

ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS
IDALBERTO CHIAVENATO

CAPÍTULO 1



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- Definir la administración y dar ejemplos de administradores exitosos.
- Describir el proceso administrativo formado por las cuatro funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) y el tipo de actividad administrativa asociada con cada una de ellas
- Explicar la diferencia entre eficiencia y eficacia, así como su importancia para el desempeño organizacional.
- Señalar las diferencias entre las funciones administrativas en cada nivel jerárquico de la organización.
- Describir las habilidades técnicas, humanas y conceptuales y su importancia para los administradores y otros profesionales.
- Definir los diez papeles que los administradores desempeñan en las organizaciones.
- Describir las características del éxito administrativo y los asuntos relacionados con el futuro de los administradores.

Lo que se verá:

- El administrador
- La administración
- Las organizaciones
- Los niveles organizacionales
- El proceso administrativo
- Las habilidades del administrador
- Los papeles del administrador

CASO INTRODUCTORIO

Espíritu emprendedor

Javier dejó su tierra natal en el interior del estado de Sao Paulo, donde trabajaba con una tractor, ordeñaba vacas cuidaba la hacienda de la familia, para ir a trabajar en Computer Field, En Sao Paulo. Después de terminar el curso de administración de empresas, en corto tiempo se convirtió en el primer brasileño en dirigir el laboratorio de desarrollo de productos de la empresa, después de haber seguido una brillante carrera llena de ascensos en varias divisiones.

Ahora Javier es gerente general del negocio de multimedia de ComputerField, que representa la unión del PC (computador personal o micro) con televisión nacional, las telecomunicaciones y la electrónica de consumo, La multimedia acoplada al micro permite grabar y proyectar películas, música en CD, juegos periódicos, libros y revistas. Javier tiene en mente el desafío administrativo de convertir el área de multimedia en uno de los mayores negocios de ComputerField en Brasil. Este enorme reto administrativo requiere la aproximación de ComputerField a sus clientes, el desarrollo de nuevos productos y servicios afines, la articulación de nuevos canales de distribución de los productos y la reducción de los costos de producción. Para superar estos desafíos Javier requiere muchas habilidades administrativas. Si usted estuviese en el lugar de Javier, ¿cómo procederías? ¿Cuáles técnicas administrativas crearía y emplearía para sacar adelante la nueva división de negocios de una empresa dinámica e innovadora como ComputerField?

El trabajo es una actividad que agrega valor a algo, y su propósito es asegurar prosperidad a las personas, las organizaciones u a la sociedad en conjunto. De ahí que el estudio de la administración se algo significativo y valioso. La administración está relacional con las formas de realizar mejor, con más facilidad y más éxito el trabajo.

El administrador

El administrado es el responsable del desempeño de una o más personas de la organización. El administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente planea, organiza, dirige personas, gestiona y contrala recursos materiales, financieros, informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos. El administrador cumple las tareas gracias a las personas, razón por la cual ocupa una posición primordial en los negocios de todas las organizaciones. Las personas reciben el nombre de subordinados, empleados, colaboradores, socios intraemprendedores o empresarios internos, Todo administrador asume la responsabilidad básica de ayudar a la organización a lograr un buen desempeño a través de las personas y a utilizar todos los recursos materiales, financieros, informáticos y tecnológicos. Es probable que no exista algo más vital para la sociedad que el papel del administrador, el cual determina si una institución social puede servir bien a la comunidad o simplemente desperdiciar talento y recursos.¹

El administrador imprime dirección y rumbo a su organización, proporciona liderazgo a las personas y decide cómo se den disponer y utilizar los recursos para alcanzar los objetivos de la

¹ Henry Mintzberg. "The Mangager's Job: Folklore an fact", Harvar Bussines Review, vol 53, julio-agosto 1975, p.61

CAPÍTULO 1

Naturaleza y desafío de la administración Actual

organización. Estas actividades atañen no sólo al alto ejecutivo sino también al supervisor de primera línea; en otras palabras, se aplican al administrador en cualquier nivel de la organización.

GUIAS

Definiciones de administración.

Proceso mediante el cual un grupo de personas dirige las acciones de otras, para alcanzar objetivos comunes (Massie y Douglas).

Proceso de trabajar con otras personas para alcanzar con eficiencia objetivos organizacionales, gracias al uso eficiente de recursos limitados en un ambiente variable (Kreitner)

Coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar objetivos establecidos (Silk)

Creación de un ambiente eficaz para que las personas trabajen en grupos organizacionales formales (Koontz y O'Donnel)

Contempla las actividades de una o más personas para coordinar las de otras persona que persiguen, fines que no pueden ser alcanzados por una sola persona (Donnel, Gibson e Ivancevich).

Proceso de consecución de objetivos organizacionales mediante la combinación del trabajo con personas, y de las personas, con otros recursos organizacionales. (Certo).

La administración

La administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño) Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.

Administración no significa ejecutar tareas u operaciones, sino lograr que sean ejecutadas por otras personas en conjunto. El administrador no es aquel que ejecuta tareas, sino, el que consigue que otras las realicen. La administración logra que las personas cumplan las tareas para llevar las organizaciones al éxito. La administración no es una ciencia, exacta, sino una ciencia social, pues al tratar con negocios y organizaciones, trata con personas.

La administración debe combinar eficiencia y eficacia para conseguir los objetivos organizacionales; por tal motivo, el administrador debe saber utilizar los recursos organizacionales para lograr eficiencia y eficacia, y alto grado de satisfacción entre las personas que ejecutan el trabajo y el cliente que lo recibe. Este triple sentido de desempeño, obtención de resultados y satisfacción de las personas y el cliente es el tema central que focaliza el moderno sitio de trabajo.

