



875202
UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**"DIAGNOSTICO SOBRE EL
PERFIL ADMINISTRATIVO
Y TECNICO DE
LA GERENCIA"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

LETICIA JUAREZ PEREZ

Director de Tesis

Ing. MBA. Federico E. Avila Vinay

Revisor de Tesis

C. P. Martha Gloria Canudas Lara

H. VERACRUZ, VER.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

Gracias Dios mío:

Por la vida que me haz brindado,
por los momentos difíciles, así como los agradables
que me haz dejado vivir;
también te agradezco porque me das la oportunidad
de lograr otro de los más grandes anhelos que junto a mis familiares
me permitiste planear,
y que con grandes esfuerzos hoy estoy a punto de lograr,
también te pido porque me permitas seguir luchando
por las metas que algún día quiera alcanzar...
y por las que no logre realizar...

A mis Padres:

Les agradezco los muchos esfuerzos y sacrificios,
que ambos han vivido,
para verme crecer,
para lograr hacerme entender
que para lograr ser, hay que luchar por ello,
para lograr triunfar hay primero que aprender a caer,
para saber vivir hay que aprender lo que es el sufrir,
lo mucho que cuesta lo que tanto se anhela.
gracias por sus enseñanzas,
que siempre en mí estarán...

A mi Hermano:

Por los ratos felices que hemos compartido,
gracias por ser mi hermano, y por hacerme ver,
que solo luchando por lo que verdaderamente queremos,
es como verdaderamente lo hemos de lograr.
que para triunfar sólo basta dar el primer paso...

INDICE

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
Descripción del problema	1
Justificación	1
Antecedentes	4
Objetivo e hipótesis	6
	9
CAPITULO 1. FUNCIONES DE LA GERENCIA	10
1.1. Gerencia	11
1.2. Proceso Administrativo	15
1.2.1. Planeación	15
1.2.2. Organización	19
1.2.3. Dirección	21
1.2.4. Control	22

CAPITULO 2. EL PERFIL IDONEO DEL GERENTE	23
2.1. Rasgos personales	24
2.2. Funciones administrativas	28
2.3. Funciones técnicas	30
CAPITULO 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	33
3.1. Introducción	33
3.2. Definiciones nominales de las subvariables	36
3.3. Definiciones operacionales de las subvariables	39
3.4. Escala de evaluación	44
3.5. Diseño de la investigación.	46
CAPITULO 4. ANALISIS Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS	54
4.1. Resultados de la investigación	54
4.2. Evaluación de los datos recabados	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
Conclusiones	65
Recomendaciones	67
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

Descripción del problema:

Debido a que el mundo está cambiando con rapidez, no hay organización que esté completamente sola, como tampoco ningún Jefe opera en absoluta soledad.

Los jefes buenos y mejores lo saben y también reconocen el hecho de que algunos estilos de administración tradicionales ya no son eficaces en este mundo de cambios.

Se han percatado de que algunos deben abandonarse por completo, modificarse radicalmente o reemplazarse por otros más flexibles.

Semejante necesidad de cambio se va haciendo más patente para quienes poseen una conciencia cada vez mayor de la diversidad cultural.

Por lo cual, los peores jefes de cualquier organización son aquellos que restringen las habilidades, capacidades y el desarrollo personal de sus empleados, y no reconocen las diversas culturas que deben enfrentar en un entorno de trabajo que cambia con rapidez.

A menudo son rígidos en sus creencias y se oponen al cambio organizacional, a menos que lo inicien ellos mismos.

Tienden a considerarse sumamente competentes cuando, en realidad pueden ser fatuos y tener una opinión exagerada de su importancia.

Los jefes son un tanto mejores que los malos, pues intentan ayudar a sus empleados. Sin embargo, no son muy fuertes.

Tampoco se interesan particularmente en actualizar información o sus capacidades. Dado que no conocen la diversidad cultural y el cambio, ni se interesan por ellos, actúan como si el mundo continuara siendo el mismo que hace muchos años.

Las tres quejas más comunes de los gerentes de nivel medio son que no cuentan con suficiente autoridad para tomar las decisiones necesarias, con la información que los ejecutivos de alto nivel tienen sobre la naturaleza de la organización, ni con el apoyo y la retroalimentación interpersonal que necesitan sus jefes.

La falta de autoridad, información y apoyo interpersonal que sienten los gerentes usualmente se debe a los prejuicios de quienes ocupan los puestos de la alta dirección o del nivel ejecutivo.

Es posible que no se establezcan redes, ni sistemas de apoyo, y que los gerentes, sin importar su raza o sus capacidades físicas, sientan que algo importante les falta., y que sea cierto.

Algunos problemas más, a los que se enfrentan algunas empresas de el Puerto de Veracruz, radican fundamentalmente en 4 dimensiones o cualidades que son significativas en la gerencia media y alta, como son:

- I. Rasgos personales
- II. Funciones administrativas
- III. Funciones técnicas

I. Rasgos personales:

Algunos de los grandes problemas que se generan de la cualidad de rasgos personales, en nuestros días radica en problemas de carácter y personalidad: la carencia de la manera de relacionarse y de relacionar frente a los aspectos de la relación humana; la falta de estabilidad emocional; la incapacidad necesaria para dominarse a sí mismo, para adaptarse a personas y circunstancias y; la carencia del sentido del humor; la incapacidad para plantearse objetivos y resultados de crecimiento, realistas y medibles; los problemas de liderazgo, también entran dentro de los problemas personales como: la falta de iniciativa, energía o inaptitud para iniciar la realización de una acción; una persona que dificulta y pone obstáculos en cuanto a promover las fuerzas y talentos del personal y las suyas propias con alto sentido de autocracia.

Sin embargo, a los problemas que se va a tratar de mejorar en esta tesis, son los concernientes a:

II. Funciones administrativas:

La falta de experiencia para el manejo del tiempo; la carencia de manuales, ocasiona el desconocimiento de los recursos con que cuenta y necesita para el desempeño de su función; la falta de tacto para mejorar las relaciones con sus colaboradores; el fracaso esta en proporción directa con la tendencia que se tenga a valerse de excusas que usted estime aceptables para su fracaso; la falta de responsabilidad para determinadas tareas que le son asignadas.

III. Funciones técnicas:

Entre los más importantes problemas a que se enfrenta el gerente en relación a las funciones técnicas tenemos los siguientes:

El desconocimiento de los principios básicos de su función; la preocupación nula por promulgar la elaboración y uso de manuales; la preocupación nula por preparar al personal en el uso del idioma inglés, tan necesario para las negociaciones con el extranjero; así como el inadecuado uso de la técnicas en el desarrollo de análisis.

Estos son algunos de los problemas que tienen las personas encargadas de desempeñar puestos dentro de la gerencia media y alta, aunque he considerado necesario el aclarar que no todos estos problemas son para un sólo gerente, este planteamiento es genérico.

Dado lo cual, es necesario que se determine ¿Cuál es el perfil que debe de reunir quién ocupe alguno de estos puestos (gerencia media y alta), en el Puerto de Veracruz, en nuestros días?

JUSTIFICACION

Este trabajo de tesis, puede ser útil para los gerentes con alguna antigüedad, así como para cualquiera que desee serlo algún día. Para gerentes jóvenes que apenas inician su carrera de negocios. Y especialmente para la mujeres, que en número cada vez mayor están ingresando a posiciones administrativas.

Los gerentes que ya tienen marcada experiencia son los que generalmente necesitan de este tipo de trabajos, porque aunque no lo quieran reconocer han estado haciendo mal algunas cosas durante tanto tiempo, que creen que tienen la razón.

Si han tenido carreras relativamente exitosas o han alcanzado cierto nivel de autoridad, es probable que todo el mundo les esté diciendo que tienen razón en todo, aun cuando ello sea erróneo.

La gente joven necesita darse cuenta de que el mundo de los negocios que están viendo, en nada se parece al mundo descrito en los libros que leyeron en la universidad.

Ellos saben que algo está sucediendo; ya que "todos los gerentes jóvenes han leído acerca de motivar a los empleados, pero sucede el caso de que se encuentran con una persona, quien en la empresa les lleva mayor experiencia, aunque se encuentra en un puesto que se haya dos rangos o niveles abajo de él, y esta persona le dice que no se pueden hacer las cosas de esa manera, que nunca se hizo así y que nunca se hará así; esto es todavía peor si esta persona es uno de hombres más productivos que tiene usted", esto es algo de lo que me expuso el gerente de compras de alimentos y bebidas de SANBORN'S, Veracruz.

El Presidente del Grupo Fortune, W. Steven Brown, considera que "El Gerente al administrar, debe de desempeñarse como una madre; porque las madres saben como manejar conflictos, corregir y guiar el comportamiento, motivar grupos similares subordinados, fijarles metas a otros, lo mismo que sacar la basura de la casa".

Por ende a medida que más mujeres asciendan a las escalas más altas su estilo irá quedando impreso en los negocios, en forma creciente. Es lo que se entiende como sentido de gente.

En relación al particular, algunas deficiencias que se han podido observar durante entrevistas previas, la mayoría de los gerentes entrevistados, adolecían de un egocentrismo, que no les permitía analizar a profundidad los problemas que estaban surgiendo en sus respectivos departamentos, y que por falta de comunicación directa con el personal involucrado, se estaban cometiendo graves errores que ocasionaron que algunos clientes se alejaran, al no encontrar el servicio adecuado.

Considero esa una debilidad, una ineficiencia de que adolecen algunos de los gerentes que están ocupando puestos clave en algunas de las empresas del Puerto de Veracruz.

Estas y otras razones fueron las que impulsaron a llevar a cabo la realización de esta tesis, ya que para mí inclusive consideré necesario el conocer lo que voy a enfrentar cuando salga de la universidad.

ANTECEDENTES

Antes de la existencia de planes formales de desarrollo gerencial, se esperaba que los individuos cubrieran sus propias necesidades de desarrollarse a nivel personal, y posteriormente a nivel de sus puestos dentro de la organización, siendo es el de gerente.

La pericia y la habilidad gerencial tenía que ser adquirida mediante el desempeño del puesto a través de cualquier otras experiencias de aprendizaje que pudieran encontrar los individuos.

Además se esperaba que los gerentes pudieran ascender en la organización como resultado de sus habilidades en el puesto.

Sin embargo, bajo tal sistema informal, los individuos capaces no siempre podían recibir el tipo de oportunidades de desarrollo o el tipo de experiencias requeridas en el trabajo para atraer la atención de los supervisores que estaban en posición de ayudarlos en sus progresos.

La necesidad de lograr formar gerentes se hizo evidente, en la segunda guerra mundial, durante la cuál la rápida expansión de las industrias de defensa originaron una severa escasez de talentos ejecutivos con experiencia.

Los cuales no requerían de muchas habilidades, sólo las que el medio en el que se desenvolvían les exigía; por ello, durante el periodo de posguerra, muchas compañías se

enfrentaron al hecho de que sus cuadros de gerentes estaban formados por personas de edad avanzada y que además de eso, no contaban con reemplazo calificados para muchas posiciones gerenciales, particularmente en los niveles altos.

Debido a este tipo de desarrollo y existencia de gerentes, salidos de la creación, a través de las experiencias que se podían sacar de el trabajo cotidiano, no todos los individuos que lo llevaban a cabo estaban aptos del todo para desempeñar estos puestos, por lo cuál ha surgido, la necesidad de ampliar estos conocimientos, aun más allá de lo que son la delineación de la autoridad, con la debida delegación de responsabilidad, esto, para evitar que se sucedieran los problemas en cuanto a el mando, y a las funciones que cada uno debería de desempeñar.

