**Capítulo 1: La administración y las organizaciones**

**¿Por qué son importantes los gerentes?**

La primera razón por la que los gerentes son importantes para las organizaciones, estriba

en que éstas requieren de sus aptitudes y habilidades administrativas, sobre todo en tiempos

inciertos, complejos y caóticos. En virtud de que las organizaciones tienen que lidiar con los

desafíos actuales.

Otra razón por la que los gerentes son importantes para las organizaciones, es que resultan

fundamentales para que las cosas se hagan.

En consecuencia, los gerentes pueden ejercer, y de hecho ejercen, un impacto, tanto en sentido positivo como negativo. Finalmente, un estudio sobre desempeño organizacional, indica que la capacidad administrativa es relevante en la creación de valor organizacional

¿Quiénes son los gerentes?

Un **gerente** es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa. La labor del gerente no tiene que ver con el logro *personal*, sino con ayudar a *los demás* a llevar a cabo su trabajo.

¿Las organizaciones cuentan con alguna forma de clasificar a los gerentes? En las organizaciones estructuradas de forma tradicional (casi siempre en estilo piramidal, ya que son

más los empleados que pertenecen a los niveles organizacionales bajos que aquellos que conforman los niveles altos), la clasificación puede constar de gerentes de primera línea, de nivel medio o de alto nivel.

En el nivel gerencial más bajo, los **gerentes de primera línea** administran el trabajo de los

empleados no gerenciales, mismos que suelen estar involucrados en la fabricación de los productos que vende la empresa o en el suministro de servicios a sus clientes. Muchas veces los gerentes de primera línea ostentan títulos como *supervisores* o hasta *gerentes de turno*, *gerentes de distrito*, *gerentes de departamento* o *gerentes de oficina*. Los **gerentes de nivel medio** administran el trabajo de los gerentes de primera línea, y pueden encontrarse entre el nivel más bajo y el más alto de la organización. Estos individuos pueden tener títulos como *gerente regional*, *líder de proyecto*, *gerente de tienda* o *gerente de división*. En los niveles superiores de la organización están los **gerentes de alto nivel**, que son responsables de tomar las decisiones organizacionales de amplio espectro y de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la empresa. Por lo general se les conoce como *vicepresidente ejecutivo*, *presidente*, *director administrativo*, *director operativo* o *director general*.

Sin embargo, no todas las organizaciones se estructuran con base en una forma piramidal tradicional.

¿Dónde trabajan los gerentes?

¿qué es una **organización**? Es un conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico.

En primer lugar, cada empresa cuenta con un propósito definido, generalmente expresado en las metas que pretende lograr.

En segundo, las organizaciones están conformadas por personas. Se requiere de ellas para llevar a cabo el trabajo necesario para que la empresa cumpla sus objetivos.

En tercer lugar, todas las organizaciones desarrollan una estructura deliberada, que forma el marco en el que trabajan los miembros que la integran. Tal estructura puede ser abierta y flexible, sin responsabilidades laborales específicas o, por el contrario, con una estricta adhesión a arreglos laborales explícitos.

Por otro lado, hoy en día no existen límites de horario, toda vez que el trabajo puede realizarse, y se realiza, en cualquier lugar y a cualquier hora. No obstante, más allá del tipo de enfoque que emplee la organización, siempre es necesario contar con una estructura deliberada para conseguir que las labores sean ejecutadas, y tener gerentes capaces de supervisarlas y coordinarlas.

**¿Qué hacen los gerentes?**

Los gerentes se encargan de administrar. La **administración** tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz. Como sabemos, lo que distingue un puesto de trabajo gerencial de uno no gerencial es precisamente que en el primer caso se coordinan y supervisan las labores de otras personas

Por el contrario, la administración se ocupa, entre otras cosas, de garantizar que las actividades laborales sean ejecutadas con eficiencia y eficacia por las personas responsables de llevarlas a cabo. El término **eficiencia** se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos. La administración se ocupa también de la eficacia de los empleados. La **eficacia** suele definirse en términos de “hacer lo correcto” o, en otras palabras, efectuar aquellas actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos de la empresa.

