

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

ALGUNAS CARACTERISTICAS QUE DEBE REUNIR EL
LICENCIADO EN ADMINISTRACION PARA OCUPAR
UN PUESTO A NIVEL GERENCIAL

Seminario de Investigación Administrativa

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

NORMA PATRICIA GARCIA SALINAS
RAUL GERMAN VILLANUEVA GOMEZ

Director del Seminario: GERMAN FONSECA LOPEZ

1 9 8 1



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.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. LA GERENCIA	
1.1 ¿ Qué es un gerente ?	3
1.2 Función de la gerencia.	6
1.3 Efectividad gerencial.	9
1.4 Estilos gerenciales.	12
CAPITULO 2. CONOCIMIENTOS	
2.1 Especializados o Técnicos (producción, mercadotecnia, finanzas, personal, etc.)	25
2.2 Administración General (planeación, - organización, integración, dirección y control).	29
2.3 De la empresa (objetivos, políticas, características, etc.)	34
2.4 Práctica y Experiencia.	36

CAPITULO 3-CUALIDADES

- 3.1 Aptitudes del Gerente: inteligencia, intuición, capacidad de síntesis, - aprender y enseñar, formación cultural amplia, previsión, orden, sentido crítico, etc. 40
- 3.2 Personalidad del Gerente: vocación, estabilidad emocional, carácter, - impulso de autodesarrollo y autocrítica, tenacidad, espíritu creador, - tomar decisiones, organizar y dirigir a otros, capacidad para las relaciones, flexibilidad, entusiasmo, - apertura a la innovación y al cambio, optimismo, etc. 43
- 3.3 Cualidades Morales : fortaleza, firmeza, dominio de sí, serenidad, voluntad, prudencia, justicia, moderación, tolerancia, respeto a la verdad, sentido del tiempo, espíritu - joven, abierto a la crítica, etc. 50

CAPITULO 4. ALGUNAS CONSIDERACIONES QUE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DEBE TOMAR EN CUENTA - PARA OCUPAR UN PUESTO A NIVEL GERENCIA	
4.1 Enseñanza y educación.	57
4.2 El gerente como formador.	61
4.3 Formación de gerentes.	63
4.4 Actualización.	69
4.5 Aspectos para una mejor profesión.	72
CONCLUSION	75
BIBLIOGRAFIA	77

INTRODUCCION

Sin hacer a un lado la importancia y la necesidad de los elementos materiales en la marcha de cualquier empresa, no se tiene punto de comparación en lo que se refiere a los elementos humanos, ya que la importancia de éstos es indiscutible. El elemento humano es el que da vida a la organización y de éstos depende el éxito o fracaso de la empresa. Es en particular este elemento el que hace la economía de un país y por consiguiente son los verdaderos factores del progreso.

Dentro de estos elementos humanos, nos enfocamos en este Seminario de Investigación, a algunas características que el Licenciado en Administración debe reunir para ocupar el puesto de gerencia. Ya que en las empresas son los gerentes los que desempeñan las actividades de mayor trascendencia y los que tienen las mayores responsabilidades.

En la actualidad México exige gerentes, pero no improvisados, ni producto de las necesidades, sino preparados debido al gran progreso que existe, pero tal progreso se frena por carecer del personal idóneo para dirigir las empresas. Quienes dirigen deben tener un nivel de eficiencia productiva --

que sólo se encuentran en el personal preparado y profesional y administrativamente apto.

Las empresas deben despedir el empirismo y la improvisación que pertenece al pasado. Si se dirige una empresa con métodos dictados por personas impreparadas, esto significará un estancamiento o un paso hacia el fracaso.

En la actualidad las empresas deben contar con gerentes competentes para enfrentarse a los diversos problemas que afectan sus actividades. Esta capacidad no nada más se adquiere con la educación formal, sino que también es indispensable la experiencia, habilidades y cualidades que son requeridas para ocupar este puesto. En consecuencia, debe ponerse mayor énfasis al desarrollo de gerentes, mediante mayores y mejores conocimientos, experiencias e investigaciones. Esto con el fin de comprender y descubrir el talento, habilidades, conocimientos, percepciones, rasgos de la personalidad, etc., que requiere el puesto a nivel gerencia y de esta forma tratar de que el Licenciado en Administración reúna tales requisitos y prepararsele adecuadamente, para que pueda ocupar un puesto de este tipo.

CAPITULO 1

Persevera en tu empeño y hallarás lo que buscas; prosigue tu fin - sin desviarte y alcanzarás tu empeño; combate con energía y vencerás. (Buda)

LA GERENCIA

1.1 ¿ Qué es un Gerente ?

El gerente que tiene la tarea de mandar, de dirigir, de ser guía y ejemplo, debe tener sobre todo, la inclinación y satisfacción de servir y cumplir con sus responsabilidades.- El gerente debe tener vocación, es decir, que le guste dirigir el trabajo de los demás. Nunca debería serlo sólo por las ventajas (remuneración y status) que el puesto ofrece, de esta manera es como se pierden buenos profesionales y se crean malos gerentes.

Un gerente es la persona que desempeña un puesto en una

organización formal y que es responsable del trabajo de por lo menos de otra persona, poseyendo autoridad formal sobre ésta. Las personas por cuyo trabajo es responsable son sus subordinados. Una persona con quien trabaja que no es su superior ni su subordinado, es su colaborador. La persona responsable por el trabajo del gerente es su superior.

La tarea del gerente es hacer funcionar en forma eficaz los esfuerzos cooperativos de las personas. Los gerentes son indispensables para convertir los recursos dispersos en hombres, máquinas y dinero, en empresas fructuosas. Los gerentes conciben los servicios que puede prestar la empresa, ponen en juego los elementos necesarios de producción, coordinan los trabajos, tanto internos de la empresa como del exterior y despiertan en las personas que colaboran con él, el deseo de laborar en la conquista de los objetivos comunes.

El gerente es la persona que realiza las cosas utilizando los recursos y trabajando con hombres, para lograr los objetivos de la empresa, coordina las labores de los demás en lugar de realizarlas el mismo.

La función del gerente debe estar basada en una tarea a efectuar con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa. El gerente debe ser dirigido y controlado por los objetivos antes que por su superior.

El gerente se hace responsable de los resultados finales

y contribuye a ellos, mediante la máxima exigencia y máxima responsabilidad. Cuando las tareas del gerente son muchas, -- se pueden organizar las tareas en equipo, y cada uno contribuye con su especialidad, pero todos son responsables.

El gerente moderno debe manejar sin titubeos, con mano firme al grupo humano que forman la organización, haciendo funcionar los elementos materiales e intelectuales puestos a su disposición por los inversionistas de la empresa, con el fin de desarrollar una determinada actividad; proporcionar bienes o servicios y con esto contribuir a la función social.

Es importante que el gerente no olvide que debe mantener un equilibrio entre los elementos de la empresa tanto internos como externos, con el fin de que siempre estén acordes con las exigencias del progreso económico, técnico y social; equilibrio que sólo alcanzará y mantendrá quien este debidamente preparado y capacitado .

1.2 FUNCIONES DE LA GERENCIA

El gerente es el elemento dinámico y el que le da vida a toda la empresa. Sin la guía de éste, los recursos de la producción o servicios siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción o servicio.

La calidad y desempeño de los gerentes determinan el éxito y supervivencia de una empresa. " La gerencia es el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado" (1).

A continuación se mencionan algunas de las funciones de la gerencia, haciendo la aclaración que dichas funciones se pueden presentar únicamente en una empresa privada y no en una empresa del sector público, o viceversa.

Una de las funciones de la gerencia es la realización económica, ya que ésta es la base para las utilidades o ganancias, para el crecimiento o expansión de la empresa. Pueden existir resultados no económicos, como son la felicidad de las personas de la empresa, contribución al bienestar, etc., pero si la gerencia deja de producir resultados econó-

(1) Peter F. Drucker, La Gerencia de Empresas (Argentina, Sudamericana, 1959), p. 15.

micos, ésta fracasa, en el caso de que sea una empresa privada.

Otra de las funciones de la gerencia es la de dirigir a la empresa. El gerente debe tener habilidad, experiencia y debe ser competente para poder dirigir una empresa, y no nada más basarse en la intuición o habilidad natural, sino que deberá contar con conocimientos organizados y tener un análisis de su propio desempeño en todos los aspectos de su trabajo y de todos los niveles de la gerencia. El gerente al dirigir una empresa deberá tener presente los objetivos de ésta.

La gerencia tiene también como función la de transformar los recursos humanos y materiales en una empresa productiva, mediante la dirección de su organización y sus funciones.

Dirigir al trabajador en su trabajo es otra función de la gerencia. Esta función de dirigir al trabajador y al trabajo, implica la organización del trabajo de tal forma que sea lo más apropiado para las personas, y la organización de las personas para que trabajen de la manera efectiva.

Todas estas funciones el gerente en la práctica las realiza simultáneamente. La gerencia debe tomar en cuenta un factor muy importante como lo es el tiempo, tanto en el presente como en el futuro de la empresa y tratar de que exista un equilibrio entre ambos, de lo contrario afectaría a la empresa, es decir, la empresa debe dar ganancias y beneficios.

en el presente y tener éxito, de lo contrario no existirá --
empresa en el futuro.

La gerencia es un órgano con finalidades diversas, que dirige las empresas, a los trabajadores en su trabajo y transforma los recursos humanos y materiales en empresas produc--
toras. La responsabilidad de la gerencia es hacia sí, hacia la empresa, hacia las personas que trabajan en la empresa, -
hacia la sociedad.

