



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

RAZONES QUE LIMITAN EL EJERCICIO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTA: MARIA DEL CARMEN ALVAREZ GAMINO

PROFESOR DEL SEMINARIO: L.D. L.A.E. SERGIO FLORES DE GORTARI

CIUDAD UNIVERSITARIA

1994

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES

Por su apoyo incondicional en la realización de mis estudios.

A MIS HERMANOS

Por su ayuda que cada uno pudo contribuir en la realización de este trabajo y de mi carrera.

A TI GABRIEL

Que significas un apoyo firme y me impulsaste en la realización de mis tesis.

A LOS MAESTROS

Por su entrega en los salones de clase, que hacen posible pisar uno de los últimos escalones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I	
Justificación del estudio	6
Planteamiento del problema	7
Marco teórico conceptual	8
Objetivos de la investigación	15
Hipótesis	16
CAPITULO II	
Diseño de la investigación	17
Enfoque del estudio	19
Ámbito de la investigación y muestreo estratificado	20
Visión personal	23
CAPITULO III	
Bitácora del desarrollo del trabajo	.27
Presentación de la información	28
Licenciados en Administración	.28
Gerentes	33
Opiniones derivadas de los cuestionarios	39
Licenciados en Administración	39
Gerentes	41

CAPITULO IV

Interpretación	42
Consideraciones Finales	48
Conclusiones	51
Sugerencias	52
Anexo I	56
Anexo II	64
Anexo III	70
Anexo gráfico	71
Bibliografía	72

INTRODUCCIÓN

La evolución de las organizaciones ante la competencia mundial, nacional y local; demanda el elemento humano como medio para alcanzar sus objetivos.

Por ello, resulta difícil creer, después de haber cursado una carrera profesional, la serie de obstáculos a los que se enfrenta el profesional recién egresado. Se le exigen muchos requisitos para ocupar puestos operativos de poco desarrollo.

El título "Razones que limitan el ejercicio del Licenciado en Administración en una empresa constructora", plantea interrogantes útiles a una profesión con aplicación universal. Sin embargo, el tema es tan amplio, que se debe reducir a un solo ámbito para evitar caer en imprecisiones.

Referente al estudio, se realizó en la empresa constructora más importante del país; INGENIEROS CIVILES ASOCIADOS, S.A., con lo que se buscó la representatividad de la población, por su variedad, en lo que respecta a la industria de la construcción.

El trabajo de investigación, se enfocó a obtener puntos de vista y experiencias de Licenciados en Administración y de gerentes con profesionales de administración, a su cargo.

Como toda investigación, se enfrentó a obstáculos en la obtención de la información, así como en el requisitado de los cuestionarios (apatía, falta de tiempo, información para uso confidencial, entre otros.)

El estudio, parte del supuesto que existen limitantes en el desempeño profesional del Licenciado en Administración.

CAPITULO I

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El motivo de la realización del presente estudio, se origina de un interés personal por conocer la situación actual del Licenciado en Administración, en su actuación profesional. A lo anterior, se suma mi experiencia en cuestión laboral, que observa a administradores en puestos operativos y con poca oportunidad de desarrollo.

Considero el tema de gran utilidad práctica. La magnitud del estudio abarca una dimensión importante de estudiantes, profesionales y empresas. Estas últimas, cualesquiera que sea su giro o tamaño, interesadas en allegarse un elemento humano de buena calidad, que contribuya a su expansión y permanencia en el mercado.

La información, resultado de la investigación, dará pautas de actuación que justifican la trascendencia de la misma. El tema puede llegar a ser tan vulnerable como el o los investigadores, interesados en él, lo requieran o sea conveniente a sus necesidades. Por ello, la proyección social del estudio es amplia y sus posibilidades de profundización, pueden permitir la obtención de datos valiosos e indentificación de problemas, para la aplicación de estrategias en pro de solucionar o mejorar situaciones difíciles de resolver, en lo que se refiere a formación, y limitantes del desempeño profesional.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El ámbito de desarrollo del Licenciado en Administración es muy amplio y variado, los conocimientos teóricos adquiridos en la carrera tienden a ser genéricos, mucho más que especializados. Por ello, la Administración como carrera profesional, difícilmente concentra en una sola persona, todos los conocimientos y práctica multidisciplinaria que se requieren, para poder dirigir un ente económico, sino que ésta a su vez, debe reunir los elementos indispensables para interactuar con otros profesionistas.

Dentro de este contexto, resulta difícil plantear necesidades en una carrera cuyo ámbito es tan diverso.

Para la presente investigación, es necesario identificar cuáles factores, y en qué medida, merman y frenan el desempeño del Licenciado en Administración.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Para efectos de la presente investigación, se requiere estructurar el marco teórico conceptual en tres niveles. El primer nivel incluye el manejo de elementos teóricos generales, considerando los factores que limitan el ejercicio del Licenciado en Administración; el segundo nivel refiere el análisis de información de los aspectos teóricos antes mencionados basados, en reportajes de carácter periodístico y/o empírico, y un tercer nivel implica el acercamiento de aspectos vinculados con la realidad, para lo cual se realizó un sondeo con gerentes de las áreas administrativa, financiera y fiscal.

Como parte integrante del primer nivel, los elementos teóricos, nos aportan inicialmente las bases del conocimiento de la temática y contenido de la investigación. Particularmente, aplican las teorías de la dirección. Entre ellas, la autócrata, la psicológica, sociológica, participativa, la teoría de dejar hacer (*laissez-faire*), del comportamiento personal, de rasgos y situacional.¹ Todas con características propias, explican y justifican formas de influencia en los subordinados.

En el plano laboral, interactuamos a diario con algún estilo de liderazgo, que va del autócrata al democrata, de acuerdo a la personalidad y a las situaciones, y en ocasiones, es limitante del desempeño de un individuo en la organización.

¹ Terry, George. Principios de Administración. Continental. México, 1981.

Como se observa, el enfoque es hacia la disciplina del comportamiento, la psicología; pero también intervienen los principios de la administración y capacidades como el don de mando, la autoridad, y otros elementos similares, que engloban la naturaleza de la disciplina administrativa y sus interacciones con otras áreas del conocimiento y que han sido la parte medular, de la currícula de materias de la carrera de administración profesional.²

Adicionalmente, se plantean otras aportaciones de disciplinas administrativas, sociales y del comportamiento, que pueden contribuir a la mejor integración del tema de estudio, y que, en su caso, citaremos oportunamente.

Por lo que respecta al segundo nivel, es importante hacer mención de los hallazgos que refiere un artículo publicado por la revista *Management Today*³, que partió de un análisis de las prácticas gerenciales en México.

El análisis apunta: "Ante una creciente apertura económica que ofrece grandes oportunidades, pero a costa de vencer grandes retos, las empresas mexicanas enfrentan una nueva generación de problemas y amenazas, pero ¿cuentan para resolverlos con una nueva generación de administradores? ¿con los valores, actitudes y conocimientos necesarios para elevar la competitividad de sus organizaciones?"

² Facultad de Contaduría y Administración. Plan de Estudios 1993. McGraw-Hill, Tomo I.

³ De la Cerda Gastélum, José. *Management Today* 1993. Año XIX, No. 8

Las investigaciones de referencia, sustentan que la falta de conocimiento de administración, es un serio obstáculo para el desarrollo de América Latina, y que establecer y alcanzar objetivos que resuelven problemas reales de cualquier índole, depende relativamente de la eficiencia de la administración.

El problema central de este asunto es que aunque el conocimiento y las habilidades necesarias para la administración eficiente puedan ser aprendidas y desarrolladas, aún no existe a la fecha, una teoría única que sea factible de aplicación universal, y por lo tanto se requiere formar el modelo de administración que responda a las condiciones económicas, tecnológicas y culturales de cada pueblo o país.

Como principio, un modelo de administración debe aprovechar las ventajas locales para competir internacionalmente. Todo ser u organización, se hace fuerte de adentro hacia afuera. Esto significa que los dirigentes, tienen el reto de descubrir y desarrollar las ventajas nacionales, para fortalecer sus posibilidades de competir con empresas de otros países.

La Administración es una disciplina añeja, y realmente sus propósitos no han cambiado mucho: dividendos para el empresario, "prosperidad para el trabajador", calidad para la sociedad, desarrollo para la empresa. El objetivo parece completo. Esto pedía Frederick Taylor a la administración de principios de siglo; lo mismo que se pide ahora. La diferencia es que Taylor, no hubiera estado muy dispuesto a discutir el significado de prosperidad con los trabajadores, ni a preguntar el significado de calidad a los clientes, y tampoco se preocuparía por el desarrollo

empresarial debido a la competencia. Así es que han cambiado los problemas de la administración, al igual que las formas o caminos para alcanzar los objetivos organizacionales. Sin duda, administrar ahora, es mucho más complejo.

Por eso, para saber si la gerencia mexicana ha logrado avances en la última década, y si está preparada para competir en el ámbito internacional, requerimos de un modelo de análisis, a partir del cual se puedan realizar los argumentos en pro o en contra. Pero partiendo de la base de que no existe una teoría única en administración con validez universal, lo que se puede proponer, es un conjunto de variables gerenciales que han probado su relevancia, teórica y prácticamente, en cuanto a determinar los resultados de las organizaciones.

