

Introducción a la administración y las organizaciones



En este capítulo presentaremos a los gerentes y lo que hacen. Algo que descubrirá es que el trabajo de los gerentes es de vital importancia para las organizaciones, pero también verá que ser un gerente, un buen gerente, no es fácil. Enfóquese en los siguientes objetivos de aprendizaje conforme lea y estudie este capítulo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- | | | |
|-------|--|-----------|
| ▶ 1.1 | Clasificar a gerentes y empleados que no ocupan una posición gerencial. | página 4 |
| 1.2 | Definir administración. | página 6 |
| 1.3 | Describir funciones, roles y habilidades de los gerentes y cómo está cambiando el trabajo gerencial. | página 7 |
| 1.4 | Describir las características de una organización. | página 14 |
| 1.5 | Explicar el valor de estudiar administración. | página 14 |
-

El dilema de un gerente



H. Darr Baiser © 2007 USA Today. Reimpreso con autorización.

Allyson Koteski ama su trabajo como gerente de la tienda Toys R Us en Annapolis, Maryland.¹ Adora los juguetes, el caos y el ruido que hacen muchísimos niños. Incluso ama las largas e intensas horas de las agotadoras temporadas de vacaciones. Debido a que la rotación de personal es un asunto importante en el mundo de las ventas al detalle, Allyson también disfruta el reto de mantener motivados y comprometidos a sus empleados para que no renuncien; y los clientes que ocasionalmente se disgustan tampoco la perturban. Escucha con paciencia sus problemas y trata de resolverlos de manera satisfactoria. Así es la vida de Allyson como gerente. Sin embargo, los minoristas saben que personas con las habilidades y el entusiasmo de Allyson para administrar una tienda son pocas y difíciles de encontrar. A pesar de que el salario promedio anual estimado por el Bureau of Labor Statistics es de aproximadamente \$84,000, manejar una tienda minorista no es la carrera a la que aspiran la mayoría de los graduados universitarios. Atraer y mantener gerentes talentosos sigue siendo un reto para Toys R Us y otros minoristas. Suponga que está a cargo del reclutamiento de personal para una gran cadena de tiendas minoristas y quisiera lograr que graduados universitarios consideraran la administración de tiendas como una opción de carrera.

¿Usted qué haría?

Allyson Koteski es un buen ejemplo de cómo son los gerentes exitosos actuales y de las habilidades que deben tener para lidiar con los problemas y retos gerenciales del siglo XXI. Este libro trata sobre el importante trabajo directivo que Allyson y millones de gerentes como ella realizan. La realidad que enfrentan los gerentes de hoy en día es que el mundo ha cambiado. En centros de trabajo de todo tipo, oficinas, restaurantes, tiendas minoristas, fábricas, etcétera, los gerentes deben lidiar con nuevas formas de organizar el trabajo. En este capítulo le presentamos gerentes y a la administración por medio de un análisis de quiénes son los gerentes, qué hacen y qué es una organización. Por último, concluimos el capítulo con una explicación de por qué es importante estudiar administración.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 1.1 ▷ ¿QUIÉNES SON LOS GERENTES?

Es posible que los gerentes no resulten lo que usted esperaba. Sus edades varían entre los 18 y los 80 años de edad. Dirigen tanto grandes empresas como aquellas que apenas empiezan. Se encuentran en departamentos de gobierno, hospitales, pequeños negocios, agencias no lucrativas, museos, escuelas e incluso en organizaciones no tradicionales como campañas políticas y cooperativas de consumo. También es posible encontrar gerentes desempeñando funciones directivas en cualquier país del mundo. Además, algunos gerentes son de alto nivel, mientras que otros son de primera línea. Y en la actualidad, los gerentes pueden ser tanto hombres como mujeres, aunque el número de mujeres que son gerentes de alto nivel aún es bajo (vea la figura 1-1). En 2007 solo había 12 mujeres presidentas dirigiendo empresas importantes en Estados Unidos.² Pero sin importar dónde se encuentren o el género de los gerentes, el hecho es que tienen trabajos apasionantes y desafiantes, y las organizaciones más que nunca necesitan gerentes en estos

Figura 1-1

Mujeres en posiciones gerenciales alrededor del mundo

	Mujeres en la administración	Mujeres en trabajos gerenciales de alto nivel
Australia	41.9 por ciento	3.0 por ciento
Canadá	36.3 por ciento	4.2 por ciento
Alemania	35.6 por ciento	N/R
Japón	10.1 por ciento	N/R
Filipinas	57.8 por ciento	N/R
Estados Unidos	50.6 por ciento	2.6 por ciento