CAPÍTULO 1

Naturaleza y desafío de la administración Actual

Respecto al desempeño, existen criterios: eficiencia y eficacia. La eficiencia, que significa hacer las cosas bien y de manera correcta, se la relaciona con los medios; es una medida de la proporción de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos, es decir una medida de salidas o resultados comparados con los recursos utilizados. La administración puede alcanzar un objetivo con el mínimo de recursos o sobrepasar el objetivo con los mismos recursos. Por ejemplo, la eficiencia se puede medir por el costo del trabajo, la utilización de equipos, el mantenimiento de máquinas y el retorno del capital invertido. Un administrador eficiente es aquel cuya unidad de trabajo opera diariamente al costo mínimo de material y de trabajo.

Cuadro 1.1 Diferencias entre eficiencia y eficacia.

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none">• Realizar las tareas de manera correcta	<ul style="list-style-type: none">• Realizar las tareas necesarias
<ul style="list-style-type: none">• Preocuparse por los medios	<ul style="list-style-type: none">• Preocuparse por los fines
<ul style="list-style-type: none">• Enfatizar en los métodos y procedimientos	<ul style="list-style-type: none">• Enfatizar en los objetivos y resultados
<ul style="list-style-type: none">• Cumplir los reglamentos internos	<ul style="list-style-type: none">• Alcanzar las metas y los objetivos
<ul style="list-style-type: none">• Entrenar y aprender	<ul style="list-style-type: none">• Saber y conocer
<ul style="list-style-type: none">• Jugar fútbol con habilidad	<ul style="list-style-type: none">• Ganar el partido de fútbol
<ul style="list-style-type: none">• Saber luchar	<ul style="list-style-type: none">• Ganar la guerra
<ul style="list-style-type: none">• Ser puntual en el trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Agregar valor y riqueza a la organización

La eficiencia es necesaria pero no es suficiente. Debe haber eficacia, especialmente en lo relacionado con la consecución de objetivos y resultados. La eficacia, relacionada con los fines y propósitos, es el grado en que la administración consigue sus objetivos. Es la medida del resultado de la tarea o del objetivo establecido. Un administrador eficaz es aquel cuya unidad de trabajo alcanza diariamente las metas de producción en términos de cantidad y calidad de los resultados.

Sin embargo, no siempre eficacia y eficiencia van de la mano, Muchas veces el administrador es eficiente al obtener el máximo con los recursos disponibles, pero es ineficaz por no alcanzar los objetivos esperados. En este caso es como el bañista que acaba muerto de cansancio en la playa. Otras veces es eficaz al lograr los objetivos establecidos pero consumiendo todos los recursos: gana la guerra, pero deja muertos y heridos en el camino, debido a la falta de eficiencia. El ideal es ser eficiente y eficaz, lo cual tiene un nombre: excelencia.

Nada se gana con ejecutar tareas técnicas, en ocasiones difíciles y desafiantes. La clave es verificar si vale la pena ejecutarlas y si son importantes para la organización. En ocasiones, ciertas personas son muy eficientes en trabajos inútiles, para la organización. El esfuerzo por ser eficiente debe estar antecedido del esfuerzo por ser eficaz. El éxito administrativo consiste en utilizar los recursos organizacionales con eficacia y eficiencia simultáneamente, lo cual significa excelencia en el desempeño.

CAPÍTULO 1
Naturaleza y desafío de la administración Actual

Cuadro 1.2 Eficacia y eficiencia

		Empleo de recursos	
		Pobre	Buena
Consecución de objetivos	Alta	Eficaz pero no eficiente. Alcanza objetivos pero se desperdician algunos recursos.	Eficaz y eficiente, objetivos alcanzados y recursos bien utilizados. Elevada productividad y desempeño.
	Baja	No es eficaz ni eficiente. No se alcanzan los objetivos y se desperdician recursos en el proceso. Desempeño deficiente	Eficiente pero no eficaz. Los recursos se asignan bien pero no se alcanzan los objetivos. Desempeño precario.

Fuente: adaptado de John R. Schermerhorn, Jr. Management, Nueva York, John Wiley, 1996, p.5.

Regreso al caso introductorio

Javier desea realizar un trabajo eficiente y eficaz como gerente general de la división de multimedia de ComputerField. En resumen, pretende hacer las cosas bien, fabricar buenos productos, distribuirlos adecuadamente en el mercado y reducir los costos de producción y distribución. Pero también quiere alcanzar objetivos globales: cumplir el volumen anual de ventas, obtener gran participación en el mercado consumidor y proporcionar ganancias a su empresa. (tener un ojo en el tablero del automóvil para utilizar bien el combustible y el otro en la carretera para alcanzar el objetivo deseado).

Las organizaciones

Una parte de nuestra definición de administración se refiere a la consecución de objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz, lo cual significa que la razón de ser de un administrador es velar por todo o por una parte de la organización. Vivimos en una sociedad de organizaciones en donde casi todo se produce dentro de ellas: automóviles, vestidos, alimentos, libros, revista, investigaciones, servicios, comunicaciones, etc. Utilizando conocimientos, personas, dinero, tecnología, información y trabajo colectivo, las organizaciones ejecutan tareas que ningún individuo aislado conseguiría realizarlas. Sin las organizaciones, muchas ciudades no podrían tener millares de rutas aéreas diarias sin un accidente o recibir y distribuir electricidad generada por varias hidroeléctricas, termoeléctricas y plantas nucleares, o producir cada día miles de automóviles, o incluso disponer de centenares de miles de películas, videos y discos para el entretenimiento y la diversión. Las organizaciones invaden nuestra sociedad. Es probable que muchos estudiantes trabajen en una organización ya sea privada, un banco, un almacén, un hospital, una fábrica, una empresa gubernamental. Muchos también son miembros de otras organizaciones como universidades, iglesias, clubes deportivos, partidos políticos. Son clientes de

CAPÍTULO 1

Naturaleza y desafío de la administración Actual

bancos y aseguradoras, utilizan planes de salud, invierten en planes de previsión social, tienen tarjetas de créditos. Muchos estudiantes compran alimentos en supermercados, comen en restaurantes de comida rápida adquieren vestidos en almacenes, en efectivo o a crédito. Los administradores responden por todas esas organizaciones y por los recursos que ellas utilizan para alcanzar objetivos organizacionales.