Funciones administrativas

Henri Fayol, empresario de origen francés, fue el primero en proponer, a principios del siglo xx, que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Hoy en día esas funciones se han resumido en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar:

**Planeación**: los gerentes definen objetivos, establecen estrategias para alcanzarlos, y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

**Organización:** cuando los gerentes organizan, determinan las tareas a realizar, quiénes deben llevarlas a cabo, cómo se agrupan las actividades, quién le reporta a quién y en dónde se toman las decisiones.

Todas las organizaciones están conformadas por personas, y es labor del gerente trabajar

con y a través de ellas para lograr los objetivos. Ésta es la función de **dirección**

La última función administrativa es el **control**. Una vez que se han establecido los objetivos

y los planes (planeación); que la disposición de las tareas y la estructura se ha puesto en

acción (organización), y que se ha contratado, capacitado y motivado al personal (dirección),

se hace necesario evaluar si las cosas han sido ejecutadas de acuerdo con lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se cumplan y de que el trabajo sea realizado como se debe, los gerentes supervisan y evalúan el desempeño.

Roles gerenciales de Mintzberg y un modelo contemporáneo de la administración

En su primer estudio integral, Mintzberg concluyó que la mejor manera de describir la labor gerencial consiste en revisar los roles que desempeñan los gerentes al llevar a cabo su trabajo. El concepto de **roles gerenciales** se refiere a las acciones o comportamientos específicos exhibidos por los gerentes, y que se espera que éstos encarnen.

Los **roles interpersonales** tienen que ver con las personas (subordinados e individuos ajenos a la organización) y otros deberes de carácter ceremonial y simbólico. Los tres roles interpersonales son representante, líder y enlace. Los **roles informativos** involucran la recopilación, recepción y transmisión de información. Los tres roles informativos son monitor, difusor y vocero. Por último, los **roles decisorios** implican la toma de decisiones o la elección de alternativas, e incluyen al emprendedor, al solucionador de conflictos, al asignador de recursos y al negociador.

Mintzberg propuso que, al desempeñar estos roles, las actividades de los gerentes incluyen

tanto la reflexión (razonamiento) como la acción (ejecución).

Habilidades gerenciales

Robert L. Katz propuso que los gerentes necesitan contar con tres conjuntos de habilidades fundamentales: técnicas, humanas y conceptuales.

Las **habilidades técnicas** son el conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales.

Estas habilidades tienden a ser más importantes para los gerentes de primera línea porque por

lo general son ellos quienes manejan a los empleados que utilizan herramientas y técnicas para generar los productos o servicios ofrecidos por la organización a sus clientes.

Las **habilidades humanas**, mismas que involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo. Como todos los gerentes tienen que tratar con personas, estas habilidades tienen la misma relevancia en todos los niveles administrativos. Los gerentes con buenas habilidades humanas consiguen lo mejor de sus subordinados.

Saben cómo comunicarse con ellos, motivarlos, dirigirlos e inspirarles entusiasmo y confianza.

Por último, las **habilidades conceptuales** son aquellas que utilizan los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Empleando tales habilidades, los gerentes logran ver la organización como un todo, comprender las relaciones que hay entre varias subunidades y visualizar de qué manera se inserta la organización en un entorno más amplio. Estas habilidades son más relevantes para los gerentes de alto nivel.

**¿Cómo se está transformando el trabajo gerencial?**

En el mundo actual, los gerentes enfrentan incertidumbres globales de orden político y económico, entornos laborales cambiantes, problemas éticos, riesgos de seguridad y el avance tecnológico.

Los gerentes han ido reconociendo que, en el competitivo entorno actual, proporcionar un servicio al cliente consistente y de alta calidad es esencial para la supervivencia y el éxito, y que los empleados constituyen una parte muy importante de la ecuación. La conclusión es evidente: los gerentes deben crear una organización sensible a los clientes, con empleados amistosos, corteses, accesibles, informados, listos para responder a sus necesidades, y dispuestos a hacer lo que sea necesario para complacerlos.

Importancia de las redes sociales para la labor gerencial

Hoy en día la nueva frontera está representada por las **redes sociales**, formas de comunicación

electrónica, a través de las cuales los usuarios crean comunidades online para compartir ideas, información, mensajes personales y otros contenidos. Y los empleados no sólo las utilizan en su tiempo personal, sino también para propósitos de trabajo. Es por ello que los gerentes necesitan comprender y administrar tanto el potencial como los riesgos implícitos en las redes sociales. Cada vez son más las empresas que están volviendo la mirada hacia las redes sociales, no sólo como un mecanismo para conectarse con los clientes, sino también para administrar sus recursos humanos y aprovechar sus innovaciones y talentos.