Fuentes: Metrics Pyramid Catalyst, www.catalyst.org/knowledge/metricspyramid, 12 de febrero de 2008; M. Fackler, "Career Women in Japan Find a Blocked Path", *New York Times* online, www.nytimes.com, 6 de agosto de 2007; "2006 Australian Census of Women in Leadership", Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency, www.eowa.gov.au/Australian_Women_in_Leadership_Census.asp.

tiempos inciertos, complejos y caóticos. *¿Los gerentes importan!* ¿Cómo lo sabemos? Gallup Organization, que ha encuestado a millones de empleados y decenas de miles de gerentes, encontró que la variable más importante relacionada con la productividad y lealtad de los empleados no son el salario, las prestaciones o el ambiente de trabajo; es la calidad de la relación entre los empleados y sus jefes directos.³ Además, la empresa de consultoría global Watson Wyatt Worldwide encontró que la forma en que una empresa dirige a su personal puede incidir significativamente en su rendimiento financiero.⁴ De tales reportes concluimos que *los gerentes importan!*

Solía ser muy sencillo definir quiénes eran los gerentes: eran los miembros administrativos que les decían a otros qué hacer y cómo hacerlo. Era simple diferenciar a *gerentes de empleados sin una posición gerencial*. Pero ya no es tan sencillo. En muchas organizaciones, la naturaleza cambiante del trabajo ha atenuado la diferencia entre gerentes y empleados sin una posición gerencial. Muchos trabajos de carácter operativo ahora incluyen actividades gerenciales.⁵ Por ejemplo, en las instalaciones de General Cable Corporation en Moose Jaw, Saskatchewan, Canadá, las responsabilidades directivas se comparten entre gerentes y miembros del equipo. La mayoría de los empleados en Moose Jaw están capacitados en varias disciplinas y cuentan con diversas habilidades. En un solo turno un empleado puede ser líder de un equipo, operador de maquinaria, técnico de mantenimiento, inspector de calidad y planificador de mejoras.⁶

Entonces, ¿cómo definimos quiénes son los gerentes? **Un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización.** El trabajo de un gerente no tiene que ver con logros *personales*, sino con ayudar a *otras* a realizar su trabajo. Esto puede significar la coordinación del trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona. Podría involucrar la coordinación de las actividades de un equipo de personas de distintos departamentos o incluso de personas ajenas a la organización, como empleados temporales o empleados que trabajan con proveedores de la organización. También tenga presente que los gerentes pueden realizar labores no relacionadas con coordinar y supervisar el trabajo de otros. Por ejemplo, un supervisor de reclamaciones de seguros también puede procesar las reclamaciones además de coordinar las actividades laborales de otros empleados de reclamaciones.

¿Existe alguna forma de clasificar a los gerentes de una empresa? En organizaciones estructuradas de forma tradicional (las cuales se dice tienen forma de pirámide, debido a que hay más empleados en los niveles organizacionales más bajos que en los niveles superiores), suele suceder que se clasifique a los gerentes como de primera línea, gerentes de nivel medio y gerentes de nivel alto (vea la figura 1-2). En el nivel más bajo de la administración, los **gerentes de primera línea** dirigen el trabajo del personal que por lo general está involucrado con la producción de la organización o con el servicio a los clientes de la empresa. Los gerentes de primera línea con frecuencia se conocen como **supervisores** pero también pueden recibir el nombre de *gerentes de turno*, *gerentes de distrito*, *gerentes de departamento* o *gerentes de oficina*. Los **gerentes de nivel medio** son aquellos que

gerente

Alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa.

gerentes de primera línea

Nivel más bajo de la administración que dirige el trabajo del personal, y que por lo general está involucrado directa o indirectamente con la producción de la organización o con el servicio a los clientes de la empresa.

Figura 1-2

Niveles de administración



Esto solo como una organización tradicional

se encuentran entre el nivel más bajo y el más alto de la organización. Estos gerentes dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea y pueden ostentar títulos como *gerente regional*, *líder de proyecto*, *gerente de tienda* o *gerente de división*. En los niveles superiores de la organización se encuentran los **gerentes de nivel alto**, quienes son responsables de tomar las decisiones de la empresa y de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la organización. Estos individuos por lo general se conocen como *vicepresidente ejecutivo*, *presidente*, *director administrativo*, *director de operaciones*, *director ejecutivo* o también como *CEO*. En el dilema del principio de este capítulo, Allyson Koteski es una gerente de nivel medio. Como gerente de tienda es responsable del desempeño de ésta, pero también es una de los aproximadamente 1,500 gerentes de tienda de toda la empresa y le reporta a alguien de la oficina central del corporativo.

