

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

NELSON CAMILO GUTIERREZ MONTENEGRO

ALVARO ANDRÉS PÉREZ MÁRQUEZ

CRISTIAN CAMILO VELÁSQUEZ VILLALOBOS

IDENTIFICACIÓN DE ERRORES COMETIDOS EN EL PROCESO DE DESPLIEGUE DE
LA POLÍTICA: CASO MEGAEXPRESS S.A.S. Y MERCA EXPRESS LTDA.

TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ D.C.

2014

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

NELSON CAMILO GUTIERREZ MONTENEGRO

ALVARO ANDRÉS PÉREZ MÁRQUEZ

CRISTIAN CAMILO VELÁSQUEZ VILLALOBOS

IDENTIFICACIÓN DE ERRORES COMETIDOS EN EL PROCESO DE DESPLIEGUE DE
LA POLÍTICA: CASOS MEGAEXPRESS S.A.S. Y MERCA EXPRESS LTDA.

TRABAJO DE GRADO

TUTOR: CARLOS HERNÁN PÉREZ GÓMEZ

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2014

AGRADECIMIENTOS

El grupo de investigación agradece a profesor Carlos Hernán Pérez Gómez por su dirección, guía y compromiso en el desarrollo del proyecto, también a los familiares y amigos por su apoyo y motivación, de igual manera a la Universidad de Rosario y sus profesores por sus enseñanzas y por último a Megaexpress S.A.S y Merca Express Ltda., que contribuyeron de manera significativa a la realización de la investigación.

CONTENIDO	
CONTENIDO GRÁFICAS	5
GLOSARIO	7
RESUMEN	8
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2. JUSTIFICACIÓN	12
1.3. OBJETIVOS	13
1.3.1. Objetivo General	13
1.3.2. Objetivos específicos	13
1.4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	14
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	15
2.1. Los 101 errores más comunes de los gerentes y cómo evitarlos	16
2.2. Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y como corregirlos	21
2.3. Por qué fracasan los gerentes y qué hacer para remediarlo	24
2.4. Four Fatal Flaws of Strategic Planning	26
2.5. 10 Management Traps and how to avoid them	29
3. MARCO METODOLÓGICO	32
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
5. CONCLUSIONES	71
6. RECOMENDACIONES	74
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77

CONTENIDO GRÁFICAS

Gráfica 1. Respuestas de los encuestados de la pregunta 1. ¿Con qué frecuencia oculta información a sus superiores?	39
Gráfica 2. Respuestas de los encuestados a la pregunta 2. ¿Qué tipo de beneficios no salariales obtiene del cargo que desempeña actualmente?	40
Gráfica 3. Respuestas de los encuestados a la pregunta 3. ¿Cantidad de trabajo y responsabilidad prefiere?	41
Gráfica 4. Respuestas de los encuestados a la pregunta 4. Cuando Califica su desempeño como gerente. ¿Qué Calificación se otorga?	42
Gráfica 5. Respuestas de los encuestados a la pregunta 5. ¿Cuál es el momento con mayor frecuencia en el que supervisa los trabajos que delega?	43
Gráfica 6. Respuestas de los encuestados a la pregunta 6. Cuando se autoevalúa, ¿Bajo qué criterios evalúa su desempeño?.....	44
Gráfica 7. Respuestas de los encuestados a la pregunta 6. ¿Con qué frecuencia fracasa en la toma de decisiones oportunas?.....	45
Gráfica 8. Respuestas de los encuestados a la pregunta 8. ¿Qué nivel de responsabilidad tiene en el trabajo que desempeña?	46
Gráfica 9. Respuestas de los encuestados a la pregunta 9. ¿Qué nivel de conocimiento tiene respecto al funcionamiento de las demás áreas de la empresa?	47
Gráfica 10. Respuestas de los encuestados a la pregunta 10. ¿Hace cuánto implemento nuevos adelantos en su campo de trabajo?.....	48
Gráfica 11. Respuestas de los encuestados a la pregunta 11. ¿Cuántas veces ha reaccionado de manera explosiva con su grupo de trabajo durante el último mes?	49
Gráfica 12. Respuestas de los encuestados a la pregunta 13. ¿Hace cuánto tiempo no implementa mejoras en su equipo de trabajo?	50
Gráfica 13. Respuestas de los encuestados a la pregunta 40. Teniendo en cuenta que existen tareas que requieren un cierto nivel de conocimiento específico ¿Cómo lleva a cabo la capacitación de sus colaboradores?	51
Gráfica 14. Respuestas de los encuestados a la pregunta 19. ¿Cuándo fue la última actualización del sistema operativo que utiliza la empresa?	52
Gráfica 15. Respuestas de los encuestados a la pregunta 17. ¿Con qué frecuencia comparte las razones de por qué es necesaria la tarea que fue delegada con su equipo de trabajo?.....	53
Gráfica 16. Respuestas de los encuestados a la pregunta 35. ¿Cómo influencia a sus subalternos o compañeros de trabajo?.....	54
Gráfica 17. Respuestas de los encuestados a la pregunta 15. Seleccione el elemento más importante que tiene en cuenta para delegar tareas a miembros de su equipo	55
Gráfica 18. Respuestas de los encuestados a la pregunta 20. ¿Cómo resuelve los problemas que se presentan?	56
Gráfica 19. Respuestas de los encuestados a la pregunta 23. ¿Qué tan frecuentemente rehúsa objetivos o tareas a cumplir?.....	57

Gráfica 20. Respuestas de los encuestados a la pregunta 5. ¿Cuál es el momento con mayor frecuencia en el que supervisa los trabajos que delega?	58
Gráfica 21. Respuestas de los encuestados a la pregunta 38. A partir de su experiencia, ¿Cuál de las siguientes opciones describen su modo de actuar frente a un trabajo deficiente?.....	58
Gráfica 22. Respuestas de los encuestados a la pregunta 36. Cuando la calidad de un informe o tarea no resulta ser acorde a lo esperado ¿Cuál es la reacción?	59
Gráfica 23. Respuestas de los encuestados a la pregunta 31. ¿Tiene normas y/o reglas diferentes a las de la empresa dentro de su equipo de trabajo?	60
Gráfica 24. Respuestas de los encuestados a la pregunta 34. El mérito del cumplimiento de objetivos es otorgado a quien:.....	61
Gráfica 25. Respuestas de los encuestados a la pregunta 14. ¿Con qué frecuencia retroalimenta el trabajo de su equipo?	62
Gráfica 26. Respuestas de los encuestados a la pregunta 21. ¿Qué elementos considera para trabajar o no en equipo?	62
Gráfica 27. Respuestas de los encuestados a la pregunta 26. ¿Cuál es el criterio más importante para seleccionar su grupo de trabajo?	63
Gráfica 28. Respuestas de los encuestados a la pregunta 22. ¿Cómo califica la relación entre jefe y empleados de su grupo de trabajo?	64
Gráfica 29. Respuestas de los encuestados a la pregunta 30. ¿Qué tipo de relación prefiere llevar con sus empleados?.....	65
Gráfica 30. Respuestas de los encuestados a la pregunta 12. ¿Cuál característica es la más importante al definir la preferencia hacia un miembro del equipo?	66
Gráfica 31. Respuestas de los encuestados a la pregunta 31. El mérito del cumplimiento de objetivo es otorgado a quien:	67
Gráfica 32. Respuestas de los encuestados a la pregunta 24. ¿Cuándo fue la última vez que promovió a un miembro de su equipo?	68
Gráfica 33. Respuestas de los encuestados a la pregunta 25. De las siguientes alternativas, ¿Cuál tiene mayor importancia en su área de trabajo?	68
Gráfica 34. Respuestas de los encuestados a la pregunta 28. ¿Cómo se consideran las utilidades de la compañía en su área?.....	69
Gráfica 35. Respuestas de los encuestados a la pregunta 16. En su área de trabajo ¿Qué nivel respecto a relación con cliente tiene?.....	70

GLOSARIO

El grupo de investigación define los siguientes conceptos básicos para el entendimiento del estudio realizado:

Empleado: Persona subalterna y colaborador del gerente o del jefe con personal a cargo, el cual se encarga de realizar labores operacionales o misionales de las empresas y organizaciones.

Empresa y/u organización: Lugar y organismo en el que se desempeña el gerente y el cual se verá afectado por las decisiones, desempeños y resultados del gerente y los equipos de trabajo.

Equipo de trabajo: Grupo de personas liderado por gerente o jefe con personal a cargo y los empleados o colaboradores de la empresa, que desempeñan labores específicas dentro de una empresa y organización.

Error: es la mala práctica o proceder inadecuado que genera efectos contraproducentes para el logro de los objetivos, resolución de problemas y actividades de los gerentes.

Gerente y/o jefe con personal a cargo: Cargo y persona que lidera a uno o varios equipos de trabajo, se caracteriza por tener responsabilidades, autoridad y poder en la toma de decisiones de las organizaciones, tanto en campos directivos o alta gerencia como en gerencia mediana y operacional. Para efectos de la investigación son los sujetos de estudio.

Mejora: Es el consejo y practica sugerida por los diferentes autores para corregir el error, con el fin de ayudar a los gerentes en el proceso de toma de decisiones y sus actividades del día laboral.

RESUMEN

La presente investigación evaluó *errores gerenciales* en *Megaexpress S.A.S.* y *Merca Express Ltda.*, empresas catalogadas en el grupo de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Bogotá, Colombia; pertenecientes al sector de consumo masivo, la primera en venta al detalle o retail y la segunda en distribución a mayoristas. La investigación partió del interés de los investigadores por conocer sobre la relación entre la academia y el sector real y en cómo la academia ayuda a los gerentes a mejorar sus prácticas en la toma de decisiones al momento de enfrentar la realidad empresarial. El estudio de *errores gerenciales* inicio en el análisis de teoría administrativa sobre el tema abordado por los diferentes autores que conforman el marco referencial en cuanto a cuáles eran los errores en los que incurrían los gerentes y su solución o mejora. Los investigadores utilizaron la herramienta, matriz de convergencias y divergencias, para dicho análisis y de la que se desprende la encuesta, instrumento de investigación, aplicada a gerentes y jefes con personal a cargo de *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, con el fin de corroborar en que errores incurrían las empresas y llegar a dar recomendaciones para mejorar sus procesos en la toma de decisiones y así contribuir a la perdurabilidad de las empresas.

PALABRAS CLAVES

Errores gerenciales, mipymes, academia, sector real, realidad empresarial, matriz de convergencias y divergencias, gerentes, toma de decisiones.

ABSTRACT

The present research assessed *management mistakes* in *Megaexpress S.A.S.* and *Merca Express Ltda.*, enterprises categorised in the micro, small and medium enterprises group in Bogota, Colombia, which belong to massive consumption sector, the first one in retail sales and the second one in distribution to wholesaler. The research started from the interest of the researchers in knowing about the relationship between academy and real sector, and how the academy helps manager to improve their practices in decision making when they face the business reality. The study of *management mistakes* began in the analysis of management theory about the topic presented by the different authors that conform the reference framework, as to which mistakes were and their solution or improvement, the researchers used the tool, matrix convergences and divergences, for that analysis, from the matrix it is deduced the survey, research instrument, applied to manager and chiefs with personnel in charge of *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, in order to confirm in which mistakes make the business and get to give recommendations for improve their decision making process and so contribute to the perdurability of the enterprises.

KEY WORDS

Management mistakes, micro, small and medium enterprises group, academy, real sector, business reality, matrix convergences and divergences, managers, decision making.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los autores en su interés por tener contacto con la realidad empresarial colombiana y en conocer cómo la academia ayuda a mejorar los procesos de los gerentes en la toma de decisiones vieron necesario investigar sobre *Errores de la Gerencia*. Esto debido a la importancia que tiene la relación entre Academia y Sector Real, con el fin de contribuir a la perdurabilidad de las empresas y al estudio de prácticas en la toma de decisiones realizadas por los gerentes.

Dado lo anterior y el interés por aprender de las experiencias, la investigación se realizó sobre *Errores de la Gerencia* en Bogotá, específicamente en dos empresas familiares (*Megaexpress S.A.S* y *Merca Express Ltda.*), pertenecientes al sector de comercio de consumo masivo, ya que dada su naturaleza y al ser micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), presentan informalidad en sus procesos operacionales, gerenciales y por ende de toma de decisiones.

La investigación a través de un análisis de los libros “*Los 101 errores más comunes de los gerentes y cómo evitarlos*” de Mary Abright y Clay Carr, “*Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y como corregirlos*” de James K. Van fleet; y “*Por qué fracasan los gerentes y qué hacer para remediarlo*” de John J. McCarthy; y los artículos “*Four Fatal Flaws of Strategic Planning*” de Edward A. Barrows Jr. y “*10 Management traps and how to avoid them*” de Steve Minter, identificó que *error* es la mala práctica o proceder inadecuado que genera efectos contraproducentes para el logro de los objetivos, resolución de problemas, y actividades de los gerentes. Además que los errores identificados en el

material bibliográfico se han presentado principalmente en las funciones gerenciales de gestión del talento humano y de liderazgo.

Dado lo anterior surgen los siguientes interrogantes: ¿Cómo se manifiestan los errores de gerencia en gestión del talento humano y liderazgo; y sus efectos en *Megaexpress S.A.S* y *Merca Express Ltda.*, empresas familiares y con informalidad en su operación en la ciudad de Bogotá? y ¿Cuáles son las sugerencias y soluciones para no cometer errores posteriormente y mejorar en la gestión de las empresas en aras de su perdurabilidad?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Los investigadores al haber tenido una experiencia en empresas familiares y al haber terminado su pregrado de Administración de Empresas en la Universidad del Rosario, en la ciudad de Bogotá, Colombia; decidieron ser partícipes de la investigación *Identificación de los errores cometidos en el proceso de despliegue de la política*, perteneciente a la línea de investigación de Realidad Empresarial, liderada por el Profesor Carlos Hernán Pérez Gómez.

Principalmente porque el tema mostraba enseñarles sobre la realidad de los gerentes en las empresas y la aplicabilidad de las teorías que habían aprendido en los cinco años de estudio en el sector real colombiano, esto debido a su interés por conocer la relación entre la academia y el sector real de la economía colombiana, al que pertenecen las empresas familiares estudiadas.

Con ésta investigación se pretendió aportar a las empresas *Megaexpress S.A.S* y *Merca Express Ltda.*, y a la comunidad académica de la Administración sobre errores gerenciales de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), y como éstas practicas afectan a las empresas y su perdurabilidad, con el fin de comprobar los errores y brindar soluciones y mejoras a los procesos dentro de las empresas anteriormente mencionadas; debido a que son empresas pertenecientes al grupo de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) y como lo mencionó Cantillo (2011) en Bogotá dicho grupo de empresas generaron el 70% de empleo de la ciudad y participaban con el 40% de los salarios registrados por Colombia en el 2011, datos relevantes que hacen objeto de estudio a micro, pequeñas y medianas empresas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. *Objetivo General*

Al tener en cuenta el interés de los autores por la relación entre academia y el sector real, el querer aprender de la experiencia y las prácticas de gerentes y jefes con personal a cargo de empresas de un sector importante para la economía de Colombia fundamentándose en los datos suministrados con anterioridad la investigación buscó evaluar el impacto de *errores gerenciales* dentro de *Megaexpress S.A.S* y *Merca Express Ltda.*, en cuanto a *Gerencia* y la *Gestión del Talento Humano* que pueden ocasionar problemas dentro de las empresas y afectar su perdurabilidad.