Una organización es una entidad social conformada por persona que trabajan juntas y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común. Al decir que es una entidad social deliberadamente estructurada, se indica que las tareas se dividen entre mientras de la organización. Una organización es una sociedad en miniatura en donde coexisten dos tipos de personas: los líderes y los subordinados Se dice que está orientada hacia objetivos por que busca consecuencias deseadas; por ejemplo obtener ganancias (Volkswagen, McDonald's, Banco Bradesco), atender necesidades espirituales (Iglesia católica o presbiteriana), proporcionar entretenimiento (Sony, redes de cine, Net, Blackbuster), desarrollar arte y cultura (teatro municipal, teatro de cultura artística), practicar deportes (Corinthias, Flamengo, Palmeira, Sociedad de tenis de Sao Paolo) y así sucesivamente. Un buen ejercicio sería elaborar una lista de las organizaciones que abundan en nuestra sociedad.

El propósito de toda organización es elaborar un producto o brindar un servicio para satisfacer las necesidades de los clientes, que pueden ser consumidores, usuarios, asociados o contribuyentes. De ahí el fuerte énfasis en la calidad del producto o del servicio al cliente, como fuerzas vitales de una organización y fuentes de su ventaja competitiva. Por ejemplo, el objetivo de una organización como Black & Decker "es poner en manos de las personas de todo el mundo productos de calidad que cumplan el compromiso de innovación, investigación, diseño y satisfacción del consumidor. Estamos comprometidos en alcanzar o sobrepasara las necesidades de aquellos que dependen de nuestros productos en su trabajo, en su hogar o en su lugar de recreación"². Es lo que afirma el informe anual de la compañía.

Las organizaciones empelan personas y aplican recursos, y pueden ser de gran tamaño como Volkswagen, Petrobras, Banco do Brasil, Pan de Azúcar, Varig. Algunas se dedican a elaborar productos de consumo (Fiat automoveis, Gessy, Nestlé, Procter & Gamble. Vila Romana) o bienes destinados a la producción (Fiat Caminhoes e tratores, Compañía Siderúrgica nacional).Otras prestan servicios, como bancos (Bradesco, Itaú, Mercantil), entidades financieras (American Express, Finasa, Banco Pactual), aerolíneas (Varig, TAM, Transbrasil), cadenas de restaurantes (Bob's, Arby's, Habib's), entretenimiento (TV Globo, redes de cine, radiodifusoras AM, FM) o incluso hospitales, escuelas y universidades, agencias de publicidad, consultorías en general, empresas de auditoría y contabilidad, y de otros tipos diferentes. Estas empresas constituyen el sector que genera empleo y vitaliza la economía de un país.

También existen pequeñas organizaciones que disputan espacios con aquellas. Son pequeños negocios iniciados por algún emprendedor, persona visionaria que asume riesgos y utiliza la innovación y la creatividad para aprovechar las oportunidades de negocios en un ambiente incierto donde otras personas verían problemas o amenazas. Es impresionante la cantidad de pequeños negocios (pequeñas y medianas empresas que incluyen propietario, socios, franquicias, y profesionales independientes o incluso operaciones en tiempo parcial, como pizzerías, charcuterías, papelerías. etc.).

² Black & Decker, Relatório anual de 1993.

CAPÍTULO 1

Naturaleza y desafío de la administración Actual

Muchas de las organizaciones son empresas que actúan como negocios multinacionales en varios países (Coca-cola, Phillips, McDonald's, Sony, General Motors) y enfrentan problemas y desafíos complejos, debido a las diferencias de cultura, sistemas políticos y condiciones económicas en todo el mundo. También existen organizaciones sin ánimo de lucro, como escuelas municipales, universidades estatales o federales, hospitales, museos, centros cívicos y entidades religiosas filantrópicas, de beneficencia, culturales, sindicatos y asociaciones de clase que no buscan obtener ganancia. Además, las agencias gubernamentales municipales, estatales y federales también son organizaciones sin ánimo de lucro, puesto que sus objetivos son predominantemente sociales. También existen las denominadas organizaciones no gubernamentales (ONG), que persiguen objetivos sociales, educativos, cívicos o ecológicos sin depender de recursos del gobierno.

Los Niveles organizacionales.

El administrador es una figura esencial e indispensable para las organizaciones, cualquiera que sea su tamaño o la clase. En las organizaciones, el administrador puede ser el presidente o el director, el gerente o el supervisor., dependiendo del nivel que ocupa. En otros términos, el administrador puedes estar situado en algunos de los tres niveles organizacionales: institucional, intermedio u operacional de una organización. En cada uno de estos niveles organizacionales, el papel del administrador es diferente.

Nivel Institucional

Es el nivel administrativo más elevado de la organización y está constituido por el presidente y los directores que conforman la alta administración y toman las principales decisiones de la organización. En las grandes empresas existe el consejo de administración, que determina lo que deben hacer el presidente y la dirección. El nivel institucional es más periférico de la organización, pues está en contacto directo con el ambiente externo, con el mundo que rodea la organización y recibe el efecto de los cambios y las presiones ambientales. También recibe el nombre de nivel estratégico porque responde por la definición del futuro del negocio en conjunto. En este nivel, el administrador debe poseer visión estratégica para definir la misión y los objetivos fundamentales del negocio.

Nivel intermedio

Nivel administrativo que articula internamente el nivel institucional con el nivel operacional de la organización. Es el nivel del medio campo y está conformado por los gerentes, Recibe el nombre de nivel gerencial o táctico y funciona como una capa amortiguadora de los impactos ambientales, pues recibe las decisiones globales tomadas en el nivel institucional y las transforma en programas de acción para el nivel operacional. Interpreta la misión y los objetivos fundamentales del negocio y los traduce en medios de acción cotidianos para que el nivel operativo pueda transformarlos en ejecuciones. En este nivel, el administrador debe poseer visión táctica.