El mismo artículo que seguimos, establece que la estrategia y la estructura, son un par de variables que han sido grandes protagonistas de la teoría y la práctica gerenciales. Aunque ahora esté plenamente demostrado que la estructura debe servir a la estrategia, muchos gerentes mexicanos, siguen basando su trabajo, según lo aprendido en los esquemas de la mayoría de las escuelas de administración, en hacer organigramas, análisis de puestos, manuales de procedimientos, normas y reglamentos, como si la competitividad de una organización dependiera de qué tan "ordenada" se encuentre. ¿Qué es lo primero que dicen los dirigentes recién nombrados al frente de una organización? Desde luego hablar de reestructuración, reorganización, reordenamiento, pero ¿dónde están las estrategias que darán sentido a esos cambios estructurales? Tenemos muchos gerentes burócratas pero ¿dónde están nuestros gerentes estrategas?

Derivado de distintas aportaciones de autores y empresas, se llegó a la conclusión que las relaciones entre estrategia y estructura deben ser resueltas por los administradores, no deben ser opuestas, sino complementarias; una no puede prescindir de la otra, pero ciertamente, una de ellas, debe llevar el énfasis gerencial y conducir a la otra.

Como bien lo ha demostrado la Teoría de las Restricciones, la realidad de las organizaciones, está construida por fluctuaciones estadísticas o variaciones que afectan el resultado final de las acciones planeadas. Por lo tanto, el gerente debe pensar en el sistema global, y sopesar el impacto de sus acciones, en el objetivo final.

La administración avanzada, cuida los mercados locales, pero su visión está puesta en las exigencias y oportunidades de los mercados globales. ¿Qué es lo que ha demostrado la investigación gerencial en México? ¿Dónde ponen énfasis los administradores mexicanos? ¿Qué demuestra su práctica gerencial? La administración en México es una disciplina en ciernes, por tanto, se tienen indicadores aislados y vagos para responder a estas preguntas, que sin embargo son válidos para formular hipótesis y seguir trabajando.

En los estudios de Fayerweater, a que alude al precitado artículo, un pionero norteamericano, quien pretendió comprender la conducta del gerente mexicano para explicar las desavenencias funcionales de las empresas transnacionales operando en México, las diferencias observadas, residieron en las actitudes, formas de comunicación, manejo de autoridad, intereses y prioridades entre gerentes mexicanos y estadounidenses. Las conclusiones de Fayerweater son

aplastantes. El comportamiento de los gerentes mexicanos, esta basado en la desconfianza y subvaloración de los demás - ¿ Recuerda la Teoría X de Douglas McGregor? - por tal razón, tienden a ser centralistas, egocéntricos y autoritarios. Detestan las sugerencias y son intolerantes a la crítica, pero al mismo tiempo son incapaces de enfrentar la autoridad. Los hallazgos en el comportamiento gerencial y los rasgos organizacionales encontraron: la asignación gerencial basada en intereses y lazos familiares, estructuras organizacionales muy estratificadas, distancias entre niveles jerárquicos, ascensos por relaciones, mas que por desempeño; centralización de autoridad y decisiones en los puestos de poder; trabajo individualista y franca desconfianza al trabajo en equipo. Asimismo, visión localista, visión pasiva del tiempo, bajo sentido de planeación, énfasis en el corto plazo, especulación informativa, productividad basada en volumen, poca conciencia de calidad, comunicaciones indirectas y cerradas entre niveles jerárquicos, desinterés por el desarrollo y aprendizaje del personal, aislamiento de actividades y procedimientos, falta de seguimiento a los planes y a las actividades , baja orientación al mercado, y finalmente, desconocimiento de objetivos, desconfianza y temor al cambio.

Por lo que respecta al tercer nivel, se efectuó un sondeo de opinión acerca de los aspectos que limitan o frenan el desempeño del Licenciado en Administración.

Con el objeto de obtener conocimientos básicos acerca del tema, para determinar las bases de la investigación, y de los cuestionarios, se procedió a realizar un sondeo (investigación preliminar) que identificara las necesidades de tal estudio.

El mencionado sondeo, se realizó de manera informal con un guión sencillo y se practicó a gerentes de las áreas financiera, administrativa y fiscal. Se preguntó a cada uno de ellos, su experiencia, de manera general, con Licenciados en Administración, incluso si consideraban la existencia de limitantes en su ejercicio. Destacó, como resultado que el administrador requiere de los conocimientos mínimos necesarios del entorno social, económico, político y ambiente de trabajo donde se desarrolla; estos son, experiencia, idiomas, elementos de computación, contabilidad e información actualizada del área financiera, entre otros.

Adicionalmente, se mencionó, que el buen desempeño, depende de las aspiraciones personales de cada individuo, su actitud, su sentido común e iniciativa. También, se criticó su actualización escasa, visión profesional reducida, estudio enfocado a una jefatura de personal y, como un aspecto final, que posee conocimiento no especializado, que ilustra la frase "aprendices de todo y oficiales de nada".

Del conjunto de elementos antes mencionados, se desprende la investigación en su parte práctica, que se desarrolla en el Capítulo II.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Toda investigación tiene una razón de ser y como tal, busca encontrar respuesta a las interrogantes planteadas. Para ello se requiere definir el o los objetivos a alcanzar, así como las hipótesis que dan forma al estudio.

OBJETIVOS

1. Probar o disprobar las hipótesis planteadas.
2. Proporcionar una base actual de información al profesional de Administración, sobre las necesidades y carencias que afectan su formación y ejercicio profesional, en el presente y probablemente en el futuro.
3. Alentar el desarrollo de otras investigaciones, en los diferentes sectores productivos, para analizar posibles deficiencias de los planes de estudio de la Licenciatura en Administración.

HIPÓTESIS

1. En la medida en que el empresario se apega a procedimientos obsoletos y opone resistencia al cambio, crecen las limitantes de la actuación del Licenciado en la empresas y organizaciones.
2. La asignación por lo común de puestos operativos, a los Licenciados en Administración, les impide participar en las decisiones gerenciales de alto nivel, que inciden en la operación y proyección de la empresa.
3. Las características que exigen al profesional administrador los empresarios de organizaciones que poseen una cultura de administración avanzada, (como son, conocimientos sólidos y actualizados sobre la curricula escolar, cultura general, amplitud de criterio y capacidad de análisis y reflexión, apertura al cambio y espíritu emprendedor*), no se las aporta, origina o promueve el proceso de formación que presenta problemas de fondo y de forma, los cuales no favorecen el desarrollo de sus aptitudes y potencialidades.

* análisis crítico a problemas, creativo, entre otras.

CAPITULO II

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la vida cotidiana, frecuentemente nos enfrentamos a diversas situaciones en las que se debe tomar una actitud, decisión y/o respuesta. Este proceso, lleva inmerso el método científico. En él, identificamos, observamos, analizamos y experimentamos para finalmente obtener un resultado que nos acerque a la realidad. Obviamente, este método varía su aplicación dependiendo de la situación presentada y su tamaño.

Para aplicar el método científico, se requiere de instrumentos de análisis de información como la deducción, que parte de un conocimiento general a uno de carácter particular; y la inducción, que se aplica en forma inversa, de un conocimiento particular a uno general.

Aún para la deducción e inducción, se requiere del análisis (separación de un todo en sus partes) y la síntesis, que representa la unión de las partes de un todo para reflejar sus características generales.

Para lograr la óptima aplicación del método científico, es necesario aplicar las técnicas adecuadas que faciliten, los objetivos planteados por la investigación. Al respecto, después de analizar alcances, ventajas y desventajas que ofrecen las distintas técnicas, se optó, por la proximidad de conocer y estudiar el fenómeno, por medio de la investigación documental, a fin de

obtener las bases teóricas; la observación de los sujetos de estudio y la interacción directa con éstos, a través de cuestionarios.

Para la aplicación de las encuestas, se seleccionó el Consorcio de Empresas GRUPO ICA (INGENIEROS CIVILES ASOCIADOS, S.A.) cuyo giro es la construcción, la cual esta integrada por distintas empresas o filiales con distintos tipos de construcción que se rigen por un eje central.

ENFOQUE DEL ESTUDIO

Para la presente investigación, se consideró que resultarían representativos los resultados del estudio, al captar la información a través de encuestas, en una de las empresas mexicanas más importantes en su giro, que es la Construcción, pionera en el mismo, con la circunstancia de que en su organización comprende una serie de empresas asociadas con amplia experiencia en los distintos tipos de construcción, bajo la dirección de un órgano corporativo.

Fundada en 1947⁴, ICA es la compañía de construcción más grande de México. Proporciona servicios relacionados con la ingeniería y la construcción pesada, incluyendo obras de infraestructura, construcción urbana e industrial a clientes de los sectores público y privado mexicanos, y del exterior.