1.3.2. *Objetivos específicos.*

- Revisar y analizar teoría administrativa sobre los *errores de la gerencia*.
- Identificar los errores más relevantes presentados en la literatura en materia de *Administración del Talento Humano* y la *Gerencia*.
- Determinar cuáles son los errores más frecuentes de los gerentes de *Megaexpress S.A.S* y *Merca Express Ltda.*
- Identificar los errores en *Gestión del Talento Humano* y la *Gerencia* en *Megaexpress S.A.S* y *Merca Express Ltda.*
- Identificar en la teoría administrativa la solución a errores en la *Gestión del Talento Humano* y la *Gerencia* en *Megaexpress S.A.S* y *Merca Express Ltda.*

- Contrastar los hallazgos de *errores de gerencia* en *Administración del Capital Humano y Gerencia* en teoría administrativa con los de *Megaexpress S.A.S y Merca Express Ltda.*
- Evaluar el impacto de errores en las áreas de *Gestión humana y Gerencia* en *Megaexpress S.A.S y Merca Express Ltda.*

1.4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se relacionó con la línea de realidad empresarial y con el proyecto *Identificación de los errores cometidos en el proceso de despliegue de la política* en tres puntos que se expondrán a continuación.

El primero en que procuró identificar el contexto, la cultura y las particularidades en las cuales se encuentran inmersas las dos empresas a estudiar. Temas importantes para conocer y entender la forma en la que y por la que opera una empresa, temas correspondiente a la línea de investigación mencionada anteriormente.

El segundo en la dirección de las empresas, ya que es en ésta en donde los gerentes actúan y se desarrolla el modelo de gestión de las organizaciones, el cual puede ser pertinente o no dado el contexto en el que las empresas se encuentran, en el caso de no ser pertinente aparece el *error* y por ende es el área en la organización en el que se realiza el análisis por parte de la propuesta y del proyecto.

Por último el aporte de la academia al sector real, con enfoque en la perdurabilidad de las empresas, porque por parte del proyecto y de la investigación se ayudó a los gerentes a

identificar las malas prácticas, reducirlas y evitar los errores, con el fin de mejorar los sistemas de gestión. Se une con la línea de investigación ya que se necesita de un estudio holístico e interdisciplinario del contexto, cultura, sistema de gestión de la empresa para que las posibles sugerencias o soluciones dadas a los gerentes contribuyan a mejorar los procesos y las condiciones actuales de las empresas.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Para poder conocer teoría administrativa que tratase sobre *Errores Gerenciales*, con el fin de poder desarrollar herramientas y/o instrumentos de investigación de identificación de *errores gerenciales* los autores fundamentaron al proyecto con las obras “*Los 101 errores más comunes de los gerentes y cómo evitarlos*” de Mary Abright y Clay Carr, “*Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y como corregirlos*” de James K. Van fleet; y “*Por qué fracasan los gerentes y qué hacer para remediarlo*” de John J. McCarthy. Junto con los artículos “*Four Fatal Flaws of Strategic Planning*” de Edward A. Barrows Jr. y “*10 Management traps and how to avoid them*” de Steve Minter, que explican los diferentes *Errores en la Gerencia*, las sugerencias para no incurrir en ellos, las áreas de la empresa y funciones gerenciales en los que se presentan. A continuación se desarrolla su análisis.

2.1. Los 101 errores más comunes de los gerentes y cómo evitarlos.

Libro escrito por Mary Albright y Clay Carr en 1997, en el que ilustran los 101 errores más comunes que cometen los gerentes a través de ejemplos específicos. En la obra se explica en qué consiste el error, cómo recuperarse rápidamente, cómo deberá actuar de ahora en adelante el gerente para evitar el error. Expone si lo que el gerente hizo en el ejemplo es lo correcto o no; y por último, los autores dan un consejo hacia la administración sin errores.

De otro lado; los autores clasifican los 101 errores en 11 capítulos, los cuales son: Errores relacionados con los trabajadores, errores relacionados con el desempeño, errores al asignar tareas, errores al tratar con los clientes, errores al proporcionar información, errores en las relaciones con demás equipos de trabajo, errores en el uso de la tecnología, errores al administrar equipos de trabajo, errores relacionados con su jefe, errores en sus reacciones como parte de la empresa y errores en las practicas esenciales de la administración.

Como solución los autores mencionan que probablemente no se pueda llegar a una administración libre de errores, pero que se puede tomar la información analizada en el libro y aplicarla a otros casos para enfrentar los errores en el futuro, lo cual se puede hacer mediante lo que Albright y Carr denominan “aprender a como a aprender” (*learning how to learn*) acerca de temas de administración. Las técnicas recomendadas son: evaluar las consecuencias de las acciones que se van a tomar, pedir retroalimentación del equipo de trabajo y compartir las experiencias con otros gerentes y pedirle ayudar para solucionar los problemas (Albright & Carr, 1997).

Albright y Carr clasificaron los 101 errores en 11 categorías expuestas en 11 capítulos de su obra, los investigadores identificaron seis categorías que recogen los 101 errores, las cuales fueron: errores relacionados con las personas, errores relacionados con la comunicación y las

herramientas de trabajo, errores relacionados con los clientes, errores que se presentan en la relación entre el equipo de trabajo y otras áreas de la empresa, errores en cuanto a la administración en general, errores presentes en las labores diarias de los gerentes y errores relacionados con el comportamiento hacia el jefe y con la empresa.

Dentro de la primera categoría de malas prácticas se encuentran los errores relacionados con las personas, que reúne la mayoría de errores expuestos por los autores en el texto; específicamente encierra a todos los errores de los capítulos uno y dos, seis errores del capítulo tres y uno del capítulo seis, en total con 30 malas prácticas, que encierran errores que afectan y/o tienen relación el desempeño de las personas, su motivación, su capacitación, el clima organizacional de la empresa y el liderazgo del gerente con su equipo de trabajo.

En cuanto a la primera categoría los autores exponen que las mejoras para solucionar los errores se debe analizar la conducta que tienen los gerentes frente a sus colaboradores en cuanto al dirigirse a ellos, al motivarlos, al mejoramiento de su desempeño a través de la capacitación, al dar o recibir retroalimentación y su uso. Teniendo en cuenta que el gerente debe liderar a su equipo de trabajo mediante la motivación de las personas miembro vía colaboración, competencia, delegación y recompensa, con el fin de obtener los mejores resultados y lograr superar los problemas que se presenta, a través de su propio mejoramiento.

La segunda categoría se incluyen los errores relacionados con la comunicación y las herramientas de trabajo, respecto a los 101 errores, se incluye el tercer error del capítulo dos (No hacer uso de la retroalimentación), los errores uno y seis del capítulo tres, los ocho errores del capítulo cinco (Errores al proporcionar información) y los siete errores del capítulo siete (Errores en el uso de la tecnología) (Albright & Carr, 1997).

Los errores presentes en esta categoría por parte de la comunicación se generan como consecuencia de no prestarle atención al supuesto de que toda información es importante para

tomar cualquier decisión, por lo que se pueden ver errores como dar información incompleta tanto al equipo de colaboradores como al jefe, suponer que hay información que no es relevante para los integrantes del equipo de trabajo o simplemente no corroborar que el mensaje que se quería dar se haya recibido de la forma que se quería, al igual que buscar la retroalimentación y propiciar su buen uso, termina en tomar decisiones inapropiadas, desconfianza y dobles procesos en los equipos de trabajo y caer en los chismes de oficina.

Los autores exponen que se debe corroborar que el equipo de trabajo haya entendido lo que se le solicita, asegurarse que la información esté completa, propiciar y utilizar la retroalimentación con el fin de mejorar el desempeño y por último corroborar toda información que le den con el fin de evitar caer en los chismes de oficina (Albright & Carr, 1997).

En cuanto a los errores relacionados con las herramientas de trabajo se observa una conexión entre la información y la tecnología, ya que la información es herramienta para el gerente y sus colaboradores debido a que más allá de los equipos tecnológicos y sistemas con los que cuente si no se posee una información veraz, completa, optima y adecuada no se utilizará al máximo la tecnología que se tenga; es precisamente a lo que se refieren los autores con los errores relacionados con el uso de la tecnología ya que en las empresas se encuentran personas que están a favor de ésta o en contra, lo importante es saber el porqué y el para qué tener la tecnología no creer que va a mejorar el desempeño del equipo o los procesos, sino que deben ayudar a ejecutar las tareas extrínsecas del trabajo, es decir tareas que no forman parte del núcleo de las labores de los colaboradores (Albright & Carr, 1997).

La tercera categoría reúne los errores relacionados con los clientes, lleva el mismo nombre que el capítulo cuatro del libro y encierra los mismos errores. De aquí cabe resaltar que como lo mencionan los autores para tener un mejor servicio al cliente siempre debe estar en contacto con el cliente y éste debe ser escuchado por la empresa con el fin de mejorar y cumplir con las expectativas. También los autores dan un espacio para los proveedores por lo que a estos se les

debe escuchar y conocer y al mismo tiempo se debe ser un buen cliente, el cual conozca las restricciones de sus proveedores y comprenderlas (Albright & Carr, 1997).

La cuarta categoría tiene en cuenta a los errores que se presentan en la relación entre el equipo de trabajo y otras áreas de la empresa, se encuentran los errores del capítulo seis del libro (Errores en las relaciones con demás equipos de trabajo), dentro de los errores se encuentran dejar que el grupo de trabajo tome la competencia con otros grupos de forma equivocada, incluso a que se llegue a enemistar, se sienta superior a los otros equipos, o que culpe de los problemas a otros equipos y de esta manera destruya el trabajo en equipo dentro de la empresa. Para mejorar en las prácticas que se incluyen en esta categoría, Albright & Carr (1997) presentan que no se debe permitir este comportamiento por parte de los equipos de trabajo, por el contrario se debe propiciar una confianza mutua entre los equipos, los gerentes deben limitar la competencia, se debe estar abierto a nuevas ideas y enfrentar las dificultades en forma conjunta para buscar un equilibrio entre competencia y cooperación.

La quinta categoría contiene los errores relacionados con la administración en general, incluye los siete errores del capítulo ocho (Errores al administrar equipos de trabajo) y los 12 errores del capítulo 11 (Errores en las prácticas esenciales de la administración).

Por un lado se encuentran errores en cuanto funcionamiento de los equipos, si se administran como supervisor o como coordinador, si el equipo tiene compromiso con la misión, el no cambiar la mirada de individual por lo grupal, presionar al equipo a tomar decisiones rápidas, el no apoyar al equipo en sus decisiones y por último evitar que aparezcan y se solucionen los conflictos. Como medidas correctivas los autores desarrollan la idea que se debe administrar de manera que se cuente con la información pertinente y no tomar las decisiones en lugar del equipo, se debe establecer una misión clara, valiosa y que ejerza presión al equipo, con que se tendrán los cimientos para una dirección grupal, en la que se escuche a los miembros del equipo y se llegue a conclusiones asertivas, que tengan apoyo por el gerente, y si llegase a existir algún

conflicto lo solucionarán, es parte del día a día de los gerentes buscar el equilibrio entre evitar conflictos no evadiéndolos y el conflicto constante (Albright & Carr, 1997).

Por otro lado están los errores relacionados con las labores diarias de los gerentes, o como lo ilustran Albright y Carr, las prácticas esenciales de la administración, dentro de las que se encuentran no ser fiel a su palabra, no entender la individualidad de los empleados, concentrarse en los errores, juzgar por el comportamiento, intentar administrar por medio de la crítica y el miedo, no crear un ambiente de confianza y no ayudar a que los nuevos empleados adquieran la capacidad de auto administrarse. Albright & Carr (1997) ilustran que las mejoras se encuentran en el sentido común de las cosas, si se promete algo, se debe cumplir, ya que es posible controlar las promesas que se hacen. Se deben aprender a distinguir y apreciar las diferencias de los colaboradores pero deben ser tratados de la misma manera. El llamado de atención frente a un error de un empleado debe orientarse al aprendizaje que hubo del error, no a recalcar el error. A la hora de juzgar se debe hacer por desempeño no por la forma de ser de las personas, se debe capacitar a los empleados y apoyar su progreso, con el fin de ampliar sus competencias.

La sexta categoría incluye los errores relacionados con el comportamiento hacia el jefe y con la empresa, contiene los errores descritos en los capítulos nueve y 10 del libro, es decir, los errores al tratar con el jefe y los errores en sus reacciones como parte de la empresa, respectivamente. De los errores correspondientes al trato con el jefe, se deben mencionar que se debe conocer lo que el jefe espera de cualquier tarea asignada y prestar atención a los puntos que son más importantes para él, propiciar que el jefe tome buenas decisiones, por lo que siempre debe mantenerlo informado y actuar como integrante de un equipo.

En cuanto a los errores con relación a la empresa los autores plantean que se debe percibir el panorama general y saber cómo sus labores y responsabilidades afectan a la empresa, se debe trabajar en equipo no sólo con sus colaboradores sino también con sus pares, con otros gerentes, no se debe hablar mal de nadie, debe conocer el equilibrio entre criticar y quejarse, apropiarse de sus responsabilidades, ya que cuanto se libra de una tarea tediosa y lo convierte en patrón de

conducta demuestra que no colabora. El análisis de los problemas debe tener el tiempo necesario para su solución, las capacidades de análisis y escritura son importantes para que los gerentes puedan comprender e interiorizar la cultura de la empresa.

De esta manera se concluye el análisis del primer libro de estudio, y se da paso a la siguiente obra, “*Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y como corregirlos*” de Van Fleet, que expone de otra forma errores gerenciales.

2.2. Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y como corregirlos

Libro escrito por James K. Van Fleet en 1988, en esta obra se observa a través del relato de historias el estudio de los errores más frecuentes que se pueden presentar en cargos directivos dentro de las empresas y cómo poder mitigar estas prácticas, además de los beneficios que traería para la empresa y la persona.

Los 22 Errores que el autor presenta son:

1. No saberse mantener al tanto de los últimos adelantos en su campo.
2. Encerrarse en su especialidad.
3. Negarse a admitir responsabilidades mayores o no aceptar la responsabilidad de sus propias acciones.
4. Fracasarse en la toma de decisiones juiciosas y oportunas.
5. Negligencia para llevar a cabo las inspecciones personales adecuadamente.
6. No asegurarse de que el trabajo está bien comprendido, bien supervisado y bien terminado.

7. Desperdiciar el tiempo en detalles o labores que corresponden a otros.
8. Rehusarse a evaluar su propio desempeño en forma apegada a la realidad.
9. Aceptar lo mínimo en vez de pretender lo máximo.
10. Usar el puesto administrativo en beneficio propio.
11. Fracasar en decir la verdad y siempre sostener la palabra.
12. No dar un ejemplo personal que los subordinados puedan seguir.
13. Tratar de caer bien en vez de ser respetado.
14. Dejar de prestar cooperación a sus empleados.
15. No saber cómo pedir a los subordinados consejo y ayuda.
16. Fracasar en fomentar un sentido de responsabilidad en los empleados.
17. Hacer hincapié en las normas más que en las habilidades.
18. No lograr que sus críticas sean constructivas.
19. No concederle atención a los disgustos y quejas de sus empleados.
20. Dejar de mantener informada a su gente.
21. No saber tratar a los subordinados como individuos.
22. Rehusarse a adiestrar a una persona para que ocupe su lugar.