Nivel operacional:

Nivel administrativo más bajo de todos; es el más interno de la organización y constituye la base inferior del organigrama. Administra la ejecución y la realización de las tareas y actividades cotidianas. En este nivel, el administrador debe poseer visión operacional. Recibe el nombre de supervisión de primera línea porque tiene contacto directo con la ejecución y la operación realizada

CAPÍTULO 1 Naturaleza y desafío de la administración Actual

por los empleados no administrativos y los obreros se encargan de realizar tareas y actividades de la organización.

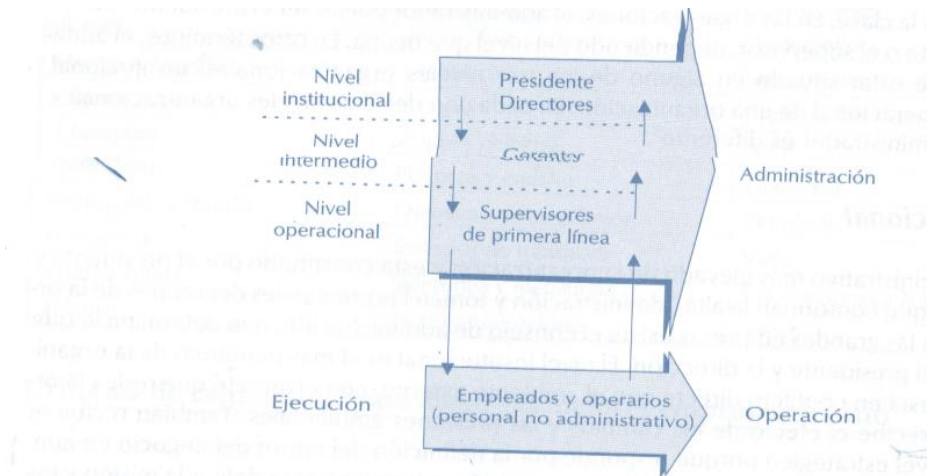


Figura 1.1 Los tres niveles de la administración y la operación y ejecución.

Así, en cualquier organización, la administración funciona en estos tres niveles en estrecha coordinación. Estos niveles conforman el denominado aparato administrativo de la organización y cada uno de ellos cumple una función específica.

Cuadro. 1.3 Características de los tres niveles administrativos

Nivel	Actuación	Alcance	Duración
Institucional	Estratégica	Global, incluye toda la organización.	Largo plazo
Intermedio	Táctica	Parcial, incluye una unidad de la organización.	Mediano plazo
Operacional	Operacional	Específico, incluye determinada operación o tarea.	Corto plazo.

El administrador responde por el desempeño organizacional en cualquiera de estos tres niveles. En ocasiones, algunos profesionales no administradores son ascendidos del nivel de ejecución al nivel administrativo de ciertas organizaciones; por ejemplo, médicos (en los hospitales) ingenieros (en las fabricas), contadores (en consultorías de auditoría y contabilidad), economistas (en organizaciones públicas) o abogados (en consultorios jurídicos), donde dejan parcialmente a un lado su especialidad original para convertirse en administradores. A partir de ahí, requieren conocimientos mínimos de administración.

Regreso al caso introductorio.

Como gerente general de la división de multimedia de ComputerField, Javier ocupa una cargo administrativo en el nivel intermedio de la organización reporta al nivel institucional y tiene a su cargo varios elementos del nivel operacional. Su trabajo lo realiza en una división de la compañía; sus objetivos son formulados a mediano plazo, casi siempre a un año, periodo que constituye un ejercicio contable.

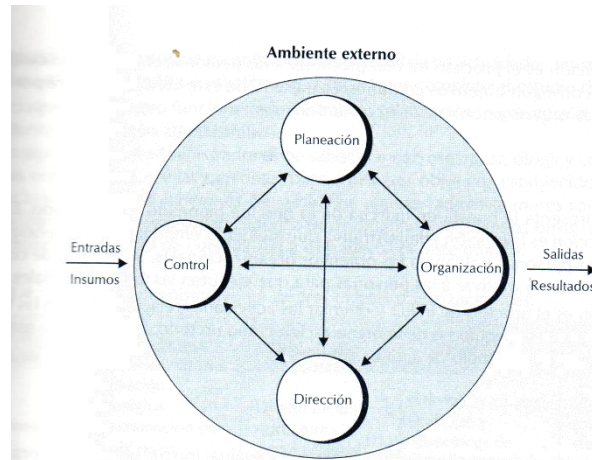
CAPÍTULO 1 Naturaleza y desafío de la administración Actual

Como el administrador puede trabajar en cualquier de los tres niveles organizacionales, puede ser el presidente, el director, el gerente o el supervisor, dependiendo de la posición que ocupe. Sin embargo, en cualquiera de esos niveles o posiciones, el trabajo del administrador siempre está orientado hacia el proceso administrativo.

El proceso Administrativo

¿Qué hace el administrador? ¿Cuáles son las funciones que ejerce en la vida diaria? Parte de la definición de administración habla de la consecución de objetivos organizacionales mediante la planeación, la organización, la dirección y el control. Desde mediado del siglo XX, se convirtió en práctica común definir la administración en términos de sus cuatro funciones específicas: planeación, organización, dirección y control. En consecuencia, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales, establecidos³, que incluyendo no sólo categorías económicas como tierra, capital, y trabajo, sino también información y tecnología. Es obvio que las personas constituyen el elemento inteligente y dinámico que maneja, opera y agiliza todos estos recursos.

Proceso significa secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles, ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo dada el conjunto y secuencia de las funciones administrativas.



Planeación

La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. Gracias a la planeación, el administrador se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basados en algún método, plan o lógica, en vez de dejar todo al azar. La planeación produce planes basados en objetivos y en los

³ Michael H. Mescom, Michael Albert y Franklin Khedouri. Management: individual and organizational effectiveness. Nueva York, Harper & Row, 1985.

CAPÍTULO 1

Naturaleza y desafío de la administración Actual

mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada, Por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto alternativas para el futuro.