ICA también se dedica a la construcción, mantenimiento y operación de carreteras, puentes y túneles al amparo de concesiones, así como en la participación de contratos para el manejo de agua, otorgados por el gobierno. Por otra parte, ICA fabrica y vende productos industriales; opera y es propietaria de hoteles; extrae y vende agregados para la construcción, en particular caliza.⁵

Por consideraciones de orden práctico y sin variar los objetivos de la investigación, se ha estimado pertinente enfocar el estudio a las empresas integrantes del GRUPO I.C.A. con sede en el D.F. y dentro de éstas, al personal técnico y administrativo.

⁴ Grupo I.C.A. Manual de Bienvenida

⁵ Ídem

ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN Y MUESTREO ESTRATIFICADO

Como aportación al estudio, presento información publicada por la revista "ÉPOCA"⁶ del 28 de marzo de 1994 y a su vez, proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informática (INEGI).

La información de referencia, indica que el Distrito Federal concentra 39 mil 897 administradores de un total de 331 mil 310. Esta cantidad representa 30.3 por ciento; mientras que el Estado de México es la segunda entidad con el mayor número de éstos profesionales; 16 mil 547, es decir 12.6 por ciento. Los demás estados de la República, se desempeñan aproximadamente como mínimo, un mil y como máximo 5 mil administradores; en tanto que Nayarit, Zacatecas, Baja California Sur y Campeche suman apenas 1,765, cifra que representa el 1.3 por ciento del total.

Como punto de partida del estudio, considero algunos métodos, técnicas e instrumentos; clasificados en función del tipo de investigación⁷.

La mencionada clasificación, reúne indicadores que dan la pauta para identificar la investigación en sus elementos característicos.

⁶ Revista ÉPOCA No. 147, 28 de Marzo de 1994, pp. 15

⁷ Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar Investigaciones Sociales. Plaza y Valdés, México. 1993

Con relación al presente estudio, lo que se pretende conocer y en una forma general, son problemas y/o limitantes para la colocación del profesional en una estructura u organización, así, como actitudes del propio Licenciado en Administración.

Para seleccionar los objetos o personas que serían encuestadas, se optó por el muestreo probabilístico, en su modalidad de estratificado, es decir, dividir la población en los dos estratos básicos que se han considerado y son, por una parte, funcionarios con rango de gerente, sin distinción de profesión que hayan tenido bajo su responsabilidad administradores profesionales, y el otro estrato será de personal que concluyó o cursa los últimos años de la carrera para cuyo efecto de cada estrato se seleccionará la muestra.

El muestreo probabilístico se obtiene a través de procesos aleatorios y cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido.

En cuanto al muestreo estratificado, su principio básico se apoya en dividir la población y hacer comparaciones entre ellos. En cada uno se selecciona una muestra, cuya suma representa la muestra total. (estudiantes y gerentes).

VISIÓN PERSONAL

Mi inquietud de querer presentar al lector este trabajo, se deriva de mi visión y experiencia personal.

El Licenciado en Administración (preparado, según Plan de Estudios ⁸, para dirigir y encauzar grupos hacia la consecución de objetivos), adquiere más conocimientos teóricos (base de la práctica) que prácticos; desarrollando tareas y casos prácticos muy estudiados, en la mayoría de las ocasiones, poco aplicables a la realidad.

Para una carrera tan versátil, resulta interesante la amplitud de áreas y ámbitos de una organización donde un Licenciado en Administración puede aplicar sus conocimientos; pero...¿ está preparado ? ¿tiene experiencia? ¿sabe "cómo" tomar decisiones? ¿sus actividades están orientadas a su área de estudio? ¿qué tan actualizado está para realizar cambios estructurales en una organización, enfocados en una estrategia que considere al factor humano, así como a los recursos materiales, y financieros para obtener los resultados programados? ¿estamos preparados para dar una conferencia en inglés?

Las interrogantes anteriores, son resultado del abismo que existe entre la teoría y la práctica, la cual se obtiene en un ambiente laboral donde se interactúa con clientes, jefes, gerentes, directores, proveedores, compañeros, computadoras, memorandos, cartas, archivos, comunicación,

⁸Obra citada pp. 9

análisis de costo beneficio, expresión de ideas claras al público, juntas para demostrar las bondades de un producto y/o servicio, clips y engrapadoras, por citar algunas de los muchos elementos que conciernen al proceso del desempeño profesional.

Nuestra actividad, en tanto Licenciados en Administración, da la opción de elegir el rumbo o giro que más conveniente al interés y preferencia individual, pero no existe "orientación vocacional", por llamarla de alguna manera, que nos permita dirigir la carrera administrativa, a una especialidad, con un fundamento claro y, a buscar trabajo, enfocado al área de elección.

Observo a compañeros administradores en empresas de ramos diversos, realizando actividades de tipo rutinario y en su mayoría, ocupando puestos operativos mal remunerados. Lo anterior, resultado de una inadecuada y generalizada selección de personal de las empresas (que bien podría ser tema de otra investigación). También, en ocasiones, estancados en su puesto, por seguir un escalafón desarrollado más sobre factores de antigüedad que de preparación, competencia y rendimiento y además de que nunca se respeta, asciende la persona poco idónea, con menos preparación, pero con más de diez años trabajando en la empresa, es decir, prevalece el factor antigüedad.

Posiblemente, el lector coincida conmigo o no, pero esto es lo que ha sido objeto de mi atención e interés en una etapa, donde el Licenciado en Administración se enfrenta a amenazas y oportunidades, que sólo esta en sus manos resolver.

Las observaciones mencionadas, las soporto y apoyo con un artículo de la revista Management Today ⁹ llamado "El juego de las preferencias en el mercado de talento" donde se hace mención a que las universidades que han conformado sus planes de estudio a partir de un modelo del talento requerido por las empresas, con lo que, cuando el profesionista busca la mejor opción laboral, lo hará mirando hacia las empresas "tipologadas".

El artículo continúa: "el profesionista de hoy, enfrenta una realidad de trabajo difícil de aceptar, porque cuando eligió la profesión cinco o seis años atrás, predominaban condiciones muy distintas a las de ahora, y las oportunidades pronosticadas no se parecen a las encontradas". ¹⁰

También hace referencia a los factores que busca el profesionista al emplearse en una empresa específica: 1) Entrenamiento en un área de especialización; 2) Nivel de remuneración atractivo; 3) Desafío personal; 4) Seguridad de empleo a largo plazo; 5) Prestigio Curricular en el extranjero; y otros aspectos afines.

En el mismo número de la revista citada, el artículo "Las empresas más atractivas para trabajar" ¹¹, destaca la creciente exigencia de tales empresas de optimizar sus recursos humanos, los más interesados en este mercado son los jóvenes que egresan de universidades e institutos y esperan poder integrarse a la vida productiva, por su experiencia, sino por su entusiasmo, capacidad de innovación y dedicación.

⁹ Serralde, Laura. Management Today en Español 1993 Año XX No.1

¹⁰ Ídem

¹¹ Ídem

La Management Today realizó un sondeo sobre las preferencias de 650 jóvenes que cursan el último año de su carrera en 10 universidades de la Ciudad de México: ITAM, UAM, ITESM, UNAM, UIA, UIC, UA, AVM, ULSA Y UP.

Dicho sondeo concluyó por tercer año consecutivo que las preferencias se basan en apreciaciones subjetivas, más que en el conocimiento objetivo de las condiciones y oportunidades de desarrollo que pudieran encontrar en estas organizaciones.

Las empresas más codiciadas, según el sondeo, fueron Procter & Gamble, IBM, BANAMEX, BANCOMER y Coca-Cola como las más importantes entre otras.

Un elemento importante destacado en el artículo, es la poca difusión de empresas que los profesionistas buscan para trabajar, de las cuales desconocen su estructura, oportunidades, incentivos, entre otros elementos inherentes.

CAPITULO III

BITÁCORA DEL DESARROLLO DEL TRABAJO

Una vez determinado el ámbito de aplicación de las encuestas, se procedió a investigar la población de Licenciados en Administración y de Gerentes, para lo cual, se indagó en el área de Recursos Humanos de cada una de las empresas involucradas en el Grupo I.C.A. En algunos casos, la información fue proporcionada sin ningún problema y en otros, se presentaron obstáculos y reticencias, en virtud de que la consideraban estrictamente confidencial y se requería de una autorización especial del corporativo. Se explicó que el motivo de la entrevista, era conocer la problemática real que viven los profesionales antes nombrados.

Para llevar a cabo la investigación por encuesta, se elaboró un cuestionario para gerentes y administradores, para cada estrato. En las preguntas, se utilizó la opción múltiple, a fin de que el entrevistado seleccione o elija adecuado a el planteamiento general.

Se probaron los cuestionarios con algunas personas y se modificaron aquellas preguntas de difícil comprensión, hasta llegar al anexo I y II.

Se cuidó igualmente, que las preguntas estuvieran orientadas a respuestas conducentes al logro de los objetivos previamente planteados y que se guardara la proporcionalidad con los mismos.

Unas de las situaciones a las que me enfrenté, fue la resistencia de la gente a contestar los cuestionarios por exceso de trabajo y la omisión de sus datos personales. Se les dejó el cuestionario algunos días incluso, a condición de contestarlos, y aún así, no los habían requisitado.

