

870102

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA** 54

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA

29.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## El Gerente, Perfil y Análisis de su Función

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :

*Maricela Rodríguez Camacho*

Guadalajara, Jalisco, Diciembre de 1985



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

	PAGS.
<u>PROLOGO</u>	1
<u>CAPITULO I</u>	
<u>GENERALIDADES</u>	
a).- Concepto	4
b).- Antecedentes	5
c).- El medio ambiente	8
<u>CAPITULO II</u>	
<u>CARACTERISTICAS DEL GERENTE</u>	
a).- Personales	10
b).- Administrativas	20
c).- Técnicas	24
<u>CAPITULO III</u>	
<u>LA GERENCIA COMO ELEMENTO ESENCIAL</u>	
a).- Deberes del gerente	29
<u>CAPITULO IV</u>	
<u>FALLAS, DEFECTOS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION     A LA FUNCION GERENCIAL</u>	

	PAGS.
a).- Sus decisiones en grupo	37
b).- Fallas y defectos de los gerentes	38
c).- Alternativas de solución a las fallas	48
d).- Capacitación y adiestramiento del gerente	53
e).- Autopreparación y preparación	55
 <u>CONCLUSIONES</u>	 58
 <u>BIBLIOGRAFIA</u>	 61

## PROLOGO

Las funciones del gerente en la administración de una empresa son innumerables. En éste trabajo trataré de explicar algunos de los puntos más importantes de sus actividades y que se refieren a su gran responsabilidad, sus fallas y defectos, desde un punto de vista constructivo, lo que a mi juicio le servirá de norma para su carrera.

Desafortunadamente existen todavía infinidad de gerentes mediocres y hasta incompetentes. Esto se debe a que ellos mismos no aceptan o no quieren reconocer los beneficios de la administración moderna. Son estáticos; no quieren evolucionar, y no reconocen las nuevas normas y reglas de la administración.

Un buen gerente debe interesarse y comprender perfectamente lo que es la supervisión, la autoridad, las relaciones humanas, la comunicación y la disciplina dentro de la empresa, por ser las herramientas indispensables para obtener su anhelo: el éxito personal y por ende, el de la empresa.

La gerencia se ve confrontada al desafío mas grande en cuanto a la toma de decisiones ya que estas deben ser sensatas y lógicas, es por lo cual se determi

nan pasos y técnicas a seguir para la buena elección de la decisión mas adecuada y de la toma oportuna de la -- misma, ya que en base a esto se pueden aprovechar grandes ventajas que nos brinda el desarrollo tecnológico, - la automatización, e inventos trascendentales, se sabe que a medida que va aumentando la gran variedad de nuevos instrumentos, conceptos, técnicas administrativas, - etc., es mas complicado y exigente la tarea de administrar.

Durante la realización de este trabajo de investigación se consideraron los puntos de mas importancia y que pueden ayudar a darnos una imagen real de lo mucho que hay que considerar, para lograr la optimización del logro de los objetivos y planes establecidos - en general en toda empresa, por pequeña o grande que es ta sea, ya que la magnitud de la empresa jamás va a ser obstáculo para la aplicación de los principios administrativos establecidos.

Es por eso que se ha dedicado casi toda la totalidad de este trabajo en la importancia que tiene la gerencia en el desarrollo económico, así como a generalizar las capacidades y virtudes, además de características innatas que deben poseer quienes desarrollan la - función de dirigir, administrar y guiar.

La gerencia requiere de personas capaces que tengan todas y cada una de las características que se mencionan en el desarrollo de este trabajo para poder ejecutar eficientemente la función gerencial.

CAPITULO I

GENERALIDADES

a).- Concepto

Peter F. Drucker, define a la gerencia como - "el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos", (1) es decir, que se - ría el responsable del progreso económico organizado.

La define como un órgano de la sociedad, por - que los órganos solamente pueden definirse según sus -- funciones. Hace ver que la gerencia es la dirección de una empresa comercial que si deja de producir resulta - dos económicos, fracasa. La coloca pues en un lugar -- distinto al de todos los otros órganos de gobierno y de más instituciones como ejército, iglesia, etcétera.

Para un visitante ocasional en una gran empre - sa la gerencia es algo así como una joya guardada celo - samente en un estuche, la cual a su vez se encuentra de - positada en una caja fuerte y ésta, custodiada por un - complicado sistema de alarmas y un centenar de vigilan - tes.

(1) Peter F. Drucker. La gerencia de empresas. Edito -- rial Sudamericana, Argentina 1970. Pág. 14.

Esta sería, ni más ni menos, la idea que podría tener un visitante al ver en una puerta un impresionante rótulo con la inscripción de PRIVADO, en cuyo interior se encuentra el gerente protegido de miradas indiscretas por una docena de antecámaras y comunicado al exterior por una impenetrable red de empleados e incontables líneas telefónicas.

Este cuadro que impresiona vivamente al visitante, denota la importancia que ostenta la gerencia -- dentro del organismo que es la gran empresa.

Pero no es necesario que haya una gran empresa para que exista la gerencia, pues ésta debe existir en todo organismo social mediano o pequeño, cuyo objetivo sea el de producir resultados económicos; porque la gerencia es la encargada del encausamiento y la coordinación de todos los factores que intervienen para el logro de esta finalidad.

#### b).- Antecedentes

Las funciones en que se divide el trabajo de una empresa, han requerido la formación de distintos departamentos encabezados por sus respectivas gerencias - (producción, ventas, finanzas, personal, etc.) y es evidente que cada una requiere una competencia técnica propia de la actividad encomendada. Sin embargo, todas y-

cada una de estas gerencias requieren imprescindiblemente conocimientos y habilidades administrativas, que permiten obtener resultados a través del esfuerzo de otros.

En el caso de la gerencia general, es obvio -- que el gerente debe conocer ampliamente los diversos aspectos que pueden presentarse en el negocio, como por -- ejemplo: interpretar estados financieros, entender razones de orden tecnológico y presupuestar lo que apoyen a una programación de la producción; sopesar los datos que justifican los pronósticos de una campaña de ventas, o -- estar en aptitud de comprender los factores de relaciones humanas que hacen aconsejable determinada política -- de personal.

Es evidente que el gerente no podrá ser un perito en todas estas especialidades. Por lo tanto, la verdadera especialidad requerida para la gerencia general -- es la de tener conocimientos y habilidades específicas -- de la administración, es decir, tener un dominio de especialista en los principios y técnicas de la previsión, de la planeación, de la organización, de la integración, de la dirección y del control.

Debe hacerse notar que en el caso de la gerencia departamental, también es preciso conocer estos principios y técnicas, pero este dominio y exigencia se hace

más riguroso en el caso de la gerencia general.

Respecto a que si el gerente nace o se realiza con la práctica constante, es determinante confirmar que éste evoluciona de acuerdo a su capacidad y a su dedicación, porque únicamente através de la alianza de las aptitudes congénitas positivas con los conocimientos especializados, puede obtenerse el tipo de gerente que los tiempos modernos reclaman.

La madurez del espíritu, el criterio, la experiencia, el sentimiento profesional de ejecutivo, son un conjunto de cualidades que implican aptitudes previas -- que se han desarrollado hasta convertirse en habilidades, gracias al estudio, la reflexión y el manejo de problemas reales.

Encontrarse también el sentido del orden que con la práctica llega a convertirse en una segunda naturaleza. Cuando esa aptitud ordenadora es auxiliada por el dominio de los principios científicos de la administración, se obtiene la máxima eficacia.

Quien de ordinario es improvisador, suele dar soluciones prácticamente erróneas; quien adolece del orden sistemático en sus labores, quien no advierte con facilidad la propiedad en la distribución de las tareas dentro

de una unidad de trabajo, nunca logrará, como gerente, - la coordinación de funciones y actividades de una negociación o de un departamento.

