también las empresas que prestan servicios a la salud puedan verse beneficiadas. Para otros el crecimiento económico en Colombia ha sido importante, sobre todo por el ingreso de inversión extranjera al país. Esto ha beneficiado a unas empresas más que a otras, aunque los gerentes mencionan que deberían existir condiciones y beneficios para todos, resaltan el crecimiento del país y la generación de oportunidades que se están presentando.

11. A la pregunta: ¿Cómo califica las acciones del Estado colombiano para incentivar la economía y la inversión en el país, así como mejorar la competitividad? Los gerentes respondieron de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los gerentes considera que el gobierno colombiano ha hecho acciones buenas o adecuadas para incentivar la economía y la inversión en el país, 20% cree que han sido regulares o que no han ayudado mucho al crecimiento de la economía y la competitividad y el 10% restante considera que las acciones del gobierno han sido malas y no han traído ningún beneficio a las empresas en Colombia. Con esto podemos ver un panorama conforme entre los gerentes colombianos con respecto a las acciones del gobierno, aunque en cierta medida se guarda algo de preocupación por la competencia extranjera producto de los incentivos del gobierno para invertir en Colombia.

12. A la pregunta: ¿Qué nivel de estudios ha realizado a lo largo de su vida? Los gerentes respondieron de la siguiente manera:

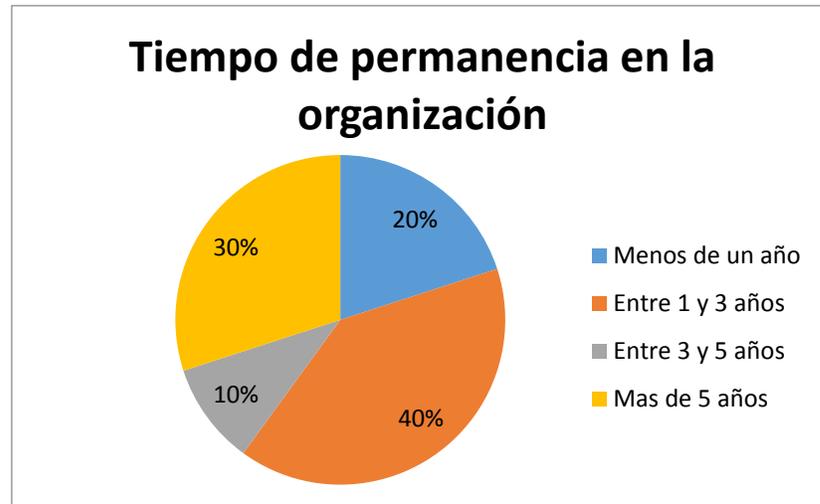


Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los gerentes dijo haber realizado estudios universitarios, 50% afirmó que tiene estudios de especialización, del total de la muestra, ninguno afirmó tener maestría. De esto se puede concluir que los gerentes en su mayoría ya cuentan con estudios profesionales y la mitad de estos con alguna especialización, lo que permite encontrar rasgos sobre la gerencia

de las empresas colombianas en la actualidad, donde empieza a surgir una gerencia con estudios profesionales que permiten abordar los problemas de manera distinta a la empírica.

13. A la pregunta: ¿Cuántos años lleva usted en su cargo dentro de la compañía? Los gerentes respondieron de la siguiente manera:



