

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**ERRORES GERENCIALES EN EMPRESAS MULTINACIONALES DEL SECTOR
FARMACEUTICO EN COLOMBIA**

TRABAJO DE GRADO

**CHRISTIAN IVAN BENITEZ BOSSIO
JUAN CAMILO GONZALEZ SABOGAL**

BOGOTÁ D. C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**ERRORES GERENCIALES EN EMPRESAS MULTINACIONALES DEL SECTOR
FARMACEUTICO EN COLOMBIA**

TRABAJO DE GRADO

**CHRISTIAN IVAN BENITEZ BOSSIO
JUAN CAMILO GONZALEZ SABOGAL**

**TUTOR
CARLOS HERNÁN PÉREZ GÓMEZ**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2016

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	1
RESUMEN EJECUTIVO.....	2
Palabras clave.....	2
ABSTRACT.....	3
Key Words:.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.2. Fundamentación teórica	5
1.3. Objetivo general	6
1.4. Objetivos específicos.....	7
1.5. Metodología	7
1.6. Justificación.....	7
2. EL SECTOR FARMACÉUTICO EN COLOMBIA.....	8
3. RESUMEN DE LOS PRINCIPALES ERRORES GERENCIALES.....	11
3.1. Los 101 Errores Más Comunes De Los Gerentes y Cómo Evitarlos – Clay Carr & Mary Albright, 1997, Prentice Hall.....	11
3.2. Los 22 Grandes Errores Que Cometten Los Ejecutivos y Cómo Corregirlos – James K Van Fleet	19
3.3. Por Qué Fracasan Los Gerentes – John J. McCarthy, 1979.....	26
4. IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTA CUANTITATIVA.....	33
4.1. Introducción y resultados de la herramienta	33
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	44
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
7. REFERENCIAS	52

GLOSARIO

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

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

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

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

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación brinda una explicación, a partir de una metodología basándose en aportes de la administración, a la longevidad de las empresas nacionales y multinacionales en Colombia, partiendo de un análisis de los errores gerenciales que las llevan a la quiebra o al no cumplimiento de los objetivos organizacionales a partir de analizar en diferentes situaciones el comportamiento de sus gerentes y/o dirigentes. *Actualmente en Colombia existen 1'683.079 empresas clasificadas de la siguiente manera: 1'609.015 microempresas, 62.274 pequeñas empresas, 10.098 medianas empresas y 1.683 grandes empresas y alrededor de 700 multinacionales.*

Palabras clave

Errores gerenciales, longevidad, gerente, microempresa, pequeña empresa, mediana empresa, gran empresa, multinacional, perdurabilidad.

ABSTRACT

The current project looks for an explanation, using an specific methodology based in management's contributions, the national and multinational's low longevity, starting from the management's mistakes which leads them to bankrupt or to the noncompliance of organizational goals from analyzing the manager's/ director's behaviors in different situations. *There are approximately 1'069.079 companies in Colombia classified as follow, 1'069.015 micro-businesses, 62.274 small businesses, 10.098 mid-businesses y 1.683 large-businesses.*

Key Words:

Management mistakes, longevity, manager, micro-business, small-business, mid-business, large business, multinational, perdurability.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo parte de la necesidad de las empresas de identificar los errores en los que incurren los directivos y/o gerentes de empresas del sector farmacéutico en Colombia, tomando como muestra dos compañías del sector. A partir de una fundamentación teórica se diseñó una herramienta que permitió la fácil identificación de los errores en los que se incurrió a partir de situaciones comunes que ocurren con frecuencia en el entorno empresarial de la gerencia.

Para el desarrollo del presente proyecto se tuvo en cuenta autores y aportes de la administración que centran sus esfuerzos en la identificación y solución de los errores de la gerencia. Esta fundamentación hizo que la herramienta que se diseñó lograra que los gerentes revivieran los momentos y situaciones más comunes de su diario empresarial; Luego de la identificación y tabulación de las respuestas obtenidas, se realizó un estudio de las mismas para poder proponer soluciones puntuales a estos errores que pueden afectar el *desempeño* y la *perdurabilidad* de la empresa.

Es importante también resaltar que los factores anteriormente mencionados pueden verse afectados por diferentes situaciones y variables, no obstante, la falta de conocimiento y confiabilidad puede llevarlos a cometer errores en situaciones básicas y comunes dentro de las empresas. Por tal motivo la importancia de la precisión y facilidad al momento de implementar las acciones propuestas para solucionar dichos errores por parte de los participantes del proceso.

1.1. Marco Referencial

Es destacable que de las 1'683.079 empresas existentes actualmente en Colombia, el 99,7% son MiPymes (Micro, Pequeñas y Medianas empresas), sin embargo, se conoce que el promedio de vida de las empresas en Colombia es de cinco años aproximadamente según el CEEP (Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad). A pesar de que las MiPymes sean una de las fuentes de empleo para la población colombiana, la baja longevidad de las mismas compromete el desarrollo continuo y sostenible de la economía del país, es por esto que la presente investigación centró sus esfuerzos en investigar, identificar, analizar y proponer algunas soluciones concisas y efectivas a los errores gerenciales que se hacen presentes en los procesos y situaciones propias de la gerencia y que son de vital importancia para las empresas sin importar su tamaño, nacionalidad y sector. Se analizaron 2 empresas multinacionales del sector farmacéutico con el fin de soportar la investigación realizada en el presente trabajo.

1.2. Fundamentación teórica

La longevidad de las empresas en Colombia, donde el 99,7% (Torres) son catalogadas como MiPymes, se puede ver afectada por factores tanto internos como externos, tanto así que cinco años ha llegado a ser el promedio de vida según varios estudios. Dentro de los factores de estudio se han destacado a los gerentes y directivos de las mismas, con énfasis en los errores que pueden conducir a las empresas a escenarios indeseables, los cuales son llamados *errores gerenciales*, objeto de estudio por diferentes autores e investigadores en las ciencias de la administración con el fin de disminuir la probabilidad de que los diferentes individuos de estudio incurran en los éstos y la longevidad empresarial aumente considerablemente. Los errores gerenciales pueden tener tantas perspectivas como autores, pueden relacionarse con las acciones propias de la gerencia.

James K. van Fleet, en su libro *“Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y como corregirlos”* enfatizó y reforzó el rol del gerente como tal, afirmó que el gerente debe enfocarse en su ambiente y sus labores, destacó que la delegación es una de las habilidades propias importantes de la gerencia y la base de éxito como ejecutivo, negó rotundamente la parte operativa del cargo, afirmó que todo lo que demande tiempo adicional de las actividades netamente gerenciales (Planeación, Supervisión y Toma de Decisiones) debe ser entregado a sus subordinados. Por el contrario, Clay Carr, plantea en su libro *“Los 101 errores más comunes de los gerentes y como evitarlos”* una posición totalmente diferente, donde define la gerencia como un conjunto de tareas innatas (Planeación, Supervisión y Toma de Decisiones), como las mencionadas anteriormente, más la capacidad operativa de la misma y su habilidad para entender resolver y tomar distintos roles su propia cuenta dentro de la organización. John J. McCarthy, en su libro *“Por qué fracasan los gerentes”*, planteó un argumento diferente al tratado por los anteriores dos autores, y es la percepción que el gerente tiene de sí mismo. Planteó situaciones en las que el gerente tiene percepciones erradas de cómo se ve ante sus empleados y ante él mismo. Mencionó que la gerencia debe velar porque el ambiente en el que prime el respeto la confianza y la comunicación entre los miembros de trabajo, en lo que concuerda directamente con Clay Carr y Mary Albright.

Con el anterior contraste entre los diferentes autores expuestos se esboza la amplitud y profundidad del tema de estudio de la investigación. A pesar de las diferencias entre los mismos, la finalidad y el objetivo es la identificación de los errores y la formulación de estrategias y planes de acción para mitigar los efectos de los mismos, teniendo en cuenta las diferentes consecuencias y escenarios que se pueden presentar en el momento del error.

1.3. Objetivo general

Identificar, detectar y proponer soluciones a los errores en los que incurren los gerentes y/o directivos de dos empresas multinacionales del sector farmacéutico en Colombia

1.4. Objetivos específicos

- Llevar a cabo una investigación sobre los errores más frecuentes de la gerencia en dos empresas del sector farmacéutico en Colombia.
- Identificar los errores gerenciales en los que incurren los gerentes y/o directivos de dos empresas multinacionales de sector farmacéutico en Colombia.
- Proporcionar soluciones concisas y prácticas para los gerentes y/o directivos de las empresas del sector farmacéutico en Colombia.
- Crear un instrumento que permita la identificación y posterior análisis de los errores gerenciales.

1.5. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo, además de una investigación bibliográfica sobre la teoría administrativa enfocada en los errores gerenciales, transformado a una forma de resumen de autores previamente seleccionados donde se precisen diferentes errores con su respectiva definición y solución, se aplicó un instrumento que permitió la identificación de dichos errores, con lo que se propusieron soluciones y planes de acción para los mismos.

Dicho instrumento, es un cuestionario que permitió de manera exploratoria llevar a los gerentes a situaciones comunes de su diario empresarial en dónde se pudo identificar los errores recurrentes, y apoyados en la investigación bibliográfica anteriormente explicada se brindaron soluciones a los mismos.

1.6. Justificación

El rol de la gerencia dentro de las organizaciones es vital, ya que las decisiones que se tomen en cualquier escalón de la organización tiene un impacto en su desempeño, lo que

puede llevar a escenarios indeseados tanto con sus clientes como con sus mismo empleados y asociados. La identificación de los errores gerenciales permite reforzar y mejorar las habilidades de la gerencia, controlando las situaciones y frecuencia en las que los directivos y/o gerentes incurren diariamente.

Por otro lado y no menos importante que lo anteriormente mencionado, el auge económico por el que atraviesa Colombia demanda empresas competitivas con perspectivas globales, lo que actualmente demanda personal operativo y gerencial capacitado para competir y llevar a cabo planes y estrategias en mercados dinámicos, la falta de personal capacitado y competitivo es un factor de riesgo para las empresas teniendo en cuenta el mismo auge que puede potencializar su crecimiento y perdurabilidad.

Este trabajo, se enfocó en brindar soluciones a los errores cometidos por los gerentes de dos empresas del sector farmacéutico en Colombia, apoyados en una herramienta que al mismo tiempo permitió concientizar sobre la importancia de los mismos. La investigación utilizó gerentes de empresas multinacionales con el fin de tener una perspectiva del potencial gerencial con el que cuenta actualmente el país.

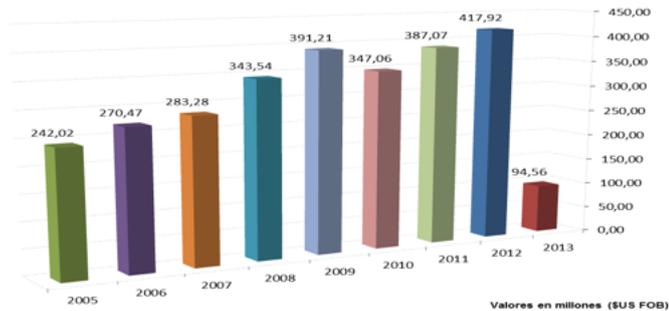
2. EL SECTOR FARMACÉUTICO EN COLOMBIA

La industria farmacéutica está conformada por laboratorios nacionales e internacionales, no obstante, la presencia de laboratorios multinacionales en el país no conlleva a planta de producción necesariamente, muchos de ellos se dedican a la importación y comercialización de sus marcas al interior del mercado. Para temas de producción comúnmente cuentan con plantas de producción ubicadas específicamente para que abastezcan las regiones en las que se encuentran. El modelo de trabajo de los laboratorios farmacéuticos internacionales indica que su interés es, comercializar sus producto a través de subsidiarias, filiales y/o empresas especializadas en el comercio de ese tipo de productos.

Teniendo en cuenta que en cada país la normatividad en temas de salud es distinta, los laboratorios buscan que estas empresas que los representan (filiales, subsidiarias y/o comercializadoras) sigan la normatividad necesaria para así lograr registrar y distribuir sus marcas ante las entidades respectivas (INVIMA para Colombia).

Gráfico 1

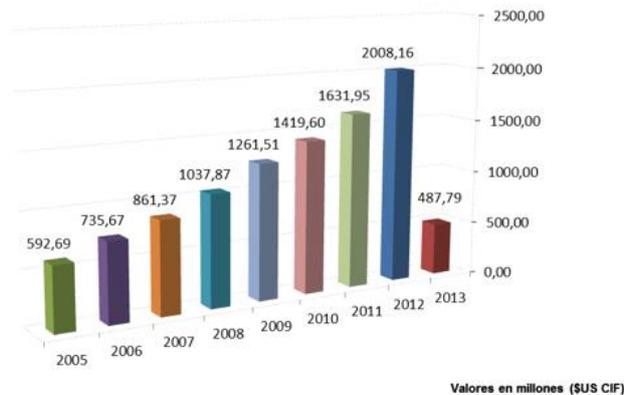
Exportaciones totales de la industria farmacéutica Colombiana



Fuente: Bases Exportaciones DIAN cálculos. Cámara Farmacéutica ANDI. Marzo 2013.

Gráfico 2

Importaciones totales de la industria farmacéutica Colombiana



Fuente: Bases Exportaciones DIAN cálculos. Cámara Farmacéutica ANDI. Marzo 2013.

La mayoría de empresas farmacéuticas presentes en Colombia, poseen puntos de distribución estratégicamente ubicados para abastecer regiones y mercados específicos. Las gráficas anteriores muestran las importaciones y exportaciones del mercado farmacéutico en general, sin discriminar la nacionalidad de los laboratorios, y reafirman el modelo de negocio de las empresas presentes.

Para el año 2012, las importaciones (gráfico 2) del sector cuadriplican el valor de sus exportaciones (gráfico 1), por lo que se puede afirmar que es un mercado dinámico internacional que depende de las importaciones para sostener sus operaciones. Para el año 2002 un estudio realizado por la empresa BPR BENCHMARK afirma que el 65% de las importaciones del sector correspondían a medicamentos terminados y semi-terminados, siendo el 41% de las ventas de la industria productos terminados.