La planeación es el proceso de fijar objetivos y el curso de acción adecuado para conseguirlos. La partes III de este libro se dedicará por completo al estudio de la planeación.

Organización

La organización busca los medios y recursos necesarios que periten llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos. Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entres los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados. La organización es el proceso de comprometer a las personas en un trabajo conjunto estructurado para conseguir objetivos comunes.

Dirección

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las persona a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales.

La dirección es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros del equipo o de la organización como un todo.

Control

El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos. El control es el proceso que garantiza la conformidad de las actividades con las actividades planeadas.

En conjunto, las cuatros funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) conforman el proceso administrativo.

CAPÍTULO 1

Naturaleza y desafío de la administración Actual

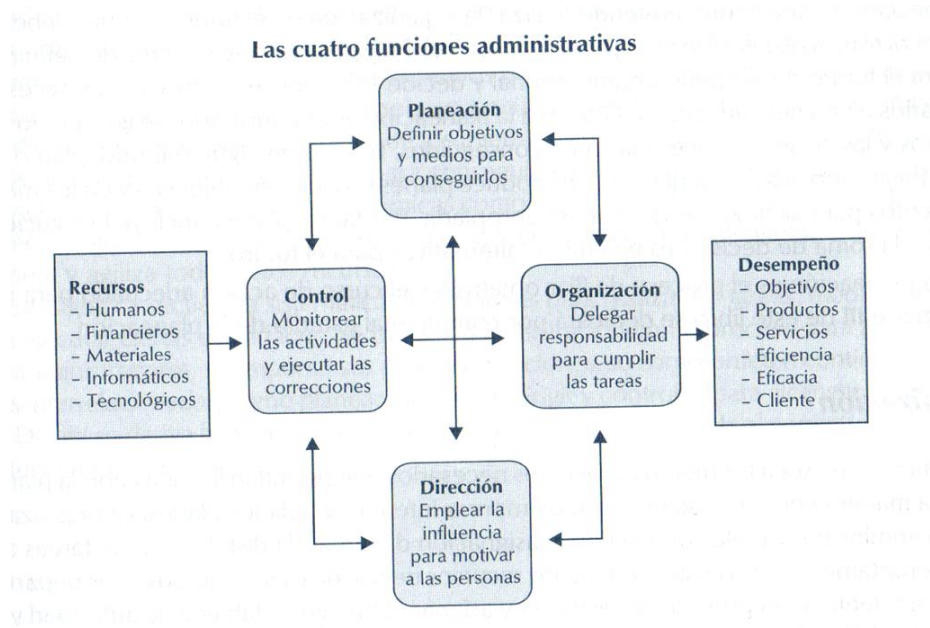


Figura 1.3 Proceso administrativo.

Esto significa que el administrador debe saber planear, organizar, dirigir y controlar actividades de las organizaciones y las personas. Para conseguir objetivos establecidos. Lo ideal sería equilibrar bien esas cuatro funciones. Sin embargo, algunos administradores son excelentes planeadores; otros muy buenos organizadores; otros dirigen bien, mientras otros también son óptimos controladores. Al final de cuentas, nada es perfecto en este mundo.

Cuadro 1.4 Proceso administrativo en los tres niveles organizacionales

Nivel de actuación	Planeación	Organización	Dirección	Control
Institucional	Planeación estratégica. Determinación de los objetivos organizacionales.	Diseño de la estructura organizacional.	Dirección general. Políticas y directrices de personal.	Controles globales y evaluación del desempeño organizacional.
Intermedio	Planeación y asignación de recursos.	Diseño departamental. Estructura de los órganos y equipos. Normas y procedimientos.	Gerencia y recursos. Liderazgo y motivación.	Controles tácticos y evaluación del desempeño departamental.
Operacional	Planes operacionales de acción cotidiana.	Diseño de cargos y tareas. Métodos y procesos de operación.	Supervisión de primera línea.	Controles operacionales y evaluación del desempeño individual.

CAPÍTULO 1 Naturaleza y desafío de la administración Actual

Regreso al caso introductorio.

Como gerente general de la división de multimedia de CoputerField, Javier debe planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de su división. Su función es predominantemente administrativa, lo cual le permite tener una visión amplia y global de la división.

El proceso administrativo presenta las siguientes características básicas:

1. *Es cíclico y repetitivo.* El proceso es permanente y continuo, y siempre se está completando y repitiendo. En cada ciclo, el proceso tiende a mejorar y a perfeccionarse continuamente.
2. *Es interactivo.* Cada función administrativa interactúa con las demás, influenciándolas y dejándose influenciar por ellas.
3. *Reiterado.* El proceso administrativo consta de pasos que, aunque no se sigan con rigidez, durante su implementación conforman un programa sujeto a ajustes y correcciones. Avances y retrocesos.
4. *Sistémico.* Ninguna de las partes puede analizar aisladamente el proceso, sino en su totalidad globalidad. Para entender cada una de las funciones administrativas, es necesario conocer las demás. Ninguna de ellas se puede administrar sin establecer estrecha relación con las otras.

Las habilidades del administrador.

Según Katz, el éxito del administrador depende más de su desempeño que de sus rasgos particulares de personalidad, de aquello que hace y no de aquello que es. Su desempeño es el resultado de ciertas habilidades que posee y utiliza. Una de esas habilidades es la capacidad de transformar conocimiento en acción, la cual origina el desempeño deseado. Para Katz, existen tres tipos de habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnicas, humanas y conceptuales.

Las habilidades técnicas incluyen el uso de conocimiento especializado y la facilidad de ejecución de técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos de ejecución. Es el caso de la habilidad en contabilidad, programación de computadores, ingenierías, etc. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer, es decir, con el trabajo, con los objetos, como procesos materiales físicos y concretos. Es bastante fácil trabajar con objetos y con números, porque son estáticos e inertes, no contestan ni se resisten a la acción del administrador.