Tampoco será buen gerente el partidario de la rutina, del "siempre lo hemos hecho así y para que hemos de cambiar". El ánimo débil es inequívoca revelación de que no se podrá ser buen dirigente de empresa.

El gerente, por lo tanto, es una persona que - se distingue por su preparación especializada, sobresale por su visión, energía, audacia, conocimiento de la naturaleza humana y flexibilidad a las circunstancias siempre cambiantes de los negocios. Por lo vasto y complejo del movimiento económico y de los propios negocios, se requiere que éste reúna conocimientos y habilidades específicas.

c).- El medio ambiente

Existen elementos que pueden desarrollar una magnífica labor como gerentes, siempre y cuando se encuentren en un ambiente propicio, o sea en un ambiente de gran colaboración logrado mediante personal adecuado, mercado estable, estabilidad política, etcétera.

Los hay por ejemplo, que auxiliado de un buen consejero, con personal suficiente bajo sus órdenes, rin

den una labor maravillosa, pero que sin embargo, si se les despoja de alguno de sus colaboradores, su labor como gerentes resultaría deficiente.

Por lo tanto, los factores que constituyen ese medio ambiente, muchas veces son decisivos en la actuación de un gerente. El medio ambiente en el cual las relaciones interpersonales del grupo ocurren, se dice que medio ambiente son todos los factores internos y externos que intervienen en las relaciones humanas y que afectan o benefician el grado de desempeño del desarrollo de las actividades encomendadas individualmente como en - - grupos.

## CAPITULO II

### CARACTERISTICAS DEL GERENTE

Para su estudio se dividen las características que debe reunir un gerente en personales, administrativas y técnicas.

#### a).- Personales

Dentro de las características personales se dice que son todas aquellas que integran tanto física como psicológicamente al individuo, éstas, integradas, deben dar el máximo beneficio para hacer del mismo un gerente con éxito. A continuación defino todas y cada una de éstas:

1).- Edad.- Este puede ser un factor que nos dé una idea aproximada de la experiencia que pudiera tener el individuo y que repercute en algunas otras características que deben tomarse en cuenta como son: apariencia personal, estabilidad emocional, aptitudes psicológicas, personalidad, etc.

Una excesiva juventud, puede indicarnos falta de madurez en sus ideas, falta de experiencia. En cambio, una rebasada madurez, pudiera significar la pérdida de muchas facultades; por tanto, este aspecto debe siem-

pre evaluarse relacionado con los que más delante se enumeran.

2).- Apariencia personal.- Es indudable que el puesto de gerente, exige una buena presentación, no únicamente en el vestir, sino en una suficiente energía y una buena salud, pues es él quien representa la fuerza viva de una institución.

3).- Modales.- Hay una analogía muy cercana entre buena administración y buenos modales; los buenos modales consisten en no ser egósta y en la cortesía genuina y sincera.

4).- Aptitudes.- Esta característica personal constituye la valoración de los conocimientos actuales, así como el descubrimiento de facultades innatas y potenciales como serían: honestidad, intelectual, sinceridad de propósito, integridad, sentido de justicia, sociabilidad, rapidez de comprensión y decisión, firmeza de acción y de responsabilidad. Esta última presupone el saber corregir riesgos porque las funciones de dirección no se concretan a labores rutinarias, sino que constantemente se enfrentan con situaciones un tanto desconocidas o cambiantes.

Todas las aptitudes deberán estar acompañadas de cualidades dinámicas que impulsadas vigorosamente - -

constituyen el factor psicológico del entusiasmo, el espíritu de progreso que hacen al gerente estar constantemente en un estado de alerta hacia las innovaciones administrativas y tecnológicas.

5).- Sentido del orden.- Esta característica en la práctica llega a adquirir una importancia primordial, pues de ella depende gran parte del resultado positivo que pudiera obtener un gerente en el desempeño de su función y que al ser auxiliada por el dominio de los principios científicos de la administración, obtiene su máxima eficiencia.

6).- Personalidad.- Difícil de definir esta característica debemos considerarla, sin embargo, como el conjunto de cualidades que constituyen los factores fisiológicos, como son: edad, estatura; con los factores mentales como inteligencia y factores sentimentales como afectos, gustos y aversiones personales. Todos estos, conjugados, nos dan como resultado la personalidad.

7).- Visión.- Esta consiste en una predisposición natural para determinar claramente los fines y objetivos de la actividad a desarrollar; así como en tener una idea clara para plantear los problemas, con la serie de alternativas posibles que esos problemas determinen; y para escoger entre todas ellas, la que en un análisis-

juicioso y técnico del ambiente y de los recursos disponibles resulte la más indicada para ser propuesta como meta del negocio.

La labor de un gerente no se limita únicamente a resolver problemas y dirigir a la gente, sino que además debe tener la capacidad suficiente para sugerir nuevas ideas, establecer nuevos derroteros para la firma en donde presta sus servicios. Su visión debe tener el alcance suficiente que le permita vaticinar cambios económicos y sociales que puedan llegar a afectar el bienestar de su compañía y al mismo tiempo deberá recomendar las maneras de enfrentarlos. Esta visión implica una cierta habilidad de concebir ideas nuevas, utilizando hechos antiguos y experiencias pasadas, y de tal manera avizorar posibilidades futuras de importancia poco común. Esto dará a la compañía una ventaja inicial sobre sus competidoras.

Es de gran importancia la participación de los ejecutivos en los eventos de la comunidad, sobre todo si la empresa en donde se prestan los servicios depende en mayor grado de la sociedad donde se desenvuelve.

Aún con los fines publicitarios o promocionales no deja de ser una buena política para las empresas, interesarse en los problemas de la comunidad tratando de

colaborar en sus soluciones; ya sea participando directamente o a través de sus ejecutivos.

8).- Inteligencia.- Es la capacidad de conocimientos y comprensión, especialmente cuando se aplica al manejo de situaciones nuevas. Su evaluación debe tomar en consideración cierto número de aptitudes y habilidades específicas, tales como un estado mental alerta y -- buen juicio. La inteligencia exigida en los negocios no es meramente la habilidad de absorber información, sino la capacidad para usarla efectivamente en problemas nuevos o inesperados.

9).- Habilidad analítica.- Es la capacidad que se requiere para pensar a través de un problema, para determinar que datos se requieren en una solución; evaluar tales datos y llegar a una respuesta funcional, tomando en cuenta todos los factores tanto directos como indirectos.

10).- Juicio.- Este implica el uso del buen -- sentido común. Es la habilidad de formarse una opinión sólida, de hacer un cálculo o de llegar a una conclusión, partiendo de los hechos disponibles y de las circunstancias que los rodean.

Un hombre puede ser inteligente de muchas - - otras maneras y poder analizar bien un problema y sin em

bargo, demostrar un juicio extremadamente pobre en relación a sus recomendaciones para otras actividades del -- negocio.

11).- Iniciativa.- Es lo que hace a una persona ser emprendedora, aquella que logra las cosas sin necesidad de ser estimulada; sin embargo, el emprender una acción sin un buen juicio, puede ser una manera de impulsividad.

12).- Sensibilidad.- Existen gerentes con una gran capacidad para introducir ciertas mejoras en una -- empresa; sin embargo, su labor puede ser infructuosa -- cuando carecen de la sensibilidad necesaria para establecer buenas relaciones personales.

13).- Inspirar confianza.- Consiste en la característica de un subordinado que da a su superior la -- sensación de que no tendrá que estar siendo revisado para tener la seguridad de que realizará bien su trabajo.- El poder ser digno de confianza es la consecuencia de un comportamiento elaborado durante cierto tiempo, que muestra una fiel ejecución a la acción prometida.

14).- Don de mando.- Es la cualidad del gerente que se refleja en el desempeño para hacer que otras -- gentes desempeñen su trabajo gustosamente y sepa además ganarse la confianza y la cooperación de los empleados --

que trabajan con él. Un buen dirigente no solo dice a su gente como hacer bien las cosas sino que lo dice de tal manera que verdaderamente desean hacerlas.