1.3 EFECTIVIDAD GERENCIAL

La efectividad gerencial se puede definir como el grado en que un gerente logra los resultados de su posición. Entonces la tarea del gerente es ser efectivo.

El gerente para crear la efectividad, debe dirigir adecuadamente la situación, por lo tanto, éste debe pensar en términos de desempeño y no de personalidad. Es decir, para el gerente lo más importante es lo que logra y no lo que hace, o sea que la efectividad gerencial debe ser especificada en términos de producto y no de insumo.

William J. Reddin dice que se debe saber reconocer entre un gerente eficiente y un gerente efectivo, el primero es fácil de reconocer porque prefiere:

Eficiencia	equiparada con	Efectividad
Realizar bien las cosas	en lugar de	Realizar lo que <u>co</u> rresponde.
Solucionar problemas	en lugar de	Crear alternati--vas.
Vigilar los recursos	en lugar de	Optimizar el em--pleo de los re--cursos.
Cumplir con su cometido	en lugar de	Obtener resultados.
Disminuir costos	en lugar de	Incrementar las -ganancias.

El gerente para ser más efectivo deberá diferenciar entre efectividad gerencial, efectividad aparente y efectividad personal.

La efectividad aparente la define William J. Reddin como el grado en que un gerente da la apariencia de ser efectivo. Es difícil considerar la efectividad gerencial tomando en cuenta únicamente la conducta, ésta puede ser o no adecuada con respecto a los requerimientos de producto o resultado de la tarea. Por ejemplo, un gerente aparente es puntual, contesta rápidamente, tiene su lugar de trabajo ordenado, toma decisiones rápidas, es bueno en las relaciones públicas, etc. pero todo esto, no significa que el gerente sea efectivo, además estas características pueden ser importantes en algunos puestos y en otros son de poca importancia respecto al logro de efectividad. Dichas características dan la apariencia de ser efectivas en cualquier medio. Esta efectividad aparente puede llevarnos o no al logro de la efectividad gerencial.

La efectividad personal es el grado en que el gerente alcanza sus propios objetivos. Si no está bien definido lo que se desea alcanzar, puede dar lugar a la efectividad personal y en este caso el gerente sólo tratará de satisfacer sus objetivos y no los de la empresa.

La efectividad gerencial es el grado en que el gerente logra los requisitos de producto o resultado de su posición.

El gerente efectivo es recompensado por la empresa, --
tales recompensas son en general la remuneración, nivel je-
rárquico y progreso, aunque existen otro tipo de recompensas
como son seguridad, satisfacción, autoactualización, etc.

1.4 ESTILOS GERENCIALES

Todo gerente debe tener su propio estilo gerencial para poder dirigir a los integrantes de su empresa y lograr trabajar juntos para alcanzar las metas de la empresa. Al dirigir el gerente, muestra la forma en que se comporta en sus relaciones de hombre a hombre con sus subordinados. El gerente al dirigir también se esfuerza por conjuntar las necesidades de las personas con el progreso de su empresa o departamento.

A continuación se mencionan algunos de los estilos gerenciales, que el gerente deberá tomarlos como referencia para poder desarrollar su propio estilo gerencial. Estos estilos no siempre se adaptarán a cualquier situación. Los estilos gerenciales pueden ser efectivos en ciertas situaciones, pero en otras no. La efectividad dependerá de la situación en la cual se emplee.

W. J. Reddin elaboró los siguientes estilos gerenciales. Estos estilos tienen equivalentes menos efectivos y otros con mayor efectividad, dando así origen a los ocho estilos de comportamiento gerencial, los cuales pueden ser combinaciones de la orientación del trabajo, de relación y eficacia.

La finalidad de estos estilos gerenciales es la de demos

trar a los gerentes que se puede cambiar de un lugar de menor eficacia a uno que sea mayor, por medio del cambio de estilo gerencial.

Los ejes tridimensionales de estos estilos son :

La orientación del trabajo. Se define como el grado en que el gerente dirige las capacidades de sus subordinados para lograr lo que se pretende. Se caracteriza por la planeación, organización y control.

La orientación de relaciones. Se define como el grado en que un gerente tiene relaciones personales de trabajo. Se caracteriza por la confianza mutua, el respeto por las ideas de sus subordinados y la consideración por el empleado como persona.

La eficacia. Se define como el grado en que un gerente logra los resultados de los requisitos de su posición.

El gerente puede emplear el grado de orientación de trabajo OT o la orientación de relaciones OR por separado o una mezcla de ambas. Los elementos del comportamiento gerencial son el trabajo a realizar y las relaciones con otra persona, sin embargo, los gerentes a veces acentúan uno y a veces el otro, ya que estos se pueden emplear en gran escala.

Un gerente que emplea la OT y la OR elevada sería un gerente de estilo integrado; si sólo se orienta hacia el trabajo se dice que tiene un estilo dedicado; o si sólo se orienta hacia las relaciones será un estilo relacionado; o si -

se emplean en un menor grado ambos comportamientos se presenta un estilo separado.

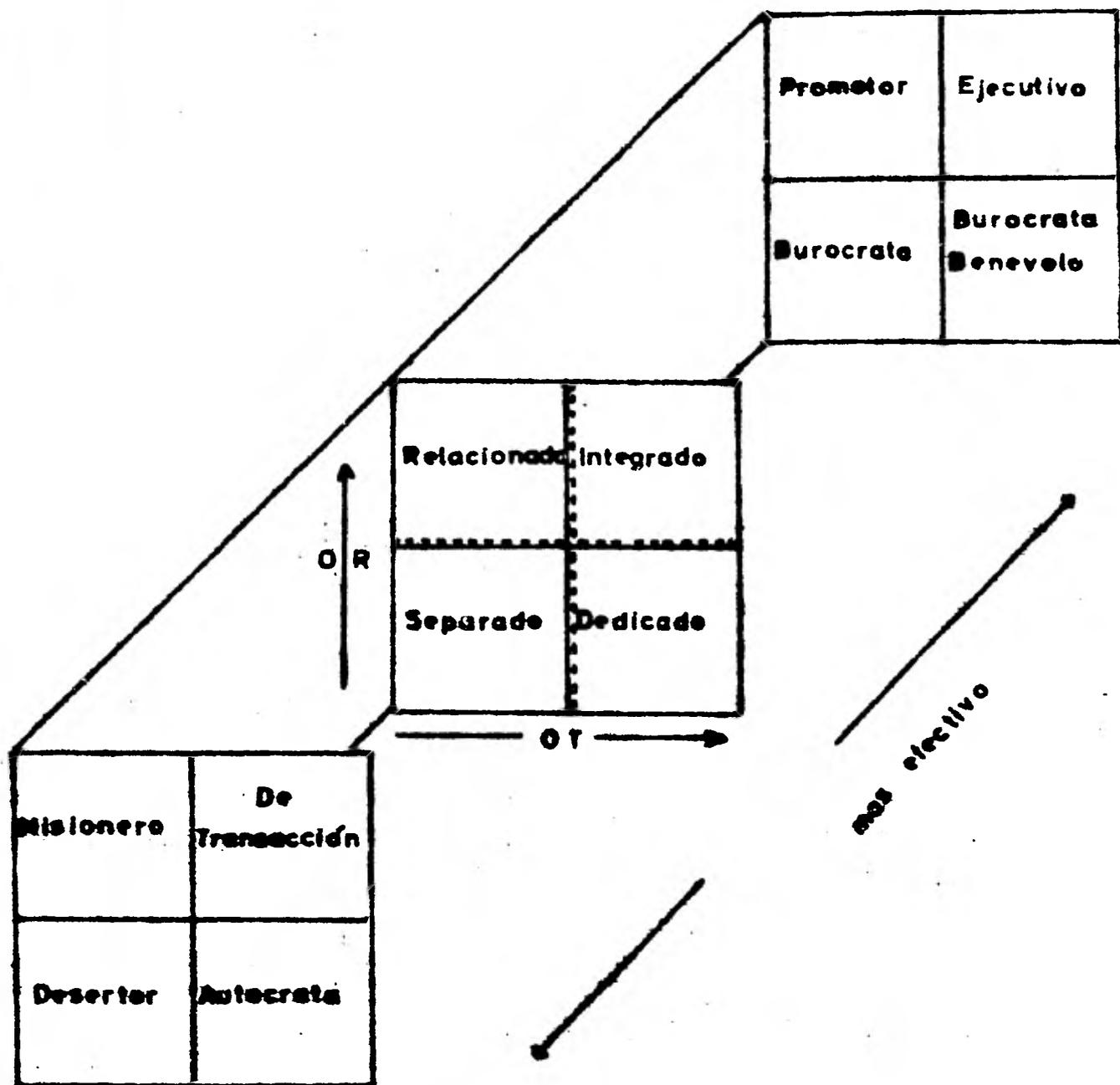
Los estilos gerenciales con sus equivalentes más o menos eficaces son:

Estilo Básico	Estilo Gerencial menos efectivo	Estilo Gerencial más efectivo
- Integrado	- Autócrata	- Ejecutivo
- Dedicado	- De transacción	- Autócrata Benévolo
- Relacionado	- Misionero	- Promotor
- Separado	- Desertor	- Burócrata

Sería conveniente que el gerente tuviera una flexibilidad de estilo, que es la destreza de emplear una diversidad de estilos para afrontar diversas situaciones. En cambio la desviación de estilo no es eficiente, ya que esta se adopta para conservar la paz, o para disminuir la presión sobre sí mismo. Por otra parte la elasticidad de estilo es una característica positiva, esto se refiere a sostener un estilo adecuado aún bajo presión y se puede distinguir fácilmente de la inflexibilidad de estilo que se refiere a tener un estilo inadecuado.