Las habilidades humanas están relacionadas con el trabajo, con las personas, y se refieren a la facilidad de establecer relaciones interpersonales y grupales. Incluyen la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, liderar y resolver conflictos individuales o colectivos. Las habilidades humanas relacionan con la interacción de las personas. El desarrollo de la cooperación en el equipo, el estímulo de la participación sin recelos y el involucramiento de las personas y a través de las personas.

CAPÍTULO 1

Naturaleza y desafío de la administración Actual

Las habilidades conceptuales incluyen la visión de la organización o de la unidad organizacional como un todo, la facilidad para trabajar con ideas y conceptos, teorías y abstracciones. Una administrador que posee habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí, pues entiende como se relaciona la organización con su ambiente y cómo los cambios producidos en una parte de la organización afectan el resto de ésta. Las habilidades conceptuales están relacionadas con el pensamiento, el raciocinio, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas de solución a los problemas. Representan las capacidades cognitivas más sofisticadas del administrador, que le permiten planear el futuro. Interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades donde ninguna otra persona las ve. A medida que un administrador hace carrera y asciende en la organización, requiere desarrollar cada vez más sus habilidades conceptuales para no limitarse a su empleabilidad. Empleabilidad es la capacidad de una persona para obtener y mantener un empleo. Obtener un empleo puede ser fácil, lo difícil es mantenerlo a largo plazo.

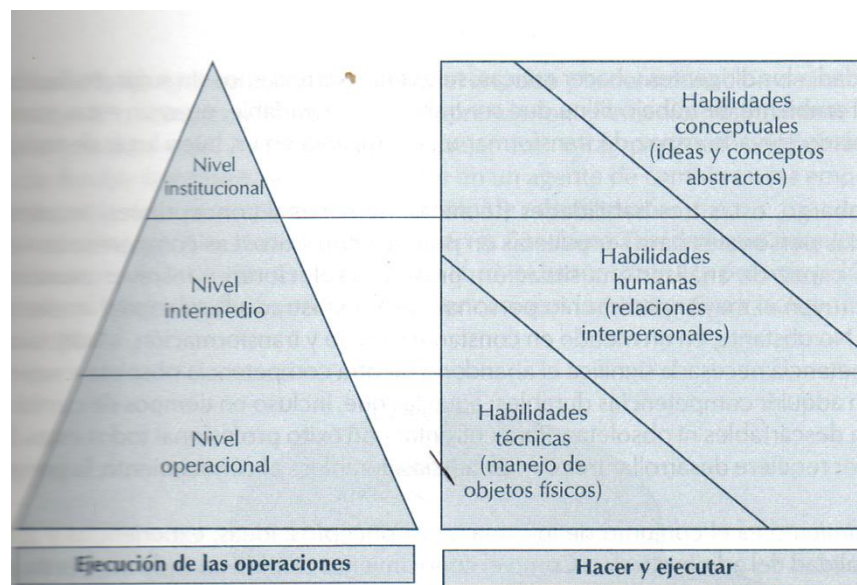


Figura 1.4 Las tres habilidades del administrador.

Evaluación crítica.

¿Cuáles son las empresas buenas para trabajar?

¿Cómo debe ser la empresa que se considera un lugar óptimo para trabajar? ¿Qué prácticas debe seguir? ¿Qué prácticas no debe seguir? Robert Levering y Milton Moskowsky dedicaron varios años a estudiar el tema y publicaron un libro, en 1984, que se convirtió en un éxito de venta en los Estados Unidos. *The 100 best Companies to work in America*, en el que expusieron la siguiente teoría: para ser un lugar bueno para trabajar, ninguna empresa tiene que ser perfecta, sino buena en aspectos específicos. Los autores afirman que la política salarial y de beneficios, las oportunidades de carrera y la calidad de las instalaciones mejoran la cotización de la empresa en los empleados, pero que importa es la confianza que inspira, pues los empleados requieren sentir que sus dirigentes son personas confiables, y tener la certeza de que no serán desvinculados de

CAPÍTULO 1

Naturaleza y desafío de la administración Actual

repente ni de modo arbitrario. Y en caso de que fuese necesario desvincularlos, el proceso será transparente. Los empleados deben percibir que la empresa no comete injusticias. Además, deben sentir que forman parte del negocio, que pueden acceder con facilidad a los dirigentes y hacer críticas, sugerencias y reclamos sin sufrir retaliación. En resumen, el ambiente de trabajo tiene que ser tranquilo y agradable, pues sin estas condiciones no hay salario elevado capaz de transformar una compañía en un buen lugar de trabajo.⁴

Sin embargo, estas tres habilidades (técnicas, humanas, y conceptuales) requieren ciertas competencias personales para ser puestas en práctica con éxito. Las competencias –cualidades de quien es capaz de analizar una situación, presentar soluciones y resolver asuntos o problemas– constituyen el mayor patrimonio personal del administrador⁵, su capital intelectual, su mayor riqueza. No obstante, en un mundo en constante cambio y transformación, la adquisición de una nueva competencia necesaria significa el abandono de otra competencia obsoleta y superada. El secreto está en adquirir competencias durables: aquellas que, incluso en tiempo de cambios rápidos, no se tornan descartables ni obsoletas. Para enfrentar con éxito profesional todos estos desafíos, el administrador requiere desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

Conocimiento es el conjunto de información, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes de la especialidad del administrador. Como el conocimiento cambia en cada momento, en función del cambio e innovación que ocurren con intensidad cada vez mayor, el administrador se debe actualizar y renovar constantemente. Esto significa aprender a aprender, a leer a tener contacto con otras personas y profesionales y, sobre todo a reciclarse continuamente para que sus conocimientos no se tornen obsoletos. Sin embargo, las empresas están llenas de profesionales con excelentes historiales y enorme capital de conocimientos, pero no son capaces de transformar su bagaje personal en contribuciones efectivas para el negocio y crear valor para la organización. Tienen el conocimiento pero no está disponible para la organización, porque no saben utilizarlo ni aplicarlo, El conocimiento es necesario y fundamental, pero no es suficiente para el éxito profesional, puesto que exige ir acompañado de otras dos competencias durables: la perspectiva y la actitud.