Sin embargo, cabe hacer notar que "la primera institución que impartió estos cursos en Estados Unidos, fue la Escuela Warthon de Finanzas y Comercio, la cuál fue fundada en 1881, por Joseph Warthon.

Más tarde, en 1889, Edward Tuck donó 300 000 dólares a la Tuck School Dartmouth; en la Universidad de Illinois estableció se Escuela de Comercio y Administración de empresas en 1915; Hubart Williams donó 2 000 Millones de dólares para crear un fondo.

Al igual que en los Estados Unidos, las primeras Escuelas de Administración en México surgieron gracias a las donaciones de hombres de empresas, así lo relata el mismo Laris Casillas: El Instituto Tecnológico de Monterrey (Don Eugenio Garza Sada) inició Los cursos de Administración llamados "Negocios", en 1943.

El Instituto Tecnológico de México (Don Raúl bailleres), estableció su escuela de administración de negocios, en 1947.

En 1957, La Universidad Iberoamericana estableció la carrera de Licenciado en Administración de Empresas."(13)

(13) RIOS SZALAY/PANAGUA; "ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION"; EDIT. TRILLAS; PAG. 13-14

"La Universidad Autónoma de México, la escuela de comercio y administración, inició a mediados de 1955.

Actualmente Facultad de Contaduría y Administración.

Dentro de las modificaciones efectuadas, las tendencias más importantes han sido:

- Reducción de programas contables.
- Aumento de materias de tipo cuantitativo (investigación de operaciones, estadísticas, informática, etc.).
- Reducción de programas relativos a materias jurídicas.
- Consolidación de programas sobre áreas funcionales (comercialización, producción, finanzas, recursos humanos, etc.).

Este cambio se dio a partir de 1971."⁽¹³⁾

Todo lo anterior se dio como consecuencia de la existencia de deficiencias en el desempeño de las diferentes funciones, ya que no todos los jefes sabían como lograr controlar su temperamento, que siempre ha sido fundamental en los trámites con otras empresas.

Durante un tiempo con el surgimiento de la Revolución Industrial, se le dio prioridad a aquel individuo que tenía mayores conocimientos o experiencia en producción, contabilidad, habilidades numéricas, facilidad en el trato, para realizar negociaciones y que fuera autócrata con sus subalternos.

Así, también se dio un tiempo para los mercadólogos, después para tecnócrata, y actualmente para los administradores que sean planificadores estratégicos; este último punto fue un comentario que realizó el Presidente del Consejo Directivo Nacional L.A.E. José Luis Pliego Garduño; artículo del diario "El Financiero", fechado el día miércoles 15 de Febrero de 1995.

⁽¹³⁾ RIOS SZALAY/PANAGUA, "ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION"; EXF. TRELAS; PÁGS. 14-15.

OBJETIVO E HIPÓTESIS

Objetivo:

Elaborar un diagnóstico para valorar las cualidades administrativas y técnicas de los gerentes de las empresas en Veracruz, a partir de una muestra de ellas.

Hipótesis:

Los ejecutivos de las empresas del Puerto de Veracruz, cuentan con las cualidades y facultades relativas a las funciones administrativas y técnicas que son requeridas en sus puestos de Gerencia media y alta.

CAPITULO 1. FUNCIONES DE LA GERENCIA

Un análisis de las funciones gerenciales nos dice qué hace la gerencia. Tal análisis nos provee, además, el primer paso en el desarrollo de una definición precisa del vocablo "gerencia".

Es necesario considerar a la gerencia como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales.

Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente.

Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajada ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente.

en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones (Planeación, Organización, Dirección y Control). Pero ante todo, es necesario que partamos de lo que es la gerencia.

1.1. Gerencia

Hay tres aspectos en una definición de la gerencia como proceso:

Primero, la coordinación de recursos;

Segundo, la ejecución de funciones gerenciales como medio de lograr coordinación;

Tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; para lo cual es necesario discutir cada aspecto separadamente.

1. El primer aspecto de una definición de gerencia es "la coordinación, ¿Qué es lo que el gerente de una empresa coordina?, la respuesta es simple, los recursos de la organización, concretamente, el dinero, los materiales y el elemento humano".(1)

En una empresa comercial, y por lo mismo en la mayor parte de los grupos organizados, el dinero es un requisito primordial.

"Raramente encontraremos una organización que, en alguna medida, no cuente con cierto capital, requisito éste tanto para grupos religiosos, sociales o fraternales, como para organizaciones comerciales."(12)

Los elementos materiales incluyen las propiedades físicas: bienes muebles e inmuebles de una empresa, tales como: las maquinarias, equipos e instalaciones, la planta física y las mercancías, materias primas y productos que constituyen el inventario.

(1) A. J. MEDINA; "LA ADMINISTRACIÓN Y LA GERENCIA DE EMPRESAS", EDIT. PRETINCE-HELLI; PÁGS. 04-05.
(12) F. DRUCKER, PETER.; "LA INNOVACION Y EL EMPRESARIO INNOVADOR", EDIT. HERMES; PAG. 30.

El elemento humano que constituye los miembros de la organización son el tercer aspecto.

2. "La coordinación de los recursos de una organización se logra a través de las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control".(1)

3. Una definición de gerencia que sólo se expresara como "la coordinación de los recursos a través de la utilización de las funciones del proceso gerencial no sería completa.

La gerencia es un proceso guiado y dirigido hacia la consecución de metas u objetivos establecidos".(1)

Sin un objetivo no hay propósitos que alcanzar ni puede haber un camino a seguir.

El concepto de orientación guiada y el subsecuente establecimiento del propósito-guía como un objetivo, provee a la gerencia de esa característica de proceso guiado.

Derivado de todo lo anterior es posible dar ya una definición de gerencia: "es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos".(1)

"La gerencia es un campo técnico, que requiere maestría, sin embargo, el acceso al campo de la actividad gerencial no puede limitarse solamente a aquellos que han completado estudios especializados, pero no puede dejarse de señalar que la preparación académica debe ser considerada altamente considerada, ya que un gerente debidamente dotado de entrenamiento calificado resulta siempre mucho más efectivo que el que carece de tal preparación."(8)

(1) A. J. MEYER; "LA ADMINISTRACIÓN Y LA GERENCIA DE EMPRESAS"; ENT. PRENTICE-HALL; PÁGS. 10-11.
(8) F. DRUCKER, PETER; "LA GERENCIA DE EMPRESAS"; EDITORIAL HERMES; PAG. 20.

La gerencia es responsable del éxito o del fracaso de un negocio, y es necesaria siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

El ejecutivo profesional, es el encargado de la gerencia, y tiene una misión social que cumplir.

"Debe velar que su empresa contribuya al bienestar de toda la comunidad.

Tiene que proyectar muchas de sus actividades y muchos de sus esfuerzos no sólo hacia el lucro, sino hacia el incremento de los niveles económicos, culturales y espirituales del grupo social a que pertenece, especialmente de las clases débiles."(10)

Dentro de una empresa en general, para hacer una clasificación, según el nivel jerárquico que ocupen dentro de una organización, "el término ejecutivo será aplicado a toda persona, cualquiera que sea su rango, que obtenga resultados por medio del trabajo de otras."(11)

En general se pueden distinguir tres niveles, que son:

1. Nivel Dirección
2. Nivel Gerencia
3. Nivel Supervisión

1. Nivel Dirección: Es donde "están comprendidos los ejecutivos de más alto nivel, llámense Director General, Presidente, etc., a su vez comprende a sus colaboradores que, en conjunto, integran la máxima autoridad".(2)

2. Nivel Gerencia: Se consideran a aquellos "ejecutivos que tienen a su cargo las gerencias departamentales: Gerente de Producción, de Mercadotecnia, de Finanzas, etc.

(10) LÓPEZ VILLEGAS, F.; "EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA"; EDIT. PAC; PÁGS. 74-75.

(11) DICHTER, PA. D. ERNEST.; "LES UN, UN BIEN GERENTET"; EDIT. MC GRAM-HILL; PAG. 41.

(11) KOONITZ, HAROLD; O'DONNELL, CYRIL.; "CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA"; EDIT. MC GRAM-HILL; PAG. 54.

Estas personas son especialistas en la función que es el objeto de su propio departamento".(2)

3. Nivel Supervisión: Es en la cual "el ejecutivo esta en contacto directo con el obrero o empleado".(2)

Es él encargado de vigilar que las decisiones tomadas por sus superiores sean llevadas a cabo, es decir, que sean ejecutadas por sus subordinados.

Entre algunos de los elementos que integran la función empresarial, tenemos los siguientes que son considerados los principales:

- a. La asunción de riesgos,
- b. La creatividad o innovación,
- c. Las decisiones fundamentales y finales,
- d. La designación de funcionarios,
- e. La delegación,
- f. La fijación de los grandes objetivos y políticas,
- g. El control,
- h. La aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa.

Como es bien sabido, la gerencia tiene a su cargo la realización de una serie de funciones que se le denominan funciones gerenciales o por algunos autores como George R. Terry, le llaman "proceso administrativo", ya que el ejecutivo de la gerencia media y alta, son los encargados de desarrollarlas diariamente, sino todas si algunas de las etapas que comprende este proceso, que como ya lo he venido recalcando, comprende las siguientes:

Planeación, Organización, Dirección y Control.

Sin embargo, las veremos con mayor profundidad en el siguiente punto.

(2) LÓPEZ VILLEGAS, F.; "EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA"; EDIT. PAC; PÁGS. 74-75.

1.2. Proceso Administrativo

Las funciones gerenciales es más fácil considerarlas como un proceso administrativo, ya que en la práctica un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

Las funciones son las que señala George R. Terry, en razón de que en ellas se identifican de manera genérica todas las funciones que dictaminan la mayoría de los autores de libros de administración.

1.2.1. Planeación:

"Planear, es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos. Consiste fundamentalmente en analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar de manera eficiente a los objetivos que la solución elegida define."⁽⁵⁾

Una empresa sin planes puede describirse como una serie de crisis, en la que prevalecen la "presión de los hechos", las corazonadas, las rectificaciones constantes, los retrasos, los ensayos, etc.

(5) MUMFORD, ALAN; "CÓMO DESARROLLAR EL TALENTO GERENCIAL"; EDIT. NORMA; PAG. 63.

"La planeación implica escudriñar el futuro, tratar de cuantificar y calificar el riesgo y la incertidumbre, y prepararse a hacerles frente".(3)

Sin embargo, debido a que no podemos predecir del todo el futuro, es necesario que identifiquemos ciertas posibilidades y que preparemos nuestra empresa para esas eventualidades.

Ventajas de la planeación

Existen muchas ventajas para la planeación formal que deben estimular a todos los gerentes en todos los niveles de cualquier organización para que dediquen mayor tiempo y esfuerzo en esta vital función administrativa.

Requiere actividades con orden y propósito, señala la necesidad de cambios futuros, contesta a las preguntas ¿y qué pasa si.....?, proporciona una base para el control, estimula la realización, obliga a la visualización del conjunto, aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones y ayuda al gerente a obtener status.

1. Requiere actividades con orden y propósito.- "Consiste en enfocar todas las actividades hacia los resultados deseados a fin de lograr una secuencia efectiva de los esfuerzos.

2. Señala la necesidad de cambios futuros.- La planeación permite al gerente el poder visualizar las futuras posibilidades y evaluar los campos de posible participación dentro del mercado y fuera de el, capacita al gerente para estar alerta a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como son.

(3) LIC. FEDERICO MANTILLA; "LA ADMON. SOBRE LA MARCIA, DIRECCIÓN Y CONTROL No. 2.