A continuación una breve lista de los 10 principales laboratorios en el mercado nacional para el año 2010, además de los laboratorios contiene su lugar principal de operación en el país y ventas (Millones de pesos).

Tabla 1

Principales Laboratorios en el Mercado Nacional año 2010

RANKING	EMPRESA	VENTAS	CIUDAD
1	TECNOQUIMICAS	\$ 663,753.50	CALI
2	LABORATORIOS BAXTER	\$ 476,132.59	CALI
3	PRODUCTOS ROCHE	\$ 360,322.34	BOGOTA
4	ABBOTT LABORATORIES	\$ 345,472.09	BOGOTA
5	BAYER	\$ 327,397.78	BOGOTA
6	SANOFI-AVENTIS	\$ 278,593.16	BOGOTA
7	NOVARTIS	\$ 256,964.70	BOGOTA
8	GSK COLOMBIA	\$ 252,918.31	BOGOTA
9	PROCAPS	\$ 239,204.97	BARRANQUILLA
10	PFIZER	\$ 235,697.81	BOGOTA

3. RESUMEN DE LOS PRINCIPALES ERRORES GERENCIALES

Como fue anteriormente mencionado, los errores gerenciales tienen repercusiones en diferentes áreas funcionales de la organización, así pues, el fin principal de la investigación es identificar los principales errores en los que incurren los gerentes de las empresas multinacionales en Colombia. Para lograr dicho objetivo, se hizo una investigación académica sobre los errores gerenciales y se elaboró una base de datos de los autores que se consideran relevantes (entre ellos *James K. Van Fleet, John J. McCarthy y Clay Carr*). A continuación se presenta el resultado de dicha investigación a manera de diccionario, donde son encontrados en orden alfabético junto con una descripción y solución posible al mismo.

3.1. Los 101 Errores Más Comunes De Los Gerentes y Cómo Evitarlos – Clay Carr & Mary Albright, 1997, Prentice Hall.

Texto escrito por Clay Carr y Mary Albright en 1997, la finalidad del mismo es ilustrar los 101 errores más comunes que cometen los gerentes y brindar una solución rápida para recuperarse y la conducta que se debe seguir para no incurrir nuevamente. Los autores clasifican en 11 grupos (capítulos) dichos errores, no obstante en el presente texto expondremos solo los principales.

- **Asignar tareas que no son claras:**

Constantemente la gerencia pide información de sus subordinados para tener una mejor visión de lo que está pasando en el día a día, un error común por parte de la gerencia y la asignación de tareas que no son claras para los empleados, lo que lleva a que los mismos den información no deseada o errónea. La gerencia debe velar porque lo empleados entiendan el 100% de las actividades que van a desarrollar y que tengan claridad en sus tareas y procesos, desarrollando habilidades de comunicación efectivas y procurando dar explicación y solución a cualquier duda que le surja al empleado con respecto a sus labores. (Carr & Albright, 1997)

- **Carecer de objetivos claros:**

Los objetivos son el norte y el fundamento de una empresa, cuando los objetivos no son claros los miembros no pueden focalizarse y desarrollar actividades que contribuyan al desarrollo de la organización. Los objetivos son el fundamento del trabajo día a día de la organización, la gerencia debe velar por tener objetivos claros, tanto para ellos como para los empleados, esto contribuye a un mejor desarrollo del trabajo (especialización) y a una curva de aprendizaje más rápida. (Carr & Albright, 1997)

- **Concentrarse en los errores y no en el aprendizaje:**

Constantemente en las compañías pueden presentarse problemas de todo tipo y cualquier persona es responsable, desde el operario hasta el gerente. Cuando un empleado comete un error es labor del gerente corregirlo, más no solo corregirlo, corregir sin enseñar ni retroalimentar es un error. Cuando un empleado incurre en un error, es labor de su superior ayudarlo a entender el error y brindar una retroalimentación efectiva para que en situaciones futuras similares a la vivida el individuo sepa cómo manejarlas. (Carr & Albright, 1997)

- **Delegar siempre tareas a unos cuantos trabajadores:**

Regularmente en los equipos de trabajo, las habilidades de los distintos miembros son diferentes, no obstante, la eficiencia de ciertos miembros sobre sus compañeros es notable y la gerencia tiende a tener favoritismo por este tipo de trabajadores. Normalmente la asignación de tareas de la gerencia se inclina hacia éstos, sin embargo, muchas veces esto hace que los trabajadores perciban que están haciendo el trabajo de sus demás compañeros. El gerente debe saber que los empleados multifuncionales son capaces de desempeñar distintas labores y pueden llegar a ser una ventaja competitiva, pero el delegarles muchas labores puede afectar la percepción que tienen hacia el gerente y sus compañeros. Se aconseja a la gerencia delegar tareas equitativamente al equipo de trabajo sin dejar de lado las habilidades de sus miembros. (Carr & Albright, 1997)

- **Delegar sin control:**

La delegación de tareas es una de las actividades propias de la gerencia, el error llega cuando se pierde el control sobre las tareas que se delegaron a los subordinados y las situaciones salen del campo de acción del gerente. (Carr & Albright, 1997). Es necesario que el gerente establezca mecanismos de control reales sobre las tareas que delega. También debe tener en cuenta las habilidades del empleado al que se le asigna la tarea, es decir, si se asigna una tarea a un empleado que no tiene la capacidad de realizarla aumenta la posibilidad de que se generen problemas a lo largo del desarrollo de la misma.

- **Dar a su equipo de trabajo información incompleta:**

El buen manejo de la información es una de las habilidades y tareas más importantes de la gerencia. Es un error no mantener a su equipo informado con las actualizaciones debidas, y dar información errada a los diferentes miembros del equipo, pues, seguramente se obtendrán resultados alejados de los esperados o se generarán situaciones no deseables. (Carr & Albright, 1997). El gerente debe mantener un canal de informativo de doble vía con su equipo para así poder alinear y focalizar los esfuerzos hacia un solo punto. Se sugiere también que se mantenga en constante comunicación con su equipo de trabajo con el fin de actualizar constantemente la información y que los cambios que se generen no causen turbulencia en las actividades a desarrollar.

- **Hablar aspectos personales de un trabajador con otro:**

Cuando a la información no se le da el manejo adecuado, confidencialidad, importancia y demás aspectos, la confianza de los empleados hacia el gerente se deteriora. (Carr & Albright, 1997). Cuando el gerente no maneja discreción y no trata de forma adecuada la información que le comunican sus empleados, se puede percibir un sentimiento de deslealtad del gerente hacia sus subordinados y las habilidades comunicativas entre miembros se verían afectadas por el sentimiento anteriormente nombrado, así pues, se le sugiere a la gerencia evitar a toda costa hablar de un trabajador con otro.

- **Mostrar favoritismo que no se desprende del desempeño:**

Cuando el favoritismo del gerente va más allá del desempeño con sus empleados, compañeros y/o subordinados, la operación de la compañía se puede ver afectada por poca sinergia entre los miembros del equipo y en algunos casos trabajo mediocre. (Carr & Albright, 1997). Para mejorar la calidad del trabajo y el desempeño de los equipos se sugiere apoyar y mostrar favoritismo por todos los subordinados o compañeros por igual, con el fin de no crear percepciones erradas entre los miembros de la organización.

- **Negarse a trabajar con los clientes:**

Las áreas de negocio de una empresa deben estar alineadas hacia un mismo fin, satisfacer las necesidades del cliente. Éstos están en constante comunicación con la empresa y hacen diferentes requisiciones y sugerencias, el error se produce al dejar al cliente solo y sin acompañamiento durante estos momentos. La gerencia debe garantizar que el problema, requisición y/o retroalimentación se lleve a cabo satisfactoriamente, independientemente que se deba llevar a cabo en un área del negocio diferente o no sea el campo de acción del gerente. (Carr & Albright, 1997)

- **No alinear los objetivos individuales hacia objetivos colectivos:**

Las empresas constantemente persiguen objetivos y metas previamente establecidas para así llegar a los escenarios y resultados deseados. Se debe tener en cuenta que los individuos que componen la organización también persiguen sus propios fines y objetivos, tanto en lo personal como lo profesional y muchas veces la organización y sus objetivos no sirven como impulso para llegar al cumplimiento de los objetivos individuales, lo que causa falta de compromiso, mal desempeño y hasta el retiro del individuo, lo que es un riesgo inminente para la gerencia y los equipos que se han establecido. (Carr & Albright, 1997) Es imperativo que el gerencia tenga, además de las habilidades básicas del gerente, empatía con los miembros de su equipo y/o subordinados, pues, es su labor la de alinear los objetivos individuales de quienes lo rodean con los de la organización y así lograr un equipo sinérgico que es capaz de trabajar con compromiso hacia un fin específico.

- **No contemplar a fondo los problemas:**

Los problemas y situaciones no deseadas son del día a día de la gerencia, y como fue anteriormente mencionado, es labor de la gerencia servir como intermediario para solucionar los problemas y tomar las decisiones necesarias para dar por subsanado el inconveniente. Es imperativo que el gerente investigue y contemple a fondo cada problema y se tome el tiempo necesario para darle la importancia necesaria a dicha situación. (Carr & Albright, 1997). La solución de problemas es uno de los procesos más delicados que la gerencia debe tratar, tanto con miembros al interior de la empresa como con los clientes. El gerente bajo cualquier circunstancia debe permanecer imparcial y debe tomar las decisiones necesarias para ayudar a las partes involucradas en el conflicto a superarlo. Se sugiere a la gerencia tomarse su tiempo para investigar a fondo la situación y poder tomar las decisiones necesarias sin perder de vista la situación general. El gerente debe documentar todos los hechos y situaciones que puedan para tener un apoyo adicional en el proceso de toma de decisiones.

- **No establecer ni aplicar reglas/directrices de equipo:**

Desde los principios de la humanidad se han necesitado reglas de convivencia, y son estas mismas reglas y directrices de comportamiento las que permiten el desarrollo de las actividades diarias de las personas y las organizaciones en las que se desempeñan. Cuando se conforman nuevos equipos de trabajo, es necesaria la implementación de reglas y directrices, las cuales serán una guía para el cumplimiento de los objetivos, no obstante, en ocasiones las reglas y/o directrices no son dadas a conocer a tiempo lo que trae problemas para los individuos y el grupo. (Carr & Albright, 1997). Se sugiere a los gerentes que en el momento

en que se conformen nuevos equipos, previamente se establezca manuales de comportamiento y directrices para el trabajo, así, se evitará roces o inconvenientes entre miembros más adelante y habrá un clima laboral óptimo.

• **No mantener a sus empleados atentos al panorama general:**

La especialización del trabajo es una de las bases de las organizaciones en los tiempos modernos, con esto, se busca que cada empleado lleve a cabo sus labores con la máxima eficiencia posible, para así lograr un excelente desempeño organizacional. El error gerencial se produce cuando el jefe no impulsa a su equipo de trabajo a tener una vista global de lo que pasa al interior de la organización y a entender cuál es la función que desempeñan en la cadena. (Carr & Albright, 1997). Se sugiere al gerente que permita que su equipo de trabajo se especialice en sus labores propias, sin embargo, debe velar porque los individuos bajo su mando logren tener una visión global del interior de la compañía. Adicionalmente se sugiere un programa en el cual los miembros del equipo puedan rotar en las diferentes posiciones que lo compongan, para así lograr un desarrollo conjunto de habilidades y experiencias que podrá servir en un futuro en caso de ausencias y sugerencias de optimización de procesos.

• **No percibir el cambio de necesidades del cliente:**

Los gerentes deben estar en constante comunicación con sus clientes, estableciendo comunicación efectiva y teniendo en cuenta lo que el cliente aporta y dice. Durante el proceso de comunicación, el cliente puede cambiar de opinión sobre lo que desea obtener y es un error por parte de la gerencia no percibir dichos cambios de percepción del cliente e identificar lo que él necesita. (Carr & Albright, 1997). Es deber de la gerencia adquirir y desarrollar habilidades comunicativas adecuadas para el trato con los clientes, tanto externos como internos, y percibir todos los cambios de percepción y ofrecer respuestas rápidas, concisas y efectivas a las nuevas necesidades que el cliente pueda desarrollar.

• **No prestar atención a los asuntos que son importantes para su jefe:**

Los gerentes como cabeza de grupo son los intermediarios entre los accionistas, dueños de las empresas y/o la gerencia y sus subordinados y demás partes de la organización. El gerente debe ser un canal de comunicación directo de doble vía mediante el cual los empleados dan a conocer sus problemas, sugerencias y demás sobre su trabajo y el día a día; y los altos directivos dan a conocer las metas a cumplir, los objetivos y los requisitos de la organización en sí.

No lograr interpretar de manera correcta las peticiones de los directivos y transmitirlos de manera errónea a su grupo de trabajo es un error común, el cuál no se debe dejar pasar.

(Carr & Albright, 1997). El gerente debe velar por entender lo que los altos directivos le están transmitiendo, sin embargo, debe procurar aún más que sus subordinados entiendan lo que les están transmitiendo. Se sugiere al gerente capacitarse en diferentes métodos de comunicación para así lograr transmitir efectivamente todo hacia su equipo de trabajo y también reforzar constantemente sus habilidades comunicativas

- **No representar a sus empleados frente a las adversidades:**

Los empleados están expuestos a constantes críticas y problemas, que provienen de distintas personas, pueden ser gerentes o compañeros de trabajo. El gerente como jefe directo es el primero en conocer la situación y como intermediario es el individuo encargado de brindar una solución al conflicto y de tomar las decisiones necesarias para dar fin a dicho hecho. Cuando el gerente se considera ajeno a la situación que vive su empleado y lo toma como un problema sin importancia las relaciones interpersonales y laborales con dicho individuo(s) se pueden ver deteriorada(s). (Carr & Albright, 1997). Es importante que el gerente sea un apoyo para su subordinado cuando un problema se presenta, no obstante, el gerente debe permanecer imparcial y objetivo antes las situaciones en las que se ve inmerso para evitar situaciones y percepciones erróneas frente a las partes del conflicto.

Adicionalmente, se sugiere al gerente indagar lo más posible de la situación sucedida y escuchar cuidadosamente a las partes involucradas en el conflicto para así poder realizar un proceso de toma de decisiones completo y efectivo.