El autor ilustra cómo estos errores se presentan en diferentes áreas de la organización y en diferentes niveles, no necesariamente se muestran en los altos cargos gerenciales; solo se necesita tener personal a cargo para ser vulnerable a cometer alguno de los mencionados errores.

Acciones como no mantenerse informado acerca de las últimas innovaciones en el campo que se está involucrado es contraproducente, debido a que estar al tanto de los últimos avances en la disciplina de trabajo hace que la persona tenga una ventaja competitiva frente a otras, al contar con las últimas herramientas para el desarrollo de su actividad profesional.

Inconscientemente el encerrarse en su especialidad, como lo muestra el autor, es un error; puede generar una serie de acontecimientos negativos para la empresa, y para el desarrollo profesional

del gerente como tal, ya que podría perder la oportunidad de aspirar a cargos más altos en otras áreas y simplemente quedar por un largo tiempo en el puesto que tiene.

El autor no cataloga los errores en grandes categorías, ya que en cualquier área, se pueden presentar estas faltas, que parecen básicas o sin sentido, pero que pueden generar un efecto negativo a largo plazo dentro del grupo de trabajo del gerente y por ende afecta a la compañía.

Actos como conformarse con los mínimos resultados, es algo que, según el autor, no puede pasar en un cargo gerencial, porque esto le dará un menor prestigio al gerente, además de un menor sueldo y jamás podrá aspirar a un ascenso, puesto que no muestra una iniciativa clara para hacer las cosas, por lo tanto nunca será notado por las demás personas de la empresa.

No darle ejemplo a los subordinados, puede generar que llegue a perder el respeto de los empleados pues algunas de las personas que tiene a cargo un gerente no conocen con claridad las normas que tienen que seguir y pueden llegar a pensar que estas normas no les competen a ellos; lo cual puede resultar en otro error, ya que por tratar de llevarse bien con el personal, deja de ser respetado por sus subordinados.

Estos son algunos ejemplos de los errores que presenta Van Fleet, considerados los mas relevantes para los autores de la presente investigación, debido a que son prácticas que a largo plazo generan malestar dentro de la compañía lo que como consecuencia genera un efecto en cadena, dado que los bajos resultados dentro del equipo de trabajo se ven reflejados en el desempeño de la organización completa.

Para concluir; se puede inferir que no se debe estar en los cargos de la parte más alta de la estructura de la organización para ser vulnerables a cometer alguna de las prácticas expuestas por

Van fleet, ni que el error tiene que ser complejo para que se considere una falla, que al fin y al cabo tendrá consecuencias en el desarrollo correcto de la actividad laboral.

2.3. Por qué fracasan los gerentes y qué hacer para remediarlo.

Esta obra usada como fundamento teórico de la investigación escrita por John J. McCarthy en 1979, en el que se clasifican los errores dentro de siete capítulos, en los cuales error por error describe la situación y plantea posibles soluciones para mitigar estas prácticas. A lo largo de la obra McCarthy muestra que los errores se pueden presentar por la forma en que algunos gerentes piensan que es su trabajo, en ocasiones las personas que tienen cargos gerenciales pueden tener un concepto erróneo sobre lo que su puesto de trabajo significa y lo que este acarrea, debido a que la persona ha sido ascendida y este no olvida su puesto anterior y siempre está recordándolo sin enfocarse en sus nuevas tareas.

Prácticas como que el gerente le dé prioridad a lo que piensan sus subordinados pueden sesgar su criterio a la hora de corregir al personal que tiene a cargo en el momento en que estos realizan un mal trabajo; esta práctica se convierte en un error gerencial porque un grupo de trabajo o una persona que haya hecho mal una tarea necesita ser corregido, retroalimentado y guiado para que no vuelva a cometer la misma falta.

En el libro, McCarthy muestra que el cómo los gerentes se imaginan que son sus empleados, es un error, debido a que se empieza a hacer comparaciones sobre cómo eran los empleados antes y como son ahora, esas comparaciones crean malestares en el equipo de trabajo y desafortunadamente la primera impresión es la que vale y con la que las personas se quedan siempre.

Luego plantea que la forma en la que los gerentes llegan a tratar a sus empleados o intentan imponerle cosas a sus empleados con la percepción que a ellos les gustan las mismas cosas que al gerente, se convierte en un error porque no siempre los empleados tienen los mismos gustos o preferencias que sus jefes, esta práctica de imposición se convierte en algo malo para el grupo de trabajo y por ende para la compañía, puesto que se genera un mal clima laboral dentro del grupo de trabajo.

Otro error que ilustra McCarthy es el no reconocer el buen trabajo por parte de los empleados, así como cuando el empleado o el grupo de personas necesita que se le llame la atención y ser corregido cuando comete una falla, el personal a cargo también necesita que se les reconozca el buen desempeño, se les haga una retroalimentación que exalte su excelente rendimiento en la empresa, esto los motiva para seguir haciendo las cosas bien y de esta manera se consiguen excelentes resultados.

Como se puede observar, los errores gerenciales se pueden presentar de diferentes maneras, no hay una forma específica en la cual estos se manifiesten ni en áreas concretas y en conclusión en ocasiones las soluciones pueden parecer simples, pero si lo fueran no se presentarían estas prácticas, sin embargo, McCarthy a través del libro da recomendaciones que los gerentes deberían aplicar para lograr mitigar al máximo los errores en los equipos de trabajo y de esta manera mejorar el desempeño de la organización.

Aparte de los libros analizados anteriormente, también se realizó análisis sobre algunos artículos publicados en revistas académicas que hacen referencia al tema central de esta investigación, errores en la gerencia; como se verá, el primero de los artículos, es un escrito que fue publicado por la Universidad de Harvard.

2.4. Four Fatal Flaws of Strategic Planning

Artículo escrito por Edward A. Barrows Jr., se publicó en Abril del 2009 en el Volumen 14 número cuatro de la Harvard Management Update; *A Newsletter from Harvard Business Publishing*. En la publicación el autor expone que la planeación estratégica es tan popular como siempre, pero que los gerentes continúan cometiendo errores fundamentales que de ser evitados significarían una importante mejora en el proceso de planeación y sus resultados, esto lo desarrolla a través de la explicación de cuatro errores, el saltarse un análisis riguroso, creer que se puede construir una estrategia en un día, fracasar en conectar la planeación estratégica con la ejecución de la estrategia y esquivar las reuniones de evaluación de estrategia.

El primer error, saltarse un análisis riguroso (*Skipping Rigorous Analysis*), que consiste en que mucho gerentes creen que su experiencia y conocimiento del negocio son la única fuente de información y que es lo único que necesitan para conducir una efectiva planeación estratégica, pero que esta creencia suele no ser cierta y que no es la fuente verdadera que las estrategias creativas.

Frente a este error el autor expone que un buen proceso de planeación estratégica toma toda la ventaja de las diferentes herramientas de análisis estratégico, tales como el modelo de las cinco fuerzas, mapa de grupos estratégicos o la cadena de valor; esto con el fin de obtener ideas o percepciones claves sobre cómo la industria está evolucionando, cómo los competidores están cambiando su posición y sobre en dónde residen las ventajas competitivas de la empresa.

El Segundo error, creer que se puede construir una estrategia en un día (*Believing strategy can be built in a day*), en el que se describe que existe gerentes y ejecutivos de grupos que creen firmemente que una estrategia efectiva puede ser identificada, explorada y acordada durante las

breves reuniones que se realizan fuera de la compañía y que el conductor de la agenda principal es el tiempo de pausa que hay para comer.

En cuanto al segundo error Barrows (2009) plantea que para poder llegar a una estrategia se debe hacer un análisis que comprenda todo el desempeño de la organización, esta información se puede reunir a través del DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), herramienta trabajada en años anteriores por (Sallenave, 2004), (Serna, 2008), (Ansoff, 1976), entre otros. Pero que cada tópico que se quiera tener en cuenta dentro del análisis debe ser asignado a un grupo de trabajo un mes antes del día de la reunión, con el objetivo de que establezcan la estructura de enfoque del problema-solución para el tema asignado, identifiquen las causas raíces del tema y sus posibles rutas de acción.

Después que los grupos de trabajo hayan identificado y establecido el enfoque, causas y acciones, resumirán su hallazgos un día antes de la reunión para asegurarse de que todos los participantes hayan comprendido conscientemente el tema, sus causas, las opción y lo más importante darán recomendaciones para el plan en desarrollo. El resultado será un proceso racionalizado y mejores decisiones.

El tercer error, fracasar en conectar la planeación estratégica con la ejecución de la estrategia (*Failing to link strategic planning with strategy execution*), radica en que no hay duda sobre que la ejecución de la estrategia requiere el trabajo de toda la organización, mientras que la planeación estratégica solo requiere del grupo directivo, sin embargo parte del reto que tiene el grupo directivo en la ejecución se encuentra en el fracaso de conectar su trabajo con la ejecución de la estrategia que se está desarrollando. Hrebiniak (como se citó en Barrows, 2009) expone que un éxito estratégico demanda una vista simultanea de ejecución y planeación, que los gerentes debe estar pensando en ejecución incluso cuando están formulando los planes.

Para superar este error el autor desarrolla la idea de crear un proceso de planeación estratégico de amplio espectro en el que se incorporen actividades de formulación y ejecución para volver más dinámica la planeación estratégica que se lleva por la general a cabo cada año.

El cuarto error, esquivar las reuniones de evaluación de estrategia (*Dodging strategy review meetings*), consiste en que “la forma más rápida en que un plan estratégico puede quedar obsoleto es cuando no hay lugar para actividades que lo mantengan vivo, estas actividades son el seguimiento, control y la retroalimentación de los planes, las cuales se llevan a cabo en las reuniones de evaluación” (Barrows, 2009, p 4).

Barrows (2009) expone que la forma más directa de mantenerse concentrado y enfocado en la estrategia es programar y mantener reuniones de evaluación de estrategia regularmente; las cuales se deben establecer al final de la formulación del plan estratégico. La idea de las reuniones es que sean lo más productivas posibles por eso la estrategia que se estableció debe ser en el tema de las reuniones y no discusiones sobre temas operacionales, para ellos se establecerán análisis previos y sus hallazgos se conocerán antes de las reuniones para que la sesiones se puedan dedicar a la toma de decisiones y no a discusiones sin estructura y sin límites.

La metodología propuesta por Barrows (2009) para superar estos errores y mejorar el proceso de planeación estratégica se llama *Optimal Project Portfolio* (OPP), el cual consiste en desarrollar un criterio de priorización de proyectos en los que la compañía esté más interesada lograr, después se realiza un análisis de la capacidad de los recursos. En tercer lugar se debe reunir y organizar la información sobre los proyectos que están en marcha y los planeados, para así poder evaluar todos los proyectos y determinar cuál seguirá adelante y por último y quinto paso se implementa un proceso de administración de portafolio de proyectos en marcha.

Para complementar el material bibliográfico utilizado para la investigación se presenta un artículo publicado en *Industry Week*, acerca de los errores más comunes de los gerentes.

2.5. 10 Management Traps and how to avoid them.

Es un artículo escrito por Steve Minter, se publicó en Mayo de 2011 en volumen 260 número 5 en *Industry Week*; en el cuál se le pregunta a consultores de negocios y académicos sobre sus observaciones acerca de los errores más comunes en los que caen los líderes y gerentes de compañías y cómo se podría evitar repetir dichos errores (Minter, 2011).

Minter introduce al lector en el tema a través de la propuesta que en el mundo de hoy es muy difícil para los gerentes guardar del ojo público sus errores, los cuáles se hacen más frecuentes cada día, aumentando su impacto en la productividad y competitividad de la compañía, por lo que menciona que una de las razones por lo que ocurre con frecuencia es que la mayoría de empresas no ofrecen entrenamiento en gerencia.

Como primer error Minter habla sobre *el no cortarlo de raíz* (*Not “Nipping it in the bud”*), es cuando no se trata un problema, error o situación difícil en el momento en que surge por lo que la cantidad de problemas no disminuirá. El segundo error es *llenar el flujo de malas noticias* (*Squelching the flow of bad news*), consiste en que los gerentes al momento de oír malas noticias, no son asertivos en el mensaje que envían en cuanto a la solución sino que resaltan el problema, es decir, realizan una retroalimentación, en la que se ataca el hecho que le llevan malas noticias y no el problema en sí.

El tercer error es *hacer un trabajo inferior* (*Doing Drop-Down Work*), consiste en la tentación que tiene todo colaborador y gerente a ser promovido pero seguir haciendo lo que le es familiar, en vez de adquirir nuevas responsabilidades y realizar las funciones que le demanda el nuevo cargo. El cuarto error es *gastar mucho tiempo en un problema pequeño* (*Spending Too Much Time on a Problem Child*), consiste en que los gerentes dedican cada vez más tiempo en los

empleados con bajo desempeño y dedicando menos tiempo a la empresa, a los empleados con alto desempeño y a las actividades que generen altos rendimientos (Minter, 2011).

El quinto error es *posponer las decisiones hasta que es muy tarde (Delaying Decisions Until it is Too Late)*, el no tomar decisiones hace que la organización deje de estar a la vanguardia de los cambios y la competencia (Minter, 2011). El sexto error es *dejar escapar el entusiasmo del empleado (Letting Employee Enthusiasm Fizzle)*, consiste en que el gerente presta más atención a las necesidades de los empleados nuevos que de los empleados antiguos, mostrando una preferencia hacia los empleados nuevos.

El séptimo error es *no delegar (Failing to Delegate)*, es la preferencia que tiene los gerentes por hacer la labor ellos mismos y no delegarla. El octavo error es *perder el tacto (Losing Touch)*, según Minter es la falta de conocimiento del líder sobre el trabajo que sus empleados realizan en primera línea exigiendo al mismo tiempo labores que no van con la realidad de la empresa (Minter, 2011).

El noveno error es *convertir a las personas en engranajes (Turning People into Cogs)*, consiste en pensar que los colaboradores van a trabajar como engranajes de una máquina. La décima y última trampa es *dar solamente retroalimentación negativa (Giving Only Negative Feedback)*, consiste en dar sólo retroalimentación constructiva o correctiva a los colaboradores, dejando de retroalimentar los aciertos de sus empleados (Minter, 2011).

El grupo de investigación a través del análisis bibliográfico realizado y expuesto anteriormente, logró concluir las definiciones de los siguientes conceptos básicos para el entendimiento del estudio realizado:

Empleado: Persona subalterna y colaborador del gerente o del jefe con personal a cargo, el cual se encarga de realizar labores operacionales o misionales de las empresas y organizaciones.

Empresa y/u organización: Lugar y organismo en el que se desempeña el gerente y el cual se verá afectado por las decisiones, desempeños y resultados del gerente y los equipos de trabajo.

Equipo de trabajo: Es conformado por un líder, gerente o jefe con personal a cargo y los empleados o colaboradores de la empresa, que desempeñan labores específicas dentro de una empresa y organización.

Error: Es la práctica o proceder inadecuado que genera efectos contraproducentes para el logro de los objetivos, resolución de problemas y actividades de los gerentes.

Gerente y/o jefe con personal a cargo: Cargo y persona que lidera a uno o varios equipos de trabajo, se caracteriza por tener responsabilidades, autoridad y poder en la toma de decisiones de las organizaciones, tanto en campos directivos o alta gerencia como en gerencia mediana y operacional. Para efectos de la investigación son los sujetos de estudio.

Mejora: Es el consejo y practica sugerida por los diferentes autores para el correr el error, con el fin de ayudar a los gerentes en el proceso de toma de decisiones y sus actividades del día laboral.