El gerente efectivo debe ser hábil para percibir una situación, los cambios que ésta requiere y para ser flexible en la situación.

ESTILOS GERENCIALES



" El gerente debe percibir las situaciones para que pueda contestar a la interrogante ¿ Qué se requiere para ser efectivo aquí ? " (3), también debe aprender a incrementar su repertorio de estilos y su habilidad para cambiar situaciones.

La eficiencia de un gerente no se mide sólo por lo que él logra solamente en la producción; debe ser flexible al elegir su estilo y debe procurar porque se logren los resultados más altos.

(3) William J. Reddin, ob. cit., p. 32.

La red administrativa es otra estructura que el Licenciado en Administración como gerente puede emplear para desarrollar su propio estilo gerencial. Robert R. Blake y Jane S. - Mouton realizaron un cuadro de trabajo para definir los estilos, ellos lo llaman red administrativa. Su finalidad es comparar los estilos gerenciales conforme a las necesidades organizacionales de producción y ganancias y las necesidades humanas.

El eje horizontal representa el interés del gerente por la producción y el vertical su interés por el personal. Cada uno de los ejes está en una escala del uno al nueve. El gerente puede tener desde un 1, o sea el grado mínimo de interés, - ya sea por la producción o por el personal, hasta 9 como grado máximo de interés.

La red administrativa muestra los cinco estilos básicos de dirección (situados en cada una de las esquinas y al centro) cada estilo está descrito y numerado.

El primer número siempre señala el interés del gerente - o administrador por la producción mientras que el segundo señala su interés por el personal.

A continuación se presenta la red administrativa con -- sus diferentes estilos de dirección que puede adoptar un gerente ;

ATIVA

	<p>Administración 9,9</p>			
	<p>El cumplimiento del trabajo resultado del personal comisionado para ello; la interdependencia a través del "interés común" en el propósito de una empresa conduce a relaciones de confianza y respeto.</p>			
	<p>en la empresa es</p>			
	<p>necesidad de terminar</p>			
	<p>la moral del personal.</p>			
	<p>Administración 9,1</p>			
	<p>Efectividad en los resultados de la operación por medio de las condiciones de trabajo estipuladas, de tal forma que el elemento humano interfiera en mínimo grado.</p>			

6

7

8

9

Alto

la producción

erentes

Los cinco estilos gerenciales que muestra la red administrativa son los siguientes :

El gerente del trabajo (9,1) :

El gerente del trabajo tiene nueve grados de interés por la producción y un sólo grado de interés por el personal. Es decir, el gerente que tiene un estilo 9,1 está esencialmente interesado en los resultados y ve su responsabilidad central como el logro de los objetivos de producción. Se les paga por realizar lo que se les indicó que efectuaran, cuando se les dijo. Al igual que las máquinas, el personal se considera como si fueran herramientas de producción. No pueden hacer preguntas, preguntar algo al supervisor equivale a la insubordinación. Cuando surgen conflictos interpersonales, el gerente del trabajo los maneja por medio de acciones disciplinarias. Con este tipo de administración, si el personal no rinde lo suficiente después de que se han aplicado medidas de control, se les despide.

El gerente del club social (1,9) :

En diferencia con el gerente del trabajo, el gerente del club social tiene sólo un grado de interés por la producción y nueve por el personal. Cree que si tiene contenta a las personas y se mantiene la armonía, se logrará una productividad razonable. Si surgen conflictos y problemas humanos se ocultan o incluso se ignoran. Si se le pregunta al ge--

rente del club social: ¿Cuál es su responsabilidad?, contestará: tener contenta a la gente. Cuando esto es llevado al extremo, la persona que trabaja para un gerente del club social 1,9 por lo general siente una extraña cualidad en las relaciones humanas, porque no están relacionadas con las condiciones de trabajo y producción. Así, no es posible lograr relaciones humanas duraderas.

El gerente sin motivación (1,1) :

El gerente en esta posición no pone énfasis en el interés por la producción, se limita a que se efectue lo necesario. También hace a un lado la importancia de las relaciones humanas. En pocas palabras, el gerente empobrecido no va a ningún lado y trata de llevarse a todos consigo. En las cosas prácticas, trabaja como si estuviera retirado y así conservar la misma posición por muchos años. La orientación de un gerente así se presenta en los casos en que una persona ha sido ascendida repentinamente o siente que lo han tratado en forma arbitraria. En vez de ver más allá, se limita a realizar su trabajo al grado mínimo. Es claro, que la empresa desaparecerá si tiene muchos gerentes de este tipo.

El gerente inseguro (5,5) :

Dar impulso suficiente para lograr una producción aceptable y detenerse en el momento preciso para alcanzar sólo --

un desarrollo moral es la teoría de un gerente inseguro o a medias. Este gerente es inseguro y constantemente transforma su interés ya sea a la producción o a la gente. Representa un enfoque de viva y deje vivir y en el que los problemas verdaderos se esconden.

La mayoría de estos gerentes son esencialmente gerentes del trabajo, pero que leyeron en algún libro o fueron a algún seminario y aprendieron que no se debe ser rígidos con las personas, así que la posición que asumen es por compromiso. Sin embargo, han perdido de vista el problema verdadero.

Los estilos 9,1; 1,9; 1,1; y 5,5 suponen un conflicto entre los requisitos del personal y los de producción. Empero, en el siguiente estilo el gerente de equipo 9,9 piensa que es factible integrar al personal y a la producción.

El gerente de equipo (9,9) :

Este tipo de gerente piensa que se puede crear una situación en que el personal satisfaga de la mejor forma sus necesidades y objetivos, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Intenta integrar al personal con la producción cuando surge algún conflicto se reúne con su grupo, expone la situación, anima la discusión y obtiene ideas e integración. Delegará responsabilidades y dará libertad a su personal para trabajar. Cuando se presentan conflictos emociona--

les en las relaciones de trabajo, las confronta directamente e intenta solucionar las diferencias.

Las posiciones anteriores están descritas en forma extrema y raras veces se presentan en una situación de trabajo. Es decir, se puede presentar un gerente con un estilo 7,3 o 4,6 o algún número similar.

El gerente tiende a tener dos estilos. Uno que es el predominante y que emplea con mayor frecuencia, y cuando éste no funciona, adopta otro estilo de acuerdo a la situación que se presente. Por ejemplo un gerente 1,9 para tener contento a su personal, se anticipa a los conflictos interpersonales, pero si este estilo no le da resultado, rectifica y cambia al estilo 1,1.

El gerente puede elegir un estilo que considere el adecuado, pero que tal vez no corresponda a su realidad. Al elegir un estilo que no vaya de acuerdo con la realidad, solo trata de reflejar lo que le gustaría ser ante las demás personas.

CAPITULO 2

Para llegar a ser un hombre hábil en cualquier profesión, tres cosas son necesarias : naturaleza, estudio y práctica. (Aristoteles)

CONOCIMIENTOS

Dentro del nivel gerencia, se consideran a aquellos gerentes que tienen directamente a su cargo las gerencias departamentales : Gerente de Producción, Gerente de Mercadotecnia, Gerente de finanzas, Gerente de Personal, etc. Se observa que en este nivel, quienes dirigen una división o departamento deben ser especialistas en la función objeto de su propio departamento, pero ello no impide que también conozcan las demás funciones, ya que cada uno de los gerentes de una función debe conocer claramente cuáles son los objetivos de la unidad que dirigen, como también la influencia que las otras funciones tengan en la suya. Por otra parte será necesario que conozca las otras funciones, para poder trabajar en cooperación con los demás departamentos y así alcanzar --

juntos los objetivos generales de la empresa.

El gerente de cada división o departamento no pueden considerarse total, aún cuando sea un experto en producción, finanzas, mercadotecnia, personal, etc., según el caso, si desconoce que cada una de esas funciones deben planearse, organizarse, dirigirse y controlarse, por lo cual los gerentes a - este nivel, además de dominar la función que le corresponde o de la que es especialista y tener conocimientos aunque sean - generales de las otras funciones, es indispensable tener una capacidad administrativa adecuada para el mejor desempeño de sus actividades.

2.1 ESPECIALIZADOS O TECNICOS

Los estudios sobre producción, finanzas, mercadotecnia, personal, etc., son de gran importancia, y éstos requieren de conocimientos especializados y gran capacitación técnica. El gerente debe ser un verdadero experto en la función que -- desempeñe.

En seguida se presenta en forma resumida las actividades que realizan los gerentes en sus departamentos y de acuerdo a la función en que esté especializado :

a) Mercadotecnia :

En la actualidad existe una constante y creciente dinámica en las empresas, por lo que es necesario mejorar los productos o servicios, las técnicas de fabricación, las estrategias para penetrar en el mercado, que cada vez son más complejos, amplios y competitivos, por tal motivo es necesario que el gerente sea un verdadero experto en esta función, ya que ellos son los que resuelven los problemas más importantes que se presentan dentro de su departamento o división y las decisiones que estos tomen serán de gran trascendencia para la empresa.