3. Contesta a las preguntas ¿Y qué pasa si...?.- Este tipo de preguntas le permiten a la persona que realiza la planeación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.

4. Proporciona una base para el control.- Se ejecuta para cerciorarse que la planeación está dando los resultados buscados.

5. Estimula la realización.- El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar.

6. Obliga a la visualización del conjunto.- Esta comprensión general es valiosa, ya que capacita al gerente para ver las relaciones de importancia.

7. Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones.- Se hace un mejor uso de las instalaciones disponibles en una empresa.

8. Ayuda al gerente a obtener status.- La adecuada planeación ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva, es decir, que le permite al gerente a tener a la mano todo lo que necesite evitando que se anulen todos sus esfuerzos".(4)

Los ejecutivos y la planeación:

La preocupación primordial de todo ejecutivo es o debe de ser el futuro de su empresa, por lo que, básicamente, una de sus principales tareas consiste en definir los fines de la organización y buscar o elegir aquellos medios de acción con que alcanzar dichas metas.

La planeación debe comprender a todos los ejecutivos desde el Director, Presidente o Gerente general hasta el sobrestante.

(4) GEORGE R. TERRY; "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN"; PÁGS. 84, 85 Y 103.

Componentes de la planeación:

En base a la importancia se van a señalar cada uno de los componentes de la planeación.

1. Los objetivos.- "Son las metas o fines que se pretenden alcanzar y a los cuales están enfocadas las actividades de la empresa".(4)

Es necesario poner énfasis en que ninguna actividad debiera ser iniciada sin una clara determinación de sus propósitos.

2. Las políticas.- "Son guías de carácter general que canalizan el pensamiento de los ejecutivos para tomar decisiones y ejecutar su trabajo".(4)

Establecen el marco en que se deben tomar las decisiones tendientes a la consecución de los fines de la empresa, porque de otra manera cada ejecutivo tomaría decisiones según su juicio, tal vez a su entero capricho y conveniencia, lo que originaría una completa anarquía que, desde luego, impediría el logro eficiente de los mismos objetivos.

Las políticas dan a los ejecutivos la pauta para tomar las decisiones que estén acordes con los planes de la empresa.

Las políticas son generales y el ejecutivo debe de saber interpretarlas de acuerdo con su juicio sobre el problema en cuestión.

3. Los procedimientos.- "Son más bien guías para la acción que para el pensamiento, porque detallan la manera exacta en que aquélla debe ser realizada.

(4) GEORGE R. TERRY; "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN"; PÁGS. 84, 85 Y 105.

Su esencia es la secuencia operativa y cronológica de las diferentes actividades necesarias para cumplir con los propósitos del plan".(4)

Existen en todos los niveles de la organización; más generales y menos numerosos en los altos niveles; en mayor número, más detallados y exactos en los puestos inferiores.

4. Los programas.- Son instrumentos de la planeación que determinan, a la vez, los resultados que desean obtener, la conducta por seguir, las etapas por superar y los medios por emplear.

Es la proyección del porvenir en la cual se pretende prever los acontecimientos próximos, con cierta exactitud.

1.2.2. Organización

La organización, esto es, que puede agrupar las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad y responsabilidad necesaria a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades.

El ejecutivo, al organizar, está estructurando ordenadamente las actividades humanas tendientes a la acción, de manera que se facilite la combinación más eficiente de los recursos con que cuenta, para lograr los fines que se ha fijado.

Es de suponerse que, al llevarse a cabo, también debe hacerse en una forma por demás ordenada, y para este fin señalamos los pasos siguientes para organizar:

a. conocer y entender el objetivo,

(4) GEORGE R. TERRY; "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN"; PÁGS. 145 Y 146.

- b. descomponer en actividades,
- c. clasificar las actividades en unidades prácticas,
- d. asignar personal,
- e. delegar la autoridad,

Ahora veremos la explicación para cada uno de los pasos anteriores.

a. "Conocer y entender el objetivo:

El objetivo debe ser conocido y entendido claramente, de manera que los esfuerzos de organización vayan de acuerdo con el trabajo que se ha de ejecutar y con los fines a los cuales está encaminado.

b. Descomponer en actividades:

Las actividades que se consideren como necesarias para alcanzar los objetivos, deberán descomponerse hasta el punto en que cada una casi requiera que un trabajador le dedique todo su tiempo.

c. Clasificar las actividades en unidades prácticas:

Una vez determinadas las actividades mínimas, según el paso anterior, éstas se clasifican por la similitud que exista entre ellas, hasta llegar a grupos integrales integrados sobre una base funcional.

d. Asignar personal:

Se debe indicar quienes va a desempeñar las actividades en cada puesto.

Ya que al organizar se está definiendo lo que va a hacerse, pero también debe considerarse quien lo va a hacer.

e. Delegar la autoridad:

Para que cada miembro del grupo cumpla con lo que se le ha asignado, se le deberá delegar toda la autoridad que el mismo trabajo requiera".(2)

1.2.3. Dirección.

Consiste en hacer que los subordinados se lancen a hacer realidad del objetivo, de acuerdo con lo planeado y organizado por su propio ejecutivo o gerente.

Esta etapa se le llama por ende Dinámica.

Entre las guías generales de la dirección tenemos las siguientes:

El ejecutivo debe incitar a sus subordinados a la cosección eficiente de los objetivos de la empresa.

La función directiva debe descansar en la práctica de buenas relaciones humanas.

La gerencia superior debe respetar las órdenes dictadas por los ejecutivos inferiores.

Se debe cuidar comunicar a los ejecutivos inferiores los planes y las instrucciones generales acerca de su funcionamiento.

Toda orden debe ser entendida.

Se debe resolver todo conflicto que surja.

Todo ejecutivo debe saber mandar.

Los ejecutivos deben saber mandar a sus subordinados.

Estilos de Dirección

Los estilos de Liderazgo más conocidos son los tres siguientes:

1. " Autócrata
2. Laissez-faire
3. Demócrata"(4)

(4) GEORGE R. TERRY, "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN", PÁGS. 202-204.

1. Autócrata.- "Es un individuo que tiene poca confianza en los miembros del grupo, cree que el dinero es la única recompensa que motivará a los trabajadores, y da órdenes sin permitir ninguna pregunta.

2. Laissez-faire.- Es el que tiene poca o ninguna confianza en su habilidad como líder, no establece ningunos objetivos para el grupo, y minimiza la comunicación y la interacción del mismo.

3. Demócrata.- Es el que comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo y les explica las razones de las decisiones personales cuando es necesario, y comunica en forma objetiva las críticas y los elogios a los subordinados".(4)

Sin embargo, lo que se necesita es una persona que sea un autócrata benevolente; como un líder que escucha con atención a sus seguidores, da la impresión de ser demócrata, para siempre toma sus propias decisiones personales, es poderoso, prestigioso y respetado, por lo que puede moverse más rápido y con más efectividad en una firma.

1.2.4. Control

El control consiste en "evaluar lo que se está llevando a cabo, comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que los ejecutivos tomen las medidas para corregir las discrepancias que aparezcan en relación con lo que se ha planeado".(4)

La finalidad del control consiste en reducir y minimizar, hasta donde sea posible, las diferencias entre lo que se intentaba obtener y lo que realmente se obtuvo.

(4) GEORGE R. TERRY; "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN"; PÁGS. 282-284.

CAPÍTULO 2. EL PERFIL IDONEO DEL GERENTE

Todo tipo de empresa en la actualidad requiere de un cierto tipo de características y cualidades que debe de tener un gerente, tanto para puestos de niveles superiores como de niveles medios, ya que como bien sabemos, cada empresa requiere de un perfil de puestos, que se le denomina análisis de puestos, que en el Puerto de Veracruz, yo considero como el perfil idóneo de el gerente debe de tener las siguientes cualidades:

1. rasgos personales.
2. funciones administrativas.
3. funciones técnicas.

1. Rasgos personales.- "Dentro de las características relativas a su persona, debe de contar con las siguientes, que le son intrínsecas, es decir, inherentes a él, como persona", entre las que tenemos las siguientes: (6)

La personalidad y el carácter, la estabilidad emocional, la salud, tanto la ambición como el deseo del logro, así como el relativo al liderazgo: como la iniciativa, un agente de cambio, un educador, etc.

2. "Funciones administrativas.- son aquellas que están relacionadas con los conocimientos que el gerente requiere para efectuar su función o sus actividades del departamento que esta a su cargo, entre las cuales se encuentran las relativas a el proceso administrativo, pero que son propias de la persona que se va a desempeñar en el y que nunca lo debe de perder de vista, porque aunque lo quiera denominar distinto, siempre debe de contener las mismas partes" que son: (6)

a. Planeación; b. Organización c. Dirección d. Control.

3. Funciones técnicas.- "Son todas las herramientas con que deberá de contar el gerente, para desempeñar las funciones que su puesto requiere a fin de llevar a cabo sus actividades con mayor facilidad y eficiencia que la que se requiere en la actualidad". (6)

Entre las principales técnicas que el gerente actual requiere se encuentran las siguientes:

a. Creación y utilización de los de los manuales de la empresa; b. El dominio de otros idiomas; c. El conocimiento, manejo y ejecución de las distintas herramientas administrativas; d. El adquirir mayores conocimientos que enriquezcan aun más sus facultades, a fin de lograr un mayor logro en el desarrollo de su persona, del puesto que este desempeñando, así como de la misma empresa.

2.1. Rasgos personales.

Aunque las características personales son la base de todo líder, sabemos que éstas están distribuidas en la sociedad mucho más de lo que imaginamos.

Estas características personales se refieren a las cualidades de imagen,

creatividad, sensibilidad para captar las necesidades de su grupo, seguridad personal, fe en su destino y capacidad de comprometerse y entregarse a un ideal.

Las características personales están altamente relacionadas con la congruencia personal, la fe en los ideales y la entrega a la vocación con una buena y extraordinaria dosis de perseverancia.

Los rasgos personales que he considerado idóneos de el gerente son los siguientes:

a. "La personalidad y carácter.- Ya que es la manera que debe de tener el gerente para relacionarse y reaccionar frente a los distintos aspectos de la relación humana, siendo esta la base fundamental de una empresa, ya que al estar en un puesto directivo, el va a tener que estar diariamente en contacto directo con sus subordinados, clientes, negociaciones, etc., por lo cuál es fundamental que sea un excelente amigo, compañero, jefe y colaborador, para que todos confien en él. Ya que todos sabemos que el ser humano es muy diferente uno del otro, y que es el elemento que mueve a una empresa.

b. La estabilidad emocional.- Consiste en la capacidad para dominarse a si mismo; para adaptarse a personas, circunstancias y sentido del humor.