Para ser un buen dirigente, un ejecutivo debe aprender a conocer a la gente: porqué actúan en determinada forma, a qué clase de estímulos responderá, cómo -- tranquilizarlos, cómo criticar y dirigir a un hombre -- sin ganarse su antagonismo, haciendo de un nuevo empleado un miembro productivo a su grupo de trabajo.

Así pues se dice que la capacidad de mando se identifica con la buena voluntad de los empleados en la realización de sus actividades, ya que el gerente tendrá que estimular la fuerza cooperativa de sus subordinados -- para lograr con éxito lo anterior, para esto no podemos integrar a capataces gritones que usan la amenaza, la -- coersión o la fuerza.

La administración moderna opta por gerentes -- que convengan, hombres que conozcan psicológicamente a las personas con quienes traten, que puedan corregir y a la vez explicar comportamientos irracionales.

El gerente tiene en sus manos innumerables estímulos con los cuales aplicándolos honradamente proporcionan resultados indiscutibles que llevan al perfeccionamiento de los subordinados.

Por otra parte un trabajador al que se le hace entender el significado de su trabajo, la importancia de la parte que hace y su valor en el todo no será un ejecutante pasivo ya que es una característica humana realizar algo que valga la pena.

Es necesario hacer ver al trabajador que no es uno de tantos y que las actividades que realiza son importantes dentro de la organización.

15).- Perseverancia.- Significa consistencia.- Es necesaria para ciertos puestos que implican esfuerzo físico y muchas frustraciones, por ejemplo: manejar una zona de ventas cuyos resultados son consistentemente bajos; encabezar un proyecto de investigación en el que casi todas las posibilidades estén en contra de uno. En otras palabras tratar de resolver todos estos problemas, no obstante los obstáculos que continuamente se presentan.

16).- Libre prejuicio.- El prejuicio hace que nos inclinemos hacia uno de los dos lados de la cuestión por razones diferentes a las que son estrictamente pertinentes. Ninguno de nosotros nos encontramos completamente libres de prejuicios, puesto que estos tienen sus raíces en las enseñanzas de nuestros padres, de nuestra religión o de la sociedad dentro de la cual hemos crecido.

Sin embargo, en los negocios, es razonable esperar de un gerente que no permitirá que sus inclinaciones personales, sus creencias religiosas o sus propias antipatías influyan indebidamente los actos y decisiones de su trabajo. El encontrarse libre de prejuicios, está por supuesto íntimamente relacionado con rasgos tales -- como la adaptabilidad, la flexibilidad y la amplitud de criterio.

17).- Tacto.- Es la destreza que muestra una persona en los tratos con sus semejantes; una especial habilidad para tratar a los demás sin inferir ofensas; una cierta sensibilidad de los sentimientos de los demás y un conocimiento de lo que hay que hacer o decir, especialmente en situaciones difíciles. Tacto en realidad, no es sino la diplomacia personal en la vida diaria. Aunque la consideración para con los demás y la facilidad de decir la palabra adecuada en el momento oportuno, son siempre admirables, se hace prácticamente indispensable cuando la efectividad de un gerente depende principalmente de los resultados que se logran a través de, y con -- personas sobre las que no tiene autoridad directa, como sucede en los puestos directivos y de servicio y en -- aquellos que requieren tratar a los clientes y al público.

18).- Responsabilidad e integridad.- La respon

sabilidad es el resultado de hacer lo que otros esperan. A cada persona que encabeza un grupo u organización, se le confían determinados deberes, ya sean grandes o pequeños, pero sean cuales fueren, otros esperan que los desarrolle y que acepte las consecuencias si no los lleva a cabo, porque ese trabajo es importante para el bienestar de la empresa. El gerente debe desempeñar su trabajo, a pesar de las dificultades imprevistas. Cuando una persona prueba que es responsable, se afianza cada vez más en la dirección. Cuando demuestra su aptitud y capacidad para llevar a cabo las primeras funciones que le asignan, posteriormente le conceden trabajos más importantes.

El gerente debe tener dos tipos de integridad: la intelectual y la moral. Para que un gerente tenga -- integridad intelectual, primeramente debe ser honesto -- consigo mismo. No debe engañarse a sí mismo para llegar a decisiones sobre lo que va a hacer. Tampoco debe engañar deliberadamente a sus directores haciendo una representación equivocada de las premisas que ha empleado para llegar a una decisión. El engaño a sí mismo en forma inconsciente o en el intento deliberado de engañar a -- otros, conducirán a la pérdida de confianza, pues cae en la deshonestidad intelectual. Esto llega a tal grado, -- que se grava en la mente de sus colegas y cada vez que -- presenta una proposición nueva, la investigarán cuidado-

samente para asegurarse de que no los está engañando.

La integridad moral se refiere a la honestidad o sea, decir la verdad exacta. La integridad moral tiene relación con la actuación en conformidad con las leyes morales que la sociedad ha establecido como comportamiento adecuado. A pesar de que los colaboradores del gerente no puedan presumir de una gran integridad propia, sí la exigen de éste.

La integridad moral e intelectual de un gerente es esencial. Sus subalternos deben sentirse seguros de que él actuará como ellos esperan.

b).- Administrativas

Un gerente debe estar consciente de que existe un conjunto por separado de conocimientos y habilidades que van a constituir la "Administración" para distinguir la de la dirección de una actividad específica. También debe haber adquirido una buena cimentación en los principios de la administración o estar ya muy avanzado en el programa de desarrollo en este campo.

Eso va más allá del mero ejercicio de las habilidades de mando personales y de la demostración de los rasgos y características de comportamiento.

En un puesto de responsabilidad, como es la gerencia, el individuo tendrá que conocer los conceptos más recientes de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Según el Dr. Earl Stron ex-director del grupo de desarrollo de ejecutivos de la Comisión de Servicio Civil de los Estados Unidos, los aspectos característicos que un buen ejecutivo debe tener, están contenidos en cinco puntos.

- 1.- Es un hombre que planea. Entiende los procesos de la planeación y los aplica desde el más pequeño problema en su escritorio, hasta el más grande sueño de la empresa.
- 2.- Es un organizador. Un plan por bueno que sea, debe estar organizado. Una organización pobre hace inútil un buen plan.
- 3.- Reune todos sus recursos. El sabe qué tiempo, equipo, hombres, capital, materiales y energía se necesitarán para llevar a cabo su plan.
- 4.- Es un director. Escoge un buen plan, bien organizado con los recursos necesarios y los dirige a un buen fin.

5.- Es un controlador. Sabe a que puntos ha alcanzado en el plan y en qué etapa del camino se encuentra en relación con el tiempo disponible.

Estas gestiones administrativas dan el perfil de un buen ejecutivo. A través de ellas se le puede reconocer aún en la obscuridad.

Existen diez puntos concretos que sirven para juzgar la eficiencia de cualquier ejecutivo. A estos diez puntos suele llamárseles también "Los diez mandamientos de la buena organización". Desarrollados hace alrededor de veinticinco años por el coronel M. Rorty son los siguientes:

- 1.- Defina y señale las responsabilidades que deban asignarse a cada ejecutivo.
- 2.- La responsabilidad debe ir siempre acompañada de la autoridad correspondiente.
- 3.- No debe hacerse ningún cambio en el alcance de las responsabilidades de un puesto sin una definida comprensión del efecto por parte de todas las personas interesadas.
- 4.- Ningún ejecutivo o empleado que ocupe un -

puesto distinguido dentro de la administra  
ción, deberá estar sujeto a órdenes defini  
tivas de más de una fuente.

