

## **Defectos recurrentes en la dirección de empresas**

Defectos de dirección de los ejecutivos chilenos, 350 ejecutivos participaron en el estudio y los diez defectos mas recurrentes están presentes en 2/3 del grupo.

No se trata de competencia técnica y conocimientos, que es donde esta la mayor fortaleza.

El estudio es una critica velada al enfoque de la educación profesional.

Explicación a estos defectos podría encontrarse en la creciente complejidad y rápidos cambios del medio organizacional en que se desempeñan. De organizaciones piramidales orientadas a la búsqueda de resultados se paso a las redes de trabajo con orientación a la calidad y el servicio.

### **10 Defectos**

- 1) NO RESPONSABILIZARSE DE LOS ACTOS
- 2) NO PROMOVER EL DESARROLLO DE LA GENTE
- 3) CENTRARSE SOLO EN LOS RESULTADOS
- 4) DIRIGIR A TODAS LAS PERSONAS POR IGUAL
- 5) CENTRARSE DEMASIADO EN LOS PROBLEMAS
- 6) ACTUAR COMO PADRE GERENTE
- 7) DESCONOCER LAS AREAS CLAVE DE PRODUCTIVIDAD DEL SUBORDINADO
- 8) NO ASIGNAR IMPORTANCIA AL ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL
- 9) RODEARSE DE SUBORDINADOS INADECUADOS
- 10) MANIPULAR AL PERSONAL

#### NO RESPONSABILIZARSE DE LOS ACTOS

- No admitir errores propios
- Pretender saberlo todo
- Excusas para todo
- Mandar en vez de dirigir
- Proyectar una imagen publica distinta a la privada
- Como norma desconfiar de los subordinados

Creer que se sabe todo es la mejor forma de mantenerse ignorante. La responsabilidad del gerente no se puede delegar.

#### NO PROMOVER EL DESARROLLO DE LA GENTE

- No conocer sus debilidades y fortalezas
- Desconocer las motivaciones
- Desarrollar un estilo directivo autoritario o defensivo
- No tener gente capacitada para las sucesiones de carrera
- Desconocer el entorno personal y familiar del personal
- No dar asesora personal al subordinado e lo referido a lo profesional

La idea aquí es aprovechar al máximo el potencial del subordinado. El estilo gerencial debe ser de entrenador-apoyador.

#### CENTRARSE SOLO EN LOS RESULTADOS

- analizar solamente resultados e informes

- analizar solamente los fracasos de los subordinados
- no analizar por que los subordinados hacen las cosas de determinada forma
- no analizar los temores que puedan afectar el desempeño
- creer que la motivación solo se logra con mayores salarios y beneficios
- poca supervisión en terreno

Lo correcto es desviar la atención a los métodos, procedimientos y hábitos de trabajo pues en ellos se encuentran las claves de los resultados de la empresa.

#### DIRIGIR A TODAS LAS PERSONAS POR IGUAL

- no captar las diferencias de personalidad
- no tener un trato uno-a-uno con el personal
- corregir a los subordinados en publico
- relacionarse con el personal solo a través de informes o reuniones formales.
- Dirigir aferrado a las normas y reglamentos
- Intercambiar poca información con el personal

Una relación personal permite intercambiar información y determinar en forma conjunta las pautas de desempeño, flexibilizando así una estructura basada en normas y reglamentos, para dirigir con autonomía centrado en parámetros de gestión y objetivos.

#### CENTRARSE DEMASIADO EN LOS PROBLEMAS

- no planificar eficientemente el propio tiempo
- preparar en forma deficiente los temas a tratar con los subordinados
- postergar sistemáticamente la solución de problemas
- no estar disponible para atender los problemas del personal
- poca creatividad e iniciativa para anticipar problemas
- poca delegación y mucha atención a problemas secundarios

La idea es planificar el tiempo de modo de poder dedicarse a los problemas prioritarios de la empresa y atacar la raíz de los problemas y no los síntomas. Focalización de esfuerzos en la forma que se abordan los problemas.

#### ACTUAR COMO PADRE-GERENTE

- caer en la trampa de desarrollar una relación padre-hijo
- poner el bienestar del personal por encima de los objetivos de la empresa
- no responsabilizar a las personas por sus trabajo ( confundir términos de la relación laboral )
- confundir actividades sociales con abusos de confianza
- resolver problemas privados con los subordinados en forma personal
- selección y promoción por amistad, parentesco o cualquier otro criterio.

#### DESCONOCER LAS AREAS CLAVE DE PRODUCTIVIDAD DE LOS SUBORDINADOS

- falta de planificación estratégica de las áreas clave de resultado de la unidad de negocio
- no establecer normas de calidad en el trabajo a nivel personal
- tolerar excesivamente la incompetencia de la gente
- falta de feedback al subordinado en las áreas claves
- imponer indicadores de productividad
- no dar el ejemplo en lo que a calidad del trabajo se refiere

#### NO ASIGNAR IMPORTANCIA AL ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

- creer que el entrenamiento no es responsabilidad propia, sino del departamento de personal
- mandar al personal a cursos externos para motivarlos
- considerar el entrenamiento como un fin en si mismo
- creer que con el entrenamiento se solucionan los problemas de una organización defectuosa
- creer que el entrenamiento genera potencial en las personas
- creer que con entrenamiento se soluciona una mala selección de personal

#### RODEARSE DE SUBORDINADOS INADECUADOS

- creer que la selección de personal es responsabilidad del departamento de personal
- hacer traslados y ascensos en forma precipitada
- no desarrollar estándares de contratación y de promoción
- no desarrollar fuentes externas e internas de reclutamiento de personal
- implementar estructuras organizacionales que frustren el desarrollo de personal con potencial gerencial
- prometer expectativas durante el proceso de contratación que estén fuera del alcance

#### MANIPULAR AL PERSONAL

- reconocer los meritos solo a algunos
- faltarle el respeto a la gente
- no ponerse en el lugar de la gente
- no escuchar al personal
- prometer expectativas que no se pueden cumplir
- no aceptar al personal como es

#### **Características de un Gerente-Líder**

Aparte de su **visión de negocio y capacidad empresarial**, esta el poder que recibe de sus subordinados, mas que la autoridad que le entregan sus superiores.

Se diferencia del administrador en:

- basa sus relaciones en el trato con los demás
- es predecible
- aprende de sus errores
- inserta su experiencia y aprendizaje dentro del contexto del negocio
- orienta sus acciones hacia resultados
- estimula la creatividad en sus subordinados
- constantemente esta retroinformando
- tiene visión de futuro y capacidad de encadenar ideas
- posee capacidad de relacionarse con el personal, logrando motivarlos.
- Trabaja independientemente, sin preocuparse de recibir reconocimiento de sus superiores
- No teme a equivocarse
- Escucha al personal
- En ve de ordenar hace preguntas
- Aprovecha el tiempo.