Por ello es necesario que conserve un buen control, equilibrio y dominio en su forma de comportarse, en la mayoría de las situaciones, así como ser un poco simpático y de buen sentido del humor y adaptación al medio en que se este desarrollando.

c. La salud.- Que sea una persona, un ejecutivo que se preocupe de su estado físico y mental, ya que esa es la imagen que va a proyectar a los demás, es decir, que practique algún tipo de deporte, o ejercicio que le permita ejercitar todos y cada uno de sus músculos a fin de estar en forma para lograr estimular a sus subordinados a realizarlo y con ello lograr tener un equipo de trabajo en forma, tanto física como mental, que participe con mayor ahínco.

d. **Ambición y logro.**- Consiste en la capacidad que debe de tener toda persona que se vaya a desempeñar como ejecutivo, de plantearse objetivos y resultados de crecimiento, realistas y que sean medibles, es decir, que continuamente busque el tener mayores responsabilidades, se esfuerce en calificarse para ocupar puestos superiores, y aceptar los reconocimientos de sus méritos logrados, y buscar el obtener más".(6)

El liderazgo es otra de las características que debe de reunir el gerente, dentro de las características personales que antes he mencionado, sin embargo, para poder establecer bien cuáles son las características que debe de reunir un gerente acerca del "liderazgo, es la capacidad que debe de tener el gerente o el ejecutivo de saber mandar y hacerse obedecer de sus subordinados, como de las personas que el tiene a su cargo".(6)

Las características o variables que debe de reunir el gerente en cuanto a el liderazgo son las siguientes:

a. **"La iniciativa.**- Consiste en que el gerente debe ser dinámico, independiente y original, que asuma la dirección activa dentro de la empresa que labore a fin de que impulse a su grupo de trabajo a ser o tratar de ser como él, que posea la energía y la actitud para iniciar una acción, es decir, que busque siempre o generalmente siempre adelantarse a los demás gerentes dentro de la empresa, sin por ello olvidar la necesidad de integración de la empresa por parte de todos cuantos la integran.

b. **Un agente de cambio.**- Debe de ser un gerente que este interesado en modificar el mundo en que vive y en el que trabaja".(6)

En el caso de un directivo de empresa: ¿cómo es el clima de trabajo en su área o empresa?, ¿qué tanto conoce y quiere conocer su realidad a partir de esa evaluación,

crear situaciones de reto, generar ideas, proyectos, cambios, iniciar cambios, crear cambios de conducta, generar procesos productivos, vender, hacer calidad, etc...?

La lista de actividades sería interminable; en síntesis, ser un agente de cambio, es ser un transformador del mundo.

"Un educador.- Quiere decir, que debe de ser una persona preocupada por su desarrollo y por aquellos que trabajan con él, esto no quiere decir que necesariamente tenga que dar clases o que funcione como instructor, pero sí que debe tener una educación como una filosofía y práctica de vida y trabajo, tanto para si mismo como para su personal".(6)

Ya que todo dirigente tiene la obligación de preparar a aquel que eventualmente lo vaya a sustituir.

"Un escucha.- Es muy necesaria en las organizaciones contar con gerentes que sepan escuchar, que tenga esta capacidad.

Esto quiere decir, que debe estar atento a todo aquello que está sucediendo en el mundo de su empresa. ¿Qué opina su personal?, ¿Qué sienten sus hombres?, ¿Cómo es el clima de trabajo en su área o empresa?

El escuchar deben de hacerlo desde el supervisor de línea, hasta el más alto líder de una empresa, institución o país.

Un estratega.- Debe de tener una visión amplia, entender a la empresa como un todo, no únicamente visualizarla desde la parte que corresponde a su puesto y contemplarla no sólo al corto sino al mediano y largo plazo.

Un promotor.- Es una persona que identifica y promueve la fuerzas y talentos del personal y las suyas propias con alto sentido de autocrítica, es decir, que debe ser un gerente preocupado por establecer planes definidos de desarrollo para su personal en

base a las necesidades presentes, y lograr los objetivos establecidos, demostrando el interés y el entusiasmo que ello le da.

Un comunicador.- No puede reducirse al fenómeno de la comunicación al esquema simplista de una relación entre un emisor de manda un mensaje a través de un canal y un receptor o sujeto pasivo de la comunicación".(6)

La comunicación humana es mucho más que esto, debemos definirla como un intercambio de sentimientos, ideas y experiencias.

Lo que importa es la calidad, es decir, la sinceridad, la profundidad, la congruencia y la honestidad que e imprime. De esta manera estaremos frente a una comunicación sana y poderosa que influye en el crecimiento de sí mismo y de los demás.

Responsabilidad.- Es la capacidad de responder a deberes actuales y de aceptar otras actividades y retos; busca responsabilidad y autoridad adicional.

Con lo anterior expuesto, conforme de manera generalizada, los rasgos personales que deben reunir las personas que lleguen a tener el puesto de gerentes, a nivel medio y superior.

2.2. Funciones administrativas

Las funciones administrativas son las herramientas de uso diario de todo gerente sea del área que sea, o ya sea un ejecutivo del nivel alto, medio o bajo.

Por ello es necesario que reúna las siguientes variables:

1. "Planeación y logros de objetivos
2. Organización

(6) A. S. AGUILAR; "LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO" PÁGS. 216-222, 225-228.

3. Previsión
4. Decisión
5. administración del tiempo
6. Recursos
7. Informes y reportes".(6)

A continuación aclararé las variables antes mencionadas:

1. Planeación y logros de objetivos.- Consiste en la capacidad de alcanzar en forma efectiva un objetivo emprendiendo una planeación adecuada.

Es necesario que se establezca un plan bien definido, las situaciones imprevistas sean manejadas con acierto y oportunidad, el lograr los objetivos establecidos demostrando interés y entusiasmo, es un excelente planificador y su orientación es a obtener resultados.

2. Organización.- Este consiste en tener conocimientos de los recursos disponibles y los medios o mecanismos que son necesarios para el desempeño de su función, es decir, que conozca perfectamente la función de su puesto, de los niveles superiores, iguales y la de sus subordinados.

Tratar siempre de enriquecer las funciones de su puesto, siempre ir en busca de los cambios organizacionales que ayuden a la consecución de los objetivos de trabajo.

3. Previsión.- La facultad de anticipar hechos y situaciones y prepararse con oportunidad, es decir, es necesario tener mentalidad investigadora, con grandes recursos para desarrollar ideas nuevas y poder prever situaciones.

4. **Decisión.-** Consiste en el proceso que se requiere para la toma de decisiones y saber respaldarlas.

5. **Administración del tiempo.-** Consiste en el talento o habilidad que debe de tener el ejecutivo para el manejo del tiempo.

Que normalmente se ajuste al horario establecido para el cumplimiento de sus tareas; delega tareas que no le corresponden, así como minimizar las interrupciones, que se apoye de manera eficaz en su secretaría, y que planifique de manera efectiva las tareas y las juntas en las que participe.

6. **Recursos.-** Es necesario que este consiente de los recursos con que cuenta en su puesto, y de cuales les son necesarios que no les son facilitados, a fin de que lo exprese en las juntas.

Ya que además de la adecuada utilización de los recursos, debe buscar su adecuada optimización, prever los casos de obsolescencia y/o deterioro, que se apoye en todos los elementos de la organización que se relacionen con su función.

7. **Informes y reportes.-** Tener conocimiento de los informes periódicos, es decir, que sepa del manejo fresco de la información, ya que depende de ella para la adecuada toma de decisiones de sus supervisores sean acertadas, por lo tanto es necesario que se apegue fielmente al mandato de este valor por convicción, y llevar a cabo la elaboración de excelentes reportes.

2.3. Funciones técnicas

Todo administrador, debe de recurrir alguna vez a la utilización de alguna herramienta de la administración, por ello es necesario que tenga el pleno conocimiento del manejo de ellas, por lo cuál el ejecutivo necesita mínimo reunir las siguientes variables de la función técnica:

1. Manuales de procedimientos
2. Dominio del idioma
3. Herramientas administrativas

A continuación se procederá a aclarar los puntos antes mencionados (variables):

1. Manuales de procedimientos.- "Consiste en la capacidad que debe de reunir para poder dictar la elaboración y mantenimiento actualizados de estos, por ello es necesario que promueva entre los demás gerentes su uso constante".(6)

Que exija que se mantenga actualizado ya que la mayoría de las actividades es necesario que se recurra a la información que en los manuales se encuentra contenida.

2. Dominio del idioma.- es necesario que tenga una dicción clara y entendible de los tecnicismos que este empleando con sus empleados, con las negociaciones o tratos que tenga que emplear con sus clientes tanto en el presente como en el futuro, a fin de evitar posibles complicaciones, ya que el idioma en la actualidad es necesario que sea dominado por los gerentes en un porcentaje del 100%, primordialmente el idioma inglés, ya que es el denominado ideal para los tratados, tramites, etc., que se ejecuten en las negociaciones generado este de la apertura comercial que están teniendo algunas de las empresas del Puerto de Veracruz.

3. "Herramientas administrativas.- Es conveniente que los gerentes también realicen las actividades a su cargo, a través de las herramientas administrativas a su disposición como son: los diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento".(7)

(6) A. S. AGUILAR; "LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO" PÁGS. 214-222, 225-229.
(7) REYER PONCE, AGUIRRE; "ADMIN. DE EMP.," Iª PARTE; EDIT. LIBRERA PÁG. 177.

"Las Gráficas de Gantt, cuyo objeto consiste en controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se estén llevando a cabo.

Los Programas, así como los sistemas conocidos de técnicas de trayectoria crítica como son:

Pert, CPM y RAMPS".(7)

Y muchos otros que son necesarios para todo ejecutivo, pero por el momento estos son los que tienen mayor importancia.

(7) REYES PONCE, AGUSTÍN; "ADMIN. DE EMP.," 1ª PARTE; EDIT. LIMUSA PÁG. 177.

CAPITULO 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.1. Introducción

En la determinación del perfil de la gerencia media y alta, se utilizará un cuestionario, debido a que es el método más adecuado para evaluar la información requerida para determinar con mayor precisión los resultados que se obtengan de la misma, para lo cual he considerado necesario el aplicarlo a una muestra representativa de 30 empresas del Puerto de Veracruz, para que los datos a considerar sean verdaderamente representativos de los Gerentes que trabajan en las empresas del Puerto.

Las variables que se van a evaluar en este instrumento serán las referentes a las siguientes funciones:

Funciones administrativas

Funciones técnicas

Que deben de reunir todo gerentes que desempeñe sus funciones en puestos de gerencias media y alta, es decir a nivel directivo.

El instrumento de investigación, es decir, el cuestionario, cuenta con 50 preguntas, esto es debido a que las subvariables que se están midiendo son 25, y para poder llegar a

determinar la certeza de la información considere conveniente el desarrollar dos preguntas por subvariable.

No he considerado conveniente incluir dentro de la investigación "los rasgos personales", debido a que estos son inherentes de cada individuo, y por ende varían en gran medida, en la escala considerada óptima para evaluar estas cualidades, dentro de esta investigación y por considerar que el instrumento sería demasiado extenso, lo he considerado sujeto de otra investigación.

Tomando en cuenta lo anterior anexo a este análisis un esquema de el perfil que debe reunir un gerente en base a las funciones administrativas y técnicas del Puerto de Veracruz.

ESQUEMA QUE MUESTRA EL PERFIL PROPUESTO QUE DEBEN DE TENER LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS DEL PUERTO DE VERACRUZ, EN BASE A LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y LAS FUNCIONES TECNICAS QUE SU PUESTO REQUIERE.

GERENCIA MEDIA Y ALTA

FUNCION ADMINISTRATIVA		FUNCION TECNICA
PREVISION	Iniciativa Creatividad Visión del futuro	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
PLANEACION	Objetividad Informes y reportes Estratega Sistemas	DOMINIO DEL IDIOMA
ORGANIZACION	Recursos Formador de gentes	CAPACITACION Y ACTUALIZACION
DIRECCION	Promotor Cooperación Relaciones Perceptor	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS
CONTROL	Observador Toma de decisiones	ESPECIALIZACION

3.2. Definiciones nominales de las subvariables

INTRODUCCION

Para llevar acabo el diseño del instrumento de esta investigación es necesario, que se realice primero una definición concreta de cada una de las subvariables que dicho instrumento va a medir, por lo tanto, en este punto se pretende dar una definición conceptual a fin de cotocer lo que se pretendo evaluar.