- 5.- Nunca deberán darse órdenes a ningún subor  
dinado pasando sobre la autoridad de un --  
ejecutivo responsable.
- 6.- Las críticas a los subordinados, deberán -  
hacerse en privado siempre que sea posible  
y en ningún caso deberá ser criticado un -  
subordinado en presencia de ejecutivos o -  
empleados de igual o inferior ramo.
- 7.- Ninguna disputa o diferencia entre ejecuti  
vos y empleados respecto a autoridad o res  
ponsabilidades, deberá considerarse tri --  
vial. Una pronta y cuidadosa adjudicación-  
deberá hacerse inmediatamente.
- 8.- Los ascensos, los aumentos de salario y --  
las medidas disciplinarias deberán siempre  
ser aprobadas por el ejecutivo inmediato -  
superior al directamente responsable.
- 9.- De ningún ejecutivo o empleado deberá espe  
rarse o solicitarse que sea al mismo tiem  
po asistente y crítico de ningún otro.
- 10.- A todo ejecutivo que esté sujeto a inspec-

ciones regulares, deberá dársele siempre que sea posible, la ayuda y medios necesarios para facilitarle el mantener una revisión independiente de la calidad de su trabajo.

c).- Técnicas

Estas características las podemos resumir en dos puntos principales:

1).- Experiencia

2).- Entrenamiento

1).- Experiencia.- Quienes han estado en la posición de poder comparar la labor de una persona experimentada contra aquella que únicamente ha enfrentado los problemas teóricamente, puede darse cuenta de la gran importancia que tiene en todos los aspectos la experiencia.

En los niveles de la gerencia, la experiencia constituye uno de los principales factores. No olvidemos que el ejercicio de los distintos elementos que integran la administración, y que son los implementos de trabajo diario del gerente, requieren de mucha experiencia y entre mayor sea ésta, más atinados serán los resultados.

Si quisiera hacer una comparación más objetiva para destacar la importancia que tiene la experiencia para el gerente, podría compararla con el ensayo -- que lleva a cabo un músico para ejecutar una obra; a ma yores ensayos, indudablemente que habrá mayor refina -- miento en la ejecución de la obra. Eso mismo sucede con la experiencia que no es más que la repetición de situ ciones y problemas que dan a quienes los afrontan, mayor visión y criterio para resolverlos.

Si pensamos en términos de responsabilidad, - es como el médico al que le es confiada la vida de un - individuo: de su habilidad y experiencia dependen los - resultados que de él se esperan; asimismo la vida y el - futuro de los negocios y las organizaciones, se deposi - tan en manos de los gerentes y de ellos depende el re - sultado final de las mismas. Desde luego no cabe pen - sar que una persona o una agrupación deleguen la direc - ción de una organización a una persona sin experiencia, cuando va de por medio el futuro de la misma y es así - como se hace indispensable que los estudios que llevan - a cabo quienes en el futuro quieran desempeñar una la - bor gerencial se complementen con una suficiente prácti ca y entrenamiento que les brinde la experiencia nece - saria.

Aquí conviene hacer notar la importancia que-

tiene en las empresas modernas el entrenar ejecutivos para puestos superiores, pudiendo ser uno de ellos el de la gerencia. Es en los niveles inferiores y en esta época de juventud dónde y cuándo se obtiene la experiencia y madurez de juicio.

2).- Entrenamiento.- Intimamente ligada con la característica anterior, el entrenamiento viene resultando un continuo ensayo de situaciones que el gerente deberá afrontar y que le darán oportunidad de desarrollar su propia capacidad e iniciativa que bien encayada, fructificará en una buena experiencia.

Si bien la experiencia puede ser el resultado de un constante entrenamiento, es aconsejable que éste se desarrolle intensivamente antes de asumir la responsabilidad de dirigir y si fuera posible, la posición -- ideal sería la de ir graduando la labor de dirección a medida que se logra un mayor entrenamiento y por consecuencia una mayor experiencia.

Si enfocamos conjuntamente todas las características que debe reunir un buen gerente, llegamos a la conclusión de que además de las características personales que apunto en este capítulo, debe reunir conocimientos en materia administrativa, además de un sólido entrenamiento y una suficiente experiencia.

Sin embargo, sería absurdo suponer que existen individuos que reúnan en un cien por ciento estas características, pero podemos afirmar que, quienes en mayor grado reúnan estas características, más se acercarán a lo que sería un óptimo gerente.

### CAPITULO III

#### LA GERENCIA COMO ELEMENTO ESENCIAL

"La administración es un proceso distintivo -- que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros -- recursos" (1).

"Administrar es preveer, organizar, dirigir, -- coordinar y controlar" (2).

El elemento dirección es lo más importante en la ejecución de la administración. A diferencia de los demás elementos fundamentales de la administración o -- sean, la planeación, organización, coordinación y con -- trol, la dirección es tan esencial en la administración.

La definición, según el libro "Administración industrial y general" es la siguiente:

"La dirección general está encargada de conducir la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor --

- (1) George R. Terry. Principios de administración. México 1980. Cuarta impresión. Pág. 437.
- (2) Henry Fayol. Administración industrial y general. -- México 1969. Pág. 138.

partido posible de los recursos de que dispone" (3).

"La ejecución es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuerz en lograr los objetivos que el gerente desea que logren porque ellos quieren lograrlos" (4).

En algunas compañías, el ejecutivo es el presidente de la junta directiva; en otras, el presidente de la empresa; y en otras pudiera ser el director gerente o el director general. Para una compañía cualquiera, puede ser una cuestión histórica o puede que refleje una situación temporal. Cualquiera que sea el título, el ejecutivo es la persona a quien la junta directiva ha dado responsabilidad, autoridad y dirección de la administración de la firma.

a).- Deberes del gerente

La misión fundamental del gerente, es la de administrar toda la compañía para que pueda satisfacer efectivamente las necesidades e intereses de otras personas. La debe mantener lucrativa y sana y con empeño - debe robustecerla para que pueda entregar a su sucesor-

(3) Henry Fayol. Administración industrial y general. - México 1969. Pág. 211.

(4) George R. Terry. Principios de la Administración. - México 1980. Cuarta impresión. Pág. 437.

una empresa mejorada.

La responsabilidad del gerente es la de mantener a la compañía lucrativamente, a largo o a corto plazo, dado que las ganancias son la sangre del negocio. Un gerente se encontrará manejando una organización pasiva y desalentada, si pierde de vista su responsabilidad primordial de lograr un buen servicio al público y ganancias adecuadas.

En lo que se refiere a las relaciones que tiene el gerente con los directores, para tener éxito, tiene que reconocer y aceptar siempre el hecho de que los directores lo eligen y que representa a los dueños del negocio. El consejo de ellos siempre debe procurarse y seguirse. Se comprende que hay muchas compañías en las que el gerente celosamente trata de evitar que otros miembros de la administración tengan acceso directo a los directores. A mi entender ésta actitud, denota falta de perspicacia y es contraproducente. La directiva no puede evaluar adecuadamente al rendimiento administrativo y ciertamente, no puede seleccionar en forma inteligente a los sucesores para los cargos elevados cuando llega el momento, si no ha tenido la oportunidad colectiva e individual de conocer y evaluar a los funcionarios de la compañía y a otros gerentes importantes.

El gerente debe establecer con sus directores lo que comunmente se llama visión del negocio. Esto -- equivale a decir que él no sólo tendría una visión clara del negocio en un momento dado, sino también una visión de sus objetivos para dentro de muchos años. Sin una visión semejante, la empresa iría simplemente a la deriva de las corrientes económicas.

Debe tener siempre su mente orientada hacia el futuro, si empieza a pensar en los fracasos del pasado se puede perjudicar, debe planear y trabajar primordialmente para la próxima generación de negocios y en mi opinión, su contribución total no puede evaluarse -- justamente hasta que hayan pasado diez o quince años de su retiro.

Suponiendo que el gerente tiene una visión de lo que él quiere que el negocio llegue a ser, entonces su responsabilidad será organizar todos los recursos de la compañía, para que su programa llegue a ser una realidad. Esto representa el trabajo concreto de establecer objetivos, la política y planes del negocio y una organización que pueda llevarlos a cabo efectivamente.