Como dato curioso, recuerdo que entreviste a un Director Administrativo, quien no quiso contestarme el cuestionario, porque le parecía ambiguo y muy general, opinó pregunta por pregunta, y al final, terminó aportándome verbalmente sus respuestas. No resulta relevante para los fines del estudio. Se requería el comentario de gerentes, aspecto que se cumplió en los demás casos.

El universo, según datos obtenidos, se estima en 120 individuos y en principio considere procedente no calcular muestra, dado el tamaño del mismo; sin embargo, al advertir, las imposibilidades de acceso, o de respuestas a que me he referido, opté finalmente por la determinación de una muestra de naturaleza no probabilística. Una desventaja de este tipo de muestra, es que solo se intenta obtener "representatividad" del universo estudiado y la información solo es válida, para la propia muestra ¹². Sin embargo, los datos relevantes que se obtengan de esta investigación, servirán para suscitar reflexiones que den origen a otros estudios sobre el tema.

¹² Obra citada pp. 19

PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN.

El estudio, lo conformaron 18 personas del sexo masculino (51%) y 17 personas del sexo femenino (49%).

Se entrevistó a 35 Licenciados en Administración de los cuales el 35% coincidió en que la falta de experiencia y del idioma inglés, así como el 26% de conocimiento de paquetes de computación, habían sido limitantes que no les permitieron conseguir empleo. En menor porcentaje, la edad, el hecho de ser mujer (sexo) y no haberse titulado.

El 23% de los entrevistados, tardaron 3 meses en conseguir trabajo y de las causas que consideraron que les dificultó encontrar empleo, en un 37% señalaron que poca oferta de trabajo, 34% por el contrario, mucha oferta de trabajo; pero mal remunerada, seguidos de un 23% que opinan que las empresas ofrecen puestos que les impiden desarrollarse profesionalmente, y en porcentajes menores, horario no compatible, poca experiencia, el sexo, no haberse titulado y no tener una especialidad.

Con relación a la formación académica del Licenciado en Administración, las empresas le ofrecen puestos operativos y de jefatura en un 57% de los casos, el 29% puestos gerenciales y sólo 9% directivos.

Referente a las expectativas del Licenciado en Administración en su empleo, el 86% afirma buscar oportunidades de desarrollo, realizar actividades acordes a la carrera en un 46% y con metas encaminadas de hacer carrera en la empresa un 37%. No menos importante, pero en menor escala, una remuneración acorde al mercado de trabajo y la aplicación de conocimientos. Asimismo, el 40% identifica a su empresa tradicionalista y 29% de renovación y cambio constante. En tanto, 40% considera que existen oportunidades de desarrollo a largo plazo contra 14% que opina son de carácter ilimitada.

Las jefaturas con alta responsabilidad predominaron en 46% de los casos estudiados, en tanto el 34% ocupa puestos operativos de baja responsabilidad, y sólo 3% nivel gerencial con mediana responsabilidad.

Es de comentarse, con relación al párrafo anterior, la participación en las decisiones de alto nivel, se da "algunas veces" en el 69% de los casos, 23% de manera frecuente, 11% no participa nunca y sólo el 6% realiza esta actividad de forma cotidiana (siempre).

Respecto a las áreas deficientes en la formación del Licenciado en Administración, de acuerdo a su percepción personal, se hizo énfasis en el área de Finanzas, sobresaliendo el aspecto fiscal (58%), los impuestos (49%), mercado de valores (37%), auditoría (34%) y contabilidad (26%). Para el área Humanística, destacó la psicología (34%), desarrollo organizacional, expresión oral y escrita y relaciones públicas (11% para cada una); y comunicación (6%).

El área de Recursos Humanos, con menor porcentaje: nómina (23%), relaciones laborales y multifuncionalidad (20% para cada concepto), prestaciones (11%) y motivación (6%).

Con respecto al área de Mercadotecnia, planeación estratégica y publicidad (23%), diseño y evaluación de producto (14%), interés cliente-mercado (9%) e investigación de mercados (6%). Para el área de Producción; inventario y almacén (26%), compras y calidad del producto (17%) y flujo de procesos (14%).

Y, por último, el área de Sistemas y Procedimientos; manuales y organigramas (11%), estrategia y sistemas (9%), procesos (6%) e información (3%).

Las áreas de especialización del Licenciado en Administración, constituyen 38% en Finanzas y Recursos Humanos, 11% Mercadotecnia e Informática, 9% Contaduría, 6% Producción, y otras enunciadas, Relaciones Públicas, Fiscal y Desarrollo de Sistemas y Procedimientos.

Los problemas comunes enfrentados por el administrador profesional, son resistencia al cambio por parte de jefes y superiores (51%), centralización de autoridad (43%), falta de información referente al puesto (43%), desconfianza del jefe (40%), ascensos por relaciones más que por desempeño (37%), formas de comunicación (31%), decisiones en los puestos de poder (20%), asignación gerencial basada en intereses y lasos familiares y desconfianza al

trabajo en equipo (14%), bajo sentido de planeación (9%) y otros enunciados de falta de comunicación y complicada forma de tomar decisiones.

El análisis de los supervisores por parte del Licenciado en Administración, se refirió al reconocimiento de los primeros en el trabajo de éstos profesionales (86%), confianza en su persona (66%), los problemas que le atañen al profesional y control del trabajo del mismo (31%), resistencia al cambio y desconfianza expresada cuando los profesionales son vigilados por sus jefes.

Concerniente a la actualización del profesional de referencia, en aspectos técnicos, el 49% lo hace en forma regular, el 17% de manera sistemática y de acuerdo a interés personales, y sólo 11% rara vez la realiza.

En cuanto a su actualización cultural, es de carácter sistemática (34%), con relación a su interés personal (29%), muy a menudo (23%) y ocasionalmente (9%). Con base a sus actitudes, el Licenciado en Administración, se considera debe ser: creativo (77%), emprendedor (74%), tener iniciativa (71%), aportar ideas (69%), cambio constante (60%), asumir riesgos (54%), optimista (46%), y en menor porcentaje, calculador y sujeto a obedecer órdenes. Entre otras actividades se especificaron: ser ordenado, firme en sus decisiones, profesional disciplinado y planear constantemente.

La aplicación de conocimientos, concentró las áreas de Administración, Recursos Humanos, Finanzas, Humanística, Sistemas y Matemáticas, así como la aplicación de todos los aspectos formativos como medio para normar el criterio del administrador, en la toma de decisiones para el desarrollo del proceso administrativo.

Como medio de comparación y de análisis en cuanto a sueldo, sexo, ascensos, tiempo en la empresa, estudios, universidades públicas y privadas, se presenta el cuadro anexo III.

La información se relacionó conforme a la edad, se anotaron, en su caso, estudios adicionales con el objeto de establecer alguna relación entre el sueldo y la preparación, a lo cual no se encontró punto de comparación. Igualmente se consideró el tipo de institución buscando establecer diferencias y/o elementos entre universidades públicas y privadas, así como las opciones de desarrollo donde se observó, en cuanto al tiempo en la empresa y los ascensos en dicho lapso, un ascenso por año en promedio.

Lo anterior, puede ser un indicador de inadecuada selección de personal en la empresas, ya que no existe un parámetro determinado que explique las razones por las cuales Licenciados en Administración con diplomados o maestrías ocupan, de puestos operativos a niveles de jefatura, y con poca participación en decisiones.

GERENTES

El número de gerentes entrevistados fue de 22 y todos del sexo masculino. Todos ellos, con un promedio de 13 años laborando en la empresa.

El 36% de los encuestados, opinaron que las deficiencias que observan en el Licenciado en Administración son, que carece de experiencia, y les falta de experiencia en el puesto, y sin dominio de idioma; 27% conocimientos de bases de computación, 23% consideró, falta de conocimientos generales, 9% falta de conocimientos en Administración y resistencia al cambio.

Entre otros aspectos enunciados, figuran: no está preparado para trabajar en su especialidad, carece de ubicación en el área donde se desarrolla laboralmente, no tienen bien definido el campo de acción, hay fugas de información, poca aspiración futura a ascensos, le es difícil adaptarse al puesto, conocimientos nada específicos, aptitudes personales, una especialidad, falta de relación entre el contenido del plan estudios y el campo de trabajo en el que pretenden desenvolverse, así como falta de preparación profunda en el área contable. De igual forma, se apuntó que algunos tienen formación deficiente y otros no.

De acuerdo al criterio de los gerentes, un 64% considera que existen limitantes, en general, para obtener empleo por parte del Licenciado en Administración. En tanto, un 23% sostiene lo contrario, y sólo el 14% algunas veces.

Con relación a las limitantes del Licenciado en Administración para obtener empleo, 32% coincide en que las empresas ofrecen puestos que les impiden desarrollarse profesionalmente; identificaron con un 27% su falta de preparación y oferta de trabajo mal remunerada, 22% poca oferta de trabajo. Otras limitantes mencionadas fueron, no poseen una especialidad, son "todólogos", su falta de ubicación en la estructura organizacional, áreas ocupadas por profesionistas especializados, actitud altiva (a veces), las empresas no tienen bien definido el campo de acción para los administradores y el conocimiento de éstos muchas veces no es compatible con las exigencias de las empresas. Se aclaró, que todas las limitantes planteadas se dan, pero no son exclusivas del Licenciado en Administración, sino del mercado laboral en general.