Perspectiva, significa capacidad de poner en práctica el conocimiento, saber transformar teoría en práctica, aplicar el conocimiento al análisis de situaciones, a la solución de problemas y la conducción del negocio. No basta con tener el conocimiento, que puede estar sólo en estado potencial, sino que es necesario saber cómo utilizarlo y aplicarlo en las distintas situaciones y en la solución de problemas.

La perspectiva representa la habilidad de poner en práctica los conceptos e ideas abstractas que están en la mente del administrador, ver las oportunidades que no siempre son percibidas por las personas, y transformarlas en nuevos productos, servicios o acciones personales. La perspectiva es la condición personal que permite al administrador diagnosticar situaciones y proponer soluciones creativas e innovadoras. La perspectiva da autonomía e independencia al administrador para no preguntar al jefe qué actividades realizar ni cómo llevarlas a cabo. Sin embargo, aunque el conocimiento y la perspectiva son fundamentales, les falta la tercera competencia durable: la actitud.

⁴ “Así como las amadas”, Exame, edición 579, 15 de marzo de 1995, p.18.

⁵ Alberto Chiavenato, A procura do emprego, op cit.

CAPÍTULO 1

Naturaleza y desafío de la administración Actual

Actitud significa comportamiento personal del administrador frente a las situaciones que enfrenta en su trabajo. Actitud es el estilo personal de hacer las cosas, la manera de liderar, motivar, comunicar, sacar los proyectos adelante. Implica el impulso y la determinación de innovar y la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, el inconformismo frente a los problemas actuales, y sobre todo, la facilidad de trabar con otras personas e influir en ellas. Esta competencia durable transforma al administrador en un agente de cambio en las empresas y organizaciones para que no sea simplemente un agente de conversación.

Estas tres competencias durables constituyen la Santísima Trinidad que permite el éxito del administrador en sus actividades. En el curso del libro, el lector sentirá la preocupación constante por proporcionar y actualizar el conocimiento, perfeccionar la perspectiva y, sobre todo, formar e imponer la actitud.

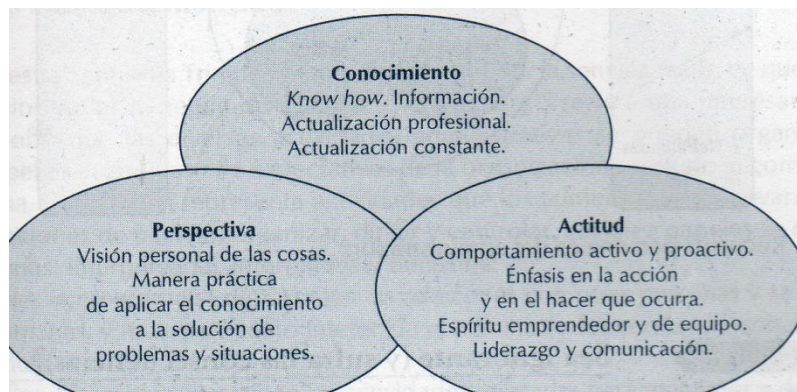


Figura. 1.5 La Santísima Trinidad del administrador: las competencias durables.

¿Cuál de estas tres competencias es la más importante? ¿Cuál de ellas sobresale de las demás? Sin duda, la competencia personal más importante es la actitud. Nuestro punto de vista es que el administrador debe ser un agente de cambio en las organizaciones, debe promover el cambio de mentalidad, cultura, procesos, actividades, productos o servicios, etc. El administrador vuelve las empresas más eficientes y competitivas y las orienta hacia el éxito, en un complicado mundo lleno de cambios y competidores. Sin embargo, para ser paladín del cambio y de la innovación capaces de garantizar y mantener la competitividad organizacional, el administrador requiere desarrollar ciertas características personales que lo conviertan en líder: combatividad, firmeza, convicción profunda, no aceptación del *statu quo*, inconformismo con la mediocridad y alta dosis de espíritu emprendedor.

Regreso al caso introductorio

Al trabajar con ComputerField, Javier tendrá que reunir las tres competencias durables (Conocimiento, perspectiva, y actitud) para enfrentar los desafíos profesionales que se le presenten. Deberá reunir el conocimiento actualizado, perfeccionar la perspectiva personal con relación a su aplicabilidad en la solución de los problemas y en la innovación, y, sobre todo, desarrollar actitud positiva y emprendedora para alcanzar metas y resultados propuestos.

CAPÍTULO 1

Naturaleza y desafío de la administración Actual

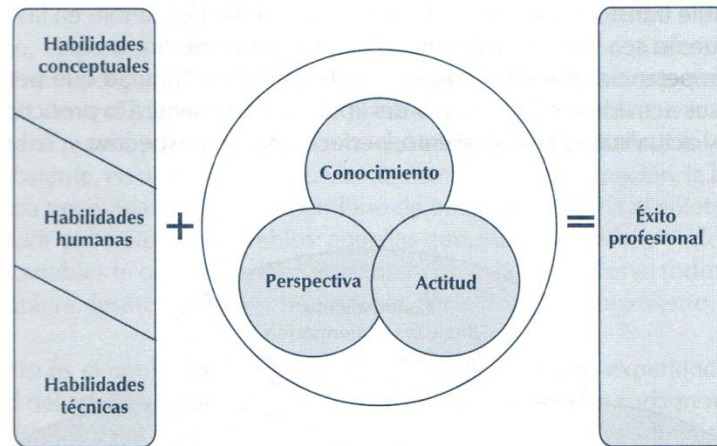


Figura 1.6 Recursos personales del administrador

Los papeles del administrador.

¿Y por qué nuestra Santísima Trinidad es tan importante? por la sencilla razón de que el éxito personal del administrador depende de ella. Henry Mintzberg⁶ realizó una interesante investigación y comprobó que las diversas actividades administrativas se pueden organizar en diez papeles. El papel es el conjunto de expectativas de la organización respecto al comportamiento de un apersona. Cada papel representa actividades que los administradores llevan a cabo para cumplir las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar. Los diez papeles se distribuyeron en tres categorías; interpersonal, informativa y decisoria.