Sin embargo, no todas las organizaciones trabajan con esta forma piramidal tradicional. Por ejemplo, algunas empresas están configuradas de manera más general y realizan el trabajo por medio de equipos de empleados en constante cambio, los cuales pasan de un proyecto a otro según lo demande el trabajo. Aunque no es tan fácil decir quiénes son los gerentes en estas organizaciones, sabemos que alguien debe desempeñar esa función; es decir, debe haber alguien que coordine y supervise el trabajo de otros, incluso si ese "alguien" cambia conforme cambian las tareas o proyectos laborales.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 1.1

- Explique en qué se diferencian los gerentes y los empleados sin una posición gerencial.
- Describa cómo clasificar a los gerentes de las organizaciones.

Vaya a la página 18 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 1.2 ▷ ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

En pocas palabras, la administración **es a lo que se dedican los gerentes**. Pero esta sencilla afirmación no nos dice mucho, ¿o sí? Una mejor explicación es que la **administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros**, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar

Razonamiento crítico sobre Ética

¿Qué tan rápido deben lograr los gerentes la eficiencia o la eficacia? Cada vez más y más municipios utilizan sistemas de posicionamiento global (GPS) para rastrear el uso —y el mal uso— de vehículos oficiales.⁷ Por ejemplo, en Islip, New York, los dispositivos GPS instalados en vehículos gubernamentales ahorraron alrededor de 14,000 galones de combustible en un periodo de tres meses, comparado con el año anterior. Un ejecutivo del gobierno de Islip expresó que los empleados saben que están siendo observados y no utilizan los vehículos oficiales para cuestiones personales. Aunque la mayoría de las entidades gubernamentales que han instalado estos dispositivos GPS dicen que el propósito es mejorar el mantenimiento y despliegue de vehículos y no atrapar a la gente holgazaneando, algunos empleados piensan lo contrario. ¿Qué opina al respecto? ¿El ser eficiente y eficaz vale más que el hecho de que los empleados piensen que los gerentes los están "vigilando"?

Figura 1-3

Eficiencia y eficacia en la administración



¿Quiénes son? CARA A CARA

¿CONSIDERA QUE LAS INICIATIVAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA QUE ESTÁN RELACIONADAS CON "VIGILAR" A LOS EMPLEADOS SON ÉTICAS?

No, ya que socavan la confianza. Si los empleados van a ser "vigilados", comuníqueseles claramente.



que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes.

La **eficiencia** se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como "hacer bien las cosas", es decir, no desperdiciar recursos. Por ejemplo, en la planta de HON Company en Cedartown, Georgia, donde los empleados fabrican y ensamblan muebles de oficina, se implementaron técnicas eficientes de manufactura a través de medidas como reducción de los niveles de inventario, disminución del tiempo de fabricación de productos y disminución de las tasas de productos defectuosos. Estas prácticas de trabajo eficiente representaron para la planta una reducción de costos de aproximadamente \$7 millones en un año.⁸

Sin embargo, no basta el simple hecho de ser eficiente. La administración también se ocupa de ser eficaz, realizar actividades tales que se logren los objetivos organizacionales. La **eficacia** se suele describir como "hacer las cosas correctas"; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. Por ejemplo, en la fábrica HON, los objetivos incluyen satisfacer las rigurosas demandas de los clientes, ejecutar estrategias de manufactura de clase mundial y hacer que el trabajo de los empleados sea más sencillo y seguro. Por medio de diversas iniciativas se plantearon estos objetivos y se lograron. Mientras que la eficiencia tiene que ver con los *medios* para que las cosas se hagan, la eficacia tiene que ver con los *fines* o los logros de los objetivos de la organización (vea la figura 1-3). En organizaciones exitosas, la alta eficiencia y la alta eficacia por lo general van de la mano. Una mala administración (la cual da pie a un bajo rendimiento) generalmente implica ser ineficiente e ineficaz o ser eficaz pero ineficiente.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 1.2

- Defina qué es la administración.
- Explique por qué la eficiencia y la eficacia son importantes en la administración.

Vaya a la página 18 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 1.3 ▷

¿QUÉ HACEN LOS GERENTES?