Para el 68% de los gerentes, los puestos que ofrecen al Licenciado en Administración son niveles de jefatura, 64% operativos, 32% gerenciales y 4% directivos.

En función de las oportunidades de desarrollo del Licenciado en Administración, el 41% opina, que hay pocas posibilidades, 32% las apreció como ilimitadas contra el mismo porcentaje considerándolas a largo plazo. El menor porcentaje, lo ocupó desarrollo a corto plazo, 9%. A este respecto, se anotó, las oportunidades dependen de cada empresa y las posibilidades son amplias siempre y cuando exista una especialidad, aclarando, incluso, que dichos aspectos dependen de cada persona y empleo es bueno o malo en relación a las expectativas y superación constante de cada individuo para colocarse en la empresa deseada.

Las expectativas del Licenciado en Administración, en la percepción de los gerentes, coincidió 45% en las oportunidades de desarrollo y en la realización de actividades acordes a la carrera, el 36% observó el hecho de hacer carrera dentro de la empresa, mientras que el 23% busca adecuada remuneración, así como 14% la aplicación de conocimientos y el desconocimiento de las aspiraciones del mencionado profesional. Se suscitó a comentario, que siempre se quejan de la empresa.

La frecuencia de las decisiones que toma el profesional de estudio, a subordinación del gerente, en el 45% de los casos sólo son en algunas ocasiones, 23% de forma frecuente y de igual magnitud no participan nunca, sólo para el 9% representa una tarea diaria. Su participación en las decisiones es, de acuerdo al nivel a que se encuentra ubicado; operativo, medio y alto.

La profesión, para 36% de los gerentes es mal pagada, 32% opinan que depende de la empresa, el 18% la considera remunerada y asimismo depende del gerente, únicamente el 9% la coloca como bien remunerada.

En relación a los elementos deficientes en la formación del Licenciado en Administración, sobresalió el área de Finanzas, 77% representó el área fiscal, 68% contabilidad, 54% impuestos, 45% auditoría y 32% mercado de valores.

Para el área Humanística, la psicología ocupó 27%, expresión oral y escrita 14% y comunicación 9%. El área de Recursos Humanos; 18% motivación, 9% multifuncionalidad y nómina, y 4% en prestaciones.

En cuestión de Mercadotecnia, 36% enfocado a la planeación estratégica, 22% diseño y evaluación del producto, 14% investigación de mercados, 9% publicidad e intereses cliente-mercado.

Referente al área de Producción, 27% aspecto relacionados al almacén y la calidad del producto, 23% inventario, 18% compras, y 9% flujo de procesos.

Y por último, el área de Sistemas y Procedimientos; 23% sistemas, 14% la estrategia y los manuales y organigramas, y 9% en procesos.

Las reacciones suscitadas en particular, a la pregunta sobre las áreas deficientes en la formación del Licenciado en Administración fueron, "saben algo de todo y nada en concreto", "las áreas de Finanzas, Recursos Humanos y Producción, no deben formar parte de la carrera, debido a que son propias de otras profesiones".

Las áreas de especialización, en opinión de los gerentes, se enfocaron a contaduría, finanzas, auditoría, recursos humanos, producción, mercadotecnia, informática, fiscal, impuestos, administración, y publicidad de alto nivel.

Las necesidades de un gerente, como requisito para trabajar con un Licenciado en Administración, es que utilice su potencial intelectual, su imaginación y su criterio (72%), con iniciativa y especialidad y/o maestría (68%), toma de decisión con amplio criterio (54%), análisis crítico a problemas y en busca de nuevas responsabilidades (50%), creativo y con actitud positiva al cambio (45%), participativo (36%), calculador (9%).

Con relación a los aspectos señalados en el párrafo anterior, por parte de los gerentes, se hicieron las siguientes apreciaciones:

Un gerente apuntó, que requiere, en su área de desarrollo, un Licenciado en Administración titulado, con especialidad, y con años de experiencia para la actividad que se le contratara.

Se hace mención al plan de estudios que nos muestra como sabios y que las instituciones educativas venden una idea equivocada que supone la obtención de conocimientos sólidos de todas las áreas que lo integran.

A la profesión se le debe dar un enfoque hacia la administración y organización, haciendo hincapié en los mandos intermedios y alta gerencia. Asimismo, el profesional, debería egresar como subgerente o auxiliar de una gerencia o encauzar su preparación hacia una gerencia.

Los Licenciados en Administración, no tienen futuro en I.C.A., sólo si se especializan, además son poco utilizados y mal remunerados.

Se debe delegar las jefaturas de compras, personal y pagos a personas sin preparación.

La toma de decisión con amplio criterio, se maneja en segundo término, e incluso disgusta a los gerentes, el análisis crítico a problemas.

OPINIONES DERIVADAS DE LA APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS

LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN

En ocasiones, la Licenciatura en Administración, es limitante para encontrar empleo, ya que se pide además, una especialización.

Los conocimientos académicos adquiridos, son tan generales, que algunas áreas de la Administración son vistas a grandes rasgos, resultado de poca profundización en los temas. En consecuencia, en el ejercicio profesional, es difícil obtener empleo, y hace indispensable la especialización como medio de desarrollo.

Las actividades del Licenciado en Administración, rara vez son variadas, siempre encasilladas en auxiliares, en la parte operativa de recursos humanos, almacenes, o de plano, en ventas, sin explotar otros aspectos. Las empresas aprovechan, el hecho de ser egresado de la carrera de Administración (sin título), para asignarle trabajos tediosos y de muy poco desarrollo, sin permitirles decisión alguna. Además, sirve de pretexto para ofrecerles poco sueldo.

Un problema básico en la empresa lo representan las ataduras para actuar libremente, ya que si a los jefes no les parece lo que uno hizo, simplemente contradicen y cambian las ideas o maneras del trabajo.

Específicamente, un Licenciado en Administración me dijo, que una vez establecido un patrón de trabajo y aún llevando un ritmo de costumbre, el trabajo marcha bien. Se ofrecen algunas posibilidades de desarrollo casi siempre son proporcionadas o recomendadas por el jefe inmediato. Además, se comentó, que no hay campo de desarrollo en I.C.A. para este profesional, hay mas posibilidades para los Administradores Industriales.

Una Licenciada en Administración, comentó que en las tres empresas donde ha trabajado, el sentido o la práctica de la planeación, NO EXISTE, ya que hay poca paciencia por parte de los jefes, que piden y se tienen que ejecutar de inmediato. (¡ya!).

Se hizo referencia a la LEY DEL MOÑO. Si la planeación es mucha no hay errores tan graves y pérdida de trabajo y tiempo. Sin una buena planeación un Licenciado en Administración, es un mal Administrador y claro, aprende tanto del error, que desperdicia mucho tiempo y capacidad. Se agragó, que la planeación en todo campo es vital para un administrador.

**OPINIONES INTERESANTES DE GERENTES EN RELACIÓN A SU
EXPERIENCIA DE LOS GERENTES CON LOS ADMINISTRADORES
PROFESIONALES**

Un gerente me comentó que siendo del área fiscal, no ha solicitado casi nunca un Licenciado en Administración por varias razones:

- llegan creyendo que lo saben todo y no es así.
- no tienen profundidad en muchos conocimientos en el área de impuestos, fiscal, auditoría y no le son útiles, a menos que estén especializados en el área fiscal.

Los Licenciados en Administración casi siempre se quedan en Recursos Humanos, porque no hay mucha acción en I.C.A. para los administradores, y las fallas o deficiencias suelen ocurrir en el área de finanzas, además, desconocen los paquetes actuales de computación, y el idioma, también es factor sobre todo al solicitar empleo. "En general saben un poco de todo y nada en concreto".

El nivel de puesto que ocupan los Licenciados en Administración. sólo es operativo y muy rara vez, será en gerenciales o directivos.

CAPITULO IV

INTERPRETACIÓN

La ciencia, como punto de reunión de hechos, teorías, postulados, planteamientos, hipótesis, observaciones, experimentos y resultados; trata de buscar explicación a los distintos fenómenos con los que interactúa el ser humano.¹³ Dentro de este contexto, analiza e interpreta la información en su conjunto, con el objeto de conocer las causas, problemática y posibles soluciones.

Por lo anterior, esta fase es parte fundamental en todo proceso de investigación.

El problema expuesto, involucra las razones que frenan la actuación del Licenciado en Administración, para lo cual, con el objeto de evitar un estudio que llegara a concluir de manera unilateral, se consideró pertinente, el empleo de dos cuestionarios que enfrentara opiniones tanto de administradores, como de gerentes, que ayuden a dar una explicación al problema planteado.

Es importante destacar, que una encuesta de actitud y de respuesta a una problemática, puede estar viciada de subjetividad, fundamentada en problemas de fondo.

¹³ Arias Galicia, Fernando, *Introducción a la técnica de la investigación de la administración y del comportamiento*. 3a. Edición. Trillas. México, 1978.