Los papeles interpersonales representan las relaciones con otras personas y se asocian a las habilidades humanas, y muestran cómo interactúan el administrados con las personas e influyen en los subordinados.

Los papeles informativos describen las actividades utilizadas para mantener y desarrollar una red de información. En promedio, un administrador del nivel institucional pasa cerca de 75% de su tiempo hablando con otras personas. Estos papeles muestran cómo intercambian y procesa información el administrador.

Los papeles decisorios incluyen todos los eventos y situaciones en que el administrador debe elegir o escoger. Estos papeles requieren habilidades humanas y conceptuales, y muestran cómo utiliza la información el administrador para tomar decisiones.

En el fondo, los papeles interpersonales, informativos y decisorios dependen mucho del conocimiento, la perspectiva y la actitud del administrador. Los papeles administrativos constituyen lo que el administrador "hace", mientras las tres competencias durables representan lo que el administrador "es". Hacer y ser: dos aspectos fundamentales del administrador eficiente y eficaz.

Regreso al caso introductorio.

Como gerente general de la división de multimedia de ComputerField, Javier desempeña papeles interpersonales para interactuar con sus empleados, papeles informativos para intercambiar y procesar información, y papeles decisorios para utilizar la información en sus divisiones.

⁶ Henry Mintzberg. The Nature of Managerial Work, Nueva York, Harper & Row, 1973, pp. 92-93

CAPÍTULO 1 Naturaleza y desafío de la administración Actual

Cuadro 1.5 Los diez papeles del administrador.

Categoría	Papel	Actividad
Interpersonal	Representación	Asume deberes ceremoniales y simbólicos, representa a la organización, acompaña a visitantes, firma documentos legales.
	Liderazgo	Dirige y motiva a las personas, entrena, aconseja, orienta y se comunica con los subordinados.
	Enlace	Mantiene redes de comunicación dentro y fuera de la organización, emplea portafolios, maletines, hace llamadas telefónicas y asiste a reuniones.
Informativa	Monitoreo	Envía y recibe información, lee revistas e informes, mantiene contactos personales.
	Difusión	Envía información a los miembros de otras organizaciones, envía memorandos e informes, telefonea y establece contactos.
	Portavoz	Transmite información a personas de afuera mediante conversaciones, informes y memorandos.
Decisoria	Emprende	Inicia proyectos, identifica nuevas ideas, asume riesgos, delega responsabilidades de ideas en otros.
	Resuelve conflictos	Emprende medidas correctivas en disputas o crisis, resuelve conflictos entre subordinados, adapta el grupo a la crisis y a los cambios.
	Asignación de recursos	Decide a quién asigna recursos. Programa, presupuesta y establece prioridades.
	Negociación	Representa los intereses de la organización en las negociaciones con los sindicatos, ventas, compras y financiación.

Fuente: adaptado de Henry Mintzberg. *The Nature of Managerial Work*, Nueva York, Harper & Row, 1973, pp. 92-93.

Cuadro 1.6 Los diez papeles administrativos, según Mintzberg.

Papeles interpersonales	Papeles informativos	Papeles decisivos
Cómo interactúa el administrador:	Cómo intercambia y procesa información el administrador:	Cómo utiliza la información el administrador para tomar decisiones:
<ul style="list-style-type: none"> • Representación • Liderazgo • Enlace 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo • Difusión • Portavoz 	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor • Solución de conflictos • Asignación de recursos • Negociación

Guías para el administrador exitoso⁷

1. *Invierta constantemente en su formación profesional:* Estudie con ahínco lea bastante, tome cursos de perfeccionamiento, aprenda una lengua (por ejemplo, inglés), estudie informática, aprenda todo lo que sea posible para sea un excelente profesional, No sea sólo uno más en su organización. En cualquier tarea que usted haga, no sea mediocre: sea el mejor posible.
2. *Manténgase informado:* procure tener una visión global del mundo. De los negocios, de las organizaciones, de las tendencias que ocurren, de asuntos diversos. Manténgase informado y analice asuntos diversos, amplíe su capacidad de análisis, esté siempre actualizado.
3. *Desarrollo su espíritu emprendedor:* tome el trabajo en serio, como si fuese su propia empresa, y tenga fuerza e iniciativa para alcanzar metas y resultados. Busque nuevas ideas: trate de percibir en todo lo que lee y estudia las ideas que pueda aplicar en su trabajo o iniciar un nuevo filón en la empresa o incluso un nuevo negocio particular. No muestre el problema, indique la solución. Sea parte de la solución y no del problema.
4. *Sepa trabajar en equipo:* aprenda a trabajar en conjunto con otras personas, los clientes, los superiores, además de encontrar la solución adecuada a los problemas e innovar siempre. Sepa tratar con personas y situaciones de modo creativo y original. Aléjese de la rutina.
5. *Sea flexible:* es preciso ser flexible para relacionarse con las personas, los clientes, los superiores, además de encontrar la solución adecuada a los problemas e innovar siempre. Sepa tratar con personas y situaciones de modo creativo y original. Aléjese de la rutina.
6. *Desarrolle su capacidad de negociación:* sea diplomático y sepa interactuar con las personas resolviendo problemas e intercambiando los beneficios alcanzados.
7. *Administre conflictos:* es necesario comprender opiniones y posiciones diferentes y, en ocasiones antagónicas. Sepa conducir situaciones difíciles y crear soluciones que abarquen diversos intereses y satisfaga a las partes involucradas.
8. *Vea su carrera como si fuese una empresa:* sea empresario de sí mismo. Su producto o servicio es su propia competencia profesional, que usted debe colocar en el mercado, a fin de atender el cliente, que es la organización para quien usted trabaja. Tenga espíritu de proveedor de su producto o servicio.

⁷ Adaptado de Richard L. Daft. Management, Orlando, The Dryden Press, 1994, p. 39.