Describir lo que hacen los gerentes no es fácil. Así como no hay dos organizaciones iguales, no hay dos trabajos gerenciales iguales. A pesar de esto, investigadores en administración han desarrollado tres enfoques para describir lo que hacen los gerentes: funciones, roles y habilidades. En esta sección analizaremos cada enfoque y veremos cómo cambia el trabajo de un gerente.

gerentes de nivel medio

Gerentes que se encuentran entre el nivel más bajo y los más altos de la organización; son quienes dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea.

gerentes de nivel alto

Gerentes que se encuentran cerca o en los niveles más altos de la estructura organizacional; son los responsables de tomar las decisiones de la empresa y de establecer los objetivos y planes que afectan a toda la organización.

administración

Coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz.

eficiencia

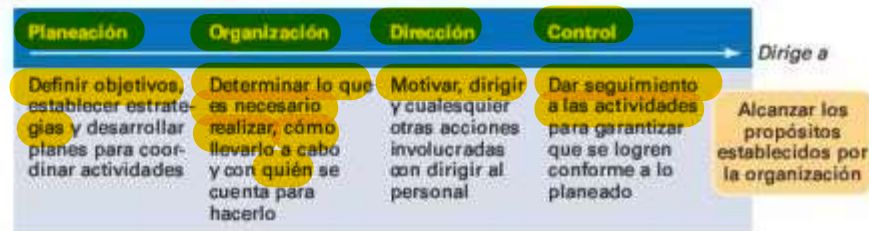
Hacer bien las cosas o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos.

eficacia

Hacer las cosas correctas o realizar actividades de tal forma que se logren los objetivos de la organización.

Figura 1-4

Funciones de la administración



FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. ¿Cuáles son estas funciones? A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: **planear, organizar, mandar, coordinar y controlar**.⁹ Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control (vea la figura 1-4). Veamos brevemente cada una de estas funciones.

Si no tiene un destino específico en mente, entonces bastará cualquier camino. Sin embargo, si quiere llegar a algún lado en particular, necesita planear la mejor ruta para llegar ahí. Como una organización existe con el fin de lograr algún propósito en particular, alguien debe definir dicho propósito y los medios para lograrlo. La administración es ese alguien. Como los gerentes se ocupan de la **planeación**, **definen objetivos, establecen estrategias** para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos **organización**. Cuando los gerentes **organizan, determinan las tareas por realizar**, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de **dirección**. Cuando los gerentes **motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos** en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

La función final de la administración es el **control**. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento real debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control.

¿Qué tan bien describe el enfoque de las funciones lo que hacen los gerentes? ¿Los gerentes siempre planean, organizan, dirigen y luego controlan? En realidad, es probable que lo que un gerente hace no siempre ocurra en esta secuencia. Sin importar el orden en que se ejecuten estas funciones, el hecho es que los gerentes sí planean, organizan, dirigen y controlan cuando trabajan. Para ilustrar lo anterior, vuelva a leer la historia que inicia este capítulo. ¿Qué ejemplos de funciones gerenciales observa? Cuando Allyson trabaja para mantener motivados y comprometidos a sus empleados, eso es dirigir. Cuando trata con clientes no satisfechos, tiene que controlar, dirigir y tal vez incluso planear.

Aunque el enfoque de las funciones se utiliza mucho para describir lo que hacen los gerentes, algunos argumentan que no es importante.¹⁰ Veamos otra perspectiva.

ROLES GERENCIALES

Henry Mintzberg, un investigador de administración muy conocido, estudió a gerentes reales en sus centros de trabajo y concluyó que lo que hacen puede describirse mejor si observamos los roles que desempeñan en el trabajo.¹¹ El término **roles gerenciales** se refiere a accio-

nes o comportamientos específicos que se esperan de un gerente. (Piense en los diferentes roles que desempeña como estudiante, empleado, miembro de una organización estudiantil, voluntario, hermano, etc., y en las distintas cosas que se esperan de usted en estos roles). Como muestra la figura 1-5, los 10 roles de Mintzberg están agrupados en torno a relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

Los **roles interpersonales** son aquellos que involucran personas (subordinados y personas ajenas a la organización) y otros deberes que son de naturaleza ceremonial y simbólica. Los tres roles interpersonales son representante, líder y enlace. Los **roles informativos** involucran reunir, recibir y transmitir información. Los tres roles informativos son monitor, difusor y portavoz. Por último, los **roles decisivos** conllevan la toma de decisiones o elecciones. Los cuatro roles decisivos son emprendedor, manejador de problemas, asignador de recursos y negociador.