También debe ganarse el entendimiento y la cooperación de sus compañeros en todos sus niveles, para -- que hagan su parte voluntaria y creativamente y éste de-

ber de comunicación es de suma importancia.

Las grandes compañías se deben organizar para poner la responsabilidad, autoridad y dirección de las operaciones en manos de grupos administrativos, bajo la iniciativa de un gerente capacitado que se haga responsable de ciertas esferas prescritas de los negocios de la compañía.

Una de las responsabilidades del gerente, es la de determinar los negocios en que participará la compañía. En épocas anteriores y menos mutables, este - - asunto se daba por supuesto; pero hoy en día, con los - cambios tan rápidos en los mercados y tecnología, industrias completas lo mismo que líneas de productos específicas, pueden resultar anticuadas en un tiempo relativamente corto.

Las empresas modernas deben por lo tanto estar listas a abandonar negocios en mengua, rejuvenecer negocios establecidos con innovaciones y participar en nuevos negocios que ofrecen mayores oportunidades de desarrollo y ganancias.

El gerente debe tratar de generar un espíritu emprendedor por toda la organización de manera que todos los directivos de la compañía estén alertas acerca de -- nuevas oportunidades de negocios.

Por lo tanto, el gerente debe conseguir que - sus asociados hagan estudios detallados de los negocios de que se trate, para tomar las decisiones trascendenta les que efectivamente obligan al fomento de nuevos negocios o a la revitalización de los ya establecidos.

Cuando se trata de negocios en gran escala y en los cuales los beneficios tardarán en recibirse, el gerente debe aceptar la responsabilidad de determinar - el momento en que se aprueben su alcance y la naturaleza de los mismos, ya que su aprobación es de suma importancia.

La oportunidad es algo asequible a todos, pero el momento en que se aprovecha, determinará el fracso o el éxito de cualquier negocio. El gerente debe conocer por instinto los problemas, la tecnología y la organización para poder lanzarse a un nuevo campo de negocios.

Otra responsabilidad del gerente, es tomar la jefatura en el desarrollo del personal. Los recursos - más importantes de cualquier empresa con sus empleados. El gerente tiene que orientarse hacia el futuro, colocando al personal en forma conveniente para lograr el - éxito de la próxima generación de negocios. Debe insistir en que las oportunidades individuales no estén limi

tadas meramente a suceder a su superior inmediato, sino por el contrario, deben establecerse sistemas y ponerse en práctica, con el fin de que cada cargo en la compañía esté ocupado por la persona que verdaderamente reúna las mejores condiciones para el mismo sin importar de donde procedan.

Es más fácil decirlo que hacerlo, pero si el gerente persevera, podrá asegurarle a la dirección que los mejores hombres van subiendo con base al mérito, -- para proveer de más jefes a la compañía. El gerente -- debe tratar de conocer personalmente a los hombres más prometedores en la organización que pudieran algún día reunir los requisitos para asumir cargos de responsabilidad.

Debe tomar medidas para que estos hombres reciban misiones educacionales y demuestren su iniciativa, ayudándolos a extender su capacidad.

Una creciente y lucrativa organización es casi por definición, una organización inquieta, manejada por personas inquietas y ambiciosas que procuran salir adelante en situaciones más difíciles cada vez.

Se ha dicho con frecuencia que una institución no es más que la sombra de una persona. Aunque parece una exageración, es cierto que el ejemplo personal

del gerente contribuye grandemente a establecer el espíritu y el tono moral de la compañía. Si tiene dotes de integridad y disciplina, estas cualidades personales se reflejarán por toda la organización.

## CAPITULO IV

### FALLAS, DEFECTOS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION

#### A LA FUNCION GERENCIAL

El gerente es el centro de las actividades de una empresa, por ser éste al que le corresponde moderar e impulsar la vida de la misma. A él convergen todas las líneas superiores de autoridad y responsabilidad, en vista de que su posición jerárquica así lo requiere.

El papel que desempeña el gerente dentro de la empresa no es tan fácil como se cree; el tratar de trabajar rodeado de una atmósfera propicia, racional y ordenada, propia de la gerencia que ocupa; pero sin poderlo evitar, muchas veces se ve envuelto en problemas emocionales y humanos. Continuamente ésta persona se encuentra en el dilema de tener que enfrentarse a sus propias limitaciones, además de las de aquellos de quienes depende para recibir información o llevar a cabo sus planes.

Un gerente es un ser humano al igual que sus subordinados, simplemente que en él recae todas y cada una de las responsabilidades que giran dentro de la empresa, más está expuesto por sus innumerables desempeños, a tener fallas y defectos al tomar ciertas deci --

siones.

Como pieza importante en la empresa es la persona a quien más juzgan, esto hace que el gerente ponga el máximo de su capacidad al desarrollar todas las actividades.

a).- Sus decisiones en grupo

La gerencia es primordialmente una actividad de grupo. Ningún gerente en una empresa está en posición de formular sus decisiones sin consultar con otros. Este procedimiento tiende a dar confianza a la gente en las proposiciones del gerente, el que en las reuniones, puede descubrir algunas que habfan pasado por alto. El proceso de las decisiones en grupo, tiene la ventaja de que cuando el programa propuesto es aceptado, es probable que cada uno de los integrantes sienta que el plan mismo es suyo, porque ha ayudado a crearlo. Las contribuciones ajustadas al plan general, son de gran importancia para la persona, porque constituye una prueba, para sí y para otros, de que está contribuyendo al bienestar de la empresa. Se le necesita y esto a su vez -- aumenta su personalidad; además la lealtad al gerente se refuerza porque éste ha demostrado buen juicio al solicitar la opinión de los demás.

El gerente, en las discusiones en grupo, debe

obtener la aceptación de su plan en cada miembro, mediante el convencimiento, persona por persona y deberá mantener a sus subordinados, asociados y superiores, informados de lo que está pasando y de lo que espera lograr. -- Existe la ventaja de conceder a cada receptor la oportunidad de ver planes, como se van desarrollando y sugerir cambios, antes de que se hayan definido. Además los receptores se sentirán confiados en que no existen planes nefastos para ellos y que les perjudiquen, por lo que -- estarán dispuestos a suministrar su apoyo, siempre que -- el ejecutivo proponga al grupo planes nuevos.

El gerente de una empresa deberá anticiparse a los peligros que afecten a la compañía, presentando planes para evitarlos. Esto se puede prever visualizando en detalle lo que será el ambiente exterior del grupo -- durante el periodo futuro. Uno de los planes del gerente es prever los peligros, aunque sean remotos y prepararse para hacerles frente antes de que lleguen a ser -- peligros reales.

#### b).- Fallas y defectos de los gerentes

Se ha visto el fracaso de algunos gerentes a pesar de que poseen integridad, mentes brillantes y bastante capacidad. Una de las razones principales de su fracaso, es que nunca han aprendido a vivir los proble -

mas de sus compañeros de trabajo. Una persona no puede ser gerente si piensa y actúa en forma egocéntrica. Es necesario que un gerente analice periódicamente a sus subalternos, colegas e inclusive a sus jefes; de lo contrario, éstos pensarán que no comprende sus necesidades y que no tiene interés en los objetivos que ellos persiguen. Algunas personas se inspiran tanto con la brillantez de sus proposiciones y se concentran tanto en sus objetivos, que hacen caso omiso o escasamente escuchan lo que dicen los demás.

También existen personas que intentan lograr la dirección estando de acuerdo en todo lo que otros dicen. Quien hace esto, carece de integridad intelectual y rápidamente los demás se dan cuenta de esta deficiencia, considerando que el gerente está representando mal lo que piensa o no razona bien los problemas para resumir las premisas y llegar a una decisión propia. Por lo tanto, el trabajo de un gerente es el de fijar objetivos, crear ideas para alcanzarlos, aprender a tomar decisiones acertadas, ganar aceptación a sus decisiones y como llevarlas a la práctica. Debe hacer un esfuerzo especial para ganar y mantener una reputación de integridad y responsabilidad.