- **Poner a un empleado en contra de otro:**

Poner a los empleados en contra hace que las actividades que deben ser desarrolladas en equipo se vean deterioradas por falta de sinergia. (Carr & Albright, 1997). Las decisiones de los gerentes deben ser objetivas y absolutamente racionales, cuando el gerente deja que las emociones tomen un papel importante en la toma de decisiones los empleados lo perciben y las actividades que se llevan cabo en equipo se ven comprometidas. Es imperativo que el gerente no deje que el favoritismo tome un papel importante en la toma de decisiones.

- **No trabajar con otros gerentes:**

La empresa debe entenderse como un todo, compuesto por diferentes grupos e individuos que trabajan en conjunto para lograr fines y objetivos comunes de la organización. Los diferentes grupos y áreas funcionales de la empresa se encuentran representadas por sus respectivos directivos / gerentes y así como la comunicación entre los diferente miembros de un equipo es la clave para cumplir con los objetivos propuestos, en las empresas, las diferentes áreas funcionales deben interactuar y comunicarse constantemente, cuando esta

comunicación entre gerentes y/o representantes de área no es efectiva es más factible que hayan roces e inconvenientes. (Carr & Albright, 1997). La comunicación entre los diferentes miembros de la organización es un factor clave, así mismo, como la comunicación entre las diferentes áreas funcionales de la organización. Los gerentes y/o representantes de área deben velar porque la comunicación entre departamentos sea constante y efectiva. Se sugiere a la Gerencia programar reuniones periódicas con los diferentes gerentes de área para comunicar y dar a conocer el día a día de sus respectivas áreas y así lograr mejor sinergia.

Adicionalmente se pueden generar planes de trabajo entre las diferentes gerencias en busca de objetivos específicos para mejorar la interacción y comunicación no sólo a nivel gerencial.

• Permitir que otra persona seleccione la tecnología de su equipo:

La especialización del trabajo hace que los miembros individuales de las organizaciones se dediquen y realicen labores específicas las cuales deben realizar eficientemente. Puede que esto lleve a la creación de departamentos que desarrollan ciertas actividades, tal como los del IT (Tecnologías de la Información). Al momento de la implementación de nuevas tecnologías en la organización el gerente debe conocer qué tecnología se va implementar, ya que, el no saber puede llevar a la compañía a incurrir en costos innecesarios tanto monetarios como materiales. El uso de la tecnología facilita el desarrollo de tareas y optimiza los procesos dentro de la organización. Es imperativo que la gerencia conozca las herramientas y las nuevas herramientas tecnológicas que se ponen a su disposición y de su grupo, y dado el caso, que compruebe que lo que se implementará efectivamente traerá beneficios a su grupo de trabajo y los procesos del área y no se convertirá en un material ocioso y/o desperdiciado. (Carr & Albright, 1997).

• Permitir que su equipo de trabajo se enemiste con otro:

Las compañías se componen de áreas funcionales, las cuales a su vez están compuestas de grupos de trabajo que desarrollan actividades específicas. La competencia va implícita en ser humano y de igual manera entre los diferentes equipos de trabajo dentro de la organización. Es un error gerencial permitir que la competencia entre equipos de trabajo dañe el trabajo en equipo necesario para lograr los fines organizacionales. (Carr & Albright, 1997). Se sugiere a la gerencia construir un equipo de trabajo competente y sinérgico, donde los miembros vean competencia al exterior de la organización y logren trabajar en conjunto con las diferentes áreas funcionales de la empresa y así poder focalizar todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.

- **Rechazar nueva tecnología / uso inadecuado de la tecnología:**

El avance tecnológico ha permitido que las organizaciones y las industrias avancen a pasos agigantados, no obstante, los choques generacionales entre los miembros más antiguos de la organización y sus habilidades para el manejo de la tecnología, regularmente, ocasionan que la implementación de nuevos equipos y herramientas de vanguardia sea complicado para la organización y permitir que el capital humano de la organización haga uso errado y/u ocioso de los activos y herramientas tecnológicas es un error que requiere incurrir en costos adicionales. (Carr & Albright, 1997). Se sugiere a la gerencia mantener capacitados y a la vanguardia a su equipo de trabajo. En caso de que los miembros del equipo de trabajo no estén capacitados para hacer uso de los recursos tecnológicos de la empresa, se sugiere construir un grupo de trabajo que tenga las habilidades para hacerlo. Adicionalmente el gerente debe conocer las necesidades, habilidades y debilidades de su equipo de trabajo, por lo que debe estar al tanto de lo que puede amenazar y ayudar a los miembros de su equipo y ayudar a la optimización de las tareas y procesos del área.

- **Tolerar el trabajo deficiente:**

La mediocridad y los trabajos deficientes son males que agobian constantemente a las empresas, lo que hace que las operaciones en la cadena de valor pierdan eficiencia y se generan reprocesos y malas percepciones por parte de personas ajenas a la organización. (Carr & Albright, 1997). Es imperativo que la gerencia le haga saber a sus empleados lo que está bien y mal hecho, concentrándose en corregir los errores y capacitarlos para que la calidad del trabajo sea la esperada y hacer un proceso de mejora continua.

- **Tratar los integrantes de su equipo como individuos:**

Las organizaciones están conformadas por personas, las que a su vez conforman sub grupos y sub divisiones. Anteriormente se veía la organización como la unión de sus individuos y/o sub grupos, sin embargo, con el andar de los años se determinó que la organización no podía seguir siendo vista como sus individuos sino que debía ser vista como un todo, donde los individuos y sub grupos forman un macro organismo que los comprende a todos. No obstante, aún existe directivos y gerentes que no conforman ni identifican equipos de trabajo y sólo ven individuos. (Carr & Albright, 1997). La gerencia debe tener entre sus habilidades la capacidad de trabajar en equipo y de liderar los grupos en los que se encuentre, por lo tanto el gerente debe preocuparse por conformar equipos de trabajo competentes y que sean capaces de perseguir los fines organizacionales que tienen como base el trabajo en equipo.

Es importante que tenga claras las habilidades y capacidades individuales de sus subordinados para así lograr los objetivos propuestos, no obstante, siempre con el fin de conformar un equipo de trabajo.

Los anteriores errores fueron algunos de los expuestos por los autores, es importante tener claro que además de dar un consejo al gerente, los autores le brindan directrices de cómo cambiar la forma en que actúan y de cómo debe actuar de ahora en adelante para no seguir incurriendo en el error. Los errores anteriormente mencionados, con su respectiva solución y comentarios se interrelacionan unos con otros, incurrir en un error es un riesgo a incurrir en el siguiente y crear un efecto de bola de nieve. Con lo anteriormente dicho, finaliza el análisis del libro y abre las puertas al siguiente texto, que de manera diferente, sigue exponiendo los errores gerenciales.

3.2. Los 22 Grandes Errores Que Cometan Los Ejecutivos y Cómo Corregirlos – James K Van Fleet

James K. Van Fleet en 1998 escribe el texto que se expondrá a continuación, que a manera de relato de historias expone los diferentes errores en los que incurren los directivos en las empresas y cómo dejar de lado esas malas prácticas. A continuación se mencionaran y analizaran los 22 errores que Van Fleet expone.

• Aceptar lo mínimo en vez de pretender lo máximo

Van Fleet plantea que este tipo de actitud conformista no se puede adjudicar únicamente al trabajador, el gerente tiene el mismo porcentaje de culpabilidad, ya que en ellos recae la responsabilidad de motivar e inspirar a sus trabajadores. (Van Fleet, 1988) .La principal recomendación que Van Fleet hace con respecto a este error, es mantenerse alerta a las señales de desempeño mínimo en la organización, para así poder aplicar correctivos sin afectar a la empresa. Se plantean técnicas donde el componente principal es dar el ejemplo a sus trabajadores con su desempeño, manteniendo una mentalidad abierta al cambio donde se involucre a los empleados en las mejoras al sistema, ofreciendo incentivos por sus aportes y así motivándolos a fijarse metas y enorgullecerse de su trabajo.

- **Dejar de mantener informada a su gente**

Hace referencia, al error que se comete en las empresas de informar algunos detalles que son importantes, y que los subordinados deberían saber. (Van Fleet, 1988). Los empleados de las empresas tienen el derecho básico de trabajar y de pensar al descubierto, así mismo deben estar informados de los cambios que ocurren en la compañía donde laboran, esto permitirá que el empleado realice un buen desempeño ya que está bien informado y conoce de manera amplia la situación por la que trabaja. Lo más importante para que este error no ocurra es hacerle saber a los empleados todo lo que se piensa de ellos, si hacen algo bien o hacen algo mal de igual forma hay que decirlo

- **Dejar de prestar cooperación a sus empleados**

Este error se basa en la falta de apoyo a sus colaboradores, es decir, en no dar a sus empleados y esperar recibir lo mejor de ellos al momento de trabajar. (Van Fleet, 1988). El gerente se debe esforzar en generar en el empleado un sentido de pertenencia con la empresa, para que así mismo ellos se esfuercen por hacer lo mejor. Es de común saber que una persona se esfuerza más si toma de forma personal su trabajo. Generar comodidad y sentido de pertenencia, crea finalmente fidelidad en el trabajador, por lo que los resultados en producción van a ser mejores.

- **Desperdiciar el tiempo en detalles o labores que corresponden a otros**

Existen funciones que no corresponden a la naturaleza del administrador y que deben ser delegadas para mejorar la eficiencia, se debe tener claras cada una de las funciones a desarrollar, con el fin de hacer bien el trabajo propio, y no perder tiempo en otras labores. (Van Fleet, 1988). Este error se puede ver como un fomento de la iniciativa, sin embargo la delegación adecuada de funciones le permitirá a los gerentes enfocar sus esfuerzos en identificar oportunidades y riesgos para la empresa.

- **Encerrarse en su especialidad**

Es un error que suele ser común, ya que los gerentes pueden estrechar la visión global de los ejecutivos encerrándolo en su campo y limitando sus oportunidades de ascenso. Caer en dicho error puede llevar a convertirse en solo un técnico experto. Se debe ser curioso con los trabajadores de otros departamentos pues ellos pueden brindar información específica y de gran valor a cerca de otras especialidades, esto ayudará al gerente a estar enterado de más temas y no caer en el error de encerrarse en su especialidad. (Van Fleet, 1988).

- **Fracasar en decir la verdad y siempre sostener su palabra**

Este error es comúnmente conocido como ser fiel a sus principios, los beneficios ante este tipo de actitud son claros, como persona generara credibilidad, su reputación será digna de crédito y será respetado. (Van Fleet, 1988). Cada persona debe adquirir valor moral y ser capaz de sostener lo que dice y defenderlo sin importar las consecuencias, no hacer promesas que no se puedan cumplir y aplicar siempre el castigo prometido. Para esto es necesario que el gerente tenga integridad de carácter, lo que se traduce en practicar la veracidad y la honradez absoluta.

- **Fracasar en fomentar un sentido de responsabilidad en los subordinados**

Para que un trabajador dé resultados óptimos en una empresa, debe tener sentido de pertenencia con ella para que así se sienta trabajando con dedicación y logren hacer sus labores de manera responsable y que así mismo tengan éxito con cada actividad que realicen en la compañía. (Van Fleet, 1988). Van Fleet plantea una serie de tácticas con el fin de gozar de los beneficios que dará el empleado al tener sentido de responsabilidad, algunos de ellos se centran principalmente en una serie de acciones que darán beneficio para el superior, la primera de ellas es usar ordenes tipo misión, para así lograr que el subordinado resuelva el método de solución a su propia manera, otra táctica establecida, está en darle responsabilidades a los subordinados pero así mismo darles autoridad, ya que está bien dicho que la responsabilidad y la autoridad van de la mano cuando se quiere tener éxito. Esta serie de tácticas, son útiles debido a que si son aplicados el beneficio no será solo para el jefe sino a sí mismo para sus empleados y la compañía.

- **Fracasar en la toma de decisiones juiciosas y oportunas**

Las empresas se rigen por decisiones, es por esto que fracasar en la toma de decisiones oportunas puede ser un problema de gran índole para la organización, generalmente este error ocurre cuando, se adquiere una posición superior dentro de la estructura en la cual se debe asumir un rol para el que no todas las personas están preparadas: la toma de decisiones. (Van Fleet, 1988). Para este autor, el análisis a priori de toda decisión es un aspecto fundamental para el éxito, en él se deben evaluar diferentes escenarios que resuman cada una de sus implicaciones, para el proceso de toma de decisiones, el autor brinda algunas herramientas que permiten desarrollar un mejor análisis del proceso, en él se toman en cuenta variables como la calidad de la información, los obstáculos que a menudo se presentan, la resolución y la ejecución, evitando la omisión de cualquier detalle que pueda repercutir en el resultado de la decisión.

- **Hacer hincapié en las normas más que en las habilidades.**

Este error se enfoca en la tolerancia a que se rompan las reglas porque los subordinados tienen habilidades importantes al momento de hacer bien su trabajo. (Van Fleet, 1988). Darle al subordinado una labor que hacer y después dejarlo que la haga, esto con el fin de analizar los resultados que da el trabajador sin supervisión, ya que el fin es obtener el mejor trabajo sin necesidad de estar vigilando cada actividad que realizan.

- **Negarse a admitir responsabilidades mayores o no aceptar las responsabilidades propias**

Este error hace referencia a la falencia que cometen algunos gerentes cuando niegan sus responsabilidades. (Van Fleet, 1988). Los gerentes y las personas en cargos administrativos deben aceptar plena responsabilidad de sus acciones y además buscar responsabilidades mayores ya que esto beneficiará a los ejecutivos a consolidar una base más sólida de confianza y respecto por parte de sus superiores, reflejando una mejor estatura profesional y obteniendo mayor obediencia, cooperación y apoyo por parte de sus subordinados. Para Van Fleet, es importante conocer las responsabilidades individuales, es decir tener claro el papel individual dentro de una empresa y hasta donde comienza la responsabilidad del otro, pues deja claro los límites de responsabilidad evitando cualquier tipo de confusión y frustración, además ayuda a enfocar los esfuerzos de manera puntual y organizada. El autor afirma, que la iniciativa se convierte en un punto importante para el desarrollo profesional, pues, es la base de la auto superación y el crecimiento, si un ejecutivo desea más responsabilidad debe comunicarlo, buscarlo e incluso luchar por ello.