A continuación se iniciará está, con la variable función administrativa:

PREVISION.- "La facultad de anticipar hechos y situaciones, y prepararse con oportunidad.

Iniciativa.- Energia o aptitud para iniciar la acción.

Creatividad.- La capacidad de poder descubrir nuevas formas de realizar las cosas.

Visión del futuro.- La cualidad de poder planear o proyectar las cosas o actividades, en el tiempo a un futuro, y poder prevenir acontecimientos que todavía no suceden.

PLANEACION.- La capacidad de alcanzar en forma efectiva un objetivo emprendiendo una planeación adecuada.

Objetividad.- La facultad de ver las cosas como son, sin influenciarse por ningún motivo, sinónimo de realista.

Informes y reportes.- Es la capacidad de establecer y conocer de informes periódicos.

Estratega.- Una persona con visión integral a mediano y largo plazo.

Sistema.- Conocimiento, aplicación y evaluación de los sistemas de control, costos, producción, mantenimiento, demoras, distribución, consumo, personal, etc.

ORGANIZACION.- El conocimiento de los recursos disponibles y los mecanismos necesarios para el desempeño de su función".(6)

Recursos.- "El conocimiento de los recursos disponibles y los necesarios para el desempeño de su función.

Formador de gentes.- Es un educador que esta pendiente de la preparación técnica y humana de sus colaboradores.

DIRECCION.- La capacidad de encaminar a los subordinados a la ejecución de las labores y tareas asignadas a fin de alcanzar el objetivo general.

Promotor.- Es el que identifica y promueve las fuerzas y talentos del personal y las suyas propias con alto sentido de autocrítica.

Cooperación.- La capacidad de trabajar armónicamente con otros para el cumplimiento de deberes comunes.

Relaciones.- trato amable y siempre ameno, capacidad de llevarse con los demás miembros de la organización.

Perceptor.- Es la facultad o mejor dicho, la capacidad que le permite, en mayor o menor grado, comprender las actitudes y conducta de otras personas y sus circunstancias

(6) SALCEDO ARGÜEN, A.; "EFECTIVIDAD PARA LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO" PÁGS. 218-222, 225-229.

CONTROL.- Es la facultad de supervisar todas y cada una de las tareas que se realizan y compararlas con los resultados previstos, y en caso de existir diferencias, optar por iniciar una reorganización, acorde a lo que se logro.

Observador.- Es la facultad que consiste en medir los resultados de las tareas realizadas, a través de la observación, de cualquier tipo.

Toma de decisiones.- Es cuando se decide sobre las correcciones que se deben de llevar a cabo, o una reestructuración, previendo los recursos con que se cuenta". (6)

A continuación se procederá con la variable función técnica:

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.- "Consiste en la capacidad de dictar su elaboración y mantenimiento actualizado.

DOMINIO DEL IDIOMA.- Consiste en la capacidad, aptitud y tenacidad que a desarrollado en el uso del idioma.

CAPACITACION Y ACTUALIZACION.- Son los cursos a los que asiste a fin de adquirir los conocimientos técnicos de la función a su cargo.

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS.- Consistentes en una carrera que ha cursado y para la cual es apto.

ESPECIALIZACION.- Esta clase de estudios postuniversitarios, son con la finalidad de lograr mayores conocimientos en áreas que son complejas en su funcionamiento, y con la finalidad de facilitarse el trabajo. (6)

(6) SILICED AGUILAR, A.; "LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO" PÁGS. 216-222, 225-226.

3.3. Definiciones operacionales de las subvariables

INTRODUCCION

Se consideró necesario el realizar una definición que sea cuantificable o medible a fin de facilitar el trabajo de diseñar y validar las respuestas de la investigación que se debe de practicar para medir a las variables función administrativa y función técnica como a continuación se definen.

Función administrativa:

PREVISION.- Mentalidad investigadora, durante las juntas presenta los estudios realizados e invita a sus colaboradores a la realización de estudios de proyectos. Se realizan investigaciones a fin de mantener monitoreado el mercado, para detectar a tiempo los cambios que en el se operan. Lleva acabo el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles entre el entorno y el cliente con relación a la empresa.

Inicialiva.- Asume la dirección activa y generalmente se adelanta a los demás ejecutivos. Se responsabiliza de las funciones de otros grupos dentro de la organización a fin de lograr culminar con los objetivos fijados.

Creatividad.- Propone nuevos métodos para realizar las actividades a sus subordinados, y busca la manera de agilizar sus propias tareas.

Visión del futuro.- Lleva a cabo proyectos de inversión y los expone a sus compañeros antes de proponerlos a la junta de accionistas. Realiza proyectos que brindan oportunidades de crecimiento y desarrollo empresarial e individual.

PLANEACION.- Se encarga de establecer planes bien definidos; las situaciones imprevistas son manejadas con acierto y oportunidad; logra los objetivos establecidos demostrando interés y entusiasmo; busca ser un planificador y su trabajo lo orienta al logro de los resultados.

Objetividad.- Siempre busca analizar las cosas, las tareas y a sus subalternos los orienta a seguirlo, a través de pláticas, en las cuales les instruye lo que quiere de ellos, para el beneficio de la empresa y el suyo propio.

Informes y reportes.- Sabe que el manejo fresco de la información depende de las decisiones de sus superiores sean acertadas, por lo tanto se apega fielmente a el mandato de este valor por convicción. Elabora excelentes reportes.

Estrategia.- Consciente la necesidad de prever el futuro y fijar el rumbo correcto de su división o área de acción, no delega su función. Se preocupa por dar seguimiento de los procesos que van teniendo los planes, y lleva acabo la implementación de planes de penetración del mercado meta, a fin de lograr una mayor expansión de la empresa en el mismo.

Sistemas.- Además de conocer y aplicar sistemas, es un promotor de su creación, aplicación y seguimiento, por parte de sus colaboradores.

ORGANIZACION.- Conoce completamente la función de su puesto, de los niveles superiores, iguales y la de sus subordinados. trata siempre de enriquecer las funciones de su puesto; siempre en busca constante de cambios organizacionales que ayuden a la consecución de los objetivos de trabajo. Busca el mejoramiento de la organización mediante la aplicación de un sistema total de cambio planeado. Permanentemente preocupado por promover, motivar y dirigir el potencial humano de la organización hacia objetivos de crecimiento y realización personal, grupal y organizacional; Se preocupa por poner en

marcha programas de cambio, desarrollo, innovación y procesos educativos y la evaluación de dichos programas.

Recursos.- Proporciona folletos informativos de usos y cuidado en el manejo de los recursos de su área, proporciona la utilización de todos los elementos con que cuentan en la empresa para la realización de sus tareas, a través de pláticas y cursos, a fin de hacer más útil, más eficaz, más productivo y mejor aprovechado el trabajo del personal y el propio.

Formador de gentes.- Tiene gran habilidad para seleccionar, capacitar y desarrollar subordinados clave; delega la autoridad con gran eficiencia en la compañía y su personal. Proporciona capacitación a fin de formar y encausar las energías y motivaciones del personal en el trabajo, dándole conciencia de libertad y orientándolo hacia un comportamiento solidario para la reestructuración de la empresa a través de la modernización, el cambio y el desarrollo integral.

DIRECCION.- Indica a sus subordinados cuales son los objetivos a lograr y cuales son las tareas asignadas a cada uno de ellos, pero además, los escucha y apoya alguna de sus ideas.

Promotor.- establece planes definidos de desarrollo para su personal en base a necesidades presentes, y lo expone en las juntas de los accionistas, a fin de obtener su aprobación, y llevarlo a los empleados; logra los objetivos establecidos.

Cooperación.- Se adapta muy bien sin sacrificar las normas. Expone a sus subordinados el fin de la empresa y promueve el diálogo. Participa con ideas y opiniones respecto de las decisiones que se deben de tomar y se preocupa por promover la cooperatividad de todo su grupo de trabajo.

Perceptor.- Capta el estado de ánimo de sus colaboradores y busca el momento idóneo de inyectarles energía y entusiasmo en el trabajo, a través de pláticas o reuniones. Se preocupa de ir generando por sí mismo un ambiente de cumplimiento y de mayor responsabilidad a fin de desechar demoras en el trabajo por bajo estados de ánimo por parte de su personal.

CONTROL.- Llevar cuidado de los estándares de las actividades e infundir en el trabajador para que se desenvuelva mejor en cuanto al margen de productividad a través de generar en momentos propicios incrementos en los bonos de producción. Aplicar correcciones cuando no se obtengan los resultados deseados. Instrumenta programas de reestructuración, optimización y actualización de las instalaciones, equipos, tecnologías, prácticas operativas, control de procesos, mantenimiento y aseguramiento integral de la calidad, para dar competitividad a la operación. Utiliza sistemas de medición de los procesos operativos para identificar áreas de oportunidad.

Observador.- Realiza recorridos discontinuos por los puestos claves en cuestión de riesgos. Se preocupa por realizar visitas a sus departamentos a fin de captar las mejoras, errores, opciones de cambio, que se pueden presentar en los mismos.

Toma de decisiones.- Se expiden circulares a las áreas en crisis, a fin de citarlas a juntas, se delibera, se elige reorganizar el área parcialmente, en cuanto a políticas, objetivos, etc., y se desarrolla un plan para los empleados a base de cursos de capacitación mensuales. Se preocupa por dar soluciones rápidas y oportunas a los problemas que se van presentando, así como para evitar que se presenten otros problemas a futuro. .

Función técnica:

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.- Promueve su uso constante, exige se mantengan actualizados; para la mayoría de las actividades recurre a la información que en ellos se encuentra.

DOMINIO DEL IDIOMA.- Lee, escribe y habla correctamente a fin de no dañar la imagen de la empresa en la cual labora, se preocupa por mantener una comunicación amplia relacionada con su trabajo, tanto en la empresa como con sus clientes ya sean nacionales o extranjeros. Promueve la capacitación lingüística entre el personal a su cargo a fin de mantener un alto nivel de comprensión y comunicación con el mercado y clientes que trabaja.

CAPACITACION Y ACTUALIZACION.- Excelente técnico en su área de aplicación; se mantiene actualizado y constantemente está promoviendo mejoras técnicas para el logro de mayor rendimiento y por ende mayor productividad. Tiende hacia una actitud positiva para llevar a cabo la promoción del desarrollo integral de manera general como resultado del entorno tan cambiante que actualmente se está viviendo.

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS.- Aplica los conocimientos adquiridos así como ideas nuevas, que son expuestas ante la dirección general, con la finalidad de realizar un mejor trabajo y ser parte integrante del cambio tan necesario en la actualidad.

ESPECIALIZACION.- Los conocimientos adquiridos, los emplea para diseñar nuevas formas o maneras de realizar las tareas de su departamento, con lo cual hacerles más fácil el logro de los objetivos tanto personales, de grupo, como los objetivos generales de la misma empresa.

3.4. Escala de evaluación

Ya que para evaluar si los gerentes cuentan con las características relativas a las funciones administrativas y técnicas, se consideró que era necesario el apoyamos en esas funciones.

La norma de referencia.- Serán las funciones administrativas y sus subvariables:

Previsión, Planeación, Organización, Dirección y Control.

Así como las funciones técnicas y sus subvariables:

Manuales de procedimientos, Dominio del idioma, Capacitación y actualización, Estudios universitarios, Especialización.