Si el gerente vive en un exasperante ambiente,

es que él mismo es el culpable. El gerente pocas veces reconoce sus dificultades con el elemento humano. Todos los conflictos emocionales y las faltas personales que afectan adversamente a las operaciones de una empresa, se basan en algunas debilidades del hombre. Los defectos principales de los gerentes son: el orgullo, la envidia, la pereza, la ira, la falta de rectitud, la ambición y el pesimismo. Estos defectos en los gerentes pueden ser conocidos con otros nombres, pero son muy comunes, de bastante peligro y se les puede identificar como debilidades humanas destructivas. A estas debilidades se le considera de peligro, porque pueden producir un efecto de multiplicación en toda una organización.

El orgullo es una debilidad muy peculiar en la mayoría de los gerentes; es una soberbia que hace que se vuelva insensible a sus inferiores y que no tome en cuenta las ideas que le ofrecen, rechazando esas nuevas ideas y quejándose de que sus hombres carecen de iniciativa. Si un gerente ahoga el talento de sus empleados, debilita a toda su organización.

El exceso de orgullo en un gerente, puede descubrirse cuando:

1.- No se muestra dispuesto a escuchar las --

ideas de otras personas.

- 2.- Se pone impaciente con las sugerencias que otros hacen.
- 3.- Reacciona emocionalmente al verse sujeto a crítica constructiva sobre su propio trabajo.
- 4.- Se deja llevar por la gloria de sus buenos éxitos pasados.
- 5.- Fuerza a sus subordinados a extremos poco prácticos, con el único objeto de alcanzar resultados que satisfagan su propio orgullo.
- 6.- Intenta rodearse de gente que piensa como él.

Los signos exteriores de orgullo, pueden incluir oficina ostentosa, trajes o hábitos sofisticadamente caros o sarcasmos frecuentes. Estas manifestaciones generalmente son esfuerzos para cubrir sentimientos de desajuste del inadaptado o complejo de inferioridad.

Es verdad que se necesita cierta dosis de orgullo en el trabajo bien realizado. La propia estimación y el espíritu de cooperación se basan en el orgullo. La dificultad estriba en saber cuando la correcta dosis de orgullo se propasa para convertirse en un vicio, lo que-

es señal de peligro.

Un gerente envidioso puede debilitar a su empresa sin darse cuenta de ello, cuando se niega a reconocer a los individuos con talento y de utilidad potencial de su organización.

Con frecuencia esta clase de personas, envían al hombre con ideas atrevidas e independientes, pero al tener autoridad sobre él, se inclinan a restringirlo y mantenerlo sujeto, hasta el grado de dejarlo -- sin ánimo.

El gerente que siente envidia de los hombres brillantes que trabajan en la misma empresa en otros departamentos y que está celoso de su puesto puede llenar su departamento con elementos menos competentes que él. Tanto en las empresas grandes como en las pequeñas, algunos gerentes emplean gente inferior a ellos. Esto se ve con frecuencia, lo hacen subconscientemente porque se ponen a pensar que si emplean gente capaz, sería una -- amenaza para su estabilidad.

Muchas personas de esta índole, como se sienten con autoridad, rechazan ideas de los subordinados, para más tarde darla a conocer como propia. A los gerentes envidiosos no les gusta el trabajo en conjunto, -

tratan de ser más listos que el compañero, en lugar de darle solución a los problemas. La envidia es una de las principales causas de la inestabilidad de las empresas. Una persona que sube rápidamente y que disfruta del favor de sus superiores, pronto se dará cuenta que se encuentra solo entre sus compañeros y esto se debe a la envidia.

En lo relativo a la pereza, ésta puede convertirse en un defecto cardinal en la gerencia de un negocio. El ejecutivo que pospone la formación de planes, impide el progreso de las empresas y contribuye a la confusión y a los esfuerzos vanos de los demás.

Aún en los más altos ejecutivos, existe la pereza mental. Esto se manifiesta cuando una persona lleva problemas a su superior sin la solución correspondiente. Un buen gerente deberá descubrir los problemas a su superior con la solución correspondiente. Un buen gerente deberá descubrir los problemas y encontrar la solución de los mismos. Probablemente no sea la única solución, ni la mejor, pero debe tener alguna solución preparada para ser propuesta a sus superiores.

Algunos gerentes, por la pereza, tienen la costumbre de delegar sus funciones por la dificultad de determinar su solución, confundiendo lo que es delega -

ción con abdicación.

Otro defecto en los gerentes es la ira. Si un ejecutivo está de mal humor y permite que sus empleados se den cuenta de ello, por este motivo reduce la producción en toda la empresa. Es preferible que un gerente se dé cuenta de cómo y de que manera sus emociones y sentimientos afectan a la empresa, para que mantenga su temperamento bajo control. El mal humor y las palabras mal sonantes hacen que sus compañeros lo ignoren.

Otra forma de ira que se debe evitar, es aquella que impulsa a las personas con autoridad a reprender a sus subordinados delante de otros trabajadores. Esto es un gran defecto, pues a nadie le gusta que lo humillen en público.

La inmoralidad, en su más amplio sentido, es la falta de integridad, decencia y honestidad. Este término abarca la mayor parte de lo que constituyen los vicios personales.

El jefe que promete a sus trabajadores una cosa y hace otra distinta, carece de integridad. Para lograr una dirección efectiva, la integridad y justicia son primordiales. El gerente cuya vida personal es escabrosa no es el indicado para dar el ejemplo debido a-

sus trabajadores.

Ningún programa de relaciones industriales -- puede contrarestar el daño que hace un gerente que públicamente dá el mal ejemplo. Es difícil para un subordinado rendir sus mejores esfuerzos en una empresa si sabe que su trabajo es el producto de entradas para un irresponsable y despilfarrador. El empleado común y corriente necesita sentir que sus jefes son honrados y aceptables moralmente.

Todo hombre de negocios debe saber que es persona prominente en la opinión de los demás, por lo que sus acciones deben ser en todo momento, rectas, pues es necesario que dé ejemplos concretos de moralidad y vida limpia con su conducta.

La ambición, otro gran defecto de los ejecutivos, viene a ser una especie de piratería. Existen jefes ambiciosos que quieren extender su autoridad aunque tengan que absorber las jurisdicciones y los trabajos de otros gerentes. Esto refleja una inseguridad personal que impulsa a su poseedor a buscar el control de más actividades como un medio de fortalecerse.

La ambición no se debe confundir con una competencia sana para el desarrollo de una empresa. Lo malo es el procurar absorber la posición de otro o el -

valerse de medios inmorales para mejorarse a costa de los demás.

El pesimismo, el temor y el mal humor causan incalculables daños a las empresas. El mal humor es -- contagioso, pues la persona que refleja ese estado, hace que cunda el pesimismo. El hombre que teme cambiar y aceptar nuevas ideas, desanimará a sus subordinados -- para que le traigan nuevas ideas o los obligará a renunciar. El perfecto gerente, es aquél que equilibra adecuadamente el pensamiento en ofensiva o sea, el optimista y no el que se pone a la defensiva, o sea el pesimista. El que está a la defensiva es un conformista, pues tiene miedo de llevar a cabo investigaciones básicas -- por el temor de que no le sean compensadas. Si un gerente observa temores y vacilaciones en sus empleados, debe observarse a sí mismo, para ver si no es pusilánime o si está permitiendo que en su actitud personal influya en los sentimientos de sus empleados. El pesimismo es infeccioso. El trabajador que siempre ve el lado malo de todo, que se queja de como van las cosas, puede contagiar sus emociones a los demás. A menos que se tome acción correctiva, una célula de inconformidad puede multiplicarse rápidamente. Uno de los medios que pueden usarse para lograr que un individuo naturalmente pesimista no haga daño, es darle la menor cantidad posible-

de trabajo. El pesimista amplifica lo que es sólo un rumor y esto lo puede convertir en un gran conflicto; - para esto es conveniente no permitir que se inicien los rumores mediante la comunicación franca y frecuente con los empleados, matando las consejas antes de que se conviertan en rumor. Las sesiones informales de descontento que a veces se organizan en todo centro de trabajo, - no deben permitirse con demasiada regularidad o que - - sean demasiadas largas. El descontento puede convertirse en un hábito y puede ocasionar una parálisis de toda empresa.