Después de que la investigación encontró y analizó teoría administrativa sobre *Errores Gerenciales*, la que ayudó inicialmente a definir qué es un error y qué es una mejora; y posteriormente logró identificar, conceptualizar y categorizar a los errores más relevantes para el proyecto presentados por los diferentes autores, junto con su respectiva mejora y/o solución a través de la herramienta de matriz de convergencias y divergencias, que fue base para realizar el instrumento de investigación del proyecto, la encuesta, como se expone en el siguiente apartado.

3. MARCO METODOLÓGICO

La investigación se desarrolló mediante la herramienta de investigación, matriz de convergencias y divergencias, de la cual se pudo generar el instrumento de investigación: la encuesta con que se buscó contrastar la información y errores que se encontró del estudio de los libros y artículos anteriormente mencionados; con las empresas seleccionadas para la investigación. Dicha herramienta e instrumento se explicará en el presente capítulo.

La matriz de convergencias-divergencias, es una herramienta que se creó con el fin de poder contrastar los errores descritos en las referencias bibliográficas usadas durante la investigación, buscando-como su nombre lo indica- convergencias y divergencias entre los autores de estos libros para poder determinar cuáles son los errores que se presentan con mayor frecuencia.

Con la matriz de convergencias y divergencias se buscó determinar las principales similitudes entre los errores descritos por cada autor y a su vez observar si estos coinciden o no entre si al tratar el mismo tema en sus textos, todo esto con el fin de ayudar a la formulación de las preguntas utilizadas en la encuesta para la recopilación de información. La matriz tiene tres zonas fundamentales: la parte superior se encuentran las convergencias o similitudes entre los autores, en la parte inferior se ubican las diferencias o divergencias. Las dos zonas de la matriz son separadas por una diagonal, que se compone por rectángulos que “incluyen aspectos relevantes de cada texto y/o autor” (Pérez, 2012, p.153), es decir, se coloca una síntesis de cada libro en la diagonal con el fin de plasmar lo que cada autor expone en su respectiva obra.

El resultado del desarrollo de la matriz de convergencias y divergencias fue el cuestionario (Encuesta) de 40 preguntas cerradas, dirigidas a evaluar 36 errores; el uso de estas dos herramientas permitió la recopilación de información acerca de los errores gerenciales presentados en *Megaexpress S.A.S* y *Merca Express Ltda.*, en corroboración y contraste de los errores que se mencionan en los libros “*Los 101 errores más comunes de los gerentes y cómo*

evitarlos” por Mary Abright y Clay Carr, “*Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y como corregirlos*” por James K. Van Fleet; y “*Por qué fracasan los gerentes y qué hacer para remediarlo*” de John J. McCarthy, además de los artículos “*Four Fatal Flaws of Strategic Planning*” de Edward A. Barrows Jr y “*10 Management Traps and how to avoid them*” de Steve Minter.

Adicional ayudo a poder conceptualizar el panorama de los errores gerenciales que se presentan en dichas compañías y así mismo permitió dar unas conclusiones y recomendaciones para la resolución de estos errores encontrados a través las herramientas de investigación.

La encuesta fue definida como un instrumento que mediante el uso de preguntas aplicadas a diferentes personas, permite obtener resultados sobre algún tema en específico y lo que se busca con la encuesta es obtener resultados cuantitativos. Las características principales de este instrumento se centran en la recolección de la información de manera estructurada y con esto las respuestas se cuantifican y agrupan para el análisis de datos, todo esto genera fiabilidad de los datos recolectados (Schettini del Moral, s.f., p 3.).

Según Schettini et ál. (s.f.), docente de la Universidad Autónoma de Madrid, las ventajas de la encuesta se resumen en cuatro grandes premisas que se enumeran a continuación:

1. Permite abarcar un amplio portafolio de cuestiones en un mismo estudio.
2. Facilita la comparación de resultados.
3. Posibilita la obtención de una información significativa.
4. Puede obtenerse un volumen importante de información a un costo mínimo.

Para el efecto de la investigación, el tipo de preguntas que se utilizaron dentro del cuestionario fueron preguntas cerradas con única respuesta, lo que permitió obtener información puntual sobre los errores gerenciales en *Megaexpress S.A.S* y *Merca Express Ltda*.

Además, el diseño de la encuesta es de tipo transversal, debido a que con la encuesta se pretende explicar el comportamiento de cierto grupo de personas dentro de las empresas seleccionadas

para este trabajo. Este instrumento cuenta también con un diseño muestral no probabilístico intencionado, dado que los investigadores y como lo menciona Schettini et ál. (s.f.), escogieron a los sujetos que se les aplicó la encuesta basados en el tema y los objetivos de la investigación.

La muestra para la aplicación del cuestionario en este caso, fueron personas que desempeñan cargos gerenciales o tienen personal a cargo dentro de sus áreas de trabajo en *Megaexpress S.A.S* y *Merca Express Ltda.*, empresas seleccionadas para el desarrollo del trabajo de investigación, ya que pueden ser propensas a cometer errores gerenciales y funcionan como referencia para otras empresas con características similares a las mencionadas anteriormente.

Mediante el uso de este instrumento de investigación se buscó observar que tan frecuente se presentan errores gerenciales en las personas que tienen cargos gerenciales dentro de las empresas escogidas para la investigación, además de cuáles eran los errores en los que incurrían en sus labores diarias, con el fin de poder dar un soporte para poder proporcionar recomendaciones a *Megaexpress S.A.S* y *Merca Express Ltda.*, y sus gerentes, para que de esta manera pudieran mejorar y corregir las prácticas inadecuadas que se estuvieran llevando a cabo. Antes de presentar los resultados de la investigación y su análisis se pasará a describir las empresas de estudio.

Merca Express Ltda.

Micro empresa familiar colombiana legalmente constituida con más de 20 años de experiencia en distribución de alimentos no perecederos y de aseo de consumo masivo, ubicada en la ciudad de Bogota, Colombia, en el sitio de Corabastos, e identificada con el NIT 800.207.012-0. Enfocada en atender a los mini-mercados, supermercados y mayoristas del sur de Bogotá. A lo largo de su operación ha tenido decrecimiento en su operación debido a la separación de socios iniciales, personal no calificado, informalidad y exigencia del mercado; al año 2014 tiene ventas mensuales por 100 millones de pesos colombianos (COP). *Merca Express Ltda.*, es catalogada

una micro empresa debido a su número de empleados que es inferior a 10, tal y como lo describe el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT, 2012).

Con respecto a la misión de la empresa distribuyen productos de la más alta calidad, mediante un personal calificado, ético y que siempre busca la excelencia, logrando fortalecer las relaciones con sus clientes, garantizando así una rentabilidad sostenible para todos. Como visión *Merca Express Ltda.*, quiere ser una organización dinámica, que con su recurso humano sea capaz de brindar un eficaz servicio de distribución, logrando tener un fuerte posicionamiento estratégico dentro del mercado con valores que los distingan.

En cuanto a personal *Merca Express Ltda.*, cuenta con César Augusto Velásquez Hernández identificado con cédula de ciudadanía 19.480.357 de Bogotá, como Gerente General y socio mayoritario, a su cargo tiene a una auxiliar administrativa, un administrador, un jefe de Bodega y un transportador, además de dos vendedoras free-lance. Para la investigación sólo se encuestaron al Gerente General, el administrador y el Jefe de Bodega debido a que eran los únicos que cumplían con los parámetros para objeto de estudio mencionados anteriormente en este trabajo.

Al analizar la empresa en materia de personal calificado, se encontró que el único con título profesional era el administrador; el Gerente General cuenta con título de bachiller y seis semestres de Ingeniería Mecánica en la Universidad de los Andes de Colombia y el Jefe de Bodega con bachillerato incompleto, lo que demuestra baja calificación en los empleados de la empresa.

Megaexpress S.A.S

Empresa familiar colombiana de supermercados dedicada a la comercialización de productos de la canasta familiar y de consumo masivo, legalmente constituida en Agosto del 2011, identificada con el NIT 900.458.686-3. Cuenta con seis puntos de venta ubicados de la siguiente manera: cinco de ellos se encuentran en Bogotá y uno en Madrid, Cundinamarca, su central se localiza en Corabastos, Bogotá, Colombia. Tiene activos totales por 1.414,67 millones de pesos colombianos (COP) a Julio del 2014 y con ventas anuales de 10.129 millones de pesos colombianos (COP) en el 2013. *Megaexpress S.A.S* es considerada pequeña según MinCIT (2012) debido a que sus activos totales no superan los 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

La misión de *Megaexpress S.A.S* es: Comercializamos productos de consumo masivo de la más alta calidad a un excelente precio, mediante un buen servicio al cliente, con un personal calificado, ético y que siempre busca la excelencia, nos orientamos a satisfacer a nuestros clientes para garantizar una rentabilidad sostenible para todos. La visión de *Megaexpress S.A.S* es: Ser una organización dinámica, que posea las mejores relaciones con su grupo de interés, con valores que nos distingan, logrando ser el negocio más importante de supermercados en la zona geográfica de operación, mediante un excelente servicio al cliente y un fuerte posicionamiento y reconocimiento dentro del mercado.

Dentro de sus objetivos se encuentran aumentar las ventas anualmente entre un 10% y un 25%, terminar la formalización de los procesos en *Megaexpress* para el 2016, consolidar una cadena de supermercados compuesta entre 9 y 12 supermercados para el 2018 y para el 2022 llegar a conformar una cadena de supermercados entre 12 y 15 supermercados. Tiene 75 empleados contratados directamente. En cuanto a su estructura organizacional *Megaexpress S.A.S* tiene un comité gerencial conformado por el Gerente General y sus cuatro colaboradores, Gerente de Talento Humano, Gerente logístico, Gerente Comercial y Gerente financiero, que lideran las cuatro áreas de la empresa, Talento Humano, Logística y Almacenamiento, Comercial y Finanzas y Contabilidad.

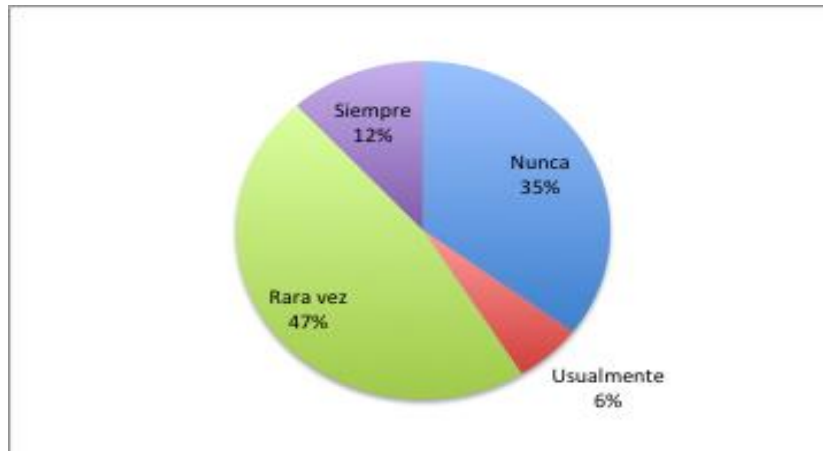
Para la investigación se encuestaron los cinco gerentes de la empresa previamente mencionados, jefes con personal a cargo y personas que desempeñarán funciones gerenciales. Tomaron parte de la investigación cuatro administradores de supermercados, dos subadministradores de supermercados, un jefe de compras, un jefe de bodega y dos auxiliares de inventarios de supermercados, en total 15 personas.

Se observó que del análisis de los encuestados, una persona tiene estudios superiores a título profesional, una persona está estudiando en la universidad, dos personas tienen estudios universitarios pero no son profesionales y no están estudiando, dos personas tienen estudios técnicos y ocho personas tienen título de bachiller académico, lo que refleja una calificación en educación básica. En el siguiente apartado se presenta los resultados de las encuestas y su análisis que ayudaron a la investigación llegar a conclusiones y recomendaciones frente a la realidad de *Megaexpress S.A.S.* y *Merca Express Ltda.*

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Después de la implementación de la encuesta de errores gerenciales que consta de 40 preguntas, aplicada al personal previamente mencionado de las empresas *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.* Por medio de la encuesta y que están relacionados en la matriz de convergencias y divergencias, a continuación se presenta el análisis de 36 errores específicos que se encontraron y se expone porque se incurre o no en los errores.

Las decisiones que se toman a nivel gerencial en una empresa pueden ser benéficas para la empresa o perjudiciales para la misma, sino se hace un análisis de información relevante que argumente las decisiones y la razón de las acciones a realizar. Por este motivo Van Fleet identifica el no decir la verdad siempre a sus superiores acerca de alguna tarea o factor importante dentro de la compañía como un error. Al entender el no decir la verdad como cambiar u ocultar información que sea conveniente para la empresa o que llegue a ser perjudicial. Se encontró en los resultados de las encuestas que un alto 47% de los encuestados han ocultado información rara vez y que un 12% lo hacen actualmente en *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.* Esto se convierte en un inconveniente al momento de tomar decisiones acertadas que beneficien a la estabilidad y la perdurabilidad de las empresas donde laboran.



Gráfica 1. Repuestas de los encuestados de la pregunta 1. ¿Con qué frecuencia oculta información a sus superiores?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

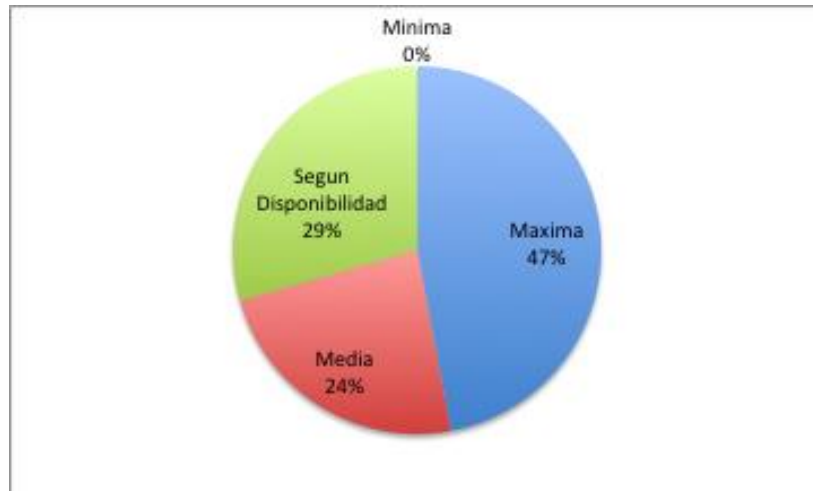
Al igual que la información es fundamental en la toma de decisiones por parte de los gerentes en la empresa; la lealtad de los mismos con la organización es un elemento clave para el cumplimiento de los objetivos. Esta lealtad se puede entender como el no utilizar la posición preferencial de gerente para beneficio propio. El salario y beneficios materiales que los gerentes reciben por su buen desempeño y resultados efectivos deben ser adecuados para que dado el caso que a los gerentes les fuera propuesto algo que sea para el beneficio propio y no de la empresa o que busque influenciar la decisión de un gerente sea rechazada. Respecto a esto, el 24% de los gerentes y jefes encuestados pueden llegar a ser influenciados o tengan preferencias particulares sobre las decisiones a tomar, lo que significa que este porcentaje representa a un número importante de gerentes que incurren en una acción catalogada por Van Fleet como un error gerencial.