- **Negligencia para llevar a cabo las inspecciones personales**

La negligencia para llevar a cabo las inspecciones personales adecuadamente hace referencia a la mala inspección interna, la cual desencadena una serie de consecuencias que perjudican directamente las utilidades de la empresa, además conducirá a un promedio mayor de accidentes y proporcionará mayor número de producción defectuosa. (Van Fleet, 1988). Para este error se debe prestar atención a los detalles pues las cosas obvias con frecuencia son las que pasan desapercibidas, además el autor recomienda destinar una porción definida de tiempo para la inspección, realizar una lista detallada de inspección, repasar los puntos de inspección antes de revisar, inspeccionar detalladamente los puntos seleccionados, ir al detalle, verificar errores y preguntar.

- **No asegurarse de que el trabajo está comprendido, bien supervisado y bien terminado**

El autor refleja la importancia que este error tiene en la relación jefe-subordinado resaltando las fugas de mensaje que se pueden crear como consecuencia del uso inadecuado del lenguaje, su extensión, su forma y su fondo. (Van Fleet, 1988). Para prevenir dicho error se deben dar órdenes claras, concisas, simples y fáciles de entender, ya que esto proporciona rapidez en su ejecución, ahorrará tiempo de explicación y tendrá una mayor satisfacción del cliente interno. Van Fleet recomienda tener claro qué se quiere ordenar antes de hacerlo, para así, utilizar un lenguaje claro que permita la entera comprensión de lo que se pretende ordenar y con esto motivar a los empleados a resolver sus inquietudes en el momento oportuno.

- **No concederle atención a los disgustos y quejas de sus empleados**

Se incurre en el error al no darle importancia a las quejas y disgustos que presentan los empleados, ya sea con los procesos empresariales o con las personas de la misma empresa. (Van Fleet, 1988). Escuchar a los súbditos sin prejuicio alguno, así mismo hay que dejarlos hablar de sus problemas, quejas, preocupaciones y temores, ya que esta una forma en que se podrá saber qué es lo que los trabajadores realmente desean, y se podrán obtener una serie de beneficios tales como comprender y conocer mejor a cada uno de los empleados, los empleados apreciarán más a su jefe si este último los escucha, los empleados se sentirán importantes ya que la empresa se interesa por ellos.

- **No dar ejemplo personal que los subordinados puedan seguir**

El error consiste principalmente a que no se debe dar un mal ejemplo como persona y como profesional el cual sus subordinados puedan seguir. (Van Fleet, 1988). Van Fleet sugiere al gerente dar ejemplo y fijar estándares con su arduo trabajo, alto desempeño, entusiasmo y que así mismo emplee la iniciativa. Esto promoverá que ellos repliquen su comportamiento, para obtener resultados positivos en términos de productividad y eficiencia en la organización.

- **No lograr que sus críticas sean constructivas**

Consiste básicamente en no tener la habilidad suficiente para que cada crítica que se haga a sus subordinados sea constructiva. (Van Fleet, 1988). Van Fleet plantea una serie de preguntas que se pueden hacer las personas para saber si la manera de criticar a sus subordinados está siendo o no constructiva, algunas de estas preguntas son:

¿Habla con la persona que cometió la falta?

¿Siempre controla su temperamento al criticar a alguien?

¿Elogia antes de criticar?

Cada una de estas preguntas debe tenerse en cuenta antes de hacer una crítica a los subordinados.

• **No saber cómo pedir a los subordinados consejo y ayuda**

Este error es común en los gerentes que no confían en sus empleados, el tabú de pensar que es mejor pedir ayuda a alguien externo y no escuchar a un empleado interno, debe desaparecer. (Van Fleet, 1988). Van Fleet muestra la solución a este error como un proceso de beneficio múltiple, el gerente se está ahorrando el tener que involucrar a alguien externo en los problemas de la empresa, y así mismo está estimulando a sus empleados para que identifiquen los problemas y tengan soluciones rápidas, lo que finalmente se reflejara en resultados beneficiosos para la empresa.

• **No saber mantenerse al tanto de los últimos adelantos en su campo**

Este error consiste en estar desactualizado ni capacitado frecuentemente en los adelantos que surgen en el campo de trabajo. (Van Fleet, 1988). Los gerentes se deben mantener al día en los últimos adelantos de su campo, ya que esto les permitirá a las personas convertirse en los candidatos idóneos para un ascenso y además les ayudará a hacer de su trabajo un ciclo de aprendizaje constante. Van Fleet recomienda participar activamente de los programas de entrenamiento para ejecutivos resaltando la distribución del tiempo como variable clave en la búsqueda del mejoramiento continuo, por otro lado explica cómo la búsqueda de mayores responsabilidades repercute en el desarrollo profesional de los ejecutivos obligándolos a adquirir habilidades técnicas necesarias para el crecimiento profesional dentro de las empresas.

• **No saber tratar a los subordinados como a personas.**

Es un error ético en donde se confunde cómo tratar a los subordinados. Cada gerente debe tener la capacidad de tratar a sus empleados como personas, ya que merecen respeto y buen trato. (Van Fleet, 1988). Conocer a los empleados por su nombre, esforzarse como jefe por conocerlos, saber cuáles son sus principales metas, ambiciones y objetivos ayudan a mejorar la sinergia grupal entre el gerente y su equipo de trabajo.

• **Rehusarse a capacitar a una persona para que ocupe su lugar.**

Los gerentes suelen caer en el error, de no tener lo suficientemente preparado a algún subordinado, ya que sienten temor a que otra persona pueda llegar a ocupar su lugar. (Van Fleet, 1988). Si se tiene a una persona adiestrada se abrirán innumerables beneficios para los jefes, ya que estas personas siempre estarán disponibles para un ascenso debido a que ya

tienen a quien los reemplace, del mismo modo se tendrá a alguien que pueda dirigir cuando el jefe falte por alguna razón.

- **Rehusarse a evaluar su propio desempeño en forma apegada a la realidad**

El evaluarse uno mismo no es una tarea fácil, pues requiere liberarse del temor al fracaso que a la mayoría de administradores ataca, por lo que el error suele ser el hecho de reusarse a evaluar su propio desempeño en forma apegada a la realidad. Según Van Fleet es importante evaluar el desempeño de forma honrada y sincera pues ello le permite a los gerentes identificar cuáles son los puntos fuertes y cómo eliminar aquellos débiles. El autor propone una serie de preguntas que permiten evaluar el desempeño de una manera honrada y apegada a la realidad. (Van Fleet, 1988).

- **Tratar de caer bien en vez de ser respetado**

Van Fleet trata este tema como algo basado en separar la vida personal, de la vida laboral, en hechos concretos, se muestran cosas a evitar como: hacer favores especiales, tomar decisiones que le agraden a todos los empleados, tender a ser blando y no imponer disciplina como se debe. El autor ofrece técnicas positivas para generar respeto, como lo son, conocer su trabajo, tener sentido del humor para mostrarse más humano y en palabras de autor “Sea un ejemplo a seguir... no un modelo que haya que admirar”, y una de las más importantes, ser leal ante los superiores. (Van Fleet, 1988).

- **Usar el puesto administrativo en beneficio propio**

Un error recurrente en la mayoría de las organizaciones de todo tipo, desde gubernamentales hasta privadas, es uno de los más difíciles de aceptar y evitar. Van Fleet además de exponer razones morales de porque no se debe cometer este error, menciona lo que se logra al no hacerlo, que es obtener el respeto y admiración de todos los empleados, lo que debería ser una meta y un logro admirable para todo gerente. (Van Fleet, 1988). La recomendación para evitar este error es que el gerente tenga claro que él no está solamente para cumplirle a los altos mandos, sino aún más importante, esta para servirle a los subordinados. Teniendo esto presente, se evitara desvíos deshonorados que pueden corromper a la organización.

Para finalizar, el autor nos transmite la idea de que no se debe estar en un cargo alto en la estructura organizacional para ser víctima de las prácticas y situaciones anteriormente expuestas. También nos muestra que el error no necesariamente genera turbulencia en la organización, y que sin importar sus raíces tendrá consecuencias en la actividad organizacional.

3.3. Por Qué Fracasan Los Gerentes – John J. McCarthy, 1979.

Obra escrita por McCarthy en 1979, donde el autor clasifica los errores en siete diferentes capítulos, donde detenidamente explica el fundamento del error y a su vez proporciona una solución al mismo. Vale la pena destacar que el autor plantea errores de los que la mentalidad del gerente es la principal raíz del problema y de cómo él mismo tiene percepciones sobre su desempeño y su trabajo.

- **Procurar seguir siendo una “buena persona”:**

Cuando el gerente no es claro en señalar las fallas en el trabajo de sus subordinados, incurre en este error de comunicación el cual trae consigo confusión además de no poder definir las responsabilidades de cada cargo. (McCarthy, 1979). El gerente debe crear un ambiente de comodidad para sus trabajadores, donde además haya espacio para el respeto, la confianza y la comunicación abierta.

- **Gerentes que no quieren desprenderse de su último puesto:**

Consiste en que el gerente tendrá una carga laboral extra ya que no confía en sus subalternos, además de ello crea una falta de aprendizaje por parte de los mismos. (McCarthy, 1979). Es importante que un gerente confíe en sus trabajadores, debe ser consciente que al ascender debe delegar a alguien más sus anteriores funciones, así pues podrá dedicarse a las responsabilidades de su nuevo cargo.

- **Gerentes con áreas de interés favoritas:**

Este error así como el anterior surge de gerentes que no logran desprenderse de sus labores anteriores al ascender, ya que descuidan su nuevo cargo y responsabilidades. (McCarthy, 1979). El gerente debe buscar un equilibrio, debe aprender a llevar una administración en la cual se haga cargo de sus nuevas responsabilidades pero al mismo tiempo pueda supervisar que no haya cabida a errores o malos desempeños en las tareas que supervisa.

- **Algunos gerentes creen que su radio de control debe ser pequeño:**

Los gerentes deben tener claro que dirigen un grupo de personas, en caso de tener un radio de control pequeño, estas no adquirirán la suficiente experiencia y serán inseguros ya que no tienen la habilidad de trabajar autónomamente. (McCarthy, 1979). Tener un radio de control más amplio, esto traerá mayores oportunidades de progreso para los empleados, teniendo en cuenta que el gerente debe trabajar de la mano de su equipo para obtener resultados satisfactorios.

- **Gerentes a quienes falta el “equilibrio”:**

Los profesionales deben encontrar equilibrio en todos los ámbitos de su vida, no solo estar comprometido con la organización sino saber desempeñarse correctamente en sus ámbitos personales. (McCarthy, 1979). El gerente debe tener claridad en sus objetivos tanto a largo como corto plazo, así podrá evaluar su desempeño en cualquier periodo de tiempo, de la misma manera debe tener la capacidad de distribuir su tiempo para no descuidar su parte personal por la profesional. Para lograrlo se deben establecer prioridades y hacer un adecuado plan de trabajo.

- **Los gerentes, sin saberlo, hablan ex cathedra:**

Ocasionalmente los gerentes no miden el alcance de sus palabras y las repercusiones que las mismas generan en las personas que lo rodean, todo por su nivel jerárquico en la organización. (McCarthy, 1979). Es necesario ser cauto con los comentarios que se hacen ya que pueden alterar el comportamiento de los demás.

- **Deje que el sargento lo haga:**

El gerente podría incurrir en el error de delegar aquellas funciones que para él no son atractivas, sin detenerse a revisar los detalles de estas funciones. (McCarthy, 1979). Es deber del gerente estar informado de cada detalle de las funciones que supervisa.

- **El lenguaje de la gerencia:**

Hay diferentes tipos de lenguajes, lenguaje de gerencia (planeación, organización, integración y valoración) lenguaje de estímulos (participación, oportunidades, compromisos y significación). (McCarthy, 1979). El gerente debe pensar sus planes desde el lenguaje de la gerencia e implementarlos desde el estímulo.

- **Algunos gerentes contratan a fuentes externas para que se hagan cargo de sus responsabilidades:**

No hacerse responsable de la capacitación de su equipo, sino que por el contrario contrata esta función por un tercero. (McCarthy, 1979). El gerente puede tercerizar esta función, teniendo plena seguridad que sea por alguien lo suficientemente capacitado para asegurar los resultados esperados, sin embargo el gerente no puede desentenderse de esta tarea, debe hacer seguimiento constante y supervisar.

- **“Trátelos a todos de la misma manera”**

El gerente trabaja a través de grupos pero suele olvidar que cada persona debe ser tratada de manera diferente ya que cada quien es único. (McCarthy, 1979). El gerente debe

tener claridad en que cada trabajador es diferente, por lo cual pueden reaccionar diferente ante una misma situación, podrá analizar cómo obtener los mejores resultados.

- **“Los empleados y los trabajadores son herramientas para ejecutar el trabajo”**

Si el gerente no conoce a sus empleados falla tratando de incentivarlos ya que no sabe que es realmente atractivo para ellos. (McCarthy, 1979). El gerente debe tener un conocimiento adecuado de todo su equipo de trabajo para así entender como persuadirlos motivacionalmente para obtener los resultados esperados.

- **Los gerentes que recuerdan a los empleados “como eran antes”**

El gerente queda estancado en el pasado por lo cual no logra dar el reconocimiento merecido al crecimiento de los trabajadores. El gerente no puede olvidar reconocer los logros de cada uno. (McCarthy, 1979)

- **¡Pero tiene 50 años!**

Algunos gerentes creen que los hombres y mujeres de edad carecen de ideas frescas, incurriendo en un gran error ya que no se tiene en cuenta la experiencia que puedan tener. (McCarthy, 1979). El gerente debe dar merito a los trabajadores y no caer en estereotipos.

- **¡Pero es mujer!**

Dudar de las capacidades de las mujeres solo por este hecho es un gran error, se pone en duda que las mujeres puedan captar los problemas de una empresa. (McCarthy, 1979). El gerente debe tener en cuenta que las mujeres que trabajan son porque desean y tienen la capacidad de hacerlo.