La indiferencia es otro aspecto del pesimismo, mal humor o desaliento. El gerente pesimista es un hombre indiferente. Es conveniente advertir que no es posible remover los malos efectos del pesimismo deshaciéndose de los pesimistas. Todo grupo de trabajadores produce cierto número de pesimistas; si se quita a alguno de ellos aparecerán otros a tomar su lugar. Otra razón por la cual, el exterminarlos no dará resultado, es que algunas veces los trabajadores menos satisfechos son -- también los más creadores y productivos. La inseguridad psicológica o el temor se derivan también del desaliento. El hombre temeroso, el que no está seguro de sí mismo o de su empleo, puede ser orillado a extremos fantásticos en sus esfuerzos por compensar sus senti --

mientos internos.

c).- Alternativas de solución a las fallas

El primer paso para que el gerente pueda remediar sus propias debilidades, estriba en que las identifique. Esto es difícil porque pueden manifestarse sólo por un vago disgusto consigo mismo, con el trabajo o la vida diaria.

Los síntomas de que se aproxima una falta o debilidad en el trabajo pueden manifestarse al gerente cuando se encuentra de pronto al margen de la planeación de determinado proyecto; cuando no busca consejo sobre un problema; cuando nota cierta dificultad en los contactos entre él y con los que están bajo sus órdenes y es cuando se le puede presentar un indefinido malestar que indica que las cosas no marchan bien. Raras veces da resultado consultar a un amigo acerca de estas preocupaciones y disgustos, porque pocos amigos señalarán las debilidades básicas de alguien, o desearán analizar un complejo de deficiencia. Lo mejor para estos casos, es que encuentre por sí mismo solución al problema. Para hacerlo deberá recurrir a toda su honestidad y objetividad. Es posible que mediante un análisis honesto se dé cuenta que otros están fuertes en lo que él está débil. La razón del progreso está en que no pos -

ponga los asuntos, se enfrente a los problemas con decisión y solucionarlos con entereza y rapidez. No temer en sugerir soluciones en las reuniones de ejecutivos; - ni tener miedo a ser criticado o que su orgullo sufra - menoscabo si lo propuesto por él, no fuera la mejor solución y abstenerse de hacerlo. Mediante un análisis - honesto encontrará que es envidioso, orgulloso y afecto a posponer las cosas.

No es fácil en modo alguno, que el gerente se enfrente específicamente a las cosas que le hacen sentir molesto o que le afectan adversamente. La mayoría de los gerentes evitan esta clase de análisis. Dicen que no están satisfechos con la forma en que hacen las cosas, pero que hay buenas razones por las cuales deben hacerlas de determinado modo. Es penoso que no admitan que son ambiciosos o soberbios. Culpan a otros, al destino o a las circunstancias que prevalecen. Se detienen antes de encararse con la verdad. Algunas veces aceptan las debilidades en forma superficial y no hacen un análisis efectivo. Para hacer un verdadero análisis, se debe ver no solo la verdadera causa, sino también el efecto nocivo de una debilidad. Siempre les es más fácil -- identificar la debilidad en otros, que darse cuenta de sus propios defectos. Sin embargo, a veces es difícil - encontrar las fallas de los subordinados, porque tienen

do autoridad sobre ellos, estando bajo sus órdenes, algunas veces tienen la tendencia subconsciente a resistirse, siendo más benévolos con los subordinados.

La mejor manera de ayudar a los subordinados para que reduzcan al mínimo sus debilidades, es dándoles un buen ejemplo y contrarrestando sus debilidades con una atmósfera en la cual pueden respirar ánimo y fuerzas. Al tratar de ayudar a los subordinados para que venzan sus faltas, debe considerarse la personalidad del subordinado. Una plática sincera y franca con un empleado, ayudará mucho. Una demostración indirecta de confianza y de apoyo ayudará a otros. Una sutil técnica general, es tratar de imbuirles la sensación de que la empresa está interesada en sus problemas, que se hará lo posible por ayudarles y resolverlos, esto desarrollará el sentido de la lealtad y que se sientan como parte de la organización.

El aislamiento es malo. Si la gerencia se aísla completamente de los empleados, disminuirá la sensación de que ellos son parte de la empresa. Por lo contrario, si los lazos se estrechan, esto puede contrarrestar y disminuir la tendencia a que aumenten los defectos. No es posible educar de nuevo a los empleados, pero se les puede ayudar a que desarrollen cualidades positivas.

El gerente debe dedicar el tiempo necesario para conocerse a sí mismo, y el único medio de conocimiento respecto a él mismo, sus emociones y sentimientos, así como respecto a los de los demás, es la práctica. Después de estar en contacto con algún colega o empleado sobre cualquier asunto, debe analizar el suceso y debe procurar determinar por qué sucedió. Para estar más enterado respecto a los sentimientos básicos, debe utilizar una serie de motivaciones y procurar entender por qué una persona actúa como lo hace. Probablemente ese empleado es orgulloso, envidioso, ambicioso, está iracundo, es perezoso o algo le pasa.

Las fallas de los gerentes determinan la actitud básica de toda persona. Estas actitudes o sentimientos se derivan de tres etapas de la conciencia: el inconsciente, el subconsciente y el consciente.

El inconsciente: Es la parte más superficial del ser humano.

El subconsciente: Es la parte más civilizada de nuestra persona, es el auto control de nuestra personalidad.

El consciente: Es la parte de nuestra persona donde recibe todos los instintos salvajes de las personas.

Normalmente el subconsciente inhibe al consciente y cuando no puede frenar surge una desviación -- social.

Antes de que un hombre pueda reconocer y empezar a corregir sus defectos, debe primero elevarlos de su inconsciente y subconsciente y fijarlos en su mente-consciente, donde pueda darse cuenta de su presencia. - Tres cosas ayudarán a llevar a cabo esa transición: La representación de un papel distinto, el consejo y el -- adiestramiento. Puesto que las actitudes son producto - de la experiencia, es vital que el gerente individual - mente pueda vivir nuevamente sus experiencias. De este modo podrá ver donde ha fallado, o donde ha asumido una actitud equivocada. Aunque es difícil que un gerente -- cambie completamente una personalidad, sí le es fácil - ayudar a mejorar la situación reconociendo e investigando los detalles inteligentemente. Todo estriba en ven - cer la resistencia al cambio, que puede ser física, psi - cológica o sociológica. Si el gerente no reconoce la -- resistencia al cambio dentro de sí mismo, difícilmente puede reconocerla en los demás.

La observación de sí mismo, es más efectiva - que el tratar de combatir una característica indeseable. El preocuparse, combatir y dejarse afectar emocionalmen - te por ella, puede hacer que una debilidad empeore. El-

gerente debe meditar sobre lo sucedido y observar como su debilidad se exhibió. Examinando este proceso retrospectivo, se puede determinar como se debe actuar para evitar las debilidades. Antes de que se presenten estos problemas, se debe planear la actuación para evitar cualquier debilidad o darse cuenta de como una falta puede darse a conocer.

Una buena técnica es asociarse con otro gerente que complemente los puntos fuertes y las debilidades. Todos somos imperfectos, pero una operación conjunta, utilizando los puntos fuertes para contrarrestar los débiles, ayuda a reducir al mínimo los defectos.

d).- Capacitación y adiestramiento del gerente

Capacitación es el desarrollo de las facultades en ciertas actividades específicas. Estas técnicas se implantan a grados de mayor jerarquía y con funciones importantes dentro de la empresa.