Con relación a las limitantes del egresado, para conseguir empleo, predominan tres; experiencia, idioma y elementos de computación. Aunque no son determinantes, y se pueden dar por separado, hoy en día, estamos inmersos en una evolución de cambios drásticos, derivados de una apertura comercial y ante la complejidad creciente de las organizaciones, para responder a la misma; ámbito de desarrollo del administrador.

Por lo anterior, éstos tres elementos necesarios, no como requisito, sino medio de respuesta a una exigencia global, comparada a la de alimentarse, recurso para conservar la vida.

Si proyectamos esta situación a futuro, nos percataremos quizá, de la necesidad de saber lenguajes de programación, para diseñar nuestros propios programas que nos permitirán desarrollar el trabajo cotidiano.

Aún cuando de manera explícita fue expresado en pocas ocasiones, la condición de sexo femenino, se advirtió como impedimento para conseguir empleo; incluso, no se obtuvieron evidencias de que algún elemento de este sexo, ocupara niveles gerenciales entre el grupo encuestado.

Los puestos que las empresas ofrecen a los administradores, son operativos y de jefatura, el mayor número de los entrevistados presentó ésta última función, seguido de los puestos operativos, y en conjunto, sus oportunidades para ocupar niveles de toma de

decisión, se ven limitadas. Como se observa, no hay puestos directivos ocupados por administradores, un aspecto para el cual, en teoría, estamos preparados, o se nos ha preparado.

Con esta aseveración, se cumple una de las hipótesis, referente a la poca participación en la decisiones en puestos operativos, al comprobarse lo establecido en el párrafo anterior.

El Licenciado en Administración, busca oportunidades de desarrollo que le permitan desempeñarse profesionalmente, participar en decisiones y hacer carrera en su empresa. Identifica su empresa como tradicionalista, donde las oportunidades de crecer para un Licenciado en Administración son limitadas y a largo plazo.

Con relación a las áreas deficientes en su preparación, predominó la Financiera, en sus aspectos contable y fiscal, opinión que coincide con la de los gerentes. Cabe mencionar, aunque se hizo referencia a ello, en menor escala, el poco énfasis en las áreas propias de la Administración, y que considero en este momento, tenemos conocimientos aún más deficientes. (Planeación Estratégica, Comunicación, Relaciones Laborales, Información, Estrategia, Desarrollo Organizacional, Multifuncionalidad y Motivación).

El área de especialización que se considera debe buscar el Licenciado en Administración, se concretó en finanzas, recursos humanos y mercadotecnia.

La explicación de las causas a estas limitantes, conllevan varios problemas de fondo. En primer lugar, el Plan de Estudios, que muestra un panorama ambicioso a cubrir por el Licenciado en Administración, el cual se le ofrece a través de las materias, en forma general.

En particular, para Grupo I.C.A., se hace especial énfasis en la especialización como requisito para contratación y ascenso a un cierto nivel de puesto, y si se trata de administradores, con mayor razón.

En virtud de que su conocimiento es general, esta circunstancia, lo orilla a especializarse en el área afín a su interés o su área de trabajo.

Estamos de acuerdo en que el Licenciado en Administración, debe conocer todas las áreas planteadas por el plan de estudios, puesto que requiere de estos elementos para poder dirigir una organización; pero no está lo suficientemente preparado para ello y no posee los elementos básicos.

Se critica al administrador profesional, en el entendido de que aparentemente invade campos o áreas, que se supone corresponden a otras profesiones. Esto resulta discutible en algunos casos de frontera, donde no está específicamente definido que área prevalentemente, debe ocuparse de determinado ámbito y el conocimiento no es de estancos.

La carrera de Administración, como muchas otras, debido a su versatilidad, guarda interrelación e interdependencia con otras áreas o carreras. Entre una de las habilidades planteadas del administrador ¹⁴, es participar en equipos multidisciplinarios que logren los objetivos institucionales en un ambiente de cooperación y apoyo recíprocos. La información que le dará estructura al conocimiento de los egresados, se caracteriza por un fuerte contenido disciplinario.

Se considera en opinión de los encuestados, que las áreas de Recursos Humanos y Compras son actividades de personas sin preparación. La explicación radica en el hecho de que aún se desconocen las dimensiones y coberturas de éstas áreas, y solo se aplican aquellos procesos son meramente rutinarios.

En el anexo III se muestra un cuadro comparativo donde hay una proporción semejante de hombres y mujeres, de instituciones públicas como privadas, relacionadas de acuerdo a la edad; así como sueldo, tiempo en la empresa, estudios y ascensos. Como se observa, no existe punto de referencia alguno que permita establecer con base en que parámetros, se determina el sueldo y la frecuencia de los ascensos. Sin embargo, se aprecia un ascenso por año.

El empresario requiere de un profesional que utilice su potencial intelectual, su imaginación y su criterio, con iniciativa y sobre todo con especialización. Sin embargo, muchas de estas características, se ven limitadas cuando hay resistencia al cambio por parte

¹⁴ Obra citada pp. 9

de los jefes, centralización de autoridad, ascensos por relaciones, más que por desempeño, asignación gerencial basada en intereses y lazos familiares, designación de puestos rutinarios, con procedimientos específicos que no dan pauta a la creatividad, al análisis crítico y a la aplicación de un criterio propio.

En particular, una opinión de un gerente, me obligó a plantear una nueva interrogante: ¿Estamos preparados para dirigir una organización? ¿Una gerencia? ¿Un departamento de 10 personas? Si no estamos preparados para esto, entonces, ¿Para qué?

CONSIDERACIONES FINALES

En cuanto a los objetivos de la investigación se comprobó que las hipótesis planteadas se probaron, con las modalidades que se sustentan a continuación.

HIPÓTESIS

Referente a la primera hipótesis, la prueba es parcial. Se establece que la actuación del Licenciado en Administración esta coartada, por jefes con resistencia al cambio de acuerdo a la información presentada. El apego a procedimientos obsoletos, sin embargo, no se manifestó como tal, en virtud de que apareció como una costumbre, la centralización de la autoridad, y los ascensos por relaciones, más que por desempeño, así como la asignación de tareas rutinarias de poco desarrollo.

Con relación a la segunda hipótesis, se ratificó tanto de parte de los administradores como de los gerentes, que la asignación en puestos operativos limita su participación en la toma de decisiones de dichos profesionales, y aún en puestos de jefatura con alta responsabilidad.

Para efectos de la tercera hipótesis, los aspectos presentados anteriormente, van estrechamente relacionados con la misma, en cuanto a la exigencia del empresario, respecto a

las actitudes deseables en un Licenciado en Administración, y que en la mayoría de los casos no se dan.

En principio, no estamos educados para analizar, criticar y aportar, porque nuestra formación no lo contempla. El plan de estudios, no se alcanza a cubrir, ya que se tiene conocimiento general de materias, nunca profundo. Por ello, la asignación de funciones operativas y rutinarias, esta fundamentada en ese rubro: no se posee conocimiento amplio y preciso, que permita colocarnos en alguna área laboral específica. En consecuencia, las posibilidades de influir en la toma de decisión, se ven afectadas porque no se recibieron, ni desarrollaron los elementos necesarios para ello.

OBJETIVOS

Con lo expresado anteriormente, se cumple el primer objetivo que hace mención a la comprobación de las hipótesis planteadas.

El segundo objetivo, referente a proporcionar una base actual de información de necesidades y carencias, en la formación del administrador; se cubrió en virtud de que la información presentada, aportó aspectos importantes a considerar sobre el particular (nula o baja participación en toma de decisión, puestos meramente operativos, poca proyección al futuro, entre otras.) e incluso abrió puertas para la realización de otros estudios (¿Es adecuada la selección de personal en las empresas? ¿ existe planeación en las empresas? .

En cuanto al tercer objetivo, aún no se alcanza, puesto que queda a consideración, de interesados, poder ampliar, mediante otras investigaciones, el conocimiento sobre los alcances y características de los planes de estudio que se han venido aplicando, para sugerir en su caso, modificaciones de fondo.

HALLAZGOS

Debido al conocimiento generalista que posee el administrador, se hace énfasis en la especialización como opción de desarrollo.

Se identificó, en opinión de los dos grupos entrevistados, que existe deficiencia en los conocimientos de el área financiera, que incluye aspectos contables, fiscales, de impuestos y mercado de valores. ANEXO IV (GRÁFICA)

Considero importante comentar, no a manera de hallazgo, sino como opinión a considerar, las observaciones de un gerente. Destacó la idea que llamó mi atención: "al administrador se le debe preparar para aspirar a una gerencia, o en su caso, para auxiliar de una gerencia."

Por otra parte, si bien no es una novedad en estricto sentido, cabe destacar que se hizo mención, a que el administrador profesional, posee muy escasamente el sentido y la

necesidad de la planeación, y que no desarrolla éste, en el trabajo operativo o rutinario que con más frecuencia le ofrecen.

APORTACIONES

Las aportaciones hechas al estudio se anotaron en los comentarios derivados de los cuestionarios tanto de gerentes como de administradores.

Las limitantes expuestas en los cuestionarios para Licenciados en Administración, son reales pero se anotó, que no son exclusivas de este profesional, sino del mercado laboral en general para otras profesiones.