- **“¡Tiene que gustarle! ¡A mí me gustaría!”**

A los trabajadores no se les debe hacer lo que el gerente quisiera que le hicieran a él si estuviera en el lugar de ellos, por el contrario debe pensar por ellos y no por el mismo. (McCarthy, 1979). Para solucionar este error se deben moldear las actuaciones al punto de vista de los trabajadores, se les debe hacer lo que realmente cada uno de ellos quiere.

- **“Bueno, es que yo los mande a un curso de capacitación”**

Gran porcentaje de los gerentes cometen este error al no decirles a los trabajadores lo que les debería decir. (McCarthy, 1979). Como solución rápida, se debe orientar al empleado para que esté completamente capacitado para asumir su nuevo cargo.

- **“Nunca hay que decirles que trabajan bien”**

Es un error no hacerle saber al trabajador periódicamente qué actividades desarrolla correctamente, esto sirve como incentivo para cada uno de ellos. El autor sugiere que se haga

saber a cada individuo como está trabajando y reconózcale el mérito cuando es merecido. (McCarthy, 1979)

- **“Por qué no pueden ser todos iguales”**

No tener en cuenta que cada empleado es diferente es un error, cada uno tiene formas de trabajo diferente, por eso se le debe tratar a cada uno como persona y no a todos por igual. (McCarthy, 1979). Se debe conocer la personalidad de cada trabajador para lograr saber cómo tratarlos al interior de la organización.

- **“Las recompensas son unilaterales”**

Los gerentes olvidan que a los empleados se les debe mantener motivados para que así se sientan importantes y sobresalgan por su gran desempeño. Se debe tener en cuenta que todo trabajador necesita de un buen reconocimiento por su trabajo y del mismo modo se debe recompensar el esfuerzo y el trabajo realizado. (McCarthy, 1979).

- **“Consiga los datos después”**

Los gerentes se enfocan en disciplinar al culpable de un error frente de los demás, en vez de analizar antes las razones de las cuales salió ese error. El error está en basarse en su autoridad, para corregirlos, deben ser asertivos en expresar sus ideas con el fin de lograr las metas y objetivos esperados. (McCarthy, 1979).

- **“¡No se trata de lo que yo sepa sino de quien soy!”**

Hay quienes se empeñan en tener siempre la razón, ya que buscan sobresalir y dejar huella en su trabajo. (McCarthy, 1979). Para no incurrir en este error se debe tener en cuenta que los gerentes no se pueden basar en la autoridad, por el contrario deben lograr delegar sus estrategias y planes pero de buena manera, haciendo uso de los argumentos.

- **No les dé a conocer las malas noticias:**

Tender a descargar frustraciones en quien les hace una advertencia o simplemente se niegan a hacer lo que se les informa, es un error. Esto suele verse reflejado como una actitud negativa en la comunicación con los subalternos. Negar las malas noticias no significa que sean buenas, siempre serán circunstancias en las cuales debe salir a relucir el profesionalismo del gerente. (McCarthy, 1979).

- **“Ahórreme los detalles”**

Generalmente, los gerentes aborrecen los detalles en cualquier circunstancia ya que se sienten a salvo cuando no se los mencionan. (McCarthy, 1979). Para subsanar esta falla se debe pasar por alto los detalles, aunque tampoco se les debe dar gran importancia, se debe dejar al subalterno encontrar una solución.

- **No saber escuchar:**

Muchos gerentes suelen ser “malos oyentes”, esto es un error ya que esto daña la comunicación con las personas diariamente, puede haber un desaprovechamiento de la información. Se deben tomar medidas para escuchar a los subalternos en todas sus opiniones, lograr mostrar interés en lo que está diciendo. (McCarthy, 1979).

- **“No hable, pregunte”**

Los gerentes tienden a hablar pero no a preguntar, se debe lograr que la otra persona hable para estar informado. Existen muchos tipos de preguntas, estos se deben aprender a utilizar para explotar el potencial propositivo del grupo de trabajo. (McCarthy, 1979).

- **El proceso de selección:**

En el momento de la selección se debe pensar más que todo en la potencialidad final del candidato en vez de pensar en cubrir una vacante. La deficiencia durante el proceso de selección pueden ser determinantes para el fracaso de un gerente ya que no cumple los objetivos organizacionales, se deben tener métodos cuantitativos y cualitativos al momento de elegir una persona. (McCarthy, 1979).

- **“Solo redúzcame los gastos, no importa donde”**

Algunos gerentes pueden ser invadidos por el pánico cuando un negocio no va bien, es por eso que se apresuran a tomar acción para solucionar problemas financieros. (McCarthy, 1979).

Sugerencia: no se debe buscar recortar gastos en sectores donde no se debe, esta debe ser una decisión estratégica tomando en cuenta donde realmente se deben reducir gastos.

- **Hacer planes sin presentar alternativas:**

Se debe tener en cuenta la perspectiva de todas las personas, de lo contrario se enfrascarán las alternativas a los gerentes, sus tradiciones y costumbres. (McCarthy, 1979).

Sugerencia: Es importante tener diversas alternativas ya que siempre se debe tener un frente a la oposición que enriquezca la toma de decisiones.

- **El gerente que deja de establecer prioridades:**

Se genera el error cuando el gerente evita el conjunto de problemas que se deben resolver y en su lugar en los que realmente merecen su consideración. Se deben evitar las metas a corto plazo, se debe tener un plan de acción resolviendo al detalle cada inconveniente. (McCarthy, 1979).

- **No establecer medios para valorar los planes de acción:**

Dejar de valorar los efectos y resultados obtenidos gracias al plan o proyecto emprendido al momento de su finalización. (McCarthy, 1979). Se sugiere asegurar una retroalimentación constante de todos los planes y proyectos, será una útil fuente de información para futuras planeaciones.

- **Como cumplen algunos gerentes al organizar:**

Se incurre en fallas al no saber organizar las tareas de los empleados, se debe tener la capacidad de distribuir las tareas y fijar líneas de progreso, encaminados a la productividad del personal. (McCarthy, 1979). Es útil un cuadro de organización al cual todos tengan acceso y permita una participación equitativa, este cuadro debería tener rutas de acceso y claridad en las responsabilidades.

- **Como cumplen algunos gerentes al valorar los resultados:**

Las valoraciones son clave para determinar si las metas y objetivos se cumplen, se busca evaluar el desempeño. Se deben establecer metas medibles tanto en el trabajo en grupo como en los rendimientos individuales de los trabajadores. (McCarthy, 1979).

Como se puede observar a lo largo de los tres distintos puntos de vista que se expuso, los errores gerenciales se pueden presentar en distintos escenarios y no todos tienen el mismo comportamiento, las mismas consecuencias ni los mismos orígenes. A lo que sí podemos dar claridad es que todos impactan los negocios y las organizaciones. Aunque muchas de las sugerencias y directrices de comportamiento brindadas por los distintos autores parecieran ser obvias y sencillas, los errores no se presentarían frecuentemente en las empresas. El fin principal de los autores, aunque desde diferentes puntos de vista, es mitigar los errores en los equipos de trabajo y de esta manera mejorar el desempeño organizacional

Tabla2

Convergencias y Divergencias por autor

TABLA DE CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS			
DICCIONARIO DE ERRORES GERENCIALES			
M C C A R R O T N Y V E C R L A Y G C E A N R C I V A N F L E E T	<p>McCarthy y Van Fleet convergen en los errores que la gerencia comete comúnmente hacia/con los empleados y/o sus subordinados. Resaltan ambos especialmente el trato que le gerencia le da los empleados, afirman que es un error común de la gerencia el querer tratar a todos los empleados de la misma manera y de tener la visión de que se encuentran en la organización para desarrollar un trabajo en específico y no tienen derecho a nada más. Enfatizan también en que la gerencia no gusta de capacitar a sus empleados y prefiere utilizar terceros e incluso no capacitarlos; Esto refleja falta de confianza y de interés en el crecimiento personal y profesional de todo el equipo de trabajo bajo su mando. Convergen también en un error clásico de la gerencia <i>'ahorreme los detalles'</i>, recalcan que la gerencia debe conocer todos los detalles de cada actividad que pasa, así podrá llevar a cabo un proceso de toma de decisiones efectivo y no llevarse sorpresas.</p>	<p>Carr y McCarthy convergen en varios puntos interesantes. La primera convergencia significativa es en una de las habilidades innatas de la administración, el delegar. Convergen en que el delegar en exceso puede llevar al Gerente/Directivo a situaciones de no control sobre las actividades que se están llevando a cabo en su campo de acción y recomiendan que la delegación de tareas sea un proceso de sumo cuidado e importancia. Encontramos similitudes en los errores que tienen que ver con la información, convergen en que la gerencia debe conocer todos los detalles posibles de cualquier actividad/proceso que se esté llevando a cabo en su equipo de trabajo y de cualquier situación que haya pasado, para así poder tomar decisiones efectivamente, recalcan que obviar los detalles puede llevar al gerente a cometer errores que lo llevarían a situaciones no deseadas. Convergen también en el trato que se le debe dar a los empleados, afirman que los empleados y/o miembros de los equipos de trabajo son únicos y cada uno es diferente a sus compañeros; Adicionalmente recalcan que los grupos de trabajo son conformados por personas y que debe considerarse un grupo todo y no considerarse individualmente.</p>	<p>McCarthy plantea e identifica puntos importantes que no se encuentran en los otros autores y se relacionan con la visión que el gerente tiene de él mismo. Plantea situaciones en las que el gerente tiene percepciones erradas de cómo se ve ante tu empleados y ante él mismo. Menciona que la gerencia debe velar porque el ambiente en el que prime el respeto la confianza y la comunicación entre los miembros de trabajo; Precisan también en que los gerentes deben tener excelente habilidades de comunicación para garantizar dicho ambiente. Plantea también que muchos directivos cuando alcanzan ciertos lugares dentro de las organizaciones prefieren especializarse en ciertos campos, por el contrario, el autor sugiere diversidad en los estudios y campos de acción para así ampliar sus radios de control en vez de restringirlos.</p>
E C R L A Y G C E A N R C I V A N F L E E T	<p>Van Fleet y Clay Carr convergen en los errores que se ligan generalmente a la comunicación del gerente y/o directivo a su subordinado. Ambos resaltan que la gerencia debe establecer normas y estándares de trabajo desde el inicio. Adicionalmente convergen en que la gerencia debe establecer objetivos y tareas claras a sus empleados para que así logren lo que se espera de ellos y garantizar resultados óptimos a las tareas asignadas. Establecen también que la información que se le brinda a los empleados debe ser lo más clara y precisa posible, además, que la gerencia debe asegurarse que los empleados entendieron el 100% de la información brindada, así pues, se evitan situaciones indeseadas.</p>	<p>Clay Carr orienta el mayor número de errores hacia el entendimiento y la química que existe entre el Directivo/Gerente y sus Empleados/Subordinados. Enfatiza que la gerencia debe tener excelentes habilidades comunicativas para así lograr buenos resultados con su equipo de trabajo. Resalta también el uso correcto de la información por parte de la gerencia la hora de comunicarla o administrarla. Destaca la importancia que le da al conocimiento de los miembros de trabajo y el trato e importancia que se le debe dar a cada uno de ellos, tanto a la hora de asignar tareas como a la de reconocerlos por su trabajo.</p>	<p>Las divergencias principales entre Carr y McCarthy son en cuanto al manejo de la información, el trato hacia los empleados y finalmente los procesos. McCarthy basa los errores que plantea en modelos rígidos y constantes en cuanto al manejo de la información, mientras que Carr afirma que la información debe fluir ascendente y descendente en la organización haciéndose pública a todas las personas que tengan que ver con la que se divulga. Es también importante resaltar que mientras Carr propone un enfoque individual a los diferentes procesos que se deben llevar a cabo para lograr los objetivos, McCarthy defiende que el modo en el que se llevan los procesos por parte de los diferentes participantes, empleados/subordinados lo que se debe evaluar por parte de la gerencia es la calidad y su ejecución conjunta.</p>
E C R L A Y G C E A N R C I V A N F L E E T	<p>Van Fleet define, en su mayoría, los errores como propios de la gerencia. Destaca muchos errores que tiene que ver con la carga laboral y habilidades propias del gerente. Enfatiza mucho en que el Gerente se aisle en su cargo, se niega a la operación y fomenta la delegación de tareas de ese tipo de tareas a sus empleados <i>'Desperdiciar el tiempo en detalles o labores que corresponden a otros'</i>. También destaca la negligencia y negación como errores claves en la administración <i>'No saber mantenerse al tanto de lo últimos adelantos en su campo'</i>. <i>'Negarse a admitir responsabilidades mayores o no aceptar las responsabilidades propias'</i>. <i>'Negligencia para llevar a cabo las inspecciones personales adecuadamente'</i>, entre otros.</p>	<p>Van Fleet y Clay Carr divergen en el enfoque de los errores. Carr enfoca sus errores en los empleados y del grupo de trabajo del gerente en sí, por el contrario, Van Fleet orienta los errores a la empresa en general. Divergen también en el rol que desempeña la gerencia dentro de la organización, mientras que Van Fleet afirma que la Gerencia es un conjunto entre las actividades netas de la misma (Planeación, Supervisión y Toma de Decisiones); Por el contrario, Carr define la gerencia como un conjunto de tareas innatas, como las mencionadas anteriormente, más la capacidad operativa de la misma y su habilidad para entender resolver y tomar distintos roles su propia cuenta dentro de la organización.</p>	<p>Las principales diferencias entre McCarthy y Van Fleet se relacionan con la Comunicación, la productividad y los esquemas mentales de los gerentes. McCarthy plantea que los errores que tienen que ver con la comunicación se dan básicamente porque el gerente no tiene las habilidades suficientes para escuchar efectivamente a sus empleados y los que lo rodean, no obstante, Van Fleet plantea que los errores y las situaciones se dan porque la información que se le da al personal no es la correcta o no se le da en su totalidad. También divergen en que McCarthy afirma que los errores gerenciales se deben a simples paradigmas, mientras que Van Fleet manifiesta que se deben a las acciones que se realizan en el día a día. Para ambos autores la productividad y la eficiencia son puntos clave dentro de la organización, para Van Fleet el éxito de la operación depende de la supervisión y control constante sobre las tareas que llevan a cabo los empleados/subordinados, por el contrario, McCarthy ofrece como herramienta decisiva la planeación efectiva de las tareas y procesos para lograr los objetivos y tareas deseadas.</p>
	VAN FLEET	CLAY CARR	MC CARTHY
	D I V E R G E N C I A S		

4. IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTA CUANTITATIVA

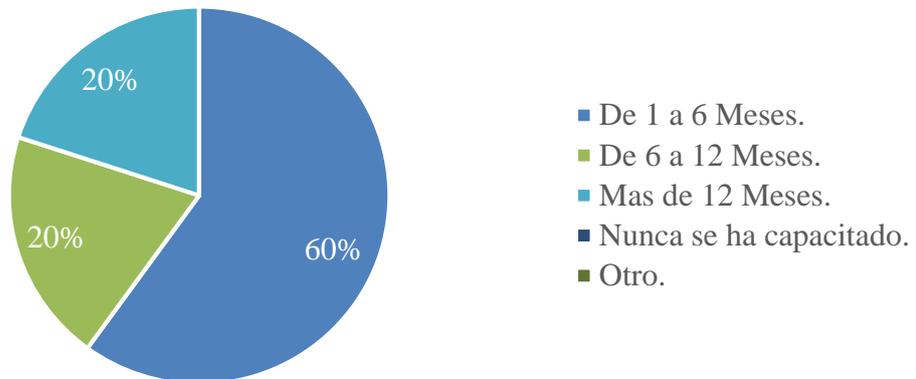
4.1. Introducción y resultados de la herramienta

Como se ha mencionado a lo largo de la investigación, una herramienta en forma de cuestionario fue elaborada con el fin de recrear situaciones de la gerencia donde se puede cometer errores. Cada pregunta está estratégicamente orientada para que el error sea fácilmente identificado por los investigadores y se pueda posteriormente realizar un análisis y proponer una solución. La herramienta, además de lo anteriormente dicho, buscaba que los gerentes a la hora de diligenciar se encontraran en situaciones comunes de las que tuvieran las respuestas inmediatamente y la investigación tuviera las respuestas más honestas, acordes y acertadas posibles. Diferentes gerentes del sector farmacéutico, todos especialistas en diferentes áreas, fueron partícipes de la investigación. A continuación los resultados obtenidos:

- ¿Cuál fue su última capacitación para el cargo que desempeña?

En el siguiente cuadro se evidencia cómo las empresas del sector se enfocan en continuamente brindar capacitación a sus empleados, si nos detenemos a analizar los resultados podemos identificar que para ninguno de los casos ha pasado un tiempo mayor a un año después de su última capacitación. Esto nos permite concluir que estas organizaciones tienen en mente un ambiente fluctuante con el cual hay que estar al día.

Gráfico 3

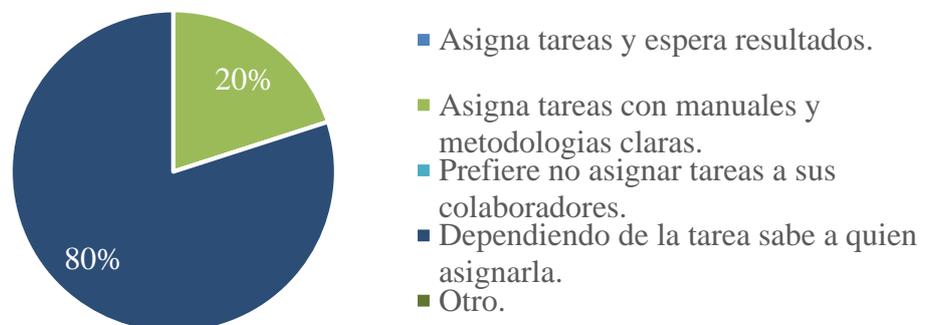


Fuente propia.

- Referente a la asignación de tareas ¿Qué metodología lo representa de mejor manera?

En este caso se obtuvo un resultado antagónico, mientras que un 20% de los entrevistados cuentan con limitantes al momento de delegar (falta de empoderamiento) un 80% de los mismos tiene una clara división del trabajo en la cual para cada una de las tareas por asignar se encuentra un responsable, colaborador idóneo para la tarea. En este caso es importante resaltar que la tendencia hacia el empoderamiento objetivo es creciente y predominante, alejándose así de un error gerencial en la delegación.

Gráfico 4

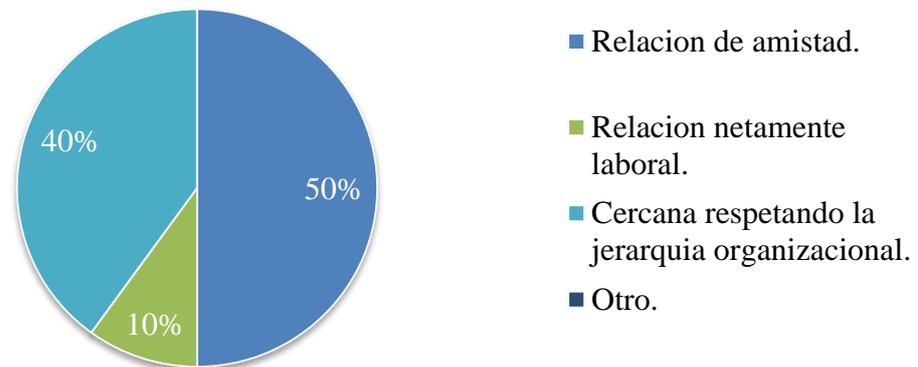


Fuente propia.

- **¿Cuál de las siguientes opciones representa mejor su relación con sus empleados?**

En este caso se presenta una situación que puede llegar a presentar una bandera roja en cuanto a la relación con los colaboradores, se presentan dos panoramas que aunque se enfrentan pueden llegar a armonizar en equilibrio. Entablar una relación de amistad con los colaboradores puede llegar a transgredir la línea de respeto, sin embargo una relación cercana, cordial y respetuosa, lleva a un ambiente laboral idóneo. En conclusión, encontrar un equilibrio entre una relación de amistad con una relación de respeto jerárquico sería la solución a esta situación.

Gráfico 5

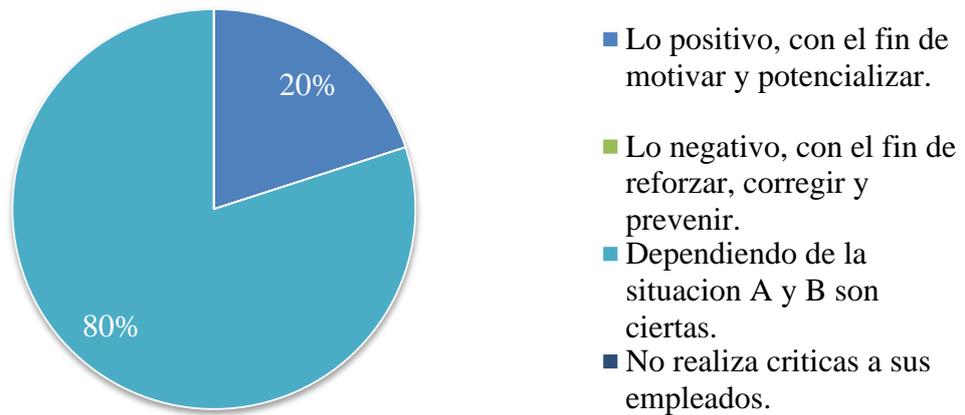


Fuente propia.

- **Al momento de hacer una crítica a sus colaboradores ¿Cuál es su punto de enfoque?**

Es importante dar retroalimentación a los colaboradores de manera que para futuras oportunidades se pueda mejorar con base a esa retroalimentación. La mayoría de los gerentes entrevistados establecen que su retroalimentación, aunque basada en los aspectos negativos, debe tener en cuenta las fortalezas para que por un lado se refuercen las falencias y por el otro para motivar y reconocer las tareas cumplidas.

Gráfico 6

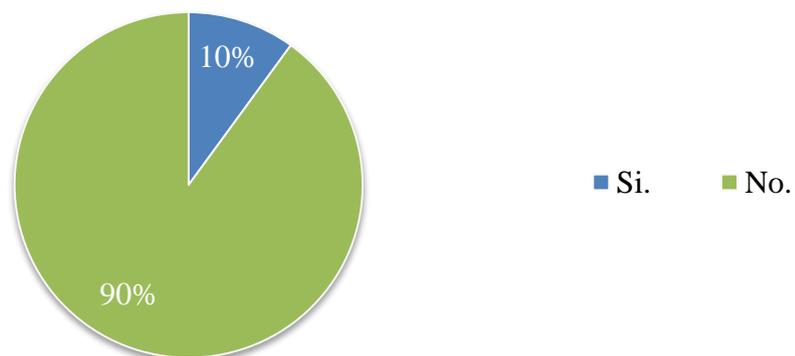


Fuente propia.

- **¿Tiene usted preferencias de género a la hora de contratar un nuevo colaborador?**

Esta pregunta refleja un claro esfuerzo de las organizaciones no solo por la diversificación sino por la equidad. En algunos casos cuando se sesga la decisión por el género del colaborador se incurre en el error de subvalorar el talento humano. Al no tener este sesgo se puede realizar un proceso de selección meritório y objetivo.

Gráfico 7

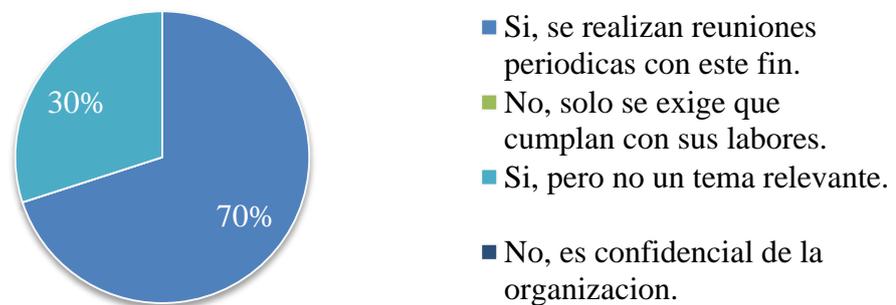


Fuente propia.

- **¿Son conscientes sus colaboradores de la importancia de sus labores para el éxito y desarrollo del negocio?**

Esta pregunta hace parte clave de un empoderamiento objetivo, brindar tareas y aclarar la importancia de las mismas no solo motiva sino que concientiza al colaborador de su rol en la organización. Los gerentes son conscientes que para lograr un empoderamiento efectivo, que refleje los resultados esperados, es necesario dar a conocer la importancia de las tareas.

Gráfico 8

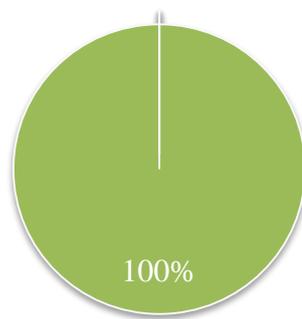


Fuente propia.

- **Cuando las tareas y objetivos grupales no son cumplidos o no cumplen con los estándares de calidad necesarios ¿Cuál es su reacción?**

Los errores se deben enfrentar cada día al interior de una organización, sin embargo la manera de hacerlo hace la diferencia. Siempre que al interior de un grupo de trabajo se incurre en un error importante no solo que el gerente asuma el error sino que busque resarcirlo y tomar las decisiones pertinentes para que no vuelva a ocurrir, pero la parte fundamental es asumir el error y no darle la espalda, reacción que se refleja en esta pregunta con absoluta claridad.

Gráfico 9



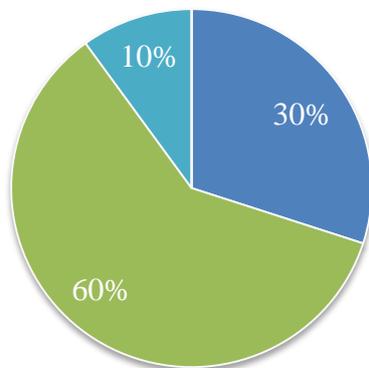
- Busca el responsable para que asuma la culpa.
- Como representante, asume la culpa y responsabilidad.
- Actua indiferentemente, esperando que otro actue.
- Culpa a todos los involucrados.
- Otro.

Fuente propia.

- ¿Cuál de las siguientes opciones lo representa mejor al momento de reconocer el desempeño de sus empleados?

En este caso hay una frase que aplica a la situación “*No news are good news*” con la cual se busca explicar que en algunos casos (30% en esta encuesta) no se reconoce el buen trabajo ya que se da por sentado que las cosas se ejecutarán de la mejor manera, así que mientras no escuchemos noticias significa que todo ha salido como lo esperado. Sin embargo, la mayoría de los participantes reconocen el buen desempeño, lo cual es importante ya que como establecimos anteriormente, motiva a los colaboradores a seguir con esos esfuerzos positivos.

Gráfico 10



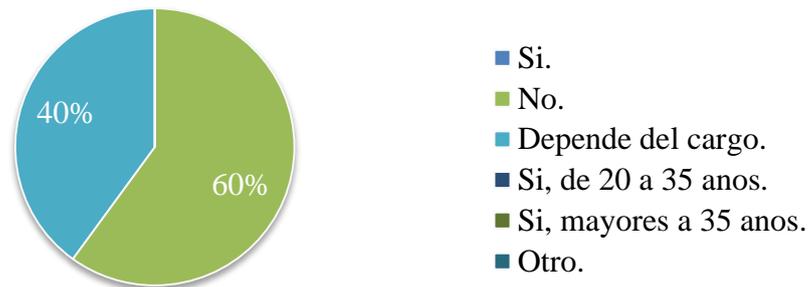
- No reconoce el desempeño ya que es su deber dar lo mejor.
- Reconoce el desempeño del equipo de trabajo en general.
- Reconoce el desempeño del miembro más sobresaliente.
- Reconoce el desempeño individualmente.
- Otro.

Fuente propia.

- **¿Tiene alguna preferencia de edad al contratar un colaborador?**

Es bien sabido que las empresas actualmente centran sus esfuerzos en la búsqueda de talento joven experimentado con el fin de formar equipos dinámicos que se adapten a los ambientes cambiantes del día a día. Éste tipo de situaciones y estrategias dificultan el búsqueda de trabajo a personas de edades avanzadas con o sin experiencia. No obstante para la mayoría de los entrevistados mientras la persona encaje en el perfil buscado, no interesa la edad.