La capacitación es de suma importancia dentro de una empresa, ya que de ésta depende el grado de actualización en el mejor desarrollo de las actividades.

Adiestramiento es dar las pautas a seguir en una actividad, a una persona de nuevo ingreso a la empresa. Se adiestra cuando a alguien le es nuevo el tra-

bajo a desempeñar; del grado de adiestramiento depende la buena forma del desarrollo de su función.

En cuanto adiestramiento la mayoría de las veces se habla de situaciones manuales y no intelectuales.

Un ejecutivo puede ser capacitado de muy diversas formas y son los ejecutivos, quienes perciben esa necesidad, puesto que el gran desarrollo que han alcanzado actualmente los negocios obliga tanto a uno y a otros a estar al tanto de las nuevas técnicas en los distintos campos como ventas, publicidad, mercadotecnia, relaciones públicas, etcétera.

Quienes se mantuviesen al margen de todos estos adelantos, prácticamente perderían terreno en relación con la competencia y estarían condenados a desaparecer.

Es por eso que las empresas demandan una preparación cada vez mayor de un personal gerencial, lo que origina a su vez que éstos procuren aumentar su capacitación.

Existen dos formas básicas de capacitación, de las que se derivan todas las demás.

Tenemos en primer término la capacitación teórica, que proporciona al interesado la herramienta y --

los lineamientos necesarios para desempeñar su labor y que se traduce en una serie de principios y reglas aplicables a su actividad. Y en segundo término, la capacitación práctica que debe ser desarrollada por el interesado, complementando la anterior, ya sea en la propia empresa en donde presta sus servicios, o en el lugar en donde ha recibido la capacitación.

Ambas formas de capacitación pueden desarrollarse a través de entrenamiento, fuera o dentro de la empresa; mediante cursos intensivos o colaborando en comités.

e).- Autopreparación y preparación.

Al hablar de autopreparación esto consiste en el grado de preocupación del gerente por la actualización de sus conocimientos y el desarrollo de los mismos, no esperando a que sea la empresa quien decida sobre su preparación personal pues del grado de ésta depende el grado óptimo de su capacidad misma, que le traerá beneficios tanto en su desarrollo profesional como en la ayuda personal al logro de los objetivos de la empresa: En cuanto a la preparación es aquella que la empresa proporciona de acuerdo a las necesidades en cuanto al desarrollo del trabajo de la misma, esta preparación se le asigna a personas tanto a un nivel alto como a uno -

medio o bajo.

Capacitar a los gerentes del mañana es una ta rea demasiado importante como para no considerarla como una actividad especial, que requiere toda la atención.- Sin embargo, la capacitación debe ser también una auto-preparación, ya que la responsabilidad descansa más sobre el individuo que sobre la empresa.

Nunca debe dársele a un hombre trabajo hecho. En las compañías pequeñas las necesidades de prepara -- ción individual pueden habitualmente satisfacerse me -- diante un cambio en las atribuciones de un puesto, y en las compañías grandes, cubriendo las vacantes puede pre -- pararse mejor el personal de gerencia.

No debería ya ser necesario debatir si la -- preparación de gerentes es un lujo que solamente se pue -- den permitir las grandes compañías en época de auge. La mayoría de las compañías grandes y muchas pequeñas, sa -- ben hoy que no es un lujo, como no lo es un laboratorio de investigación.

La preparación de gerentes no se ha converti -- do en una necesidad porque se haya dejado envejecer a -- las gerencias superiores como resultado de la depresión y la guerra, sino porque la empresa comercial moderna -- se ha convertido en una institución básica de nuestra --

sociedad. En cualquier institución importante, el descubrimiento, la preparación y la puesta a prueba de los conductores del futuro es una tarea esencial a la cual los mejores hombres dedican todo su tiempo y atención.

Es también una necesidad que los gerentes de hoy preparen a los que habrán de dirigir mañana. Así -- como nadie aprende tanto sobre una materia como quien se ve obligado a enseñarla, nadie desarrolla tanto sus aptitudes como quien está tratando de ayudar a otros a desarrollar las propias.

En realidad nadie puede prepararse a sí mismo, a menos que trabaje en la preparación de otros. Es mediante sus esfuerzos para preparar a otros que los gerentes aumentan sus exigencias de sí mismos. Los mejores realizadores de cualquier profesión, miran siempre a los hombres que han enseñado y preparado como el más orgulloso monumento que pueden dejar detrás de sí.

## C O N C L U S I O N E S

Durante el desarrollo del tema se mencionaron puntos claves dentro de las funciones más importantes de un gerente a nivel ejecutivo.

En síntesis cabe mencionar que de acuerdo a la evolución tan grande que se ha ido desarrollando durante las últimas décadas, los requisitos para ser un buen administrador en un futuro próximo, serán claramente más estrictos que para los ejecutivos del pasado, ya que no solo tendrán que enfrentarse a una gran variedad de nuevas responsabilidades, sino que tendrá que ser -- una persona activa e innovadora, ya que de esto depende su actualización en cuanto a su campo de acción, pues los cambios de técnicas, métodos e instrumentos administrativos son de una gran rapidez hoy en la actualidad.

No importa el área, departamento o el nivel al cual nos referimos, un gerente necesita un amplio -- desarrollo de sus conocimientos y de su capacidad para poder lograr triunfos dentro de su trabajo, mediante el proceso administrativo que más considere conveniente.

Dentro de las características personales que debe tener un gerente podemos mencionar las siguientes:

- Habilidad
- Don de mando
- Responsabilidad
- Honradez
- Sensatez
- Carisma
- Integridad consigo mismo y con los demás

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Estos puntos nos vienen a dar un claro concepto de lo importante que es la gerencia en sí, y más aun la persona que va a ocupar ese puesto, ya que de la buena planeación, organización, dirección y control por parte de él, dependen en gran parte el triunfo o fracaso de la empresa e institución.

El gerente actual debe poseer antes que nada - conciencia de la necesidad de considerar que debe llevar consigo mayores conocimientos, capacidad organizadora, - habilidad para planear con un sentido constructivo, talento para poder llegar a desiciones rápidas y lo que es más importante capacidad para persuadir a los subordinados a realizar las actividades de la mejor forma posible.

En conclusión un ejecutivo actual debe aumentar su capacidad, esto a efecto de llenar los requisitos que le impone el futuro, de tal manera que debe tener -- gran interés en conocer todas y cada una de las áreas y-

funciones de la empresa aprendiendo como se realiza cada función y como contribuye al logro del objetivo general de la empresa.

Los ejecutivos actuales están aceptando los métodos modernos de administración cada vez con mayor intensidad y son muchos los que actualmente dedican gran parte de su tiempo libre para su propia actualización y capacitación ya que para la supervivencia de un buen ejecutivo es indispensable la mentalidad de superación en cuanto a sus conocimientos.

B I B L I O G R A F I A

Dubin Robert.  
Las relaciones humanas en la administración.  
Editorial C.E.C.S.A.  
México, 1977, 686 pp.

Drucker Peter F.  
La gerencia tareas, responsabilidades y prácticas.  
Editorial Ateneo  
Argentina, 1975, 546 pp.

Drucker Peter F.  
La gerencia de empresas.  
Editorial Sudamericana  
Argentina, 1970, 441 pp.

Fayol Henry  
Administración Industrial y General.  
Editorial Herrero Hermanos  
México, 1969, 278 pp.

Koontz y O'Donnell.  
Curso de administración moderna.  
Editorial McGraw-Hill  
España, 1973, 656 pp.

Reddin W.J.  
Efectividad gerencial.  
Editorial Diana  
México, 1980, 377 pp.

Sisk Henry y Sverdlik Mario.  
Administración y Gerencia de Empresas.  
Editorial Saber  
México, 1982, 618 pp.

Terry George.  
Principios de administración.  
Editorial C.E.S.A.  
México, 1980, 650 pp.