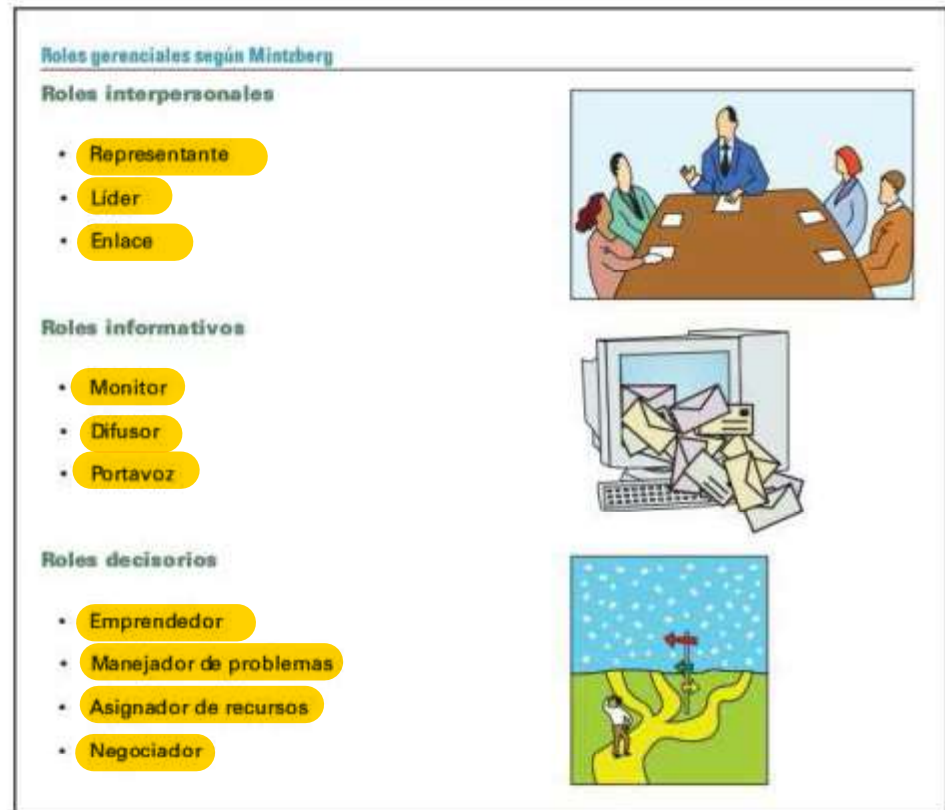
Como los gerentes desempeñan estos roles, Mintzberg propuso que sus actividades incluyan tanto la reflexión (razonamiento) como la acción (ejecución).¹² Podemos apreciar ambos roles al principio del capítulo. La reflexión se aprecia cuando Allyson escucha pacientemente los problemas de los clientes, y la acción ocurre cuando Allyson resuelve dichos problemas.

Varios estudios posteriores han demostrado la validez de las categorías de roles de Mintzberg, y las pruebas en general apoyan la idea de que los gerentes, sin importar el tipo

Figura 1-5

Roles de los gerentes según Mintzberg

Adaptado de Mintzberg, Henry, *The Nature of Managerial Work*, 1ª Edición, © 1980, pp. 93-94.



planeación

Función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos, y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades.

organización

Función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización.

dirección

Función administrativa que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos organizacionales.

control

Función administrativa que implica dar seguimiento, comparar y corregir el rendimiento laboral.

roles gerenciales

Categorías específicas del comportamiento gerencial.

roles interpersonales

Roles de los gerentes que involucran personas y otros deberes que son de naturaleza ceremonial y simbólica.

roles informativos

Roles de los gerentes que implican reunir, recibir y transmitir información.

roles decisivos

Roles de los gerentes que conllevan la toma de decisiones.

De acuerdo con Henry Mintzberg, los gerentes desempeñan varios roles, uno de los cuales nombró como rol interpersonal. En esta función el gerente depende en gran medida de sus habilidades con las personas para ser tanto un líder que motive a sus subordinados, como un enlace que mantiene una red de contactos externos que ayudan a mantener el flujo de información. El rol interpersonal también implica que el gerente realice ciertos deberes simbólicos como firmar documentos legales y de la empresa.



de organización o nivel en la organización, desempeñan roles parecidos.¹³ Sin embargo, el énfasis que los gerentes dan a los diferentes roles parece cambiar con el nivel en la organización.¹⁴ En niveles más altos de la empresa, los roles de difusor, representante, negociador, enlace y portavoz son más importantes, mientras que el rol de líder (como Mintzberg lo definió) es más importante para los gerentes de menor nivel que para los de nivel medio o alto.

¿Entonces cuál enfoque es mejor, el de funciones o el de roles? Aunque cada uno describe lo que hacen