Gráfica 2. Responderes de los encuestados a la pregunta 2. ¿Qué tipo de beneficios no salariales obtiene del cargo que desempeña actualmente?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

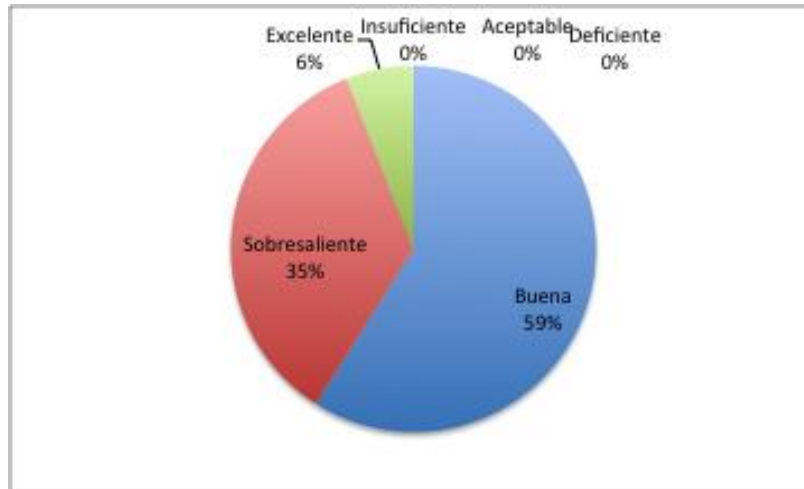
De la misma manera que la lealtad es importante, la disposición hacia el trabajo es un elemento que da a entender si los gerentes dentro de las empresas, son gerentes que se limitan a sus funciones o si son gerentes comprometidos con los objetivos de la compañía. Al aceptar cantidades de trabajo superiores a las que sus funciones definen. En *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, se encontró que el 47 % de los gerentes y jefes no incurrir en el error de aceptar una cantidad mínima de trabajo, esto le otorga a las compañías mayor iniciativa, esfuerzo, resultados y prestigio gracias al esfuerzo por parte de sus gerentes y jefes con personal a cargo.



Gráfica 3. Responderes de los encuestados a la pregunta 3. ¿Cantidad de trabajo y responsabilidad prefiere?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

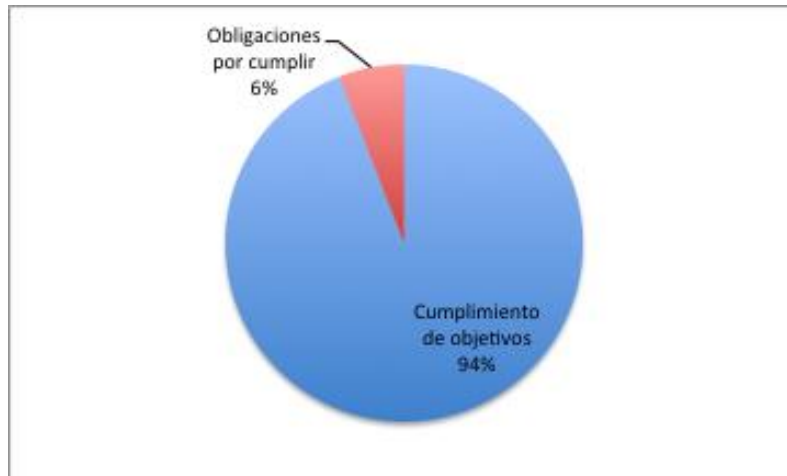
Al tener en cuenta que toda empresa y sus gerentes deben buscar siempre ser mejores, con el fin de ser más competitivos y llegar a ser líderes de su negocio, se debe empezar por identificar los aspectos a mejorar, por lo que es necesario que los gerentes analicen su comportamiento de manera crítica para no distraerse con los resultados y empezar a mejorar desde el interior de la organización y desde su comportamiento como gerentes.



Gráfica 4. Responderes de los encuestados a la pregunta 4. Cuando Califica su desempeño como gerente. ¿Qué Calificación se otorga?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

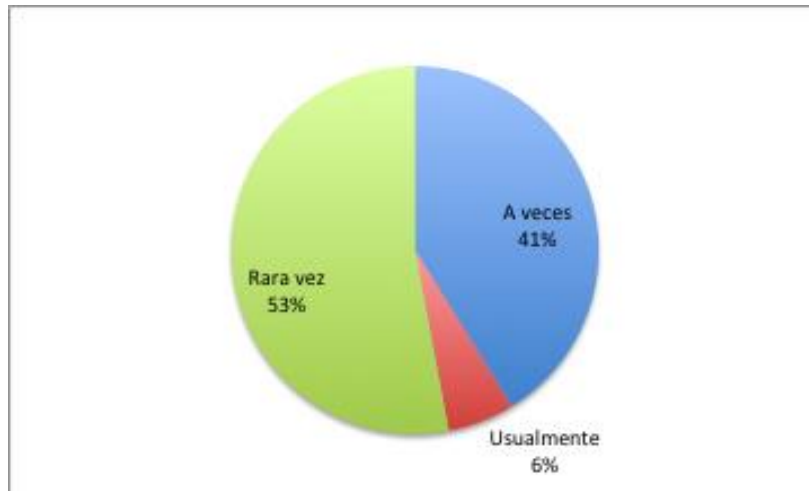
Dentro de *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, se identificó que la mayoría de los gerentes y jefes, representada por el 59% de los encuestados, considerada como la mayor parte, se otorgan una calificación buena, más no excelente, esto delata el conocimiento de elementos a mejorar para llegar a ser excelentes; centrándose en la oportunidad de mejora. Además de esto la evaluación respecto al cumplimiento de objetivos como lo hace un importante 94% de los encuestados, dan un panorama de claridad de las metas y el conocimiento de avance de éstas, sus procesos y que tan lejos están de lograr su ejecución.



Gráfica 5. Responderes de los encuestados a la pregunta 5. ¿Cuál es el momento con mayor frecuencia en el que supervisa los trabajos que delega?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

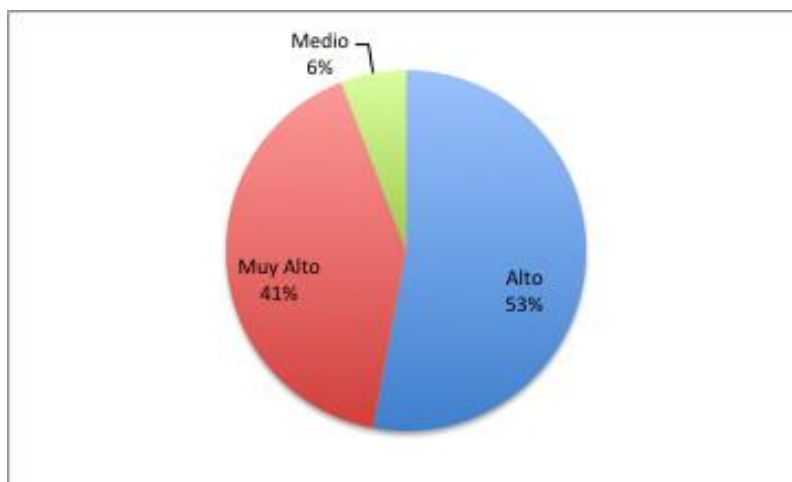
Como se mencionó previamente la toma de decisiones es un elemento fundamental dentro de la vida laboral de un gerente, aunque la toma de las decisiones correctas depende de conocimientos, información, carácter, análisis correctos y oportunos, que se realizan antes de optar por un camino. Frente a este punto los resultados de la encuesta arrojaron un alto 94% de los gerentes y jefes fallan rara vez, cosa que muestra que su análisis no se realiza con el juicio y detenimiento necesario identificado por Van Fleet, La limitada asertividad conlleva a incurrir en el error de una toma de decisiones errónea que puede llegar a poner en riesgo la realización de los objetivos, debido al nivel de impacto que tiene las decisiones de los gerentes.



Gráfica 6. Respuestas de los encuestados a la pregunta 6. Cuando se autoevalúa, ¿Bajo qué criterios evalúa su desempeño?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

Y si bien los gerentes están en la capacidad de tomar decisiones propias también deben estar en plena capacidad de responsabilizarse de sus acciones, como lo realiza un considerable 53% de los gerentes, que no se niegan a aceptar un nivel de responsabilidad alto y aún mejor el 41% consideran tener un sentido de responsabilidad muy alto, al aceptar no sólo la responsabilidad de sus actos sino responsabilidades mayores, como son las del desempeño del área de la que son cabeza.

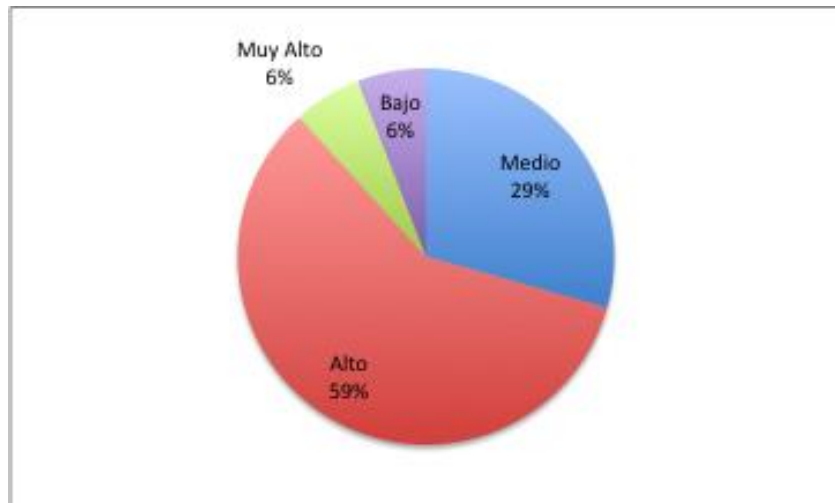


Gráfica 7. Responder de los encuestados a la pregunta 6. ¿Con qué frecuencia fracasa en la toma de decisiones oportunas?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

Al considerar nuevamente, las variables que se deben tener en cuenta al momento de realizar un análisis para poder tomar decisiones correctas, se ve necesario involucrar diferentes áreas de la empresa, con el fin de poder entender que rol en específico juega cada división dentro de la empresa, que tipo de tareas realiza cada una y así tener información de primera mano de cada área, que será valiosa y real. Por esa razón un gerente no puede permitir tener conocimiento de su área y no tenerlo de las demás.

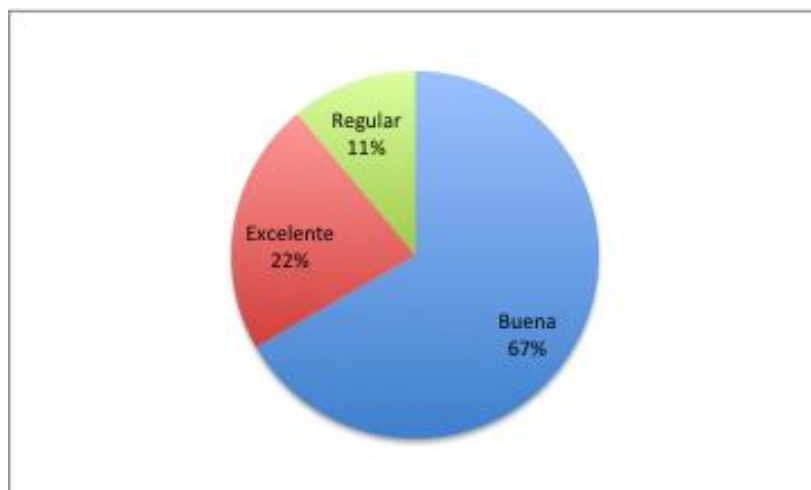
Se identificó que el 59% y 29% de los gerentes entrevistados tienen un conocimiento alto y medio respectivamente de las funciones de otras áreas de *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, por lo que no incurren en el error de desconocimiento de las áreas de trabajo de la compañía, de esta forma se contribuye a la toma de decisiones en la medida en que no se aísla el conocimiento y se unifica la información base, y garantiza que los procesos en la toma de decisiones sean acertados y que las decisiones como gerentes sean aprobadas y no tengan ningún retraso al momento de la toma y ejecución de la misma dentro la empresa.



Gráfica 8. Respuestas de los encuestados a la pregunta 8. ¿Qué nivel de responsabilidad tiene en el trabajo que desempeña?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

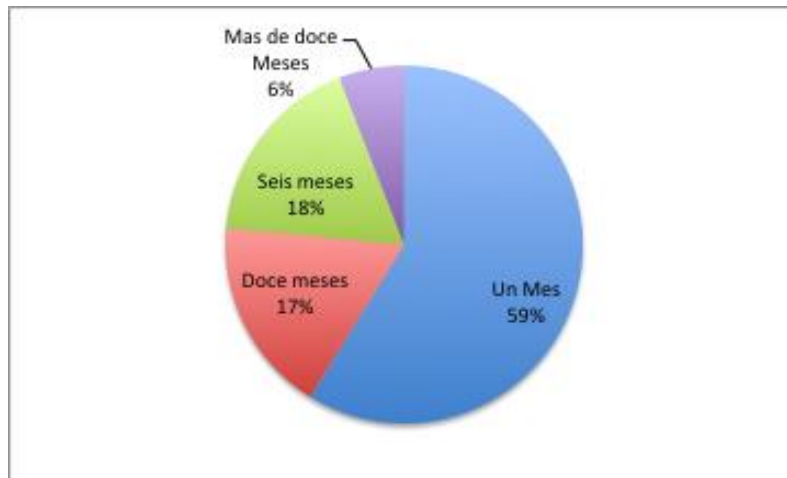
Sin embargo, sólo el conocimiento del funcionamiento de las áreas no es suficiente, es importante tener una buena relación con las personas que son parte de las diferentes áreas de la organización, con el fin que haya sinergia entre las partes de ésta, en cuanto a *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, Un positivo 67 % de los gerentes y jefes encuestados consideran tener una buena relación con el personal de otras áreas. Lo que potencializa el conocimiento y el involucramiento de las otras áreas al momento de tomar decisiones relevantes.



Gráfica 9. Responderes de los encuestados a la pregunta 9. ¿Qué nivel de conocimiento tiene respecto al funcionamiento de las demás áreas de la empresa?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

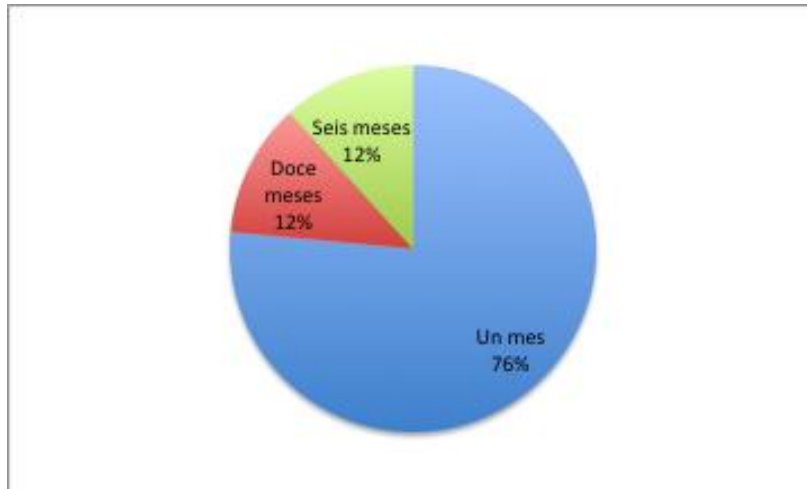
Dada la relevancia que tiene la toma de decisiones correctas se tiene que tener en cuenta que para garantizar su pertinencia, las personas que tienen la responsabilidad de tomar las decisiones deben mantenerse actualizadas con los adelantos tecnológicos en los respectivos campos de implementación, con respecto a esto se encontró que dentro de *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, las implementaciones de adelantos tiene una tendencia constante, ya que un alentador 59% de los encuestados respondió que se implementaron adelantos en el último mes, un 18% hace 12 meses y otro 18% en más de 12 meses, lo que permite tener una brecha que pruebe la funcionalidad y aplicabilidad de estos adelantos en la empresa.