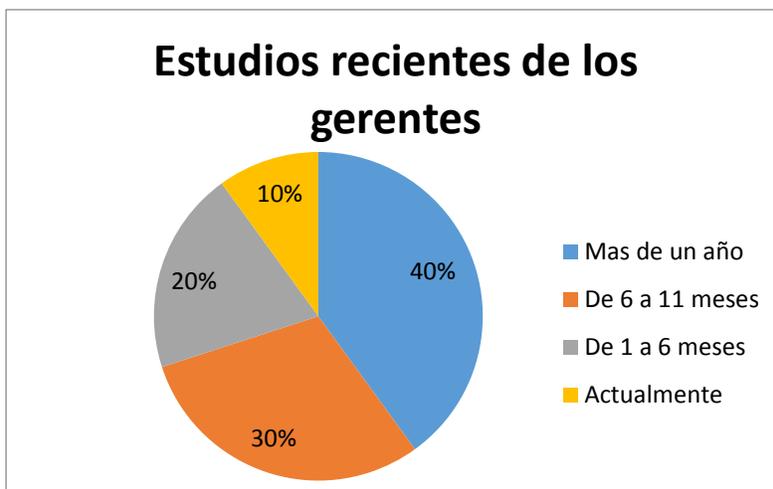
Fuente: Elaboración propia.

De la muestra, el 20% de los gerentes afirmó estar menos de un año en la compañía, el 40% afirmó estar entre 1 y 3 años, 10% aseguró estar entre 3 y 5 años en la compañía y el 30% restante afirmó estar más de 5 años desempeñando su labor. En su gran mayoría, los gerentes llevan poco tiempo en sus empresas actuales.

14. Frente a la pregunta: ¿Cuándo fue la última vez que realizó una capacitación de tipo gerencial?, la cual pretendió conocer el interés de los gerentes por ampliar sus conocimientos sobre gerencia, los resultados fueron los siguientes:

El 40% de los gerentes dijeron que han tomado capacitaciones gerenciales hace más de un año, también 30% de los gerentes afirma haber tomado una capacitación de tipo gerencial

entre 6 y 11 meses de anterioridad. Tan solo el 10% de los gerentes encuestados están tomando capacitaciones de tipo gerencial actualmente. Este porcentaje alto de gerentes sin capacitación gerencial hace más de un año refleja la condición actual de la dirección de las empresas en Colombia, pues si bien los gerentes suelen tener conocimientos y bases para sus decisiones, no se preocupan por actualizar sus conocimientos constantemente.



Fuente: Elaboración propia.

15. Frente a la pregunta ¿Piensa o tiene en cuenta que sus recursos humanos son claves en la toma de decisiones y la participación en las acciones que se tomen al interior de la empresa? Los gerentes respondieron de la siguiente manera:

El 100% de los gerentes piensa que los recursos humanos o más bien, las personas son vitales para la toma de decisiones y la participación activa en los planes de acción. Si bien todos los gerentes resaltaron la importancia de las personas para llevar a cabo sus planes y movilizar a la organización hacia el cambio, los gerentes no mencionaron la inclusión de los empleados en decisiones importantes o en la misma elaboración de la estrategia de la empresa. Solamente rescataron la importancia de tener a favor a las personas para poder ejecutar sus planes gerenciales.

Para finalizar, se concluye que los empresarios colombianos actualmente poseen un conocimiento mayor a los descritos por algunos autores, ayudando en gran parte a la gestión de su labor y al desempeño eficiente de su rol administrativo, sin embargo la falta de actualización de conocimiento marca un punto en común entre lo encontrado en el análisis teórico y la aplicación del instrumento en empresas colombianas. Por consiguiente los gerentes presentan poca adhesión a nuevas prácticas gerenciales que permitan traer el cambio a las organizaciones. En cuanto al papel de las personas o recursos humanos en las empresas, parece que poco a poco la mentalidad de la gerencia ha ido cambiando y el pensamiento tradicional que relegaba a los empleados a labores estrictas de su desempeño específico se va transformando en un papel un poco más participativo, pues la gerencia empieza a valorar un poco más sus opiniones en el momento de tomar decisiones.

Vale la pena resaltar el esfuerzo de la gerencia por realizar un análisis más consciente de su panorama real en el momento de tomar decisiones, según los resultados obtenidos en el instrumento, aunque los gerentes aún presentan problemas en el análisis y toma de decisiones, la experiencia está siendo complementada de manera oportuna por conocimientos (básicos o especializados) en cuanto a toma de decisiones se refiere y las empresas colombianas están incluyendo dentro de sus perfiles a gerentes capacitados que no solamente conozcan el negocio, sino que tengan un panorama global de lo que sucede tanto dentro como fuera de la organización, para así poder responder a lo que demanda el momento.