Importancia de la innovación para la labor gerencial

Innovar significa hacer las cosas de forma diferente, explorar nuevos territorios y asumir riesgos. La innovación es vital en todos los niveles y en cada una de las partes de la organización

Importancia de la sustentabilidad para la labor gerencial

En el siglo xxi surge el concepto de administrar de forma sustentable, y esto ha provocado un

aumento de la responsabilidad corporativa, no sólo para administrar de manera eficiente y eficaz, sino también para responder estratégicamente a un amplio rango de desafíos medioambientales y sociales. Aunque el término “sustentabilidad” tiene distintos significados para cada persona, de acuerdo con el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sustentable (2005), este concepto tiene que ver con “satisfacer las necesidades de la gente actual, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”. Desde una perspectiva de negocios, la **sustentabilidad** ha sido definida como la capacidad que tienen las organizaciones para lograr sus objetivos empresariales y aumentar su valor para los accionistas en el largo plazo, integrando oportunidades medioambientales y sociales en sus estrategias de negocios

**¿Por qué estudiar administración?**

La universalidad de la administración

Podemos afirmar con absoluta certidumbre que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales, en todas las áreas de la organización, y en las organizaciones de cualquier lugar del mundo. A esto se le conoce como **universalidad de la administración**.

La realidad laboral

Otra razón para estudiar administración es la realidad de que, una vez que se haya graduado de la universidad y comience su vida profesional, administrará o será administrado. Si su plan es desempeñarse como gerente, comprender cómo funciona la administración constituye el cimiento sobre el que construirá sus conocimientos y habilidades. Si, por el contrario, le cuesta trabajo verse en una posición gerencial, debe saber que de cualquier forma estará sujeto a la supervisión de algún gerente.

Recompensas y desafíos del gerente

¿Qué implica ser un gerente en el ámbito laboral actual? En primer lugar, muchos desafíos. El trabajo gerencial puede ser difícil y a menudo ingrato. Algunas de las responsabilidades del gerente (sobre todo en los niveles organizacionales más bajos) podrían ser más rutinarias (como recopilar información y llenar informes, manejar procedimientos burocráticos o hacer papeleo) que propiamente administrativas. Asimismo, los gerentes dedican bastante tiempo a asistir a juntas y suelen ser interrumpidos con frecuencia, lo cual podría disminuir su rendimiento y generar baja productividad. Con frecuencia tienen que lidiar con personalidades diversas y trabajar con recursos limitados. Por otro lado, si hay un entorno de incertidumbre y caos (como cuando ocurre una recesión económica, por ejemplo), motivar a los trabajadores podría ser todo un reto. A pesar de esos desafíos, desempeñarse como gerente también *puede* conllevar recompensas.

En esa posición se es responsable de crear un entorno laboral en el que los miembros de

la organización pueda realizar su trabajo aprovechando al máximo sus capacidades y colaborando, por lo tanto, al logro de los objetivos de la empresa. Como gerente, usted podría contribuir a que otras personas encuentren un sentido de propósito en su trabajo y se realicen a través de él. Su misión será darles apoyo, dirigirlas, protegerlas y ayudarlas a tomar buenas decisiones.

Además, como gerente, con frecuencia tendrá oportunidad de pensar creativamente y usar su

imaginación. Conocerá y trabajará con personas muy diversas, tanto dentro como fuera de la

organización. Entre otras recompensas adicionales están la posibilidad de recibir reconocimiento y ganar estatus en su organización y en la comunidad, influir en los resultados organizacionales y obtener compensaciones atractivas en forma de salarios, bonos y acciones bursátiles. Por último, las organizaciones necesitan contar con gerentes competentes. Es a través de los esfuerzos combinados de individuos motivados y apasionados que trabajan en conjunto, que las organizaciones alcanzan sus objetivos. Como gerente, usted puede estar seguro de que sus esfuerzos, habilidades y capacidades son necesarias.