CONCLUSIONES

La representatividad de los resultados de la investigación, sólo es válida para la muestra; sin embargo, lo que ocurre en el ámbito de la empresa que fue el objeto de referencia, nos puede susucitar dudas razonables más allá de la cobertura del trabajo.

En la estructura de los Planes de Estudio 1993 ¹⁵ se plantean los objetivos terminales por Licenciatura. El área de estudio, requiere de un egresado; análisis y evaluación de forma integral a la organización productiva, aplicación de conceptos, principios, procesos, modelos y técnicas de la administración, administración del esfuerzo humano y orientar su comportamiento en las organizaciones, profesionalizar el ejercicio administrativo en las entidades para la toma de decisiones, así como también promover el desarrollo empresarial. No obstante, lo anterior encierra interacción de disciplinas, materias, experiencia, las cuales se adquieren mediante un proceso de formación práctica (laboral), sustentada en una teoría.

Como se podrá constatar, cuando en la empresa en cuestión, la preparación del Licenciado en Administración, no cubre los objetivos planteados por el Plan de Estudios. Carece de conocimientos sólidos y poco específicos, que obligan a complementar su preparación con una especialización. Recuérdese que según el parecer de uno de los gerentes encuestados, que se hizo mención, además de que no está lo suficientemente bien preparado, no está ubicado en su área de actuación profesional y carece de conocimiento especializado.

¹⁵ Obra citada pp. 9

Se requiere de un administrador que utilice su potencial intelectual, su imaginación y su criterio, con iniciativa, en busca de nuevas responsabilidades y sobre todo con una especialización y/o maestría.

Por otra parte, la actuación del Licenciado en Administración, en el aspecto laboral, se ve limitada entre otras causas por, poca participación que se le concede en decisiones y porque se le ofrecen puestos operativos con actividades que le impiden desarrollar sus aptitudes y aplicar sus conocimientos, para perfeccionarlos y enriquecerlos.

En cambio, según el parecer, en el caso del gerente a que se hizo mención, el administrador, no está lo suficientemente bien preparado, ni ubicado en su área de actuación profesional y carece de conocimiento especializado. Se requiere de un administrador que utilice su potencial intelectual, su imaginación y su criterio, con iniciativa, en busca de nuevas responsabilidades y sobre todo con una especialización y/o maestría.

SUGERENCIAS

De todo lo anterior, aún cuando es válido para la empresa en que se realizó el estudio, puede desprenderse la conveniencia de intensificar la solidez de los conocimientos, a fin de lo que se aprenda, cubra de forma concreta y precisa, los elementos esenciales y con la profundidad necesaria en los temas, que sirvan de punto de partida, hacia una especialización. Con ello, se evitarán falsas expectativas o imprecisiones, sobre una imagen de sabelotodos, sin serlo.

El mercado de trabajo, parece ser, como acontece en la empresa investigada, que exige un nivel de especialización, el cual se elegirá de acuerdo a las necesidades de cada profesional.

El profesional en Administración es un agente de cambio, abocado a ocupar puestos directivos, por ello es importante prepararnos y hacer más conciencia, de nuestro papel económico y social. Apegar las cátedras a la realidad, para dotarnos de visión sobre el panorama laboral., a este respecto, estimo que es indispensable que en el contenido de la enseñanza, en cada disciplina específica, se recojan muy de cerca, aspectos de la realidad, sin dejar a un lado el elemento firme de toda práctica: la teoría. En este punto se podrían construir modelos de estudio, a fin de despertar el sentido de análisis del Licenciado en Administración en la solución de problemas específicos, y no caer en temas trillados con soluciones preelaboradas, y únicas, que poco se dan en la vida real.

El cometer multidisciplinario de la carrera, exige más aún que en otros casos, de una actualización constante, que permita desarrollarnos hacia nuevas etapas en el ejercicio profesional.

Exhortar a la realización de investigaciones en los diferentes sectores productivos del país, a fin de poder diseñar en un futuro, un perfil del Licenciado en Administración por tipo de industria o sector productivo.

Hacer conciencia de que el administrador, podría canalizarse hacia áreas productivas del país, no precisamente las de una oficina o despacho, sino la agrícola, ganadera, textil, entre otras, ampliaran su campo de actuación, en beneficio más tangible de la sociedad.

ANEXO I
CUESTIONARIO
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN

Buen día! Si decides contestar este cuestionario, agradeceré contestarlo en su totalidad. La información solo se usará para la presente investigación y es estrictamente confidencial y de mucha utilidad.

Sexo: _____

Edad: _____

Grado de estudios: _____

Escuela o facultad: _____

Estudios colaterales: _____

Diplomados o postgrados: _____

Aficiones: _____

Empresa donde labora: _____

Tiempo en la empresa: _____

Ascensos logrados en la empresa: _____

1. Al buscar trabajo ¿ hubo alguna razón o elemento que no le permitió aspirar al puesto/ingresar a la empresa ?
- () experiencia
- () experiencia en el puesto
- () idiomas _____ porcentaje _____

- paquetes de computación _____ ¿ cuáles ? _____
 el no titularse
 edad límite _____ ¿ cuál ? _____
 conocimientos generales
 falta de conocimientos en administración
 otros _____

2. ¿ Cuánto tiempo te llevó encontrar trabajo ?

- menos de un mes tres meses
 1 mes más de tres meses
 dos meses

3. ¿ si te costó trabajo encontrar empleo se debió a : ?

- poca oferta de trabajo
 muchos requisitos
 horario no compatible
 mucha oferta de trabajo pero mal remunerada
 te ofrecen puestos que te impiden desarrollarte profesionalmente
 otra _____

4. Los puestos que de acuerdo a tu preparación académica te ofrecen las empresas son:

- directivos jefatura

gerenciales operativos

5. ¿ Consideras de analizaron tu currícula para asignarte el puesto ?

si no a veces

6. ¿ En tu empleo actual, ¿consideras que existen oportunidades de desarrollo?

ilimitadas nulas

limitadas a corto plazo

pocas a largo plazo

7.- Nivel de tu puesto

dirección - alta responsabilidad

gerencia - mediana responsabilidad

jefatura - baja responsabilidad

jefatura - alta responsabilidad

operativo - baja responsabilidad

operativo - nula responsabilidad

8.- Las expectativas de tu empleo actual son:

remuneración acorde al mercado de trabajo

oportunidades de desarrollo

aplicar conocimientos

- hacer carrera dentro de la empresa
- otra _____
9. ¿Participas de manera activa en las decisiones de alto nivel en tu área?
- siempre algunas veces
- frecuentemente nunca
10. Con relación a tu puesto actual, ¿consideras que tu sueldo es...?
- N\$ _____ (favor de anotar).
- alto por debajo del puesto
- proporcional al puesto muy bajo
11. Qué elementos como Licenciado en Administración, consideras deficientes en tu formación para el área de:

FINANZAS

- contabilidad
- impuestos
- fiscal
- mercado de valores
- auditoría

HUMANÍSTICA

- psicología
- desarrollo organizacional
- expresión oral y escrita
- comunicación
- relaciones públicas

RECURSOS HUMANOS

- nómina
- prestaciones
- relaciones laborales
- multifuncionalidad
- motivación

MERCADOTECNIA

- investigación de mercados
- diseño y evaluación de producto
- planeación estratégica
- intereses cliente-mercado
- publicidad

PRODUCCIÓN

- inventario
- almacén
- compras
- calidad del producto
- flujo de procesos

SISTEMAS Y**PROCEDIMIENTOS**

- estrategia
- sistemas
- manuales y organigramas
- procesos
- información

12. Identificas tu empresa como:

- de renovación y cambio constante
- no abierta al cambio

tradicionalista

otro _____

13. Las funciones que realizas, ¿están vinculadas con tu carrera (administración)?

- siempre nunca
- no, pero me sirve de experiencia
14. ¿ Te has especializado en alguna área de la administración?
- finanzas mercadotecnia
- contaduría auditoría
- recursos humanos informática
- producción otra _____

15. ¿ Cuáles han sido los problemas a los que te has enfrentado como profesional?
- formas de comunicación
- resistencia al cambio por parte de los jefes y supervisores
- centralización de autoridad
- decisiones en los puestos de poder
- falta de información referente al puesto
- desconfianza al trabajo en equipo
- asignación gerencial basada en intereses y lazos familiares
- ascensos por relaciones mas que por desempeño
- desconfianza de tu jefe
- bajo sentido de planeación
- otra _____