Gráfica 10. Responderes de los encuestados a la pregunta 10. ¿Hace cuánto implemento nuevos adelantos en su campo de trabajo?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

No obstante, cuando se habla de mejoras dentro del equipo de trabajo la brecha tiende a volverse más pequeña y el proceso para realizarlas es más cuidadoso, debido a la adaptabilidad de las personas a elementos nuevos, las cuales no podrían llegar a estar en capacidades de adaptarse a este. Para implementar adelantos Albright & Carr sugieren pasar primero por un proceso de mejoras para reducir los tiempos de adaptación con el fin de mejorar la eficiencia de la utilización de los sistemas implementados. Los resultados de las encuestas en *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, muestran que el 76% de los gerentes y jefes hicieron mejoras hace un mes, un 12% las hicieron hace seis meses y otro 12% las hicieron hace 12 meses, lo que nos indica que los gerentes están haciendo el debido proceso para lograr implementar mejoras en sus áreas, revisando y corrigiendo constantemente los procesos.



Gráfica 11. Responderes de los encuestados a la pregunta 11. ¿Cuántas veces ha reaccionado de manera explosiva con su grupo de trabajo durante el último mes?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

Al existir tiempo entre implementación y las mejoras pertinentes para la siguiente mejora, junto a esto están las mejoras dentro de los equipos de trabajo por medio de la capacitación del personal, que fue implementada por 44% de los gerentes y jefes encuestados de manera mensual, lo que demuestra una periodicidad positiva en la actualización del personal, con beneficios no sólo en la adaptabilidad al cambio, sino también al tener un personal más completo en los conocimientos de su área de trabajo lo cual los hará mas productivos y eficientes para la compañía.



Gráfica 12. Responderes de los encuestados a la pregunta 13. ¿Hace cuánto tiempo no implementa mejoras en su equipo de trabajo?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

Es necesario aclarar que la capacitación constante potencializa los conocimientos de los empleados mejorando el desempeño de estos, sin embargo hay ciertas áreas las cuales requieren de un conocimiento más específico y profundo que no puede ser impartida por cualquier persona dentro de la organización, este tipo de capacitaciones deben ser impartidas por los gerentes directamente, los cuales en *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, la realizan en un excelente 70% con el fin de sesgar cualquier pérdida de información al transmitirla de una persona a la otra, garantizando que una persona con un cargo de alta rotación salga y se lleve el conocimiento adquirido.



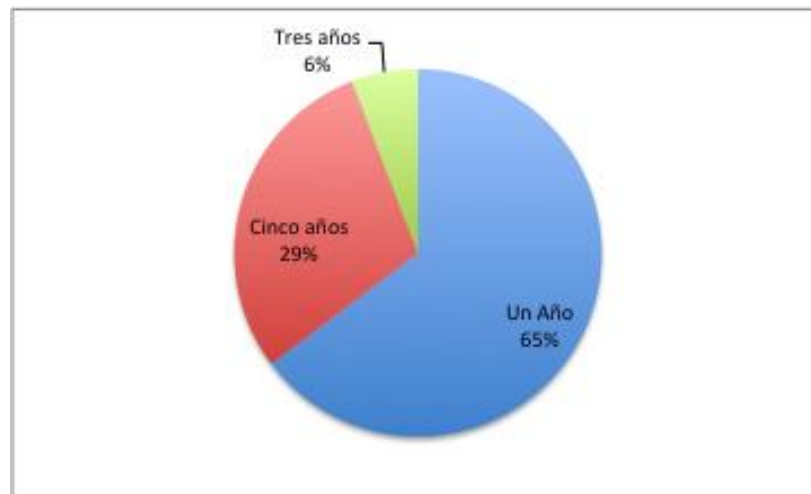
Gráfica 13. Respuestas de los encuestados a la pregunta 40. Teniendo en cuenta que existen tareas que requieren un cierto nivel de conocimiento específico ¿Cómo lleva a cabo la capacitación de sus colaboradores?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

Las mejoras y actualizaciones también son necesarias al momento de implementar los sistemas operativos que se utilizan en la empresa, pero esos sistemas no pueden tener periodos tan cortos antes de ser actualizados, debido a que por un lado se maneja toda la información de la empresa y por otro lado las personas que analizan dicha información deben tener el tiempo suficiente para aprender el funcionamiento desde el proceso más simple al más complejo del sistema, con el fin de que el análisis y la información que se pase para tomar decisiones sea ,en su totalidad, veraz, segura y confiable.

En *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, el 65% de los gerentes han hecho actualizaciones de los sistemas operativos de las áreas que manejan en el último año, por lo que están pasando por una transición, se debe mencionar que *Megaexpress S.A.S.* maneja tres sistemas, lo que dificulta que su información sea veraz, además de los dobles procesos que se presentan en el área contable y financiera, el resultado plasmado en la actualización del sistema se da porque en la central de *Megaexpress S.A.S* durante el 2014 se ha realizado empalme entre sistemas con el fin de que en 2015 toda la información se maneje con un solo sistema operativo, se debe tener cuidado con no caer en el error expuesto por Albright & Carr de cambiar tecnología por la

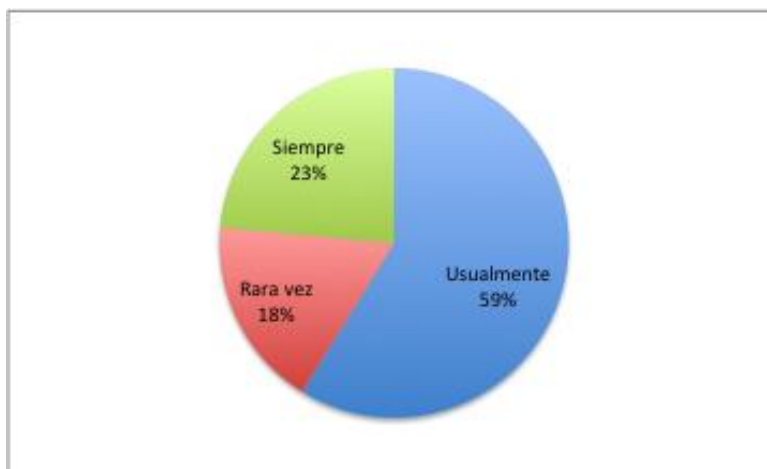
misma, esto se genera debido a que las actualizaciones de sistemas operativos entre años corridos no tienen cambios contundentes que presenten beneficios relevantes.



Gráfica 14. Respuestas de los encuestados a la pregunta 19. ¿Cuándo fue la última actualización del sistema operativo que utiliza la empresa?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

Así como todo gerente tiene a cargo personas las cuales forman un equipo de trabajo y realizan tareas específicas en función de alcanzar una meta común, se debe tener en cuenta que dentro de las tareas que se llegan a ejecutar, están tareas que son delegadas por los gerentes con el fin de darle prioridad a otras labores que requieren un nivel de importancia, cuidado o experiencia mas alto.



Gráfica 15. Respuestas de los encuestados a la pregunta 17. ¿Con qué frecuencia comparte las razones de por qué es necesaria la tarea que fue delegada con su equipo de trabajo?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

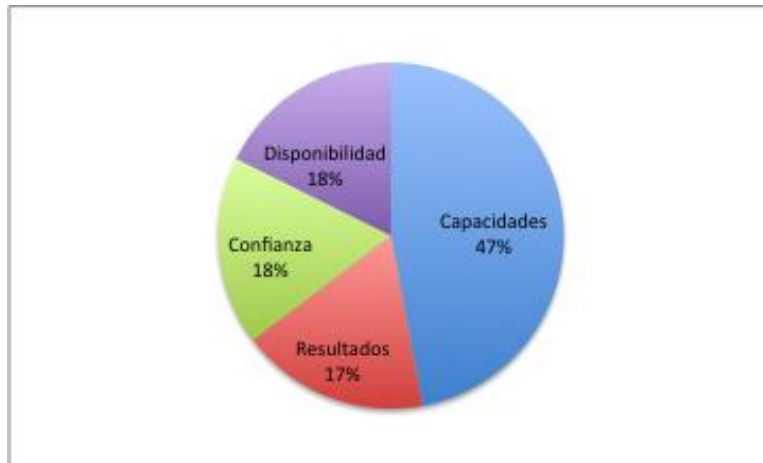
La delegación es común en grupos de trabajo, sin embargo la persuasión o petición para que se realice una tarea es un mecanismo que requiere elementos de atención para no llegar a dañar relaciones entre los miembros del equipo y que la solicitud no pierda pertinencia o importancia, dentro de *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, el 59% de los gerentes comparte las razones de por que es necesaria la tarea delegada, pero la utilización de la cadena jerárquica aún es aplicada, ya que un decepcionante 35% de los gerentes la utiliza por medio de órdenes directas y sin cuestionamientos lo que se convierte en un error, dado que no se alinea a la persona encargada de la tarea con el objetivo y la importancia del buen desarrollo de la tarea. El no realizar esta explicación puede crear la sensación de desconfianza por parte del jefe a los miembros de su equipo de trabajo al fracturar la relación jefe - subalterno.



Gráfica 16. Respuestas de los encuestados a la pregunta 35. ¿Cómo influencia a sus subalternos o compañeros de trabajo?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

Una vez entendida que la delegación es un elemento necesario para optimizar la ejecución de tareas y que es recomendado compartir el objetivo y la importancia de éstas con cualquier miembro requerido, es pertinente entender que las capacidades de las personas son el elemento de principal importancia, elegido por el 47% de los gerentes de las empresas al momento de seleccionar una persona específica para delegar una tarea con un grado de importancia significativo.

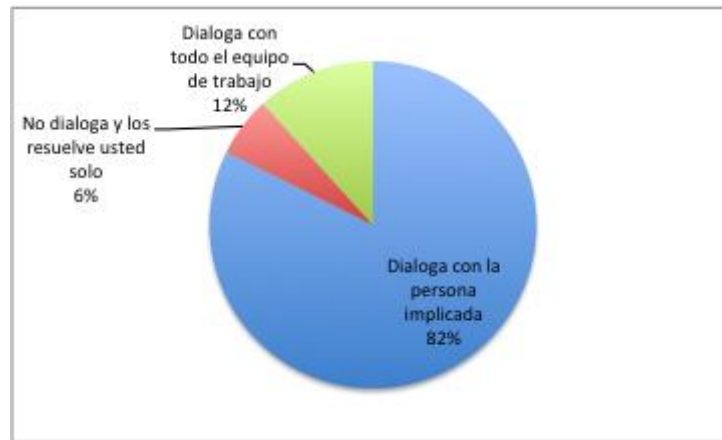


Gráfica 17. Respuestas de los encuestados a la pregunta 15. Seleccione el elemento más importante que tiene en cuenta para delegar tareas a miembros de su equipo

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

Como responsables de grupos de trabajo o áreas completas, los gerentes se enfrentan a errores cometidos por sus subordinados en la ejecución de tareas o desarrollo de situaciones. Sin embargo, la manera como se puede llegar a solucionar estos problemas es decisivo para mantener la unión del equipo y mantener al personal enfocado en el objetivo y no dejarse fragmentar por el error.

Respecto a la idea del párrafo anterior, la buena incidencia del 82% de los gerentes encuestados que dialoga con la persona implicada da la tranquilidad que se soluciona el error de una manera en la que no se aísla a la persona por cometer un error o se expone frente a su equipo, lo que garantiza la continuidad de la armonía del grupo de trabajo.



Gráfica 18. Respuestas de los encuestados a la pregunta 20. ¿Cómo resuelve los problemas que se presentan?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

Un punto desfavorable que se encontró dentro de los encuestados es el llegar a rehusar tareas, este obtuvo un preocupante 65% de los gerentes y jefes, lo que muestra que estos no han aceptado la mayor carga de trabajo y definitivamente no han aceptado la tarea, lo que evidencia que no podrían estar logrando al máximo todas las capacidades de su grupo de trabajo.



Gráfica 19. Respuestas de los encuestados a la pregunta 23. ¿Qué tan frecuentemente rehúsa objetivos o tareas a cumplir?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

Por otro lado los errores, son un elemento de difícil control para los gerentes, no obstante, la tolerancia a estos es un elemento grave, ya que las decisiones ejecutadas o información utilizada en ese momento no son confiables y pueden llegar a perjudicar a la empresa de manera directa o indirecta por esos motivos que nunca se acepten errores en un 41% dentro de *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, es un porcentaje alto para cualquier compañía, poniéndola en riesgo, debido a la tolerancia de sus gerentes a los errores y la información que no es confiable.

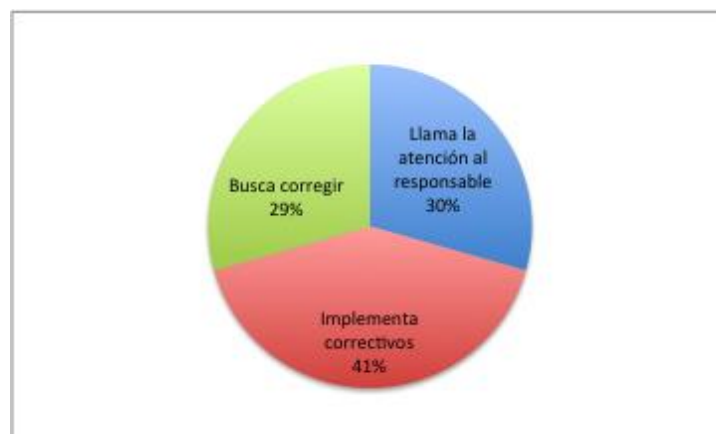
Respecto a la supervisión del trabajo delegado se encontró que el gran 47 % de los gerentes y jefes supervisan los trabajos durante el desarrollo de la tarea y no se limitan a revisar posterior a la fecha de entrega o al momento de usar la información, lo que garantiza que la calidad del trabajo sea la adecuada, además de prevenir retrasos y correcciones en la calidad de la información. Una vez cometidos los errores, es primordial no construir sobre el trabajo mal realizado, con el fin de garantizar que no se generen problemas mayores en un futuro.



Gráfica 20. Respuestas de los encuestados a la pregunta 5. ¿Cuál es el momento con mayor frecuencia en el que supervisa los trabajos que delega?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

Por este motivo la corrección de manera temprana para evitar la continuidad y reiteración del error es importante, cosa que se ve con firmeza en las empresas de estudio, ya que el 41% de los gerentes y jefes implementan correctivos al momento de encontrarse con trabajo realizado de manera errónea.