Sin embargo, para aquellos errores que sigue presentando la gerencia colombiana, luego del análisis teórico y de la aplicación del instrumento, es necesario dar unas sugerencias que permitan corregir estos errores, para poder dar solución a lo que se presenta específicamente en el caso colombiano. Para esto se abordará el tema en el próximo capítulo de esta investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La literatura de carácter internacional (en su mayoría proveniente del mundo anglosajón) presenta algunas falencias en la contextualización de errores gerenciales, dado que los aborda más bien desde casos y acciones puntuales que no necesariamente se presentan en todas las organizaciones, así como varios de los autores los muestran como “errores genéricos” a modo de pautas o sugerencias que se presentan en situaciones específicas para gerentes, más no en comportamientos sistemáticos en un grupo representativo de éstos.
- La literatura latinoamericana resulta ser más relevante para analizar los principales errores de los gerentes nacionales cuyos aportes están recogidos en las tablas que se presentaron anteriormente, siendo útiles para abordar esta temática sin descuidar el enfoque que han empleado en sus trabajos. Se considera que los errores gerenciales están bien definidos y enmarcados de acuerdo a la realidad que se vive actualmente en esta región del planeta que terminan influyendo en su pensamiento y su praxis, inclusive la mayoría de los resultados de estas investigaciones podrían ser fácilmente extrapolables al caso colombiano por tratarse de países que tienen muchas similitudes con el nuestro a nivel cultural y empresarial, es decir, una cercanía psíquica entre los mismos.
- A nivel nacional, es importante destacar el esfuerzo de los autores en las distintas facultades de administración del país que cada vez tienen mayor conciencia del estudio y análisis de los gerentes colombianos para construir un perfil que contenga la descripción de los “aspectos generales” que los caracterizan, así como crear espacios de discusión acerca de los componentes teóricos de la ciencia administrativa clásica con los enfoques de pensamiento gerencial de hoy.

- Los gerentes analizados por medio del instrumento demostraron que las empresas colombianas están en busca de profesionales capacitados que tengan un poco más que experiencia para tomar decisiones correctas, en el momento correcto. Además se pudo comprobar que los gerentes están empezando a utilizar herramientas gerenciales para el análisis de situaciones coyunturales y no solamente usan su intuición para establecer metas y objetivos.
- Los autores concuerdan con los resultados del instrumento en la idea tradicional que tienen los gerentes con respecto a la forma de motivar a los empleados. En Colombia la gerencia aun considera preponderante el incentivo económico por encima de cualquier otra manera de incentivar su recurso humano. Se debería empezar a considerar el desarrollo profesional y personal del empleado como parte fundamental para motivar su crecimiento dentro y fuera de la organización.
- La aplicación del instrumento demostró que los gerentes colombianos aún tienen un cuidado especial en el manejo de las decisiones que se toman y sobre todo en la forma de brindar participación a los empleados en la toma de decisiones. Si bien, los gerentes son mucho más conscientes de la importancia de las personas dentro de la organización, todavía existe prevención para delegar funciones o para incentivar a la participación activa en situaciones de importancia.
- La propuesta sobre un plan de acción para la corrección de errores gerenciales en el contexto colombiano tiene como fin que los procesos de cambio o transformación organizacional logren derribar paradigmas, valores mentales o arquetipos culturales que propician que, los mismos errores identificados tanto en el análisis teórico como en la aplicación del instrumento, sigan estando presentes en las compañías nacionales y que por ende, ponga en riesgo su perdurabilidad frente a los desafíos del presente siglo.