Mediante la gerencia de Mercadotecnia se alcanzan los -- niveles de ventas deseados, que permitirán una justa utili-- dad, dejar satisfecho al cliente y proporcionar un beneficio social.

La gerencia de Mercadotecnia toma decisiones en cuestio-- nes tales como: utilización del cuerpo de vendedores, asigna-- ción de los fondos para publicidad, relaciones con los dis-- tribuidores, investigaciones de mercado. De acuerdo con la -- dirección de la empresa toma las siguientes decisiones: fija-- ción de precios, planeación de productos, creación de nuevos canales de distribución, reorganización del cuerpo de ventas, penetración en nuevos mercados y otros.

b) Producción :

El gerente de producción se enfrenta con una creciente -- demanda de producción y a una competencia siempre en aumento, por lo que la tarea del gerente es la de producir bienes o -- servicios eficientes.

La función del gerente de producción es la de tomar de-- cisiones. Al principio el gerente hace la planeación sobre -- la distribución de los insumos, decide qué hombres deben asig-- narse a los diversos trabajos, qué materiales y suministros -- deberán emplearse en el proceso de producción y qué máquinas deben utilizarse en la fabricación de los productos que son el resultado del sistema de producción.

El gerente además planea las herramientas, guía para -- la fabricación, implementos, dispositivos para el manejo de -- materiales, etc., para facilitar el trabajo. Este también -- tiene la función del control de los resultados de las opera-- ciones y comprobar que éstos estén de acuerdo a los planes -- preestablecidos. Los tipos de control que lleva son: control de producción, control de calidad, control de costos, y con-- trol de inventarios.

En resumen el gerente de producción tiene la función de tomar decisiones referentes a la planeación y control de los procesos de producción.

c) Personal :

Todo gerente debe ser capaz de trabajar eficazmente -- con el personal y de resolver los problemas que comprende su manejo. La responsabilidad del gerente es la coordinación -- del esfuerzo de sus subordinados y la motivación de los mis-- mos. Los gerentes que son responsables del trabajo de otros -- deben llevar a cabo los diferentes procesos, tales como en-- trenamiento, motivación, asesoramiento, administración de sa-- larios, adiestramiento, etc.

Algunas de las actividades del gerente de personal son : supervisar a los subordinados, planeación de las actividades del departamento de personal, representar a la empresa ante -- organizaciones externas, representar a la empresa ante el --

sindicato, reunir información interna y externa de la organización, proporcionar información y consejo para las decisiones de otros, tomar decisiones sobre asuntos de personal para otros departamentos de la empresa y otras.

d) Finanzas :

La función de la gerencia de finanzas es la de obtener y emplear eficientemente los fondos necesarios para que opere la empresa. La capacidad de el gerente que desempeña esta función depende la forma de obtener y emplear repercutan favorablemente en los resultados de la empresa. Obtener implica costo, que se puede reflejar en forma de intereses, y el emplear resultarán las utilidades o pérdidas, éxito o fracaso.

El gerente encargado de las finanzas deberá estar en posibilidades de reconocer el efecto financiero de los cambios en las políticas de mercadotecnia, de producción, de personal, etc.

Algunas de las actividades del gerente de finanzas son : estudios de planeación financiera, manejo de fondos, fijar políticas de crédito y cobranzas, planes sobre nuevas inversiones, sostener relaciones con instituciones de crédito y otras.

2.2 ADMINISTRACION GENERAL

Los gerentes no nada más deben ser verdaderos expertos en las funciones especializadas o técnicas, sino que deberán serlo también en las funciones administrativas. Ya que siempre se hacen planes, se organiza, siempre se adquieren y conservan los elementos materiales y humanos que son necesarios, siempre se dirige y encauza a los subordinados y se trata de revisar el resultado del trabajo y las operaciones que se han llevado a cabo. Es decir siempre se planifica, organiza, integra, dirige y controla.

a) Planeación :

Esta función se relaciona con la determinación de la dirección total de la empresa a largo plazo. Para lo cual el gerente deberá determinar el ramo al que pertenece la empresa se encuentra en expansión, o está en declive, o bien en un punto intermedio entre ambas situaciones. Esta función también implica establecer objetivos a largo plazo para la empresa, en los cuales radica el crecimiento potencial, el grado y la extensión hasta los cuales la empresa quiera crecer y las ventajas y desventajas de tomar o no determinadas -

medidas. Una vez determinados los objetivos a largo plazo -- de la empresa, se podrán establecer los planes a corto plazo y los objetivos que aseguren que se alcancen los objetivos a largo plazo. Este proceso de fijar los objetivos implica la determinación de las políticas y procedimientos, programas, -- así como la realización y la forma de lograr que dichos objetivos se cumplan.

Las funciones del gerente en la planeación serán : establecimiento de objetivos, toma de decisiones en fusiones comerciales, adquisiciones, nuevos productos, diversificación, ajuste general de la organización, crecimiento potencial, -- etc.

b) Organización :

La función de organización implica el desarrollo de una estructura formal que facilite la coordinación e integración de los recursos. Dicha estructura debe contribuir al logro -- de los objetivos a corto y largo plazo. La función de organización se inicia con la división del trabajo. De acuerdo a -- ella se forman unidades de trabajo o departamentos, siendo -- cada uno de ellos responsable de una etapa particular de una operación. Una vez que se ha logrado la integración, el gerente debe especificar las relaciones de trabajo entre cada -- una de las unidades de trabajo. Existen diversas clases de relación, entre algunas están, la autoridad entre el personal y entre los departamentos, la asignación de responsabi--

lidades y deberes, medios de comunicación, lineamientos para la toma de decisiones y el cuadro total de las relaciones -- existentes entre las diversas secciones. El gerente al desarrollar una estructura formal deberá considerar los siguientes problemas : el grado de descentralización que debe existir, la cantidad de control, delegación de responsabilidades, el empleo del personal de los departamentos y el orden en que delega la autoridad.

c) Integración :

En esta función el gerente deberá escoger adecuadamente los hombres, los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa.

La integración material se refiere a la adquisición y - conservación de los recursos económicos y materiales que son necesarios para la operación normal de la empresa. Las actividades financieras, las de compras y las de mantenimiento - responden a tales objetivos.

La integración humana implica la contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea este operativo, ejecutivo, técnico o de dirección, según lo requieren los trabajos que en la empresa se han de ejecutar.

d) Dirección :

Esta función está ligada con la jefatura administrativa

con el fin de que los gerentes sepan como dirigir al elemento humano, mediante la apreciación de los fundamentos de la motivación de las personas. La clave será crear un ambiente en el que las necesidades de las personas se integren a las de la empresa, es decir, que la persona logre sus metas al mismo tiempo que colabora para conseguir las de la empresa.

La calidad de la interacción diaria y directa entre el gerente y sus subordinados es de suma importancia. Un factor muy importante para lograr un ambiente productor de resultados, es la comunicación y la participación. Otro factor que determina el éxito del trabajo de un gerente al dirigir y guiar a sus subordinados es la habilidad y la forma con que trabaja con ellos, guiándolos, aconsejándolos e impulsándolos a cumplir con los objetivos de su trabajo y desempeñando al máximo su capacidad en las tareas que se les deja.

e) Control :

Esta función asegura que las tareas que se llevan a cabo se apeguen a los planes establecidos. De acuerdo con esto el control se apoya en el presente. Como resultado de la planeación los objetivos se establecen en todas las fases -- trascendentales de la operación. Si esta función se efectúa con eficiencia, el gerente tendrá constantemente retroalimentación acerca de la situación de la operación en determinado momento, tal retroalimentación no sólo está relacionada con -

los asuntos de la empresa, sino teóricamente deberá señalar aquellos que sean específicos. Si los objetivos no se logran o si están atrasados, el gerente deberá disponer de información que le permita identificar las áreas problema y emplear alternativas que las resuelvan. El control es un proceso que implica la determinación de normas y objetivos, establecer la manera en que debe realizar la medición en cada área, el desarrollo de un sistema de información y señalar dónde y cuándo deben tomar las medidas correctivas necesarias.

Los gerentes deben ser verdaderos expertos tanto en las funciones especializadas o técnicas como en las funciones administrativas. Es decir debe existir una combinación de lo técnico y lo administrativo. Lo que se requiere es la capacitación de los gerentes como ejecutivos técnico-administradores.

2.3 CONOCIMIENTOS DE LA EMPRESA

El gerente deberá conocer los objetivos y las políticas de la empresa en que trabaje, saber las características de la misma, conocer los sistemas de ejecución y los métodos de control. Estos conocimientos deben comprender a la empresa entera y a su departamento, sección y el puesto específico en el que el gerente se encuentra.

En otras palabras el gerente deberá conocer la estructura de la empresa como son sus departamentos, secciones o divisiones, niveles jerárquicos, puestos, funciones, grado de centralización o descentralización, líneas de comunicación, etc. Dentro de su departamento o sección deberá conocer perfectamente sus obligaciones y responsabilidades, sus funciones, los tipos de salarios, incentivos, despidos, promociones, ascensos, relaciones sindicales, indemnizaciones, etc.

Por otra parte deberá conocer los elementos que forman la empresa como los bienes materiales, hombres, sistemas -- (tecnología), métodos ; medios de distribución, productos, etc., y todos los demás elementos y características que forman la empresa.

Además se deberán conocer todos los factores externos - que afectan a la empresa, entre estos se encuentran los siguientes:

- Política Fiscal :

Se relaciona con los impuestos, exenciones, forma de pagar los impuestos y otros.