Cada una de estas subvariables, así como sus respectivas subsubvariables tendrán el mismo valor, ya que cada pregunta tiene la opción a cualesquiera entre igual número de respuestas (tres), que son:

Respuestas	Valores Numéricos	Valor (Calificación)
SI	3	Excelente
A veces	2	Bueno
No	1	Malo

Relación de subvariables y el número de preguntas.

Función	No.
Administrativa	Pregunta
PREVISION	1,2
Inicialiva	3,4
Creatividad	5,6
Visión del futuro	7,8
PLANEACION	9,10
Objetividad	11,12
Informes y reportes	13,14
Estratega	15,16
Sistemas	17,18
ORGANIZACION	19,20
Recursos	21,22
Formador de gentes	23,24
DIRECCION	25,26
Promotor	27,28
Cooperación	29,30
Relaciones	31,32
Perceptor	33,34
CONTROL	35,36
Observador	37,38
Toma de decisiones	39,40
Función	
Técnica	
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	41,42
DOMINIO DEL IDIOMA	43,44
CAPACITACION Y ACTUALIZACION	45,46
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	47,48
ESPECIALIZACION	49,50

3.5. Diseño de la investigación

INSTRUCCIONES DE COMO LLENAR EL FORMULARIO

Este cuestionario ha sido diseñado para evaluar las cualidades, características y habilidades que reúnen los gerentes de las diferentes empresas del Puerto de Veracruz, en relación con las funciones administrativas y técnicas que le competen exclusivamente a usted acorde al puesto que desempeña.

DATOS PREVIOS

Nombre _____
 Puesto que desempeña _____
 Edad _____ Sexo _____

Marque con una "X" el grado de educación recibida y complete lo que se cuestiona.

Universidad	1	2	3	4	5 (años cursados)
Post Grado	ESPECIALIDAD		MAESTRIA		DOCTORADO
Nombre de la Carrera	_____				
Nombre de el Post Grado	_____				
Otros cursos	_____				

Por favor lea la información que damos a continuación. Después de haberla leído, marque con una "X" la respuesta que usted piensa representa mejor sus cualidades, características y habilidades.

Como usted puede ver, el cuestionario pide que usted de su nombre, que especifique el puesto que desempeña. Por favor sea honesto al marcar la respuesta que refleje sus cualidades, características y habilidades en base a las funciones administrativas y técnicas que competen a su trabajo, no existen respuestas correctas o incorrectas; la mejor respuesta es su opinión franca y honesta. No hay límite de tiempo para llenar el cuestionario; sin embargo, la primera reacción después de leer la información es usualmente muy buena, por lo tanto no necesitará tomarse mucho tiempo para cada respuesta.

Muchas de las preguntas son similares en su diseño; no se deje perturbar por esto. Es muy importante que sea muy honesto en sus respuestas.

"ESCALA DE LAS CUALIDADES, CARACTERISTICAS Y HABILIDADES QUE REUNEN LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS DEL PUERTO DE VERACRUZ"

1. ¿Realiza investigaciones de mercado a fin de conocer los cambios que operan en él?
Si___ A veces___ No___

2. ¿Participa con sus colaboradores en el desarrollo de indicadores de los mercados en que opera la empresa?
Si___ A veces___ No___

3. ¿Asume usted la responsabilidad y la conducción de funciones que pueden mejorar el desarrollo de sus planes?
Si___ A veces___ No___

4. ¿Se corresponsabiliza y apoya las actividades que están comenzando a surgir en su área?
Si___ A veces___ No___

5. ¿Realiza su trabajo mediante nuevos diseños de actividades a fin de minimizar tiempo y esfuerzo?
Si___ A veces___ No___

6. ¿Diseña mejoras en los sistemas que emplean sus colaboradores para agilizar sus labores diarias?
Si___ A veces___ No___

7. ¿Realiza proyecciones con la finalidad de aprovechar las oportunidades que les brindan los cambios de su entorno para lograr un alto grado de competitividad en el mercado?
Si___ A veces___ No___

8. ¿Implementa la participación de su grupo en el desempeño de las tareas que le son asignadas a fin de aprovechar el tiempo restante en proyectos de factibilidad?
Si___ A veces___ No___

9. ¿Ha logrado establecer planes a cordes a las metas fijadas por el entorno en que su departamento se ve afectado?

Si ___ A veces ___ No ___

10. ¿Los planes departamentales son afines a las exigencias de la dirección general?

Si ___ A veces ___ No ___

11. ¿Es metódico en todas las tareas que desempeña en su puesto?

Si ___ A veces ___ No ___

12. ¿Impulsa a su personal a ser más meticuloso en cuanto a lo que tienen que llevar a cabo?

Si ___ A veces ___ No ___

13. ¿Exige a su secretaria, le tenga todos los reportes del día de los distintos departamentos con los cuales tiene ingerencia?

Si ___ A veces ___ No ___

14. ¿Se mantiene informado del acontecer mundial?

Si ___ A veces ___ No ___

15. ¿Se responsabiliza de dar seguimiento a las tareas en cuanto a los resultados obtenidos a mediano y largo plazo por sus subordinados?

Si ___ A veces ___ No ___

16. ¿Marca las pautas o los lineamientos a seguir en cuanto a las investigaciones que se tengan que llevar a cabo por su personal?

Si ___ A veces ___ No ___

17. ¿Realiza revisiones periódicas de los sistemas implementados en cuanto a la medición del desempeño de su personal para ver los avances logrados?

Si ___ A veces ___ No ___

18. ¿Proporciona cursos de sistemas que agilicen las actividades y las tareas a fin de que sirvan de apoyo a su personal para mejorar su calidad de trabajo?

Si ___ A veces ___ No ___

19. ¿Está usted plenamente integrado al puesto que le fue asignado dentro de la empresa para la que labora?

Si ___ A veces ___ No ___

20. ¿Realiza cambios notorios en la estructura organizacional del puesto que desempeña?

Si ___ A veces ___ No ___

21. ¿Busca usted la forma de que se empleen todos los instrumentos de trabajo por su personal cuando están realizando nuevos proyectos?

Si ___ A veces ___ No ___

22. ¿Hace uso de los recursos con que cuenta la empresa, evitando el mal empleo de las instalaciones a fin de mantener la imagen de esta ante su mercado meta?

Si ___ A veces ___ No ___

23. ¿Identifica al personal que busca superarse y le proporciona los medios o las facilidades para lograrlo?

Si ___ A veces ___ No ___

24. ¿Establece programas de desarrollo del personal a fin de cubrir las necesidades que está generando su puesto dadas las demandas del entorno tan cambiante?

Si ___ A veces ___ No ___

25. ¿Asigna usted a cada uno de sus miembros las tareas que debe de llevar a cabo?

Si ___ A veces ___ No ___

26. ¿Encarga y coordina las actividades que están realizando sus subalternos en forma continua?

Si ___ A veces ___ No ___

27. ¿Expone a su personal las necesidades de la empresa y lo que se espera de cada uno de los miembros de su equipo?

Si ___ A veces ___ No ___

28. ¿Desarrolla algunos eventos culturales, foros, pláticas en las que participen de manera activa sus colaboradores?

Si ___ A veces ___ No ___

29. ¿Es usted una persona que permite la participación de su personal en cuanto a que le proporcionen nuevas ideas, tomándolas en cuenta?

Si ___ A veces ___ No ___

30. ¿Presenta las ideas más novedosas de su personal a la junta de ejecutivos dando el crédito a este?

Si ___ A veces ___ No ___

31. ¿Participa en todas las actividades su personal motivándolos a continuar desarrollándose de manera integral a la empresa?

Si ___ A veces ___ No ___

32. Convive con sus colegas, colaboradores, supervisores, tanto dentro como fuera de la empresa?

Si ___ A veces ___ No ___

33. ¿Hay momentos dentro del trabajo que se detiene a hacer alguna observación positiva a su personal acerca de como se está desempeñando en su puesto?

Si ___ A veces ___ No ___

34. ¿Busca usted momentos propicios para hacer comentarios que levantan la moral a sus colaboradores?

Si ___ A veces ___ No ___

35. ¿Revisa periódicamente el presupuesto asignado a su departamento?

Si ___ A veces ___ No ___

36. ¿Ha realizado estándares de la medición del desempeño de su personal a fin de evaluar si la calidad del trabajo de su personal está acorde a los objetivos de la empresa?

Si ___ A veces ___ No ___

37. ¿Lleva a cabo visitas a los distintos departamentos con los cuáles tiene relación su puesto?

Si ___ A veces ___ No ___

38. ¿Realiza vigilancia continua de algunos puestos que con frecuencia son riesgosos?

Si ___ A veces ___ No ___

39. ¿Participa usted de las decisiones claves al tomar parte de las juntas de los ejecutivos?

Si ___ A veces ___ No ___

40. ¿Ha resuelto problemas concernientes a las áreas críticas de la empresa en que labora?

Si ___ A veces ___ No ___

41. ¿Se apegó usted a los requerimientos de procedimientos requeridos en los manuales?

Si ___ A veces ___ No ___

42. ¿Exhorta a sus colegas a utilizar los manuales con que cuentan en la empresa?

Si ___ A veces ___ No ___

43. ¿Establece usted contactos claves con clientes extranjeros con mayor facilidad dado que sus conocimientos de inglés le permiten realizarlo?

Si ___ A veces ___ No ___

44. ¿Colabora usted con sus Inglés durante charlas con posibles clientes extranjeros?

Si ___ A veces ___ No ___

45. ¿Participa en los seminarios, cursos, capacitaciones, pláticas, etc., que proporciona la empresa para el desarrollo de su personal en general?

Si ___ A veces ___ No ___

46. ¿A logrado mejorar el nivel de trabajo que ha estado usted desempeñando?

Si ___ A veces ___ No ___

47. ¿Utiliza algunas técnicas de gráficos para facilitar la información a fin de que sea más fácil de analizar?

Si ___ A veces ___ No ___

48. ¿Práctica algunas técnicas adquiridas para recolectar datos en sus investigaciones?

Si ___ A veces ___ No ___

49. ¿Lleva usted a la práctica nuevas técnicas para la realización de sus funciones?

Si ___

A veces ___

No ___

50. ¿Participa(ó) en el diseño de nuevos proyectos que la empresa necesita que se lleven a cabo?

Si ___

A veces ___

No ___

Le agradezco a usted, las atenciones dispensadas que ha tenido al contestar el presente cuestionario, ya que el mismo es un instrumento de evaluación, a través del cuál, me permitirá concluir los informes de mi tesis referente a las actitudes que tienen en la actualidad los gerentes en cuanto a las funciones administrativas y técnicas que desarrollan en sus respectivos puestos, en las empresas del Puerto de Veracruz.

CAPITULO 4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación.

Estos datos están conformados por los cuadros resumen de los datos recabados en los cuestionarios aplicados a las 30 empresas (gerentes) del Puerto de Veracruz; así como de las gráficas que podrán mostrar de manera más clara los resultados obtenidos de las 2 variables evaluadas, como lo son:

1. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Previsión

Planeación

Organización

Dirección y,

Control

El cuadro resumen de información del cuestionario aplicado a los gerentes, tan sólo muestra los resultados promedio de los totales de la variable Función administrativa, y de las subvariables que la conforman.

2. FUNCIONES TECNICAS

Manuales de procedimientos

Dominio del idioma

Capacitación y actualización

Estudios universitarios

Especialización

El cuadro resumen de información del cuestionario aplicado a los gerentes, tan sólo muestra el promedio de los resultados totales de la variable Función técnica, así como el promedio del total de las subvariables que la componen.