- El proceso de cambio apunta a crear un nuevo estilo gerencial que abandone los atávicos patrones administrativos de las últimas décadas y evolucione hacia la búsqueda de este objetivo en las organizaciones modernas, sin que por ello implique dejar de prestar atención a los símbolos culturales que resulten positivos de acuerdo al entorno o sector donde se encuentren.
- De la misma manera, la propuesta de un plan de acción enfocado hacia el cambio no pretende ver resultados de forma rápida ni desesperarse cuando ocurran problemas en el camino y que en ese sentido, todo gerente debe saber que aunque no vea frutos de los esfuerzos encaminados a lograr el cambio dentro de la empresa rápidamente, éstos han de lograrse con el involucramiento y empoderamiento de sus recursos humanos, en la medida que se remueva paulatinamente la resistencia hacia el mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, Ignacio. (2009). *El gerente y el empresarismo en Colombia. Estilo y gestión gerencial*. 2da edición. Bogotá D.C: Editorial Universidad Sergio Arboleda.
- Albright, Mary; Carr, Clay. (1997). *Los 101 errores más comunes de los gerentes y cómo evitarlos*. Ciudad de México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Brown, W. Steven. (2002). *13 errores fatales en que incurren los gerentes: y cómo evitarlos*. Traducido por Carlos Garcés, Bogotá D.C: Norma.
- Calderón, Luis; Viardot, Eric. (2009). “El impacto de los valores latinoamericanos en la gerencia del cambio organizacional”. *Revista OIKOS*, 27, 13-30.
- Cárdenas, Mauricio. (1996). *Gerentes, poco participativos*. Bogotá D.C., Colombia: Universidad de los Andes.
- Dávila, Carlos. (2012). *Empresariado en Colombia: perspectiva histórica y regional*. Bogotá D.C: Ediciones Uniandes.
- Dávila, Carlos. (1997). *Historia empresarial de Colombia: estudios, problemas y perspectivas*. Segunda reimpresión, Bogotá D.C: Ediciones Uniandes.
- Gutiérrez, Jahir. (2012). “Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano”. *Revista Estudios Gerenciales*, 28, 153-167.
- Latimer, Michael. (2001). *The top 25 strategic management mistakes: what you can do to prevent them*. Estados Unidos de América: Universal Publishers.
- León, Ricardo. (2009). *Los 100 errores más frecuentes del gerente y cómo corregirlos*. San Salvador.

- Manrique, Francisco. (1996). *Un cambio de época, no una época de cambios: la gerencia latinoamericana debe cambiar*. Bogotá D.C.: Mc Graw Hill.
- Méndez, Carlos. (2001). “Reflexión sobre teorías de la organización, cultura corporativa y tecnologías de gestión en la empresa colombiana”. *Revista Universidad y Empresa* (Universidad del Rosario), 1, 20-30.
- Méndez, Carlos. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá D.C: Limusa (Noriega Editores).
- Ramírez, Ximena. (2012). *Diez pecados gerenciales en los que caen las empresas familiares*. Recuperado el 6 de enero de 2014 desde: http://www.larepublica.co/alta-gerencia/diez-pecados-gerenciales-en-los-que-caen-las-firmas-familiares_19722
- Restrepo, Luis. (2010). “Pensamiento y práctica gerencial en Colombia”. *Revista Sotavento* (Universidad Externado de Colombia). Número 6, 22-29.
- Rick, Torben. (2012). *Top 20 de los errores gerenciales en los procesos de cambio que debes evitar*. Recuperado el día 21 de diciembre de 2013 desde: <http://www.torbenrick.eu/blog/change-management/top-20-change-management-mistakes-to-avoid/>
- Rodríguez, Mauricio. (2003). *Debilidades y fortalezas de la gerencia colombiana*. Bogotá D.C., Colombia: Brújulas empresariales.
- Romero, Gerardo. “Papel del gerente líder venezolano: gerencia vs liderazgo”. *Revista TELOS*, 7, 51-65.
- Valero, Carlos (2012). *La gerencia de la desconfianza*. Washington D.C., Estados Unidos de América: Palibrio.
- Wood, Don (2012). *Management mistakes: a fable for new managers*. Estados Unidos de América: Author House.