Gráfica 21. Respuestas de los encuestados a la pregunta 38. A partir de su experiencia, ¿Cuál de las siguientes opciones describen su modo de actuar frente a un trabajo deficiente?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

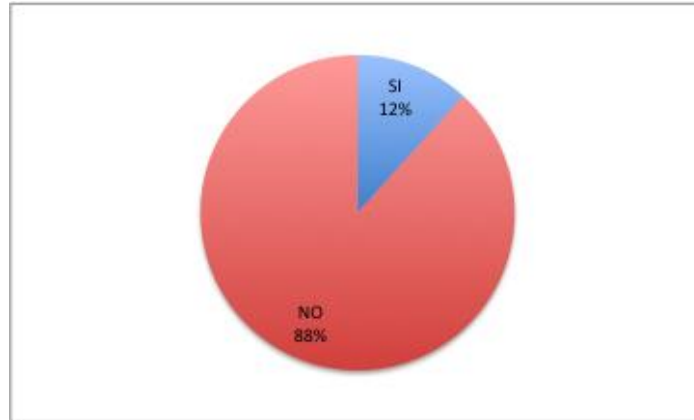
La responsabilidad como director de equipo frente a sus superiores es importante al momento de juzgar el grupo de trabajo. Por este motivo la reacción frente a la calidad o expectativas de un trabajo realizado es fundamental para la percepción del gerente como responsable del grupo. En cuanto a este punto se encontró que el considerable 53% de los gerentes y jefes encuestados asume toda la responsabilidad, lo que se percibe como que no tienen un alto nivel de compromiso con su grupo de trabajo, enfocándose con un compromiso más individual, en búsqueda de una percepción propia de su trabajo y no por los resultados y desempeño colectivo del equipo.



Gráfica 22. Respuestas de los encuestados a la pregunta 36. Cuando la calidad de un informe o tarea no resulta ser acorde a lo esperado ¿Cuál es la reacción?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

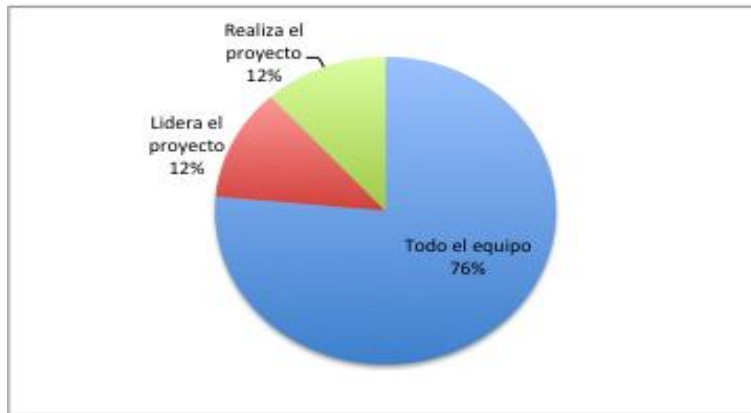
Las reglas dentro de los equipos de trabajo pueden llegar a ser una buena práctica, ya que se estandariza el trabajo de todos por medio de reglas o normas implícitas con el fin de una mejor ejecución, control y seguimiento de los objetivos propuestos. Dentro de *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, se encontró que el impactante 88% de los gerentes encuestados no tengan este tipo de normas implícita muestra una metodología de trabajo que no siempre puede llegar a ser eficiente y controlada.



Gráfica 23. Respuestas de los encuestados a la pregunta 31. ¿Tiene normas y/o reglas diferentes a las de la empresa dentro de su equipo de trabajo?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

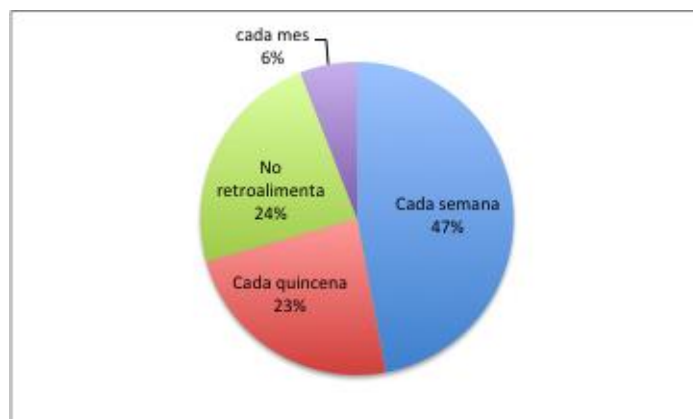
Para proseguir con la consecución de los objetivos propuestos, es importante realizar un reconocimiento al trabajo realizado, con el fin de motivar y recompensar a los equipos o personas de manera individual por el buen desarrollo del trabajo, sin embargo, es interesante identificar que los reconocimientos van enfocados en un gran 76% al equipo de trabajo dejando a un lado el reconocimiento individual y darle prioridad al trabajo y buena ejecución de todo el equipo en búsqueda de unificar más al conjunto conformado, evitando posibles fracturas de las relaciones entre compañeros de trabajo del dentro de las dos empresas de estudio.



Gráfica 24. Respuestas de los encuestados a la pregunta 34. El mérito del cumplimiento de objetivos es otorgado a quien:

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

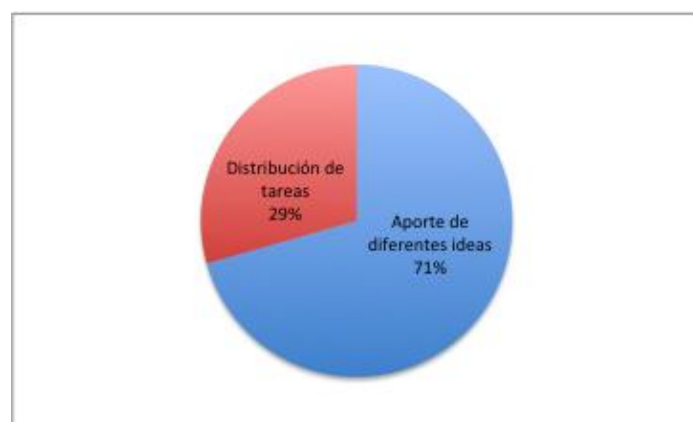
Así como el reconocimiento es importante para el buen desarrollo del trabajo, lo es también la retroalimentación, debido a que ayuda a manejar el comportamiento del equipo de trabajo por este motivo es recomendable realizar retroalimentaciones periódicas que, según en las empresas estudiadas, el 47% de los gerentes lo hacen de manera semanal y el 24% restante lo hacen de manera quincenal. Lo que permite llevar un seguimiento detallado de los objetivos a cumplir y su desarrollo y avance en el tiempo.



Gráfica 25. Respuestas de los encuestados a la pregunta 14. ¿Con qué frecuencia retroalimenta el trabajo de su equipo?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

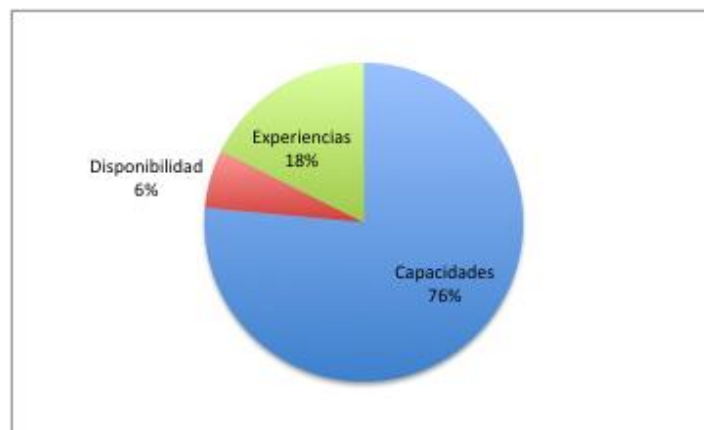
Para continuar con la línea del trabajo en equipo, se debe tener en cuenta que la decisión de trabajar o no en equipo, es una decisión fundamental para un gerente porque esto conlleva al manejo de personal, tener responsabilidades, control de la información y análisis de resultados más profundos; elementos que se deben considerar antes de seleccionar un equipo de trabajo. Gracias a la herramienta aplicada se pudo identificar que el principal elemento para la agrupación y el trabajo en equipo es el aporte de ideas con un definitivo 71% dentro de los gerentes y jefes encuestados.



Gráfica 26. Respuestas de los encuestados a la pregunta 21. ¿Qué elementos considera para trabajar o no en equipo?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

La selección del grupo de trabajo es un momento clave que puede llegar a aportar para el éxito de los objetivos propuestos. Por esta razón los gerentes encuestados consideran como factor primordial a las capacidades de las personas, con un contundente 76% por encima de factores como la amistad previa, la confianza, la experiencia y el género al momento de seleccionar su grupo.



Gráfica 27. Respuestas de los encuestados a la pregunta 26. ¿Cuál es el criterio más importante para seleccionar su grupo de trabajo?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

Las relaciones entre las personas que trabajan juntas es un elemento fundamental para el buen desarrollo del día a día laboral, los resultados de las encuestas frente a este punto fueron que el 71% de los gerentes y jefes califiquen su relación con los demás miembros como buena, lo que da una luz del buen clima organizacional del día a día dentro de los grupos de trabajo conformados por estos gerentes y jefes. Sin embargo como seres humanos los gerentes están expuestos a niveles de estrés superiores a los de los demás miembros del equipo de trabajo y

suelen tener tendencias a reaccionar de manera explosiva con los miembros de su grupo de trabajo.

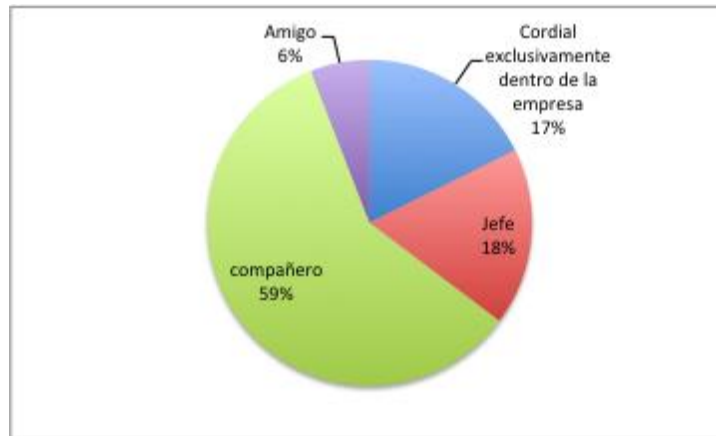
Es así como se corroboró que el 35% gerentes y jefes han reaccionado de manera explosiva tres veces, permitiendo identificar uno de los errores que Albright & Carr en los que incurren los gerentes, correr el riesgo de llegar a fracturar el ambiente laboral y deteriorar las relaciones en el grupo de trabajo.



*Gráfica 28. Respuestas de los encuestados a la pregunta 22.
¿Cómo califica la relación entre jefe y empleados de su grupo de
trabajo?*

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

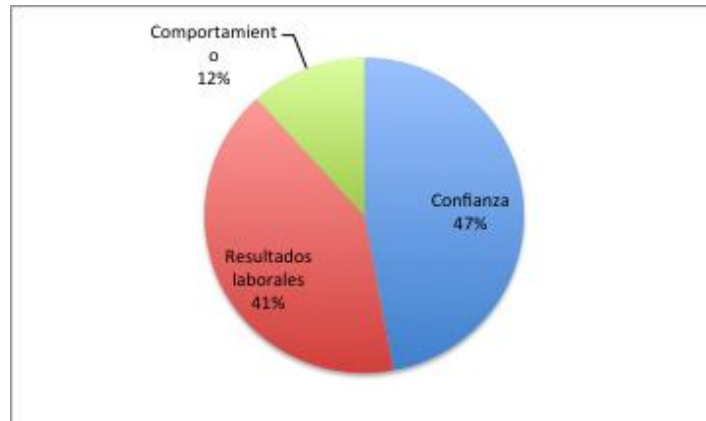
Las relaciones con los empleados son fundamentales sin embargo el uso inadecuado puede llegar a fracturar cualquier equipo de trabajo y dañar cualquier relación laboral posible, sin embargo que los gerentes encuestados usen la relación de tipo compañero laboral en un 59% permitiéndoles llevar una relación cordial pero de fácil adaptación de acuerdo a las situaciones que se puedan llegar a presentar, aunque puede llegar a tomar más tiempo generar un sinergia entre los miembros del grupo de trabajo.



Gráfica 29. Responderes de los encuestados a la pregunta 30. ¿Qué tipo de relación prefiere llevar con sus empleados?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

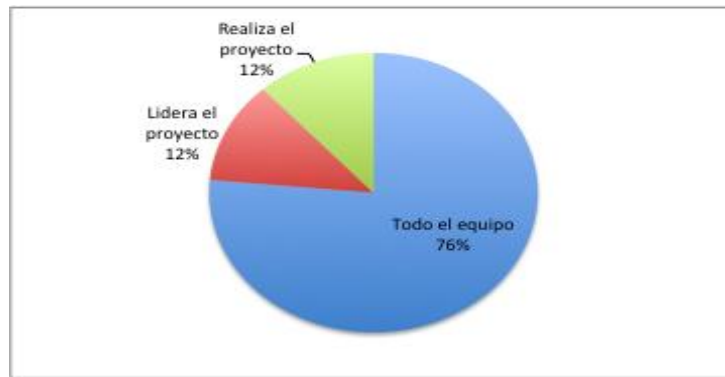
Es importante aclarar que las relaciones dentro del equipo de trabajo están determinadas por preferencias particulares que pueden estar definidas dentro del equipo de trabajo en un patrón establecido según el 47% de los gerentes y jefes de *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, por la confianza y un 41% por los resultados. Evidenciando un error propuesto por Albright & Carr donde el favoritismo que no se desprende del desempeño y en este caso puntual por la confianza que es un factor más subjetivo a la percepción del jefe por el empleado que por los resultados mostrados con el trabajo.



Gráfica 30. Respuestas de los encuestados a la pregunta 12. ¿Cuál característica es la más importante al definir la preferencia hacia un miembro del equipo?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

Como se mencionó previamente el salario no debe ser el único elemento de motivación para un gerente pero para cada miembro del equipo puede tener motivaciones distintas. Si se interpreta el reconocimiento como un elemento motivacional necesario para mantener un equipo enfocado en alcanzar los logros propuestos. Se observó que un tranquilizante 76% de los gerentes y jefes encuestados reconocen a su grupo de trabajo por igual, con lo que mantienen enfocado al grupo en general sin crear problemáticas personales entre empleados al enfatizar en el buen trabajo en grupo y no en el desempeño individual de los miembros.



Gráfica 31. Respuestas de los encuestados a la pregunta 31. El mérito del cumplimiento de objetivo es otorgado a quien:

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

De igual manera que los empleados, los gerentes también tienen elementos motivacionales distintos según las preferencias o personalidades de cada gerentes por esa razón se va a partir de la promoción a cargos superiores como un elemento motivacional para el caso de estudio donde la promoción permite potencializar las capacidades de los miembros de su equipo. Y desarrollar mejores habilidades gerenciales. Además de esto se puede entender la promoción como un crecimiento a nivel salarial y de responsabilidades más no un ascenso en la pirámide jerárquica de la compañía.

Según las encuestas el angustiante 53% de los gerentes y jefes de *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, nunca haya promovido algún miembro de su equipo descubre un gran error dentro la motivación de sus equipos laborales bajo el concepto de promoción como elemento motivacional debido a que ningún miembro del equipo laboral tuviera la oportunidad de crecer dentro de la empresa limitando las iniciativas y las habilidades potenciales de mejora por parte de los miembros del equipo.