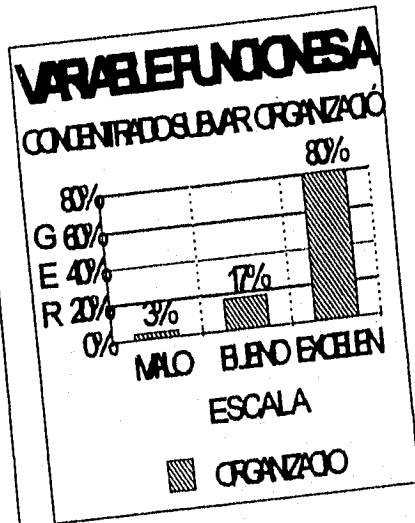
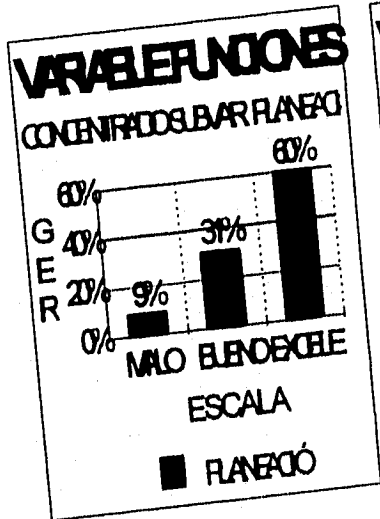
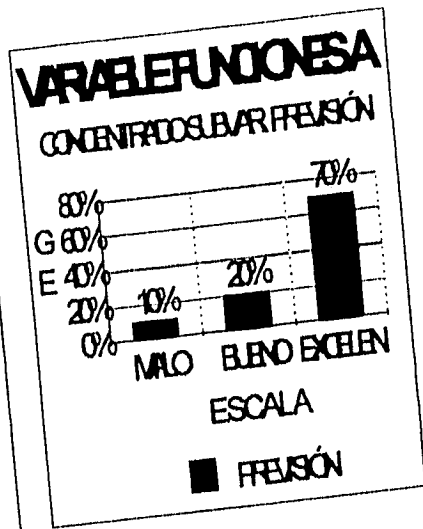
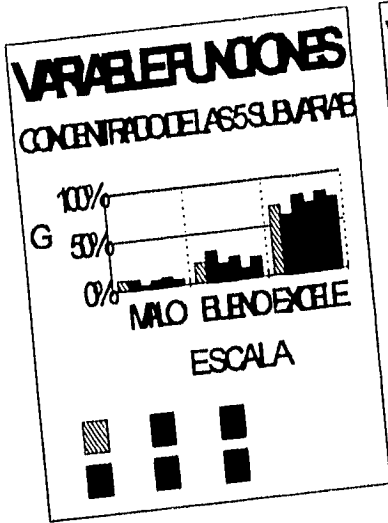
Es necesario hacer una observación:

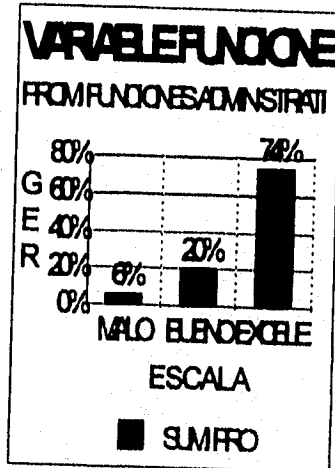
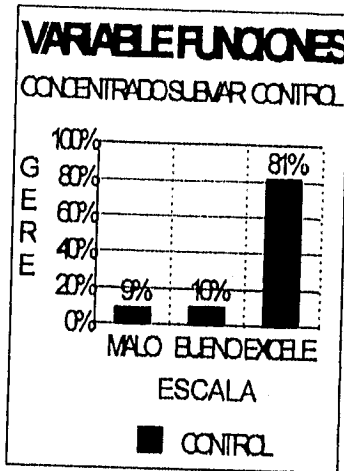
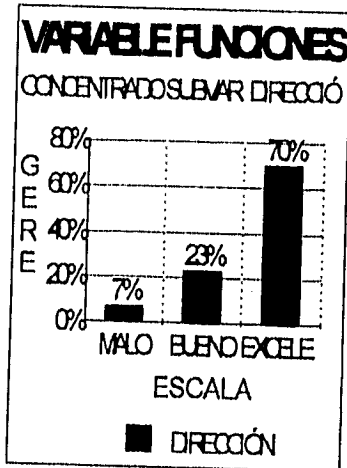
Todos los datos están totalizados, y mostrados en el porcentaje de respuestas emitidas de acuerdo a las escalas anteriormente establecidas en el capítulo 3.

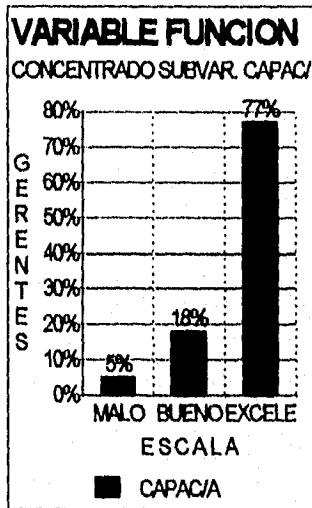
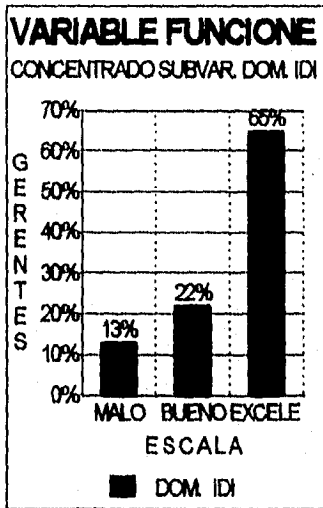
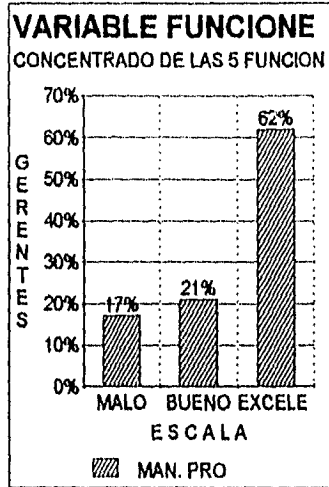
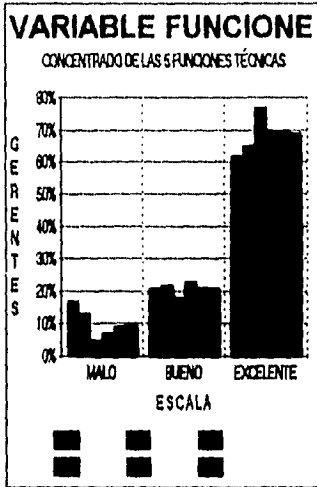
Considerando la totalidad de treinta como el 100% de la muestra analizada, como la base de partida para estimar el porcentaje que se mostrará a continuación tanto en los dos cuadros así como en las 15 gráficas (7 función administrativa, 7 de la función técnica y 1 de concentrado de ambas).

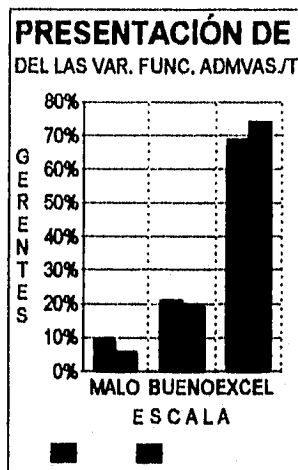
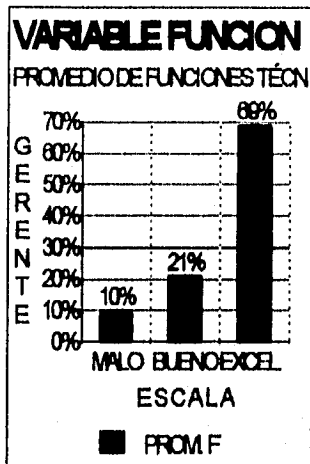
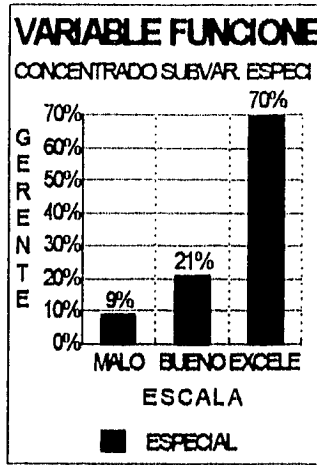
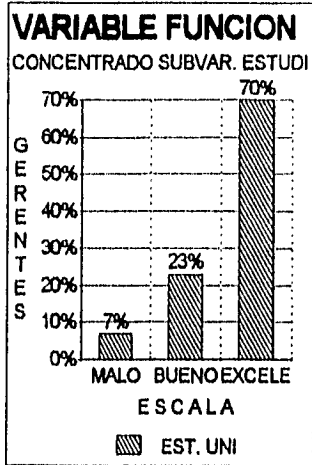
CUADRO RESUMEN DE INFORMACION DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS DEL PUERTO DE VERACRUZ			
FUNCIONES ADMIVAS	EXCELENTE	VALORES BUENO	MALO
PREVISION	70%	20%	10%
PLANEACION	60%	31%	9%
ORGANZACION	80%	17%	3%
DIRECCION	70%	23%	7%
CONTROL	81%	10%	9%
SUMATORIA PROMEDIADA	74%	20%	6%

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS DEL PUERTO DE VERACRUZ			
FUNCIONES TECNICAS	EXCELENTE	VALORES BUENO	MALO
MANUAL PROCTO	62%	21%	17%
DOMINIO IDIOMA	65%	22%	13%
CAPAC/ACTUALIZ.	77%	18%	2%
ESTDIOS UNIVERS.	70%	23%	7%
ESPECIALIZACION	70%	21%	9%
SUMATORIA PROMEDIADA	69%	21%	10%









4.2. Análisis e interpretación de los resultados.

Considerando que los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a treinta empresas en los puestos de la gerencia media y alta del Puerto de Veracruz; es necesario analizar estos datos, por lo tanto comenzaremos con:

Los relativos a la Variable de las Funciones Administrativas:

Concerniente a la Subvariable Previsión se consideró a través de las respuestas obtenidas que los gerentes en general, no siempre esta a la expectativa de los acontecimientos en donde el pueda intervenir en un cien porciento, sino que tan sólo emplea una tercera parte de su tiempo disponible, ni se preocupan tanto en cuestionar estos puntos con su personal. Esto se debe a que en las empresas cuestionadas tan sólo un setenta porciento de los gerentes se ha preocupado por llevarlo a cabo, lo cual los hace unos buenos Gerentes, y es necesario que en la actualidad se preocupen más por estas necesidades que están más acordes con las necesidades que está demandando el mercado tan cambiante del Puerto de Veracruz.

En relación a las Subvariables de planeación; si se han preocupado en la actualidad por ser metódicos en todas las actividades que desempeñan, sin embargo los resultados muestran que aun les falta por ser más realistas en relación a sus funciones, el ser más dados a armar esquemas de trabajo en función de mejorar las tareas de sus subalternos y motivarlos a buscar su propio mejoramiento, ya que tan sólo han logrado obtener un sesenta porciento de la calificación de sus respuestas relativas a estas subvariables.

Relativas a la Subvariable Organización; Es necesario que pongan más atención a los recursos con que se cuenta dentro y fuera de sus áreas de trabajo, a fin de lograr concientizarse en las necesidades de aprovechar al máximo los mismos en beneficio de la empresa y del desarrollo propio de cada uno de los individuos que los aprovechan en favor propio.