Gráfico 11

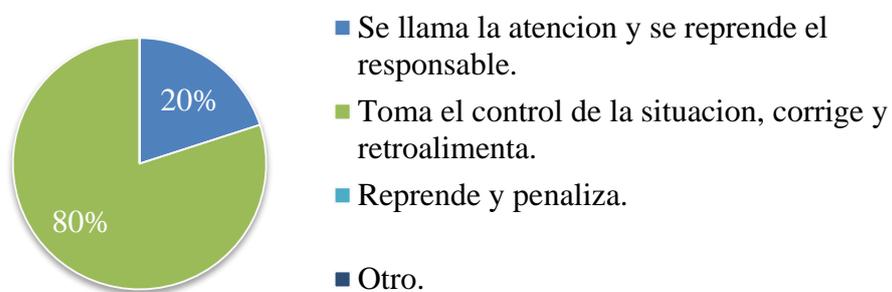


Fuente propia.

- **En cuanto a trabajo deficiente ¿Cuál es su manera de actuar cuando se presenta?**

Como se mencionó, la retroalimentación es la base de un mejoramiento continuo, tan solo llamar la atención sobre un error no garantiza soluciones a futuro y tampoco mejoramiento. Los gerentes son conscientes de este hecho, por lo cual en un 80% no solo corrige la situación sino que retroalimenta a su colaborador de manera que no se vuelva a presentar.

Gráfico 12

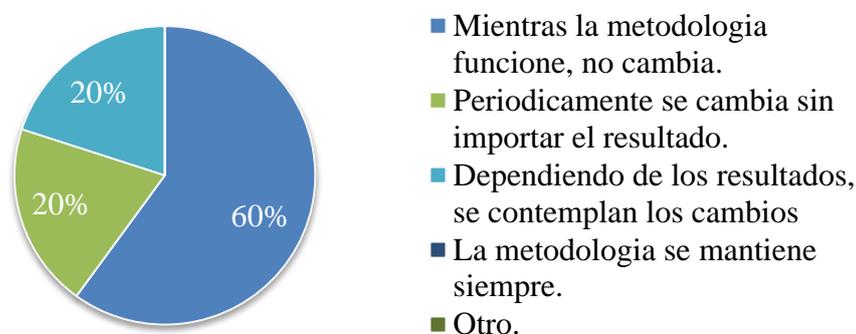


Fuente propia.

- **En cuanto a cambios en la metodología ¿Cuál de las siguientes afirmaciones lo representa mejor?**

Esta pregunta refleja diversas posiciones, no cambiar de estrategia puede ser un error, ya que las condiciones exógenas del sistema pueden cambiar y alterar los resultados fijados y esperados. Cambiar la estrategia periódicamente teniendo en cuenta estas variables es ideal, incluso no esperar a que los cambios destruyan la estrategia sino estar preparados para esos cambios. Al analizar con detenimiento se detectó entonces una bandera roja, que nos dice que posiblemente los gerentes no están previendo estos cambios a tiempo y se ven forzados a aplicar cambios reactivos y no preventivos.

Gráfico 13

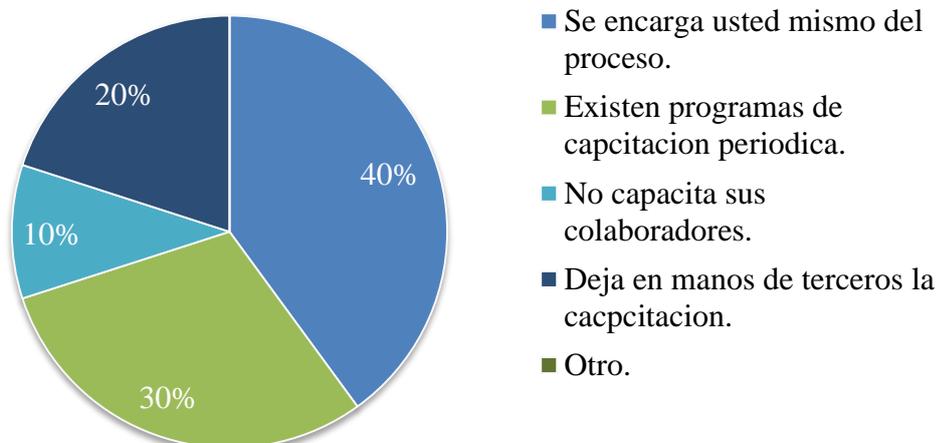


Fuente propia.

- **¿Cuál es el proceso de capacitación a sus colaboradores que mejor lo representa?**

Hay diferentes escenarios posibles cuando se habla de capacitar a los colaboradores. Cuando el gerente se encarga de la capacitación del empleado, enseñándole sus métodos y maneras de trabajo. Adicionalmente, algunas empresas tienen programas de capacitación periódicos para todos sus colaboradores y finalmente algunas otras tercerizan los procesos de capacitación. El 40% de los entrevistados afirmaron capacitar a sus colaboradores, corroborando que capacitar personalmente a los miembros de sus equipos de trabajo es la mejor manera de obtener los resultados esperados de la manera esperada.

Gráfico 14

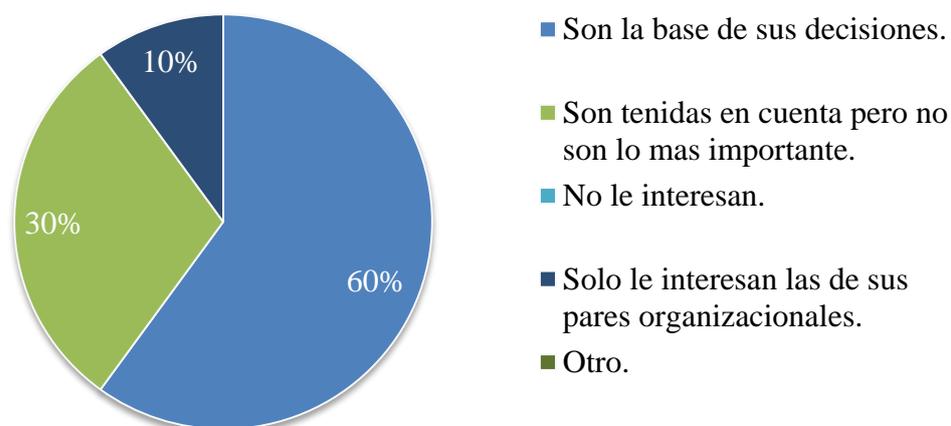


Fuente propia.

- **¿Qué tan relevantes son las opiniones y sugerencias de sus empleados al tomar una decisión?**

La toma de decisiones de una de las principales labores de la gerencia. El conocer y escuchar todos los posibles puntos de vista enriquece y orienta al gerente al momento de realizar dicha actividad. El 60% de los entrevistados afirmó basarse en las opiniones y sugerencias de sus colaboradores al momento de realizar un proceso de toma de decisiones.

Gráfico 15



Fuente propia.

- **¿Cómo incentiva a sus colaboradores?**

Los incentivos son restringidos en algunas compañías, dependiendo de la labor los incentivos monetarios pueden o pueden no estar bien vistos. A pesar de ello es importante rescatar los incentivos tanto verbales como escritos, esto se verá reflejado en la motivación de los trabajadores y como se hace evidente en esta pregunta los gerentes buscan esa motivación.

Gráfico 16

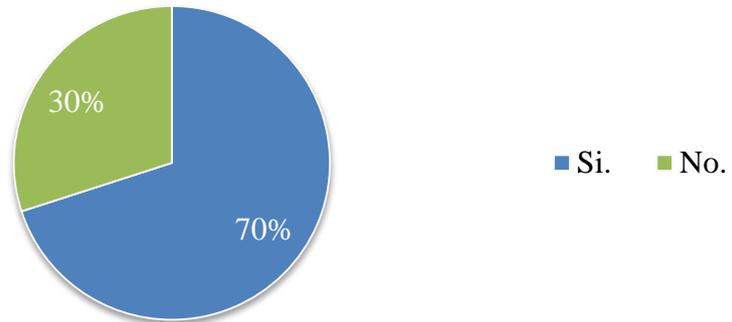


Fuente propia.

- **¿Estaría dispuesto a desempeñar un cargo en un área diferente?**

El 70% de los gerentes son abiertos a nuevas oportunidades, a pesar de en algunos casos haber desarrollado carrera profesional en un área en específico, estarían dispuestos a cambiar su trabajo a un área nueva. Esto refleja flexibilidad y estar abierto al cambio no solo aporta a la organización sino a los colaboradores.

Gráfico 17

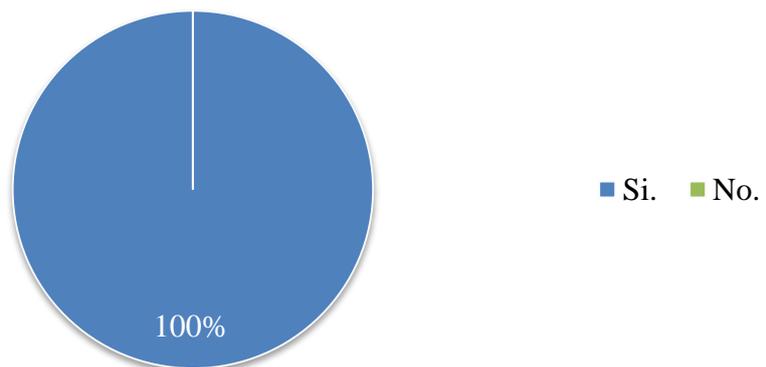


Fuente propia.

- **¿Estaría dispuesto a aceptar responsabilidades adicionales a las que tiene?**

Todos los gerentes están abiertos a evaluar sus responsabilidades, es claro que ante organigramas flexibles las responsabilidades pueden fluctuar y en ese orden de ideas deben estar abiertos a tener un número mayor o menor responsabilidades, los gerentes tienen claro este punto y es por ello que con el fin de tener tareas enfocadas a los objetivos las responsabilidades siempre son evaluables.

Gráfico 18



Fuente propia.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados obtenidos en el inciso anterior, la propuesta del presenta capítulo es realizar un análisis de las respuestas obtenidas en la herramienta y posteriormente identificar los errores, en caso de que se presenten, y formular una solución real y concisa al mismo, siempre teniendo presente el diccionario y las sugerencias planteadas en el mismo.

- La primera pregunta de la herramienta identifica el rango de tiempo en el que se capacitan los gerentes. El 80% de los gerentes entrevistados afirman haberse capacitado durante los 12 meses anteriores a la entrevista, no obstante, el 20% restante afirmó no haberse capacitado al menos hace un año. Teniendo en cuenta las recomendaciones de los autores capacitarse constantemente hace competente el personal. El no capacitarse e/o informarse de los últimos adelantos en su campo de acción (gerente) puede llevar a situaciones indeseadas, así pues, el gerente debe mantenerse capacitado así como a sus empleados.

- La siguiente pregunta que se formuló hizo referencia a la asignación de tareas por parte de la gerencia hacia sus empleados. El 80% de los entrevistados afirmó que dependiendo de la tarea sabe a quién asignarla. Es importante resaltar que aparentemente los gerentes pertenecientes a este 80% conocen su equipo trabajo en cuanto a conocimiento y habilidades, no obstante, el 20% restante afirmó que asigna las tareas esperando resultados por parte de sus colaboradores. Los autores afirman que el asignar tareas sin procedimientos claros y esperando lo mejor de un empleado en algunos casos puede dar frutos, no obstante, se clasifica como un error, pues, si el subordinado no tiene claro estos aspectos puede que los resultados esperados no se cumplan.

- Las relaciones interpersonales son la clave para lograr un buen ambiente laboral y potencializar el trabajo en equipo, así pues, la siguiente pregunta fue sobre de la relación que sostenían los gerentes con sus empleados. En este caso, el 50% afirmó tener una relación de amistad con sus empleados, éste tipo de relaciones pueden, como se mencionó anteriormente, potencializar el trabajo en equipo y la química entre los miembros, no obstante, se sugiere siempre establecer relaciones donde se respete la jerarquía y la mezcla sentimental-laboral se deje a un lado, pues, después de un tiempo

el gerente puede verse afectado por esto y perder autoridad con su grupo de trabajo. Un 10% respondió tener una relación estrictamente laboral con su equipo, éste es el otro extremo de la situación, un gerente debe preocuparse por conocer y mantener una relación cercana con sus empleados. El 40% restante afirmó tener una relación cercana con sus empleados siempre respetando la jerarquía organizacional, lo cual según varios autores es lo ideal.

- La retroalimentación es una de las herramientas más importantes de la gerencia al momento de hacer una crítica o reconocer a sus empleados, en la pregunta número cuatro se le preguntó a los gerentes cuál era su punto de enfoque al momento de realizarla. Cabe resaltar que el 80% de los gerentes afirmó que al momento de la retroalimentación intentaban resaltar lo bueno y lo malo de sus colaboradores con el fin de buscar un equilibrio durante el proceso y así motivarlos, lo cual se considera óptimo. No obstante, el 20% de los entrevistados afirmaron centrarse en lo bueno solamente. Al momento de una retroalimentación centrarse en las cosas buenas puede llevar a una motivación mayor para el empleado, no obstante, no servirá para mejorar sus procesos y falencias si no se menciona ni se hace hincapié durante la retroalimentación.

- El talento humano es uno de los factores principales de las empresas hoy en día. El reclutamiento de personal para formar equipos de trabajo es una tarea propia de la gerencia, no obstante, algunas veces, los mismos tienen preferencias a la hora de conformar sus equipos. En esta pregunta el 90% de los entrevistados afirmaron no tener preferencias de género al momento de reclutar un nuevo colaborador, lo que según los expertos es lo ideal, pues, al tener alguna preferencia personal puede privar al gerente de escoger el mejor participante y sesgarlo en sus decisiones. El 10% restante tenía preferencias al momento de elegir un colaborador, lo que bajo ninguna situación es aceptable, a menos que implique trabajos altamente físicos o especializados que solo cierto tipo de personas puedan realizar, así pues, se sugiere romper el paradigma sobre el desempeño de géneros.