Gráfica 32. Respuestas de los encuestados a la pregunta 24. ¿Cuándo fue la última vez que promovió a un miembro de su equipo?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

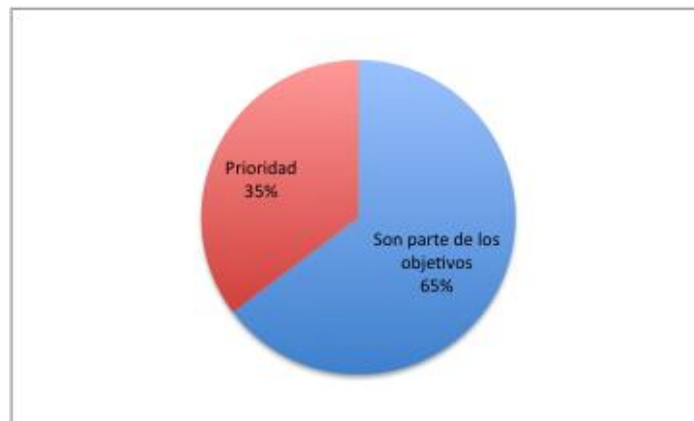
Hoy en un día la perdurabilidad es un factor determinante en las empresas por este motivo los resultados pueden llegar a ser cuestionados por el método como se realizan, ya que sin un método. Cualquier resultado positivo puede perderse en un futuro cercano. Lo que desperdicia tiempo y recursos valiosos para la empresa. Por este motivo que el método de ejecución de los objetivos tenga un pobre 35% dentro de los encuestados alerta el estado en el que puede caer la empresa por la prioridad y consideración de resultado únicamente.



Gráfica 33. Respuestas de los encuestados a la pregunta 25. De las siguientes alternativas, ¿Cuál tiene mayor importancia en su área de trabajo?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

Así mismo los grupos de trabajo o las personas no tienden a limitarse por las funciones a cumplir y más cuando se habla de cargos gerenciales, con el fin de obtener, explorar y desarrollar mayores beneficios para la compañía y exhibición del buen trabajo de los gerentes, cosa que se corrobora con el 76% de los gerentes y jefes encuestados de *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, tienen como prioridad en su trabajo cumplir los objetivos propuestos por la misma empresa, El objetivo de toda empresa es generar utilidades sin embargo se consideran parte de los objetivos en un definitivo 65% ya que se encontró que otros elementos como el servicio al cliente, la satisfacción de éste entran a jugar factores decisivos para la competitividad de la empresa en el mercado, garantizando su crecimiento y perdurabilidad en el tiempo dejando a la utilidades parte de los objetivos y no como prioridad.

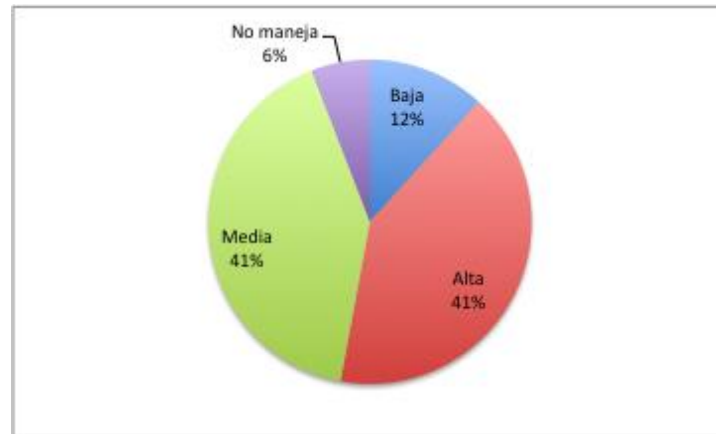


Gráfica 34. Respuestas de los encuestados a la pregunta 28. ¿Cómo se consideran las utilidades de la compañía en su área?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

La perdurabilidad también se logra por medio del análisis y relación estrecha con los clientes, debido a que son parte fundamental del proceso normal de la empresa por este motivo el contacto al cliente permite adaptar mejor el producto o servicio a la satisfacción de las necesidades de éste. Frente a lo que los gerentes y jefes de *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, presenta

un estimulante 41% de relación con cliente como alta y media en un 35%, demostrando que son empresas que puede tener retroalimentación constante por parte de sus clientes, ayudándoles a mejorar tanto su producto y/o servicio, como elementos del negocio que sean relevantes tanto para la compañía como para el cliente, ya sean procesos, tiempos de respuesta, inventarios o el respaldo de sus productos.



Gráfica 35. Respuestas de los encuestados a la pregunta 16. En su área de trabajo ¿Qué nivel respecto a relación con cliente tiene?

Fuente: Encuesta Errores Gerenciales

5. CONCLUSIONES

En una apreciación de los investigadores los cargos gerenciales se diferencian de cargos técnicos por la capacidad y responsabilidad al momento de tomar decisiones, liderar proyectos, manejar la información confidencial del negocio, manejar personal, relacionarse con directores de otras compañías, administrar recursos y desarrollar estrategias efectivas que impactan de manera directa la empresa. Por este motivo se entrará a identificar lo que autores como James Van Fleet, Mary Albright, Clay Carr, y Jhon McCarthy identifican como los errores que los gerentes podrían llegar a cometer, permitiendo tener una vista general de qué clase de gerentes y jefes se encuentran dentro de *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*

Como conclusión aislamos los errores en los que incurren los gerentes en las empresas de estudio y entender cómo se relacionan entre sí siendo parte uno del otro. Sin llegar a olvidar elementos positivos de su relación y su importancia dentro de las empresas estudiadas.

Se encontró que la falta de compromiso y sinceridad al momento de transmitir información relevante a sus superiores ya sea porque se oculta la información de manera deliberada en función al bienestar de la empresa o porque hay un motivo personal oculto en esta acción, se relaciona con la tendencia a tomar decisiones erróneas en *Megaexpress S.A.S.* y *Merca Express Ltda.*, debido a la importancia de calidad y veracidad de la información que se usa para realizar un análisis adecuado y juicioso de los elementos que permitirán tomar decisiones acertadas y en tiempos de reacción pertinentes.

Sin embargo estos dos errores no son los únicos que pueden llevar a una toma inadecuada de decisiones también se encontró que una falencia existente en los gerentes de *Megaexpress S.A.S.* y *Mercaexpress Ltda.*, es la posible tendencia a recibir beneficios debido a su cargo

administrativo, lo que puede representarse como un comportamiento influenciado por ofertas externas que comprometan el juicio del gerente al momento de tomar una decisión o apoyar o no una iniciativa de mejora.

La falta de metodología dentro de los grupos de trabajo es una falencia importante que se debe considerar ya que este error puede llegar a ser la causa principal o estar estrechamente relacionada con otros errores como la alta tolerancia al error, que en muchos casos se manifiesta debido a la ausencia de normas implícitas dentro de los grupos de trabajo que aportan al desarrollo y seguimiento de las tareas a cumplir, sin olvidar la correcta explicación inicial de la tarea.

Otro elemento de atención hallado es la migración de tecnologías por el cual están pasando las empresas de estudio, las cuales buscan unificar los sistemas operativos, la utilización de diferentes sistemas promueve la confusión de la información creando un ambiente en el que los errores tienden a ser más frecuentes y la situación de la empresa lleva a tener una aceptación y una contemplación previa de los errores ocurran.

La tolerancia al error no solo se encuentra presente en la ejecución de tareas diarias, también en la metodología que se utiliza en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos, debido a que es prioridad la ejecución del objetivo, sobre el método de realización de las metas, de esta manera no se evita que en el futuro no se generen errores que al momento de aplicar o evaluar el objetivo van a saltar a la vista, lo que desencadena en retrasos y reparaciones dentro de los procesos que pueden perjudicar en mayor proporción a la empresa que la ejecución adecuada y bien estructurada a través del método, lo que ayuda directamente a la perdurabilidad de la empresa creando bases de negocio sólidas y funcionales.

Respecto al manejo del personal el principal error se identificó en la implementación de modelos antiguos de manejo de personal basados en una autoridad jerárquica otorgada por la posición

dentro de la pirámide organizacional. Este tipo de modelo tiende a generar elementos que pueden crear relaciones de autoridad idóneas, debido a las relaciones entre jefe y sub alternos, más no aseguran que sean relaciones estables, ya que factores como el comportamiento explosivo que pueden llegar a sufrir gerentes con sus empleados, favoritismos basados en la confianza, participación inactiva en la ejecución de tareas y finalmente en la aceptación de una responsabilidad personal y no grupal de los resultados del trabajo en equipo y sus consecuencias.

Es importante resaltar que si bien se encontraron errores interesantes a analizar también se hallaron elementos que se pueden considerar buenas prácticas dentro de la organización. Como lo es la claridad en sus objetivos y la evaluación crítica en función de estos, acompañada por la preferencia y buena disposición a la cantidad de trabajo, evidencia de comportamientos proactivos que aportan bases para una cultura organizacional fuerte y exigente en función de la mejora continua.

Una vez resaltados estos elementos que se enfocan hacia una cultura de mejora continua, los cuales se pueden relacionar con elementos de cultura organizacional como son: la buena relación interpersonal con otras áreas de la compañía, el conocimiento pertinente del funcionamiento de éstas y elementos que pueden aportar al área de trabajo por parte de cada área; el desarrollo de las buenas relaciones entre jefes con sus subalternos basada en una cultura de compañerismo que aporta a elementos como la buena explicación y ejecución de tareas, el reconocimiento grupal por encima del individual y los correctivos pronto y eficaces de las tareas elaboradas de manera inadecuada, la selección del grupo de trabajo de acuerdo a sus capacidades y no a factores externos como preferencias personales o recomendaciones externas.

Detrás de la mejora continua que persigue elementos más allá de las buenas relaciones dentro de la empresa, se encuentra la constante implementación de adelantos tanto en sus áreas productivas como en sus grupos de trabajo, acompañadas de procesos de adaptación pertinentes que garantizan una implementación adecuada de cualquier mejora que se realice y finalmente la

concepción de las utilidades no como un fin sino como un elemento que es parte de los objetivos, lo que permite que otros elementos tengan mayor protagonismo en la mejora de la empresa.

6. RECOMENDACIONES

A Continuación se presentan las recomendaciones a los gerentes y jefes de *Megaexpress S.A.S* y *Merca Express Ltda.*, con el fin de modificar los errores hallados y así mejorar su desempeño y comportamiento dentro de las empresas en un futuro cercano por medio del conocimiento de los errores en los que incurren y la opción de corregirlo y garantizar la perdurabilidad de las organizaciones.

En cuanto a ocultar información que sea conveniente para la empresa o que llegue a ser perjudicial a sus superiores, se debe trabajar en dos frentes. El primer frente es hacer partícipe de manera constante y continua a sus jefes de los elementos del área en cuestión, es fundamental garantizar que sus jefes estén enterados de todo lo que suceda y no tenga necesidad de ocultar información. El segundo frente es reforzar los valores morales de los gerentes por medio de una serie de pasos sencillos como no prometer cosas de las cuales no está seguro de poder cumplir, reforzar los valores de la clase de empresa representan y la alineación con su comportamiento y valores personales.

La sugerencia está enfocada a la consideración del ejemplo y del manejo apropiado de los recursos por parte de los gerentes. El buen ejemplo ante el trabajo y comportamiento honrado frente a los subordinados convertirá el entorno de que se rodea en un entorno honrado ya que este valor se vivirá y transmitirá por y desde el gerente y autoridad del área, la cual es

incorruptible, honesta, ejemplar y transparente en su manera de actuar y de buscar el bienestar para toda el área o grupo de trabajo el cual se encuentra a cargo y del negocio.

Otro elemento de mejora es conocer los cuellos de botella en sus sistemas operativos o el tipo de tecnología que usa, con el fin de identificar cuáles son las necesidades que se buscan satisfacer al realizar un cambio o una actualización de sistemas operativos permitiendo analizar las ofertas de nuevos sistemas o actualizaciones que le generen valores agregados al área o a la empresa en la que se quiere implementar. Con un buen análisis de los elementos que se quieren mejorar se podrá adquirir el sistema correcto para las empresas *Megaexpress S.A.S* y *Merca Express Ltda.*

Con respecto a la delegación y la manera de empoderar a los miembros del equipo se recomienda tomarse la molestia de mantener informados a los miembros del equipo del por qué y para que de las tareas asignadas. Esto mantendrá a sus empleados entusiasmados, ganara respeto, obediencia y el apoyo de los miembros del equipo, además de esto se recomienda cambiar la manera de cómo ejercen la autoridad por medio de la cadena jerárquica ya que puede fracturar la relación entre jefe y empleado, cosa que limitaría las habilidades de sus miembros de equipo.

En cuanto a la carga de trabajo se recomienda definir altos estándares de desempeño laboral por medio del ejemplo, del trabajo duro y proactivo acompañado de la aceptación de nuevas ideas por parte de los empleados junto con la fijación de metas propias exigentes, las cuales sus empleados tendrán que exigirse para completar, mediante una mejora del desempeño personal.

Acerca de la tolerancia a los errores se recomienda tomar correctivos, que evitan que se construya o se tomen decisiones basadas en información errónea. Además de esto, es necesario evaluar el proceso de delegación y supervisión de las tareas, con el fin de evitar el error desde el inicio al explicar lo que se debe de hacer, lo que llevará a que la tarea se realice de la mejor manera, así se evitaban los posibles errores que surjan.

Se debe recordar que la tolerancia va ligada con el comportamiento explosivo de gerentes al momento de tomar correctivos o detectar errores o malas ejecuciones en tareas, se recomienda utilizar otro tipo de correctivos además de reaccionar de manera explosiva, se debe controlar el temperamento y dialogar en búsqueda del aprendizaje que hubo del error y no recalcar el error, en definitiva buscar las razones del error y la importancia que éste no se vuelva a cometer y el cómo hacer para que no se incurra posteriormente.

En cuanto a la sugerencia para mejorar el desempeño dentro de los equipos de trabajo en *Megaexpress S.A.S* y *Merca Express Ltda.*, se propone la creación de normas dentro de los equipos que aporten de manera constructiva al seguimiento de los proyectos, objetivos o tareas por medio de acuerdos comunes por todos los miembros del equipo. Una vez acordadas las normas del equipo, el siguiente paso es volverlas parte agradable del trabajo y que no se conviertan en un elemento perjudicial para el desempeño de los colaboradores.

Un elemento que puede mejorar el desempeño dentro de los grupos de trabajo es entender cuáles son las motivaciones personales de cada miembro con el fin de poder ofrecer y orientar el grupo a alcanzar sus metas ya que los elementos de motivación no son iguales para todos y de esta manera encontrar un equilibrio y coherencia entre los objetivos de los colaboradores con los objetivos del equipo, área y empresa.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albirght, M., & Carr, C. (1997). *101 Errores más comunes de los gerentes y cómo evitarlos*. México: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Barrows, E. (2009). Four Fatal Flaws of Strategic Planning. *Harvard Management Update A newsletter from Harvard Business Publishing*, 1-7.
- Cantillo, D. C. (11 de Julio de 2011). Un país de pymes. *El espectador*.
- Fleet, J. k. (1988). *Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y como corregirlos*. Javier Vergara.
- McCarthy, J. J. (1979). *Por que fracasan los gerentes... y que hacer para remediarlo*. México: Diana.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (5 de Mayo de 2012). *Mipymes Portal Empresarial Colombiano*. Obtenido de Mipymes Portal Empresarial Colombiano: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>
- Minter, S. (2011). 10 Management Traps and how to avoid them. *Industry Week*, 26-28.
- Moral, R. S. (10 de Octubre de 2014). *Universidad Autónoma de Madrid web site*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/psicologia/orfelio/Encuestas.pdf
- Pérez, C. H. (2012). *Programas Pioneros de Administración de Empresas en Bogotá*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.