16. Tu jefe:
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> confía en ti | <input type="checkbox"/> te castiga |
| <input type="checkbox"/> reconoce tu trabajo | <input type="checkbox"/> confía en tu trabajo |
| <input type="checkbox"/> se interesa en tus problemas | <input type="checkbox"/> acepta sugerencias |
| <input type="checkbox"/> te permite tomar decisiones | <input type="checkbox"/> te comunica indirectamente |
| <input type="checkbox"/> desconfía en ti | <input type="checkbox"/> controla tu trabajo |
| <input type="checkbox"/> te vigila constantemente | <input type="checkbox"/> se resiste al cambio |
17. Tu actualización en cuanto a aspectos técnicos como cursos, informática, conferencias, etc. Es:
- | | |
|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> sistemática (educación continua) | <input type="checkbox"/> rara vez |
| <input type="checkbox"/> con cierta frecuencia | <input type="checkbox"/> nunca |
| <input type="checkbox"/> solo información de interés personal | |
18. Tu actualización en cuanto a aspectos culturales como acontecimientos, artículos periodísticos, revistas, etc. Es:
- | | |
|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> sistemática (educación continua) | <input type="checkbox"/> rara vez |
| <input type="checkbox"/> muy a menudo | <input type="checkbox"/> nunca |
| <input type="checkbox"/> solo información de interés personal | |
19. La actitud de un Licenciado en Administración, consideras debe ser:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> conservadora | <input type="checkbox"/> creatividad |
| <input type="checkbox"/> optimista | <input type="checkbox"/> aportar ideas |
| <input type="checkbox"/> pesimista | <input type="checkbox"/> obedecer órdenes |
| <input type="checkbox"/> emprendedora | <input type="checkbox"/> iniciativa |
| <input type="checkbox"/> de cambio constante | <input type="checkbox"/> calculadora |
| <input type="checkbox"/> asumir riesgos | <input type="checkbox"/> otra _____ |

20. ¿ Que conocimientos aprendidos en la escuela te han servido para aplicarlos en tu empresa? (abierta)

ANEXO II
CUESTIONARIO
GERENTES

Buen día! si decide contestar este cuestionario, agradeceré contestarlo en su totalidad. la información solo se usará para la presente investigación y es estrictamente confidencial y de mucha utilidad.

sexo: _____

edad: _____

grado de estudios: _____

escuela o facultad: _____

estudios colaterales: _____

diplomados o postgrados: _____

aficiones: _____

empresa donde labora: _____

tiempo en la empresa: _____

1. En su experiencia como gerente, ¿que deficiencia(s) observa o ha detectado en el Licenciado en Administración?
- falta de experiencia
 - falta de experiencia en el puesto
 - sin dominio de idioma
 - desconocimiento paquetes de computación

- conocimientos generales
- falta de conocimientos en administración
- resistencia al cambio
- otros _____

2. De acuerdo a su criterio, ¿existen limitantes en lo general para la contratación de administradores profesionales?

- si no a veces

3. Si contesto si y a veces, de acuerdo a su criterio, ¿existen limitantes que dificultan, en lo general, al administrador obtener empleo?

- poca oferta de trabajo
- no está preparado
- horario no compatible
- mucha oferta de trabajo pero mal remunerada
- las empresas ofrecen puestos que le impiden desarrollarte profesionalmente
- otra _____

4. Al Licenciado en Administración, en consideración a su formación académica, se le ofrecen los siguientes niveles de puestos:

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> directivos | <input type="radio"/> jefatura |
| <input type="radio"/> gerenciales | <input type="radio"/> operativos |

5. ¿Toma en cuenta la currícula de un aspirante para un puesto?
- sí no a veces
6. En su empresa, ¿considera que existen oportunidades de desarrollo para el Licenciado en Administración?
- ilimitadas nulas
- limitadas a corto plazo
- pocas a largo plazo
7. ¿Cuáles son las expectativas del Licenciado en Administración en su empresa?
- las desconoce
- adecuada remuneración
- oportunidades de desarrollo
- aplicar conocimientos
- desarrollar actividades acordes a la carrera
- hacer carrera dentro de la empresa
- otra _____
8. ¿Participas de manera activa en las decisiones de alto nivel en tu área?
- siempre algunas veces
- frecuentemente nunca

9. ¿En su opinión la profesión en Administración es?

- | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| <input type="radio"/> | bien remunerada | <input type="radio"/> | remunerada |
| <input type="radio"/> | insuficiente | <input type="radio"/> | mal pagada |
| <input type="radio"/> | depende de la empresa | <input type="radio"/> | depende del gerente |

10. ¿Qué elementos considera deficientes en la formación del Licenciado en Administración?

FINANZAS

- contabilidad
- impuestos
- fiscal
- mercado de valores
- auditoría

HUMANÍSTICA

- psicología
- desarrollo organizacional
- expresión oral y escrita
- comunicación
- relaciones públicas

RECURSOS HUMANOS

- nómina
- prestaciones
- relaciones laborales
- multifuncionalidad
- motivación

MERCADOTECNIA

- investigación de mercados
- diseño y evaluación de producto
- planeación estratégica
- intereses cliente-mercado
- publicidad

PRODUCCIÓN

- inventario
- almacén
- compras
- calidad del producto
- flujo de procesos

SISTEMAS Y**Y PROCEDIMIENTOS**

- estrategia
- sistemas
- manuales y organigramas
- procesos
- información

11. ¿ Se ha especializado en alguna área de la Administración?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> finanzas | <input type="checkbox"/> mercadotecnia |
| <input type="checkbox"/> contaduría | <input type="checkbox"/> auditoría |
| <input type="checkbox"/> recursos humanos | <input type="checkbox"/> informática |
| <input type="checkbox"/> producción | <input type="checkbox"/> otra _____ |

12. Usted requiere de un Licenciado en Administración:

- con una especialización y maestría
- iniciativa
- retraído
- actitud positiva al cambio
- participativo

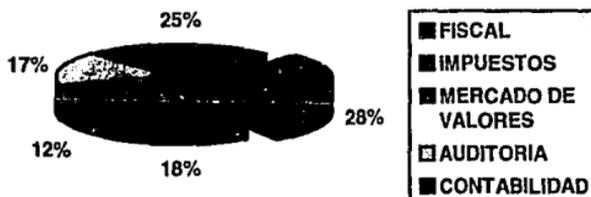
- sin decisión
- actitud positiva hacia el cambio
- toma de decisión con amplio criterio
- creativo
- calculador
- análisis crítico a problemas
- resistentes al cambio
- carente de ambición
- que busque nuevas responsabilidades
- que utilice su potencial intelectual, su imaginación y su criterio

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

ANEXO III

SEXO	SUELDO N\$	TIEMPO AÑOS	ASCENSOS	ESTUDIOS MAESTRIA	ESCUELA PUBLICA	ESCUELA PRIVADA
F	1700	1	1	9o. SEM		X
F	2000	1	1	2o. SEM	X	
F	4200	1	1	EGRESADO	X	
M	2300	2	0	EGRESADO		X
M	BAJO	2	2	POSTGRADO	X	
M	5000	4	1	DIPLOMADO		X
F	2100	2	0	LIC. INGLÉS		X
F	2200	2	1	EGRESADO		X
F	3200	2.6	2	MAESTRIA		X
M	2800	0.5	0	DIPLOMADO	X	
M	2800	1	0	EGRESADO		X
F	3200	2.5	1	EGRESADO		X
F	3200	3	1	EGRESADO	X	
F	3000	2	2	EGRESADO	X	
M	3900	4	3	EGRESADO	X	
M	2600	1.5	0	EGRESADO		X
M	3200	1.5	1	DIPLOMADO		X
F	3200	2.5	2	EGRESADO	X	
M	4500	1	0	MAESTRIA	X	
F	4200	2	1	EGRESADO		X
M	3300	6	3	EGRESADO	X	
F	6500	8	1	DIPLOMADO	X	
F	6000	2 meses	0	POSTGRADO		X
F	2800	3	2	EGRESADO	X	
M	3000	1	0	POSTGRADO		
M	2800	1	0	EGRESADO	X	
M	4600	905	4	POSTGRADO	X	
F	5000	2	0	MAESTRIA	X	
M	3500	1.8	0	EGRESADO	X	
M		8	1	MAESTRIA	X	
F	5000	14		EGRESADO	X	
M	5700	15.5	6	EGRESADO	X	
F	3500			CONT./AUD.	X	
M	3200	1	0	EGRESADO	X	
M	4600	2.5	2	EGRESADO	X	

**LOS ELEMENTOS DEFICIENTES EN LA FORMACION DEL
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.**



BIBLIOGRAFÍA

1. Revista Management Today en Español 1993 Vol. XX no. 1
2. Revista Management Today en Español 1993 Vol. XIX no. 8
3. Revista ÉPOCA, No. 147, 28 de Marzo de 1994, pp. 4
4. Terry, George. Principios de Administración.- Cía. Editorial Continental S.A. de C.V.- Quinta impresión.-México, 1981.
5. Hernández y Rodríguez, Sergio; Ballesteros Inda, Nicolás.- Fundamentos de Administración.- Sistema de Universidad Abierta.- Editorial Interamericana.- México, 1980.
6. Rojas Soriano, Raúl.- Guía para realizar Investigaciones Sociales.- Editorial Plaza y Valdés.- 12a.Edición.- México, 1993.
7. Arias Galicia, Fernando, Introducción a la técnica de la investigación de la administración y del comportamiento, 3a. edición, 6a. reimposición, México, ed. Trillas, 1978, 252 pp.
8. Facultad de Contaduría y Administración. Plan de Estudios 1993. McGraw-Hill, Tomo I

9. **Manual de bienvenida GRUPO I.C.A.**