En los tiempos modernos, la motivación es uno de los factores destacables en las organizaciones para lograr mejores resultados. Es labor de la gerencia mantener motivado a su equipo de trabajo para que de lo mejor. En la sexta pregunta se le preguntó a los entrevistados si sus colaboradores eran conscientes de la importancia de sus labores para el éxito y el desarrollo del negocio. El 70% de los gerentes afirmaron que realizan reuniones periódicas con sus equipos para motivar y concientizar a los miembros de su importancia en el negocio. No obstante el 30% restante, afirmó que sus colaboradores

saben de la importancia de sus labores pero que no es un tema relevante para el negocio. Es importante que la gerencia mantenga motivado a su equipo de trabajo y los concientice de lo importante que son para la organización. Lograr hacer un match entre las metas organizacionales y personales dan como resultado unos empleados comprometidos y empoderados los cuales pueden dar mejores resultados para la organización.

- La gerencia, debe responder por los resultados de su equipo de trabajo ante los distintos grupos de interés de la organización. La séptima identificó cuál es la reacción de los gerentes cuando los resultados del trabajo en equipo no son los esperados al final del ejercicio. Es destacable que el 100% de los entrevistados respondieron que como cabeza visible de sus equipos de trabajo asumen la culpa y la responsabilidad de los resultados. Es importante que los subordinados se sientan representados y respaldados por sus propios gerentes, esto motiva y junto con una buena retroalimentación puede generar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de los *KPIs* y objetivos grupales internos establecidos.

- Es bien sabido que el reconocimiento a las labores de los empleados es uno de los temas principales motivacionales dentro de las organizaciones. La octava pregunta identificó cuál es el método más común que utilizan los gerentes para reconocer el desempeño de sus subordinados. El 60% de los entrevistados afirmó reconocer el desempeño de su grupo de trabajo, en general, lo que es bueno con el fin de no mostrar favoritismo hacia ninguno de los miembros y no generar discordias, como factor a resaltar de lo anteriormente mencionado afirmaron también que los reconocimientos deben ser públicos. Un 10% afirmó resaltar el desempeño únicamente del mejor integrante, lo que puede ser un factor motivacional grupal y personal, pero que puede llegar a generar roces y percepciones erróneas sobre el gerente entre los miembros del equipo de trabajo. El 30% restante no reconoce el buen desempeño de sus empleados, pues, afirma que es su deber dar lo mejor de sí mismos por el equipo y la compañía. Es un punto de vista respetable, sin embargo, desde el punto de vista de algunos autores el reconocimiento a las labores y desempeño de los empleados es un factor clave para el éxito de la organización, pues, empleados empoderados, comprometidos y que conocen la importancia de sus labores dentro de la organización entregan mejores resultados y generan sinergias no solo entre sus compañeros de trabajo sino con los distintos grupos de trabajo presentes dentro de la misma.

- Cada posición organizacional tiene requerimientos establecidos en cuanto a habilidades y exigencias, la gerencia es responsable de escoger la persona ideal para cada posición y más cuando dicha persona trabajará bajo su mando. El 60% de los gerentes afirmó no tener preferencia de edad al momento de elegir sus colaboradores. El 40% restante de los entrevistados afirmaron que según el cargo tiene preferencias de edad al momento de elegir un colaborador. Es respetable y lógico que para posiciones altas en la organización se busque una persona con experiencia, la cual va ligada a la edad. a pesar de que muchas veces es correcto, algunas otras puede ser un error juzgar la experiencia y el talento de alguien por la edad que tiene y puede llegar a ser perjudicial para el gerente dejar ir un buen prospecto por dicho factor.

- El trabajo deficiente es algo con lo que se tiene que lidiar todos los días mientras se trabaja junto con otras personas. El trabajo deficiente tiene repercusiones negativas en los resultados esperados por el gerente y su equipo de trabajo y así mismo en los objetivos organizacionales. La décima pregunta del cuestionario identificó la reacción de los gerentes cuando se presenta trabajo deficiente. El 80% opta por tomar el control de la situación, corregir el hecho y retroalimentar. Como ya fue mencionado, la retroalimentación es una herramienta eficaz a la hora de corregir, motivar y el tomar el control de la situación. Asumir las responsabilidades deja una buena impresión frente a sus subordinados y colaboradores. El 20% restante afirmó llamar la atención al responsable del hecho y reprimirlo; El centrarse solo en los malos aspectos de una persona puede llevar a baja productividad e incluso a ausentismo, el reprimir es una manera para que la gente aprenda y entienda lo que debe hacer, no obstante, no debe ser la primera acción a considerar cuando se deba tomar el control de la situación.

- La estrategia es uno de los pilares del éxito en cualquier negocio. El tener y diseñar estrategias adecuadas a las diferentes situaciones es clave para el cumplimiento de objetivos. La gerencia es clave al momento de establecer estrategias y metodologías para conseguir los objetivos establecidos. A continuación se expone lo que opinan los gerentes de la estrategia y la metodología. El 60% de los entrevistados afirmó que cuando la estrategia implementada funciona, no se cambia; Es respetable la decisión, no obstante, *lo único constante es el cambio*, mantenerse siempre en lo mismo en ambientes cambiantes y dinámicos como los de hoy es un factor de riesgo para fracasar. Un 20% respondió que sin importar los resultados cambian periódicamente sus estrategias. Los gerentes deben cambiar sus estrategias periódicamente por el dinamismo de los ambientes empresariales de hoy en día, tal vez, algo que funcionó

hace un tiempo atrás ya no funcione, y encontrar la solución al problema cuando ya se presentó cuesta dinero y tiempo. El 20% restante afirmó cambiar su estrategia a medida que se van presentado los resultados. Como ya fue mencionado el dinamismo presente en los mercados hoy en día lleva a la empresas a adaptarse constantemente a nuevas restricciones y requerimientos, recomendamos sin importar los resultados evaluar periódicamente las estrategias implementadas y buscar alternativas constantes que garanticen los resultados esperados.

- La capacitación del personal es punto decisivo a la hora de esperar buenos resultados y el cumplimiento de metas por parte de sus subordinados. La pregunta doce pretendía saber cuál era el método más utilizado por los gerentes para la capacitación del personal. El 10% de los entrevistados no capacita a sus colaboradores, afirmaba que los trabajadores debían estar capacitados para las labores que pretendían desarrollar. El 20% deja en manos de terceros la capacitación de su equipo, el tiempo es valioso y no se puede desperdiciar en capacitar a alguien.

El 30% afirmó que contaban con programas de capacitación periódicas por parte de terceros. Respetables todas las anteriores respuestas por parte de los entrevistados, no obstante, los autores afirman que lo correcto es hacer lo que respondió el 40%, capacitar sus empleados ellos mismos. Los autores afirman que para no obtener, o minimizar, las discrepancias entre los resultados esperados y los obtenidos realmente debe existir una capacitación por medio del jefe donde se enfatice en la manera en que le gusta que hagan las cosas y se garantice que el empleado entendió lo que se le pide y cómo debe hacerlo.

- La toma de decisiones es un proceso innato de la gerencia, el mantenerse informado y tener en cuenta todos los detalles por mínimos y obvios que sean puede ser crucial y definitivo al momento de tomar decisiones. Es deber de la gerencia escuchar cualquier cosa que le pueda facilitar el proceso, venga de un superior, igual o subordinado. Ésta pregunta identificó la importancia de las opiniones y sugerencias de sus subordinados para los gerentes. El 60% de los gerentes afirmó que lo que sus empleados le comunicaban era la base de la decisión que tomarían, el 10% que solo le interesaba la opinión de sus pares organizacionales. Para finalizar, el 30% restante dijo que eran tenidas en cuenta pero que no era lo más importante. Los autores afirman que los gerentes deben diferenciar entre lo que aporta y no aporta al momento de tomar una decisión, como se mencionó anteriormente, es deber de la gerencia escuchar todos las

sugerencias y puntos de vista, más no dejarse llevar por lo que escuche, finalmente la decisión y la responsabilidad cae y reside en la gerencia,

- Las compañías hoy en día tienen conocimiento sobre la importancia de la motivación del personal, así mismo, tienen planes de incentivos para aumentar la productividad y proactividad de sus empleados y disminuir el ausentismo. La presente determinó mediante qué clase de incentivos motivan a los miembros de su equipo de trabajo. El 100% de los entrevistados afirmó motivar a sus subordinados mediante incentivos verbales, haciendo hincapié en que cualquier reconocimiento debía ser público. Muchas veces la palabra incentivo se relaciona directamente con dinero o cosas materiales, no obstante, los autores trabajados afirman que las palabras y los incentivos verbales potencializan también el desempeño de los empleados.

- La especialización del trabajo fue la clave para lograr obtener los mejores resultados organizacionales y personales. La quinceava pregunta del cuestionario propuso un cambio a los gerentes, brindándoles la oportunidad de desempeñar un cargo en un área diferente, dentro de la misma empresa, a la cual se desempeñaran actualmente. El 30% declinó la oportunidad afirmando no estar dispuestos a hacerlo, no obstante, el 70% de los mismos aceptó la oportunidad y afirmó que estaba dispuesto a desempeñar un cargo en otra área. Los autores afirman que en tiempos cambiantes y dinámicos lo que se busca en los trabajadores es que tengan experiencia en varias áreas organizacionales. Se busca que los trabajadores sean polifuncionales y que tengan la mayor cantidad de conocimiento posible no necesariamente del mismo tema con el fin de brindar soluciones inmediatas y efectivas en los momentos que se necesitan.

- Es evidente que las personas constantemente buscan nuevos retos en buscar de crecimiento personal y profesional. La gerencia además de tener sus propias responsabilidades y funciones debe responder por las de sus subordinados. Con lo anteriormente dicho muchas veces las personas sienten sobrecarga laboral y la dieciseisava situación identificó si los gerentes estaban de acuerdo en aceptar más responsabilidades de las que ya tenían bajo su mando. El 100% de los entrevistados aceptó tener más responsabilidades de las que tenía, respuesta que destaca el compromiso que tienen por su trabajo y la organización y también la pasión por las actividades que desarrollan en sus respectivas organizaciones.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de analizar los resultados, en primer lugar, concluimos que un “error gerencial” es un concepto extenso y que puede ser definido de maneras diferentes y todos igualmente válidas. De igual manera adicionamos que los errores gerenciales traen consecuencias que afectan distintas áreas de la organización y también las personas que en ella se encuentra.

Considerando lo anteriormente dicho, observamos que los autores estudiados y expuestos durante la investigación comparten y difieren en distintos conceptos cuando se debe proceder a catalogar y/o clasificar un error. Los autores expuestos en la investigación convergen en que los errores pueden presentarse con mayor facilidad en temas de comunicación e interacción entre los diferentes individuos inmersos en la situación.

Dichas interacciones son parte del actuar diario de un gerente en una organización, por lo que concluimos también que un gerente está expuesto constantemente a cometer errores, y como fue anteriormente mencionado, afectar las relaciones interpersonales con los individuos con los que interactúa y las diferentes áreas funcionales de la organización donde se desempeña.

En un mundo globalizado, donde las diferentes organizaciones y grupos interpersonales están en constantes interacciones, hacen que la posibilidad de cometer errores al momento de tomar decisiones y comunicarse aumente, lo que directamente puede afectar la perdurabilidad, rentabilidad y demás aspectos de una organización. Por lo tanto, es imperativo que los diferentes grupos de trabajo y los individuos que hacen parte de una organización conozcan, identifiquen y tengan la capacidad de solucionar y subsanar las consecuencias de lo que un error puede significar para una organización.

Con la implementación del instrumento se concluye que las situaciones planteadas por los autores en la fundamentación teórica realmente exponen a los individuos a cometer errores en un ambiente empresarial cotidiano.

También vale la pena resaltar que la investigación identifica falencias que podrían, con una buena retroalimentación, corregir comportamientos y preparar de mejor manera a los individuos constantemente expuestos a evitar dichas situaciones o a tomar las acciones correctivas para evitar situaciones indeseadas. Podemos también concluir que los errores gerenciales son un tema en el que falta profundización, unificación de conceptos y soluciones claras a las diferentes situaciones que agobian a los gerentes y las empresas en un mundo globalizado y en constante cambio.

Sin embargo, es de rescatar que las empresas estudiadas son conscientes de los errores en mención y por lo tanto no incurren en los mismos de manera generalizada lo cual nos da una explicación de su perdurabilidad y trayectoria.

7. REFERENCIAS

ACOPI. (s.f.). *Comisión Económica para América Latina (CEPAL)*. Recuperado el 17 de 11 de 2014, de http://www.cepal.org/comercio/noticias/noticias/2/38052/4_fabio_torres.pdf

La Nota Economica. (s.f.). *La Nota Economica*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2014, de Laboratorios Farmaceuticos: www.lanotaeconomica.com

Universidad del Rosario, C. (s.f.). *Universidad del Rosario*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de <http://www.urosario.edu.co/guia-ur/escuelas-y-facultades/Facultad-de-Administracion/ur/emprendimiento-e-investigacion/>

Brown, S. (1985). *13 Fatal Errors Managers Make and How You Can Avoid Them*. New York: Berkley Books.

Burgaz, B. (20 de 9 de 1997). *MANAGERIAL ROLES APPROACH AND THE PROMINENT STUDY OF HENRY MINTZBERG AND SOME EMPIRICAL STUDIES UPON THE PRINCIPALS WORK*. Hacetepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi .

Carr, C. (1997). *101 biggest mistakes managers make and how to avoid them*. Pensilvania: Prentice Hall,.

Dubrovski, D. (2007). Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition. *Managing Global Transitions*.

Fleet, J. K. (1982). *The 22 Biggest Mistakes Managers Make and How to Correct Them*. New Jersey: Prentice Hall Pr.

Harley, R. (2010). *Management mistakes & success*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Kow, G. (2004). Turning around business performance: Part 2. *Journal of Change Management* 4 .

Latimer, M. (2011). *The top 25 strategic management mistakes: What you can do to prevent them*. USA: Universal publisher.

McCarthy, J. J. (1978). *Why managers fail, and what to do about it*. Michigan:
McGraw-Hill.