- Situación Política :

Este factor nos sirve para determinar si se está o no en posibilidades de exportar o importar, si existe estabilidad política para poder considerar el futuro de la empresa, etc.

- Ingreso Nacional :

Este nos sirve para preveer la economía de la empresa.

- Demografía :

Sirve para determinar el mercado futuro o para la demanda de otros productos que sean necesarios, y otros.

- Competencia :

Nos permite conocer la posición de la competencia, sus políticas de operación, línea de productos competidores, su estructura financiera, sus planes de innovación, etc.

- Otros :

Niveles de precios, demanda de la industria, poder adquisitivo de la población, empleo y desempleo, ingreso per cápita, crédito disponible a corto y largo plazo, nuevas construcciones y obras públicas, etc.

2.4 PRACTICA Y EXPERIENCIA

La práctica es el ejercicio de las funciones, es decir la destreza adquirida por el ejercicio de las funciones.

El gerente además de sus conocimientos, habilidades, - cualidades, etc., requiere de la práctica de los mismos.

El gerente mediante la práctica aprende a aplicar adecuadamente sus conocimientos, a dar soluciones satisfactorias y a desarrollar bien sus funciones.

Para adquirir la práctica, será necesario trabajar en - las diferentes áreas de la empresa y en los diferentes niveles de la misma.

La experiencia es el conocimiento que se deriva de la - práctica de las funciones que se realizan dentro de la empresa. Es el recuerdo de las lecciones sacadas por uno mismo - de los hechos.

Para llegar a ocupar un puesto a nivel gerencia, se deberá contar con la experiencia necesaria sobre la función - que se va a desempeñar.

CAPITULO 3

Tienes más cualidades de lo que tú mismo crees; pero para saber si son de oro bueno las monedas, hay que hacerlas circular. Gasta tu dinero. (Marañon)

QUALIDADES

No es posible hacer una referencia completa sobre las -- cualidades de un gerente, aunque sí podemos señalar algunos rasgos innatos y aptitudes, factores de personalidad y virtudes adquiridas.

El gerente para mandar requiere capacidad, es decir, posibilidad y facilidad de acción; y para tener éxito es necesario tener aptitud, que implica disposición, aplicación, - hacer uso de lo que se sabe.

El valor del gerente se mide por su eficiencia, que es -- el resumen o resultado de sus cualidades elementales; de nada servirá que tenga ideas si no es capaz de ponerlas en -- práctica, de poco servirán sus conocimientos si no los aplica.

Las cualidades del gerente pueden variar con la naturaleza y tamaño de la empresa, pero toda empresa tiene las mismas condiciones esenciales : producir algo, vender algo, con beneficio, durante el mayor tiempo posible.

Dentro de las cualidades del gerente no nada más se consideran los aspectos intelectuales, sino que abarca la personalidad y sus cualidades morales. Por lo tanto para ser gerente no nada más se requiere un conjunto de ideas o conocimientos, sino que se requiere una serie de hábitos por virtud de los cuales los conocimientos se convierten en una conducta práctica que refleja las habilidades y aptitudes del gerente.

3.1 APTITUDES DEL GERENTE

Inteligencia :

Se puede considerar a la inteligencia como la capacidad de la persona para pensar lógica, abstracta, analítica, clara, comprensiva y creadoramente; se trata así de encerrar - las aptitudes de la persona, más un juicio sobre la forma - como las utiliza.

Intuición :

Es necesaria la intuición ya que a veces es difícil establecer el límite que la separa del razonamiento rápido ; y porque en los problemas que se presentan en la vida de la - empresa entran en juego cualidades difíciles de valorar por procesos lógicos.

La intuición es un raciocinio global que afronta una - serie de partes ligadas entre sí en rápidos procesos mentales, algunos a nivel de subconciente.

La intuición de las oportunidades es esencial para el - gerente que debe ser capaz de ver cuándo el tiempo está saturado de hechos.

Los problemas vienen al gerente, las oportunidades hay - que intuir las, ir a buscarlas y emplearlas utilmente.

Capacidad de síntesis :

Habilidad para detectar y llegar a lo importante, a lo - significativo y fundamental de los problemas, para diferen- ciar lo duradero de lo temporal, lo primordial de lo secunda- rio.

Aprender y enseñar :

La capacidad de aprender es importante, porque sin ella todo es inútil, así como la de enseñar a sus subordinados, - sintiéndose responsable de su promoción al nivel más alto a que cada uno sea capaz.

Previsión :

El gerente necesita anticiparse a los acontecimientos.- Acertar en la elección de las metas u objetivos es una de sus principales responsabilidades.

Orden :

El gerente necesita del orden de su propio trabajo y lo exige en las actividades de sus subordinados. Sabe que esto es condición básica de la eficiencia.

Comprensión humana :

Esta es una de las cualidades más difíciles de adquirir y uno de los hábitos más difíciles de perder. Comprender a los hombres como semejantes; pero comprenderlos al mismo tiempo en lo que son diferentes: por sus características individuales y por la posición que ocupa dentro de la empresa.

Sentido Crítico :

Este es un hábito particular e indispensable en la vida del hombre de empresa. Es la habilidad para detectar lo que no ocurre de acuerdo con las previsiones. Es el hábito de confrontar los hechos reales actuales con los planes preestablecidos.

Formación cultural amplia :

Se refiere a las nociones diversas que no son exactamente dominio de la función ejercida. El gerente debe tener una cultura amplia, sin ser especialista en ningún tema específico. No deberá serle ajeno ningún tema que toque. Deberá ser generalista, más humanista que técnico, ya que el dirigir hombres es diferente a la de manejar máquinas. El gerente deberá tener ideas y conocimientos generales, sí, pero no ambiguas, sino claras.

3.2 PERSONALIDAD DEL GERENTE

Probablemente lo que diferencia al gerente, más que las aptitudes, sean los rasgos de la personalidad. Sin embargo - no existe ninguno que se puede considerar como propio de este tipo, ya que se puede basar en muchas condiciones.

Por consiguiente no existe una forma de que el gerente - pueda dirigir en la mejor manera. Cada gerente debe descubrir por si solo lo que le da resultado y lo que no, hasta que - desarrolle su propio estilo de acuerdo con su personalidad.

Vocación :

No es factible hacer nada bien, a menos que nos guste - hacerlo. Lo esencial del gerente es el deseo de serlo. Sólo aquellos que tienen necesidad de ayudar en el rendimiento de otros, y que sienten verdadera satisfacción al realizarlo, - pueden dirigir con eficacia.

El gerente, para ser eficaz, debe poseer, además de la autoridad que se deriva del conocimiento, la habilidad y el - poder carismático que proviene de su personalidad.

El gerente con vocación tendrá siempre un estilo, modo -

especial de comportamiento, forma de emplear los mecanismos y las relaciones formales e informales que se pueden presentar en una empresa, para orientar, animar y estimular las actividades de sus miembros hacia los intereses colectivos.

Estabilidad emocional :

El dirigente necesita madurez psicológica y una escala de valores, convicciones y actitudes estables. De esta manera podrá mantenerse firme entre las presiones, la crítica, sereno al dar o recibir órdenes, noble en reconocer sus errores y tranquilo al asumir responsabilidades.

Carácter :

El carácter es indispensable para poder mandar. El carácter consiste en mantenerse libre de presiones extrañas, firme cuando se tiene certidumbre de la verdad, constante para continuar el esfuerzo hasta el fin, fuerte ante riesgos. El carácter no puede ser modificado por ser función del temperamento, que se ha obtenido a través de la herencia.

El carácter se descubre en las cosas pequeñas, pero se templea y se demuestra en los momentos difíciles. No hay que confundir entre carácter y perseverancia con terquedad.

El verdadero gerente (hombre de carácter) no se retrae ante los problemas, ni son estas barreras las que lo detengan, sino que es un medio para aumentar su esfuerzo ayudán---

dole a subir. No se cueja de los problemas, sino que se enfrenta a ellos, y trata de convertirlos en una oportunidad.

El gerente tiene que ser un hombre juicioso, ha de ir al grano con visión y coraje, sin tergiversar el impulso de su conciencia. El gerente fuerte debe saber decir "no" cuando hay que decir no. La dureza de caracteres, es en ocasiones, el precio de una gran responsabilidad.

Impulso de autodesarrollo :

El gerente debe aprovechar las oportunidades que se le presenten de mejorar. Si es dedicado a su trabajo, con ambición de triunfar, será capaz y tendrá voluntad de trabajar en su propio desarrollo sin necesidad de que se lo propongan o impongan. Si posee dinamismo, convicciones firmes, seguridad en sí mismo, sus subordinados tendrán fe en él y le seguirán con gran seguridad.

Tenacidad :

El gerente deberá tener voluntad y perseverancia para trabajar, así como ser constante, sin desanimarse y procurar que también lo sean sus subordinados.

El gerente deberá apegarse fuertemente a su trabajo y no olvidar que con el trabajo de todos los días, se realizan grandes cosas.

Tomar decisiones :

El gerente decidido cree que puede modificar las cosas - y tiene el valor de intentarlo, lo que supone un sentido para obtener la información adecuada y actuar en el debido momento. Sin embargo, nunca sabe todo lo indispensable, para tomar decisiones acertadas, a veces se guía nada más por la intuición, pero decide en el momento adecuado y lleva a la práctica sus decisiones.