Así mismo, es claro que aún les falta esforzarse más para lograr el mayor grado de formación cultural, física, mental, en una palabra integral de sus recursos humanos.

Relativo a la Subvariable de Dirección; es necesario que sea más conciente en relación a fomentar las relaciones entre los individuos que conforman la empresa y la cooperación de los mismos a fin de lograr un mayor desenvolvimiento y una actitud positiva hacia él así como hacia los trabajos, actividades y tareas que desempeñen tanto dentro como fuera de las empresas del Puerto, a fin de mejorar la calidad de las mismas.

Relativo a la Subvariable de Control; Los gerentes han demostrado ser muy dados a llevar a cabo la función de ser observadores del entorno en el cual se desenvuelven, sin embargo, no lo han sabido aún canalizar del todo al logro de una mayor calidad y mejoramiento integral dentro de la empresa para la cual laboran.

Los relativos a la Variable Funciones Técnicas:

Relativo a la Subvariable de Manuales de Procedimientos; en el Puerto de Veracruz, se ha podido constatar que son muy pocos los gerentes que verdaderamente se preocupan por el desarrollo y establecimiento de manuales de procedimientos, sin ver que los mismos son una ayuda muy importante en el esclarecimiento de los procesos de trabajo a realizar dentro de cada una de las áreas, departamentos o funciones dentro de una organización

bien establecida y definida, sin embargo, los datos obtenidos tan sólo arrojaron que un 62% de los 30 Gerentes de empresas de distintos ramos (industria, banca, gobierno, servicios y comercio), los cuales se han preocupado por tenerlos, aunque no todos se preocuparon por actualizarlos.

Relativo a la Subvariable del Dominio del idioma; Es uno de los instrumentos muy necesarios para la realización de tratos de negocios entre empresas del Puerto, dedicadas a transacciones con el extranjero; sin embargo, en los datos que se recabaron no se encontró un muy elevado porcentaje de gerentes que reuniera los mínimos conocimientos y habilidades relativas a el habla inglesa, tan sólo un 65% que no consideró lo suficiente, ya que en la actualidad en la hotelería se exige como un requisito indispensable, y en alguna de estas empresas de servicio, contestaron negativamente a las preguntas relativas a esta subvariable.

Relativa a la Subvariable de Capacitación y Actualización; fue la subvariable que mayor porcentaje obtuvo de las cinco relativas a la variable de funciones técnicas.

Consideró que esto se debe en gran medida a que están en constante lucha por mantenerse en sus puestos que no se han preocupado por dedicar el 100% de su tiempo en asistir a cursos de actualización, aun y cuando la gran mayoría si ha recibido estudios superiores, no todos son profesionistas.

Relativo a la Subvariable de Estudios Universitarios; como con anterioridad mencione, no todos los gerentes han recibido estudios universitarios, ya que de los cuestionados, 7% de estos, son tan sólo técnicos, lo cual es causa de las divergencias de los resultados obtenidos en las cuestiones planteadas a cada uno de ellos en el cuestionario. por ello es que tan sólo un 70% de los gerentes han contestado como se esperaba.

Relativo a la Subvariable de la Especialización; tan sólo un 70% de los gerentes cuestionados han resuelto que se han preocupado por especializarse en una rama de la Administración, entre las que se encuentran:

Mercadotecnia	25%
Recursos Humanos	30%
Finanzas	23%
Producción,	12%
Otras ...	10%

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos a través del instrumento utilizado para la medición de las habilidades, facultades y características de las gerencias media y alta de las 30 empresas de distinto ramo del puerto de Veracruz, como son:

Sector de Servicios (Hotelería, Banca, etc..)

Sector Industria y Comercio

Sector Gubernamental, etc..

Se han obtenido resultados muy interesantes relativos a las habilidades, facultades y características relativas a las funciones administrativas y técnicas, de los gerentes de estas empresa como se muestra a continuación:

VARIABLE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Los Gerentes han demostrado que son aun existen deficiencias en relación a las funciones que desempeñan, pero si las analizamos en relación al proceso administrativo, resulta claro que la mayor deficiencia que en la actualidad se presenta en ellos, es la planeación, ya que no han logrado superar aun los problemas relativos a los cambios que se han operado han resultado muy drásticos y no le ha sido fácil el mantenerse actualizados, ya que no todas las noticias frescas las han dado a conocer los medios, lo cual no les ha facilitado su trabajo.

Pero es necesario que se haga constar que no todo ha sido falta de habilidad por parte de los gerentes, sino falta de cooperación por parte del personal que aun se resiste a los cambios que han operado en sus entornos, tanto micro como macro.

Aún y cuando ha resultado ser el de mayor característica la relativa a la supervisión y detección de anomalías a tiempo, no se ha logrado el superar el hecho de incurrir aun en correcciones de los planes iniciales de las distintas empresas, motivo por el cual la mayoría realiza en gran escala el hecho de realizar mayores controles de los recursos y de las actividades, de la productividad, así como en lo relativo a la calidad de los servicios.

VARIABLE FUNCIONES TECNICAS:

Siendo la de menor porcentaje la relativa a los manuales de procedimientos, ya que la gran mayoría de los gerentes de las empresas del Puerto de Veracruz, se está preocupando más por el aspecto de capacitación y actualización de sus conocimientos referentes a las necesidades de incrementar su cultura a las variantes que está presentando

su entorno, y que está requiriendo el mercado, se ha visto que es necesario el incrementar cada día más el desarrollo organizacional e individual, en el momento en que las oportunidades se estén presentando.

Sin embargo, es necesario que se haga mayor conciencia en los gerentes de las necesidades que el entorno está requiriendo, del dominio de otros idiomas además del español, para la adecuada realización y comprensión de las transacciones con el extranjero.

RECOMENDACIONES

Consecuencia de los momentos que actualmente se han estado viviendo en todo el Mundo, se ha visto reflejado en los resultados obtenidos de las 30 Empresas del Puerto de Veracruz; se pudo constatar que la mayoría de las empresas de los diversos ramos (Industria, Comercio, Servicio, Gubernamental, etc.) cuentan en sus listado del personal que ocupa puestos gerenciales dentro de las mismas un elevado índice de profesionistas (Abogados, C. P., Ing. Industriales, Doctores, etc.), sin embargo, es muy reducido el porcentaje de Licenciados en Administración de Empresas, en puestos gerenciales.

Esto no resulta ser todo, sino que a su vez, se esta presentando un problema mayor al cual se han tenido que enfrentar los gerentes consistente en: que ha sido necesario que cubran todas las necesidades que sus puestos les están exigiendo, ya que debido a que estos no son del todo bien cubiertos, ya que las cualidades, habilidades y facultades que les son inherentes al L.A.E., están tratando de ser suplidas por las que reúnen otras profesiones, sin embargo, este hecho a ocasionado grandes huecos que no han logrado ser cubiertos del todo, ya que aun falta la planeación estratégica, que no ha podido ser

implantada un 100% en empresas del Puerto, debido al poco conocimiento que las gerencias tienen de la misma, lo cuál no permite en gran medida hacerles frente a las empresas turísticas, de comercio y de servicios americanas, debido a la falta de conocimientos culturales, adelantos, nuevas técnicas para el manejo de la mercadotecnia, y del Recurso humano, así como de el aspecto financiero a fin de aprovechar en mayor medida los mercados de que se dispone para ofrecer una alta calidad del servicio comenzando por la gerencia.

Otro punto que es necesario hacer constar que existen deficiencias es en lo referente a la Capacitación y Actualización, de los gerentes, ya que se han estado abriendo un gran número de cursos y seminarios tanto en el Puerto de Veracruz, como fuera para incrementar el potencial de los gerentes, pero es necesario que los gerentes cuenten con la actitud de "Hacerlo a la primera y hacerlo bien", es necesario acabar con la mala costumbre del "hay se va"; es necesario un cambio de mentalidad y de aptitud por parte de los ejecutivos (profesionistas o no).

Otra cuestión que me llama verdaderamente la atención es el aspecto de la creatividad, está esta siendo relegada a los creativos del Departamento de Publicidad y Promoción, es necesario que el gerente cuente y amplie esta facultad, y que no la relegue a un segundo plano, porque el debe de generar las ideas que los publicistas en equipo le darán forma, pero para ello es necesario que cuente con la aprobación y la participación de los Gerentes.

Que sea el impulsor de el trabajo en equipo, a fin de maximizar la capacidad del Departamento o nivel jerárquico que este bajo su control y lo promueva ante el Director General y este a su vez lo de a toda la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

1. **DICHTER, PH. D. ERNEST,**
"¿ES UD. UN BUEN GERENTE?"
MC GRAW HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
MÉXICO, D.F., 1966
PRIMERA EDICIÓN EN ESPAÑOL.
2. **F. DRUCKER. PETER,**
"LA INNOVACIÓN Y EL EMPRESARIO INNOVADOR"
EDIT. HERMES/SUDAMERICANA, S.A.
MÉXICO, D.F., 1961.
2a. REMPRESIÓN.
3. **F. DRUCKER. PETER,**
"LA GERENCIA DE EMPRESAS"
EDIT. HERMES/SUDAMERICANA, S.A.
MÉXICO, D.F., 1966.
3a. REMPRESIÓN.
4. **KOONTZ. HAROLD, O'DONNELL. CYRYL,**
"CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA"
MC GRAW-HILL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
MEXICO, D.F., 1979
TRADUCCIÓN DE LA SEXTA EDICIÓN EN INGLÉS DE:
"MANAGEMENT: A SYSTEMS & CONTINGENCY
ANALYSIS OF MANAGERIAL FUNCTIONS".
5. **PH. D. L. SHK. HENRY, Y DR. SVERDLIK. MARIO,**
"ADMINISTRACION Y GERENCIA DE EMPRESAS"
GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICA, S.A. DE C.V.
MEXICO, D.F., 1979.
6. **LÓPEZ VILLEGAS. FABIAN,**
"EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA"
EDIT. PAC.
MEXICO, D.F., 1979.

7. LIC. MANTILLA. FEDÉRICO,
"LA ADMON. SOBRE LA MARCHA, DIRECCIÓN Y CONTROL No. 2.
EDICION ESPECIAL DE LA UNAM
MEXICO, D.F., 1976.
8. MUMFORD. ALAN,
"CÓMO DESARROLLAR EL TALENTO GERENCIAL."
EDIT. NORMA
BOGOTÁ, COLOMBIA, 1990.
1a. REIMPRESIÓN
9. R. TERRY. GEORGE,
"PRINCIPIOS DE ADMINSTRACIÓN"
EDIT. MC GRAW HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO,S.A. DE C.V.
MÉXICO,D.F., 1980
REIMPRESIÓN.
10. REYES PONCE. AGUSTÍN,
"ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS", 1ª PARTE
EDITORIAL LIMUSA,S.A. DE C.V.
MEXICO,D.F., 1989
TRIGESIMASEXTA REIMPRESION
11. REYES PONCE. AGUSTIN,
"ADMINISTRACION DE EMPRESAS", 1ª PARTE
EDITORIAL LIMUSA,S.A. DE C.V.
MEXICO, D.F., 1990
VIGESIMASEXTA REIMPRESION
12. RIOS SZALAY/PANIAGUA.
"ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINSTRACION"
EDITORIAL TRILLAS,S.A. DE C.V.
MEXICO, D.F., 1980
REIMPRESION.
13. SILICEO AGUILAR. ALFONSO,
"LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO"
GRUPO NORIEGA EDITORES, EDIT. LIMUSA,S.A. DE C.V.
MÉXICO, D.F., 1992
PRIMERA EDICIÓN.