Organizar y dirigir a otros :

El gerente debe planificar su trabajo de tal manera que sus subordinados entiendan con claridad el camino que deben seguir y coordinar las tareas individuales hasta unirlos sin disputar ni explicaciones a cada paso. Su deseo es trabajar en equipo, de esta manera, sus virtudes se verán complementadas y aumentadas por los demás. Estará abierto al diálogo con los colaboradores, especialistas, superiores y consultores.

Capacidad para las relaciones :

Es de suma importancia para el gerente la habilidad de manejar las reacciones emocionales que se presentan entre las personas que trabajan juntas en una empresa.

El fracaso de muchos gerentes se debe, aunque tienen suficiente inteligencia, a que su afinidad con las personas --

es escasa y son incapaces de identificarse con los sentimientos que influyen en el comportamiento de las personas. Además deberá tener una capacidad de expresión tanto oral como escrita, para que al transmitir órdenes sean comprendidos y aceptados.

Entusiasmo :

Este nace de una profunda convicción y permite obtener efectos positivos de un problema. Permite hacer más fáciles las tareas más pesadas. La eficacia no crece sólo con los subordinados ni con los elementos materiales, sino en razón del ánimo que se tenga.

Apertura a la innovación y al cambio :

La empresa es una entidad en constante evolución, por lo que el gerente deberá adaptarse a sus cambios o si es posible provocarlos. Se debe dar prueba de inquietud constante en ansias de superación y mejora, ser imaginativo para intuir nuevos campos de acción.

Optimismo :

La suerte llama a la puerta del que sonríe. La felicidad está dentro de nosotros mismos, no es un lugar al que se llega, sino una manera de caminar. Una actitud optimista en el gerente despierta simpatía y confianza, y una actitud fría -

u hostil se responde de la misma forma.

Espíritu creador :

La creatividad o capacidad creadora implica imaginación amplitud de conocimiento, capacidad de síntesis. La llamada tormenta de ideas, nos sirve para confrontar los diferentes razonamientos y tratar de crear condiciones propicias para que los procesos mentales que permanecen latentes se hagan patentes, se exterioricen y actúen de forma consciente. Esto, contribuye a encontrar nuevas orientaciones para la renovación y mejora del ambiente de la empresa.

Flexibilidad :

El gerente deberá ser flexible ante los cambios, para adecuar a la empresa a las exigencias de la realidad, debe rechazar las concepciones rígidas y responder con la flexibilidad requerida para adaptarse a las situaciones.

Otras cualidades del gerente son :

- Sensibilidad al detalle, disposición hacia las oportunidades, apreciación de los valores humanos, disposición al sacrificio.
- Capacidad para delegar responsabilidad.
- Amplitud de conocimientos.
- Capacidad para analizar y evaluar.

- Capacidad para juzgar a la gente.
- Capacidad para cooperar con otros.
- Responsabilidad.
- Madurez mental y emocional, y mentalidad amplia.
- Accesibilidad e imparcialidad.
- Confianza en sí mismo.
- Disciplina.
- Ambición.
- Imaginación e iniciativa.
- Cualidades físicas: Esto no determina ser un buen gerente, pero ayuda a llevar el éxito en sus relaciones, entre estas están salud, vigor, etc.
- Motivación, etc.

3.3 CUALIDADES MORALES

Fortaleza :

Entereza, fortaleza, integridad, y firmeza son cualidades que son indispensables para el ejercicio del mando del gerente.

La fortaleza es la cualidad esencial de todo gerente, una persona fuerte es aquella que afronta la adversidad y no desequilibra sus emociones. Se debe vencer el temor, hacer a un lado las fatigas y los peligros.

La entereza, representa al hombre valeroso, al hombre de bien en el preciso cumplimiento de su obligación moral. Entereza y sosiego son virtudes necesarias para el gerente en las situaciones desfavorables.

La integridad lleva en sí la honradez, rectitud y virtud. A medida que se asciende en la escala jerárquica, el gerente tiene menor inspección por parte de su superior, se encuentra más libre y debe agrandar su integridad, pues nunca le faltarán pretextos para cumplir con su deber.

Firmeza :

Es la virtud de la conciencia, es una determinación que supone energía, fuerza de voluntad, vigor y tesón en la acción. La autoridad del gerente no debe ser indecisa ni débil debe cumplir con su responsabilidad con seguridad y firmeza. No puede ser gerente quien tenga temor a la responsabilidad, ni el que vacila, el que retrocede ante los obstáculos, el inconciente, el indeciso o el que tarda para tomar decisiones.

Dominio de sí y serenidad :

Se seguro de tí mismo, tanto en los momentos prósperos como en los adversos. El gerente ha de ser auténtico señor de su albedrío para poder serlo de los demás, amo de su palabra, de sus nervios, de sus emociones, tener y aparentar confianza en sí mismo para inspirar confianza en los demás.

El gerente debe juzgar sin afán y aceptar los hechos con calma, tanto en lo bueno como en lo desfavorable.

El gerente no puede desenfrenarse ni por las ocupaciones, ni por los acontecimientos, ni por los hombres ni por sí mismo, debe dominar siempre la situación. Perder el control de sí mismo es la forma segura de perder la autoridad sobre los demás.

Actua con justicia e igualdad y constancia de ánimo. No temas al triunfo, ni te acobardes ante el fracaso, no te jactes de tus aplausos, que no te preocupen las críticas.

Voluntad :

Es una cualidad esencial del gerente, a la que le precede la inteligencia, es la voluntad la que esta más unida a éste. La voluntad nos permite seguir adelante. El factor del éxito es la plena y constante dedicación, a cualquier hora, lugar y circunstancia.

Prudencia :

El gerente debe ser prudente, pero no más de lo indispensable. Si se es prudente se irá por el camino seguro, y guiarse por la prudencia, discreción y la naturalidad.

Justicia :

Ser justo debe ser una norma para el gerente, lo cual no indica que deba ser exigente o severo. Las personas aceptan al gerente severo si es justo y lo demuestra. El gerente justo da a cada quien el derecho que le corresponde, el mérito de una idea o acción eficaz, reconoce lealmente los méritos de sus compañeros, colaboradores, subordinados.

El gerente debe ser imparcial, proceder con rectitud, sin dejarse llevar por las simpatías o antipatías.

Moderación :

Se refiere al sentido de equilibrio que se debe de tener ante las diversas tendencias de las personas, no obedecer a

los impulsos y no actuar después de reflexionar, moderación - en las palabras, es contenerse, es la voluntad de dominarse.

Moderar las acciones, los descos, la intransigencia, la exageración, no se debe precipitar. La moderación debe completarse; así la justicia se humaniza con la piedad; la firmeza requiere de la flexibilidad; la fortaleza, de la prudencia; la inteligencia de la sabiduría.

Tolerancia :

Es permitir algo que no se tiene por legítimo, llevar - con paciencia las fallas de los demás, debe ser tolerante el gerente con sus subordinados. El buen gerente, regido consigo mismo, es benévolo para los demás y hace pasar sus fallas por desventura.

Respeto a la verdad :

El gerente siempre debe decir la verdad, lo que se piensa, resulta a veces penoso y exige de valor para afrontar las consecuencias, pero es un deber ético del cumplimiento de las obligaciones. Se debe elogiar lo digno, hablar claramente, con amabilidad y cortesía. El gerente debe afrontar - la verdad, mentir sería peligroso, si se comete un error hay que confesarlo, para no caer en otro mayor al ocultarlo. Ver los errores de uno, es el comienzo de la sabiduría.

Sentido del tiempo :

El tiempo (que mide los cambios), es el elemento escaso, no almacenable, es el gran enemigo, el más difícil de cambiar. No debe malgastarse, pues no se puede restituir. El tiempo del gerente suele estar a favor de otras personas que sometido a su propia iniciativa. El gerente debe programar y controlar su tiempo, tratando de eliminar lo improductivo.

Espíritu joven :

La juventud, en el fondo es cuestión de espíritu. Ser joven es aceptar con alegría que se tiene mucho que aprender que mejorar, estar abierto a los sueños y a los grandes horizontes, dar ilusiones a los valores morales y espirituales, - es querer lograr el éxito sin tener el alma envejecida por - el materialismo.

Abierto a la crítica :

Se acepta la crítica, para permitir la participación, - y de esta forma poder mejorar el trabajo, las personas que - más ayudan son las que digan en qué y por qué se está equivocado, se debe estimular e inventar a la crítica y valoración de los gerente por los subordinados.

CAPITULO 4

Cuando se te presenten muchos caminos, elije siempre el más recto, que al mismo tiempo es el más corto y seguro; la experiencia y la verdad te lo - indicarán. (Marco Aurelio)

ALGUNAS CONSIDERACIONES QUE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION - DEBE TOMAR EN CUENTA PARA OCUPAR UN PUESTO A NIVEL GERENCIA

El licenciado en Administración recién egresado, no está lo suficientemente capacitado para ocupar un puesto a nivel - gerencia. Este para ocupar un puesto de este tipo, necesita de diversas características que como es obvio, no todas - éstas se adquieren dentro de la escuela, pero se podría hacer algo, para que éste, saliera lo suficientemente preparado, - especializado profesional y administrativamente apto para ocupar dicho puesto..

La función de ser gerente, es un reto para el Licenciado en Administración que aspira llegar a ese puesto. Para enfrentarse a ese reto es necesario prepararse, pero debido a los cambios constantes, se requieren de nuevas habilidades por tal motivo, siempre se debe luchar por prepararse, de otra manera todo está perdido.

El Licenciado en Administración para ocupar dicho puesto deberá especializarse en la función que le agrade. En la actualidad el gerente ya no se hace en el terreno de la práctica, sino que requiere de una basta preparación profesional en todos los aspectos técnicos, administrativos y culturales.

4.1 ENSEÑANZA Y EDUCACION

El progreso del país depende de la constante mejora del hombre mediante la educación, cuya verdadera finalidad debe ser, no sólo el conocimiento, sino la acción y el servicio.

La educación debe crear una mentalidad al ritmo de los tiempos. En lugar de formar al estudiante en ideal individualista intranquilo con exceso por el afán de destacar, debería conseguir buenos ciudadanos, introducir más espíritu de servicio a los demás, sentido de responsabilidad, mentalidad de trabajo en equipo y de unión al bien común.

La escuela debe dar al estudiante, primero carácter (disciplina de emociones e impulsos), luego educación y por último conocimientos, porque éstos se pueden adquirir a cualquier edad. Educarlos con devoción al esfuerzo, gusto por el trabajo hecho con arte y destreza y la satisfacción por realizar bien las cosas.

La educación requiere modificar los métodos de formación del estudiante. Aún se pone mayor énfasis en desarrollar la inteligencia y la memoria que en educar el comportamiento. La llamada tecnología de la educación, permite al profesor ade-

más de transmitir los conocimientos, dedicar mayor atención - al desarrollo de la personalidad, de la actividad creadora y del sentido social.

La enseñanza sigue siendo fundamental y reposa sobre la memoria y la lógica. Hay que enseñar la observación y la experimentación, imbutir el concepto de tanteo, la noción de - la incertidumbre, lo aleatorio y que se comprenda cuánto - existe de irracional en lo real.

La educación es la explotación de las posibilidades del hombre, la transformación de sus potencias en actos, ordenada al desarrollo de la personalidad y orientada hacia la reflexión. Aprender es remodelarse, superarse, rehacer la propia experiencia, ejercer la autocrítica. Se da más importancia - a saber las cosas que a saber hacer las cosas

Formación continua :

La formación profesional es un proceso constante. El - diploma es un punto de partida, nunca de término. Durante - toda la vida se aprende, constantemente se adquieren nuevos - conocimientos impuestos por el cambio, debe desarrollarse la amplitud de criterio y eludir la deformación profesional.

La educación duradera debe encerrar conocimientos generales, técnicos y profesionales. Unir la organización científica del trabajo y la formación empresarial en la educación general, media y universitaria, con el fin de enseñar desde -

la edad temprana los conocimientos que posteriormente permitirán la comprensión de los problemas humanos y colectivos y el funcionamiento de la sociedad.

A la continua renovación de las técnicas y las máquinas debería corresponder la capacitación intelectual y profesional de los que las emplean.

Formación continua en la empresa :

Las empresas deben contar con planes detallados de formación y una política definida sobre la educación permanente, - adaptada a los problemas y dando preferencia al perfeccionamiento de los que tienen la responsabilidad de dirigir.

La formación continua debe enfocarse hacia el crecimiento de la productividad y la mejora del dinamismo empresarial eludiendo la excesiva especialización y la departamentación - con el fin de obtener una eficaz movilidad en la empresa.

El aprender al mismo tiempo que se trabaja, tiene la ventaja de permitir que en la empresa se adopten las innovaciones con más facilidad.

La formación continua para que tenga éxito, es indispensable la participación de los gerentes de la empresa y de las personas del máximo nivel.

La empresa no debe convertirse en escuela, y la formación continua que otorga debe estar en unión con sus problemas y - ayudar a solucionarlos.

La-formación continua se completa y perfecciona con el - intercambio de experiencias entre empresas, incluso destinando empleados a otras empresas o a la administración, por medio de su intercambio.

4.2 EL GERENTE COMO FORMADOR

Las personas que tienen autoridad tienen un papel de formación y debe estar orgulloso de formar un sucesor. El valor del gerente se refleja en la medida en que educa y forma a sus subordinados; en la capacidad para crear personas más eficaces, más productivas.

El gerente debe rodearse de buenos colaboradores y darles tiempo para autoformarse o autorrealizarse. El gerente debe conocer y valorar las cualidades, aptitudes y capacidades actuales de los colaboradores.

Al empezar el ejercicio de la profesión, se debe entregarse con entusiasmo, tratando de aprender, poniendo todo el esfuerzo, pues lo importante es la experiencia que se adquiere.

El buen gerente, como el verdadero maestro, enseña por vocación y su tarea más importante es el desarrollo de los futuros dirigentes.

El gerente deberá tomar en cuenta lo más importante que ha aprendido, los obstáculos que ha tenido, que ha vencido y los acontecimientos que le han causado más problemas.

El gerente también puede enseñar el comportamiento a sus subordinados. Se obliga a reflexionar sobre lo que realiza y cómo la realiza, sus acciones y razonamientos.

Al destinar a una persona en un puesto como el de gerente debe cumplir por lo menos el 50% de las exigencias. Pero se debe recordar el principio de Peter: Todo empleado tiende a subir hasta su nivel de incompetencia, porque el ascenso - suele ser el premio a una buena actuación en un puesto determinado, sin tomar en cuenta las exigencias del nuevo. Si se olvida esto los empleados irán subiendo hasta llegar al puesto en que se muestren incompetentes y allí estacionarse.

4.3 FORMACION DE GERENTES

En la medida que se asciende en la escala jerarquica se hace más complicada la preparación de los gerentes, formar gerentes es una gran oportunidad y la tarea más rentable y productiva, y con ideas claras. Su demanda va en aumento por lo que se debe asegurar su competencia y calidad.

Es difícil y rara la vocación del verdadero gerente, y ardua su formación, pero es necesario descubrir en todos los gerentes que sientan la responsabilidad de dirigir y la trascendencia de tomar decisiones y aceptar sus consecuencias.

Para ser buen gerente es necesario sentir :

- Necesidad de dirigir, de alcanzar resultados a través de otras personas.
- Placer por el poder.
- Facilidad de comunicación y comprensión de los demás.

La calidad del gerente debe depender no sólo de su formación específica, sino de toda su educación, de su acti-

tuá o mentalidad frente al trabajo, a la sociedad, al equipo, a la empresa, etc.

La formación del gerente debe comprender :

- El desarrollo de nuevas actitudes, nuevos enfoques y de planeación, para contar con apoyo racional de la asignación estratégica y táctica de los recursos.
- Conceptos y técnicas nuevas sobre los presupuestos y el control.
- Sistemas de retribución y premios para motivar a los empleados nuevos.
- Instrumentos apropiados a la planeación del personal, para estar seguros, que éstos están motivados.
- Estudiar constantemente sobre el aspecto humano.

Enseñanza Teórica :

No es posible definir el mejor sistema de gerencia, no hay un patrón que se adapte a las características de los distintos gerentes, entonces tampoco existe un tipo de formación que garantice el logro de un gerente eficaz.

Es decir, no existe escuela, programas de estudio ideales, porque no se sabe con seguridad qué condiciones o educación básica asegura que las personas saldrán triunfantes en las empresas o en la sociedad.

La enseñanza por extensa que sea, no proporciona las cualidades necesarias para ser gerente, adultos mentalmente,

ni la capacidad para actuar en un mundo en constante cambio.

Ni la escuela, ni la empresa puede dar al gerente el deseo de serlo y el carácter para merecerlo. La enseñanza para que sea eficaz, necesita poner a prueba el carácter.

Para formar un gerente se pueden requerir diferentes -- métodos, de los que se emplean en la formación intelectual, -- pues es esta una actividad de las más difíciles, pues debe conocer el comportamiento humano, para saber motivar, y -- estimular el esfuerzo de las personas y poner de su parte lo mejor de él.

Gerentes con excelente formación técnica, tienen una gran responsabilidad dentro de la empresa, que es la de enfrentarse a los problemas humanos, que no pueden ser solucionados -- por medio de fórmulas técnicas y lógicas.

La enseñanza de completarse con la formación externa, -- mediante la cual se llega a un proceso de maduración de la -- personalidad. Por otro lado si el gerente no tiene oportuni-- dad de aplicar lo que ha aprendido, no aprenderá más.

Enseñanza Práctica :

Se aprende a dirigir dirigiendo, trabajando con autono-- mía, iniciativa y responsabilidad, observando y analizando -- los resultados, comparando lo que pasa con lo preestablecido:

El gerente aprende mediante el trato directo con otras --

personas de la empresa y en especial con su superior, al --
enfrentarse con hechos nuevos, haciéndose cargo de mayores -
responsabilidades.

Es indispensable completar la formación con la práctica. Enseñando al gerente los principios de dirección, no bastará para que sea un líder efectivo, sino que es necesario tener - práctica suficiente para contrastar a la teoría con la expe--
riencia.

En la formación del gerente es esencial la experiencia, pero sólo si está suficientemente preparado para que pueda - ir aprendiendo de ella, se debe comprender que en la vida - profesional intervienen emociones y pasiones que pueden hacer ineficaz la lógica sacada del análisis y de la síntesis.

El gerente se completa en la acción, se hace en la expe-
riencia, siempre se está realizando, nunca acaba su formación para mejorar la eficiencia.

No hay ningún tipo de formación, de experiencia, de ap--
titud que capacite para una actuación gerencial efectiva. Lo mejor es formarse mediante el paso por los diversos departa-
mentos y niveles de la empresa, que proporcionarán una mayor experiencia.

Cuando un gerente haya adquirido suficientes conocimien-
tos en una especialidad y en un departamento, se debe trasla-
dar a otro para que vaya conociendo el funcionamiento de las
áreas de la empresa, cosa que es importante para desempeñar -

bien su función.

Autodesarrollo :

La experiencia es la clave del autodesarrollo, el gerente progresará cuando haya aprendido en su propia experiencia qué debe hacer y cómo conseguir la cooperación de las personas que intervienen en el logro de los objetivos.

El progreso técnico, que permite mejorar productos y servicios y elevar el nivel de vida, no permite mejorar a los hombres. Ese desarrollo es individual, un proceso personal.

El gerente debe ayudar a sus subordinados, pues muchos son incapaces de mejorar por sí mismos y bajo su propia responsabilidad las acciones que los llevan a la autorrealización.

Todo gerente siente la necesidad de aprender algo que desarrolle su potencial, necesita del estímulo, del reto continuo de nuevas oportunidades. El desarrollo no puede imponerse, lo único que se puede hacer es imponer un reto para que se reaccione.

El desarrollo comienza con el autoexamen; el saber que nos molestan algunos rasgos de nuestra personalidad, reconocer que quisieramos ser distintos, que debemos cambiar, etc. El gerente ha de mantenerse en forma, su vocación debe ser constante, en cualquier parte de su vida y en cualquier nivel dentro de la empresa.

La eficiencia puede aprenderse, pero no enseñarse, no es una materia, es una autodisciplina, se pueden proporcionar - normas útiles, pero que sólo serán válidas si se emplean con constancia, método y fuerza de voluntad.

4.4 ACTUALIZACION

El gerente debe mantenerse al tanto de los últimos adelantos en su campo, esto siempre lo mantendrá listo para un ascenso. También deberá estar preparado y se deberá capacitar para que pueda ocupar un puesto de mayor jerarquía.

Otra forma de mantenerse al tanto de las cosas, de las nuevas ideas y puntos de vista son los siguientes :

- Leer periódicos, libros, revistas, etc.
- Hablar con personas diferentes, tanto dentro como fuera de la empresa.
- Asistir a lugares que no conozca, imponiéndose nuevas costumbres, nuevas impresiones y nuevas experiencias.
- Realizar cualquier actividad que cambie nuestra manera de pensar, actuar, hablar, leer y considerar las cosas, lo cual será un estimulante para la apatía y el letargo.

No importa cuál sea la especialidad del gerente, ya que todas las materias y conocimientos que se tienen son herramientas valiosísimas para éste al desempeñar sus funcio-

nes administrativas. Si en su especialidad profesional como gerente, no se siente lo suficientemente preparado en alguna materia o área en especial que es requerida por su trabajo que desempeña, estudie ésta, en un seminario, en un curso personalmente o por correspondencia, o simplemente leyendo acerca de lo que se desea conocer.

Cuando su trabajo y sus obligaciones actuales ya no representan un reto y haga las cosas fácilmente y sin esfuerzos, hay que buscar nuevos campos para conquistarlos.

La superación de todo gerente, tiene que ser ante todo una superación personal y de nadie más, independientemente de que la empresa haga todo lo posible por darle condiciones ideales para su mejoramiento, es muy importante recordar que nadie puede capacitar a un gerente y que muchos nuevos gerentes piensan que las habilidades administrativas sólo las podrá aprender en la educación profesional que reciba, pero lo que es todavía más importante, es lo que se aprende en el trabajo, por medio de tareas o trabajos bien planteados, porque le enseñan a superarse en la aplicación de la teoría que le dieron en la educación formal o profesional.

También se exige en este nivel tener un sentido de responsabilidad social.

Todos estos métodos se podrán aprovechar para que los gerentes se mantengan al tanto de los nuevos adelantos en su ramo o especialidad y para que se perfeccionen también algunas técnicas personales para llegar a ser un gerente eficaz.

4.5 ASPECTOS PARA UNA MEJOR PROFESION

El Licenciado en Administración para llegar a ser un gerente necesita, además de todas las características mencionadas anteriormente, lo siguiente :

- La creación de una Asociación Profesional.

Debería organizarse una asociación que se encargara de proporcionar en todo el país, una orientación imparcial sobre los aspectos científicos y profesionales de la dirección.

Esta asociación podría funcionar mediante subsidios, y no considerarla como una empresa que tenga algo que vender. Esta, ofrecería sus servicios a todos aquellos profesionistas que desearan ser dirigentes o gerentes profesionales, como una contribución a la que ellos tienen derecho y no como un producto que debe adquirirse.

- Incrementar los conocimientos.

Deberían acelerarse los estudios y las investigaciones sobre la dirección científica.

Probablemente deberían ser las empresas comerciales las que se encargaran de ello, pues son las únicas que hasta el momento han demostrado tener la iniciativa o la habilidad para emplear la imaginación.

- Adiestramiento de dirigentes o gerentes.

Es necesario dar una instrucción más completa a los estudiantes aspirantes, para que dominen las complejidades de la dirección científica y profesional. Es aquí, donde se hace más urgente la necesidad. Debería establecerse una especie de internado obligatorio, como en el caso de los practicantes de hospitales, para los estudiantes, instructores y profesores de la carrera directiva.

- Dentro de la educación profesional y programas de estudio deberían incluirse más materias prácticas para poder comprobar los conocimientos teóricos. También se deberán realizar más prácticas de campo.

- Colaboración por parte de las empresas públicas y privadas, que permitan la participación del estudiante en algunas de sus funciones, como parte complementaria de su enseñanza.

- Tener una Especialización.

Sería conveniente que dentro de la misma escuela existieran estudios sobre especialización de las diferentes funciones técnicas o administrativas. Como por ejemplo: Al terminar el estudiante la carrera se recibiera como Licenciado - en Administración Financiera, etc.

CONCLUSION

Para ocupar un puesto a nivel gerencia es indispensable reunir las cualidades del puesto. No existen teorías establecidas sobre dichas cualidades, sin embargo, existen referencias sobre éstas (conocimientos, experiencia, habilidades, personalidad, moralidad, actitudes y las demás características que son necesarias).

El Licenciado en Administración no se encuentra lo suficientemente preparado, capacitado y adiestrado para desempeñar un puesto a nivel gerencia. Debido a que durante el estudio de la carrera, no se le inculcó a desarrollar sus cualidades, habilidades, moralidad, personalidad, etc., sino que solamente se le da a conocer en forma general y teórica la disciplina administrativa y sus posibles aplicaciones en las distintas empresas, así como, los instrumentos de que se valen éstas para alcanzar sus objetivos. Ante estos, el Licenciado en Administración debe ver la realidad de su situación al querer ocupar este puesto.

El deseo que tiene el Licenciado en Administración para ser gerente, representa un reto. Para enfrentarse a este reto es necesario prepararse, adquirir experiencia, especializarse y tratar siempre de mejorar y de superarse.

Se desea que esta investigación sirva de base para que el Licenciado en Administración conozca cuáles son las características que debe reunir para llegar a ser gerente, y sientan la inquietud de prepararse eficazmente por sí mismo. Y a las Universidades, Tecnológicas, Politécnicas para formar futuros profesionistas como ejecutivos-técnicos-administradores, que sean capaces de desempeñar puestos directivos.

El Licenciado en Administración como gerente deberá estar preparado para lograr sus metas :

- a) Crecimiento individual.
- b) Crecimiento de la empresa donde trabaja.
- c) Crecimiento de la comunidad (misión social).

Para llegar a ser gerente se requiere de un precio, en esfuerzo, horas, constancia, estudio , autodisciplina y trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, Louis A., La Función Directiva como Profesión. - España, McGraw-Hill, 1967.
- Anzizu, José M. de, Las Funciones Directivas. España, - Labor, 1975.
- Auren, Uris, La Guía del Ejecutivo. México, Logos Con--sorcio, 1976.
- Barnard, Chester I., Las Funciones de los elementos di--rigentes. Madrid, Instituto de Ejecutivos Políti--cos, 1961.
- Bellows, Roger, Habilidades del ejecutivo. México, C.E. C.S.A., 1964.
- Campos, Cervantes, Estela de la Luz, Apuntes de Organi--zación. México, U.N.A.M., 1977.
- Chruden, Herbert J., Administración de Personal, México, C.E.C.S.A., 1978.
- Drucker, Peter F., La Gerencia de Empresas. Argentina,--Sudamericana, 1959.
- Guzmán, Valdivia, Isaac, Problemas de la Administración de Empresas. México, Limusa, 1980.

- Guzmán, Valdivia, Isaas, La Dirección de los Grupos Humanos. México, Limusa, 1980.
- Hernandez y Rodriguez, Sergio, Administración I. México, U.N.A.M., 1976.
- Martinez, Villegas F., El Ejecutivo en la Empresa Moderna. México, Insurgentes, 1966.
- Matutano, Gabriel, El Oficio de Mandar. México, Limusa, 1977.
- Reddin, William J., Efectividad Gerencial. México, Diana, 1974.
- Reyes, Ponce, Agustín, Administración de Empresas. México, Limusa, 1976.
- Rohrer, Hibler y Repogle, Directivos del Mañana. España, Anaya, 1972.
- Scanlan, Burt K., Administración Curso para nuevos Gerentes. México, Limusa, 1979.
- Van, Fleet, James K., Los 22 Grandes errores que cometen los ejecutivos y como corregirlos. México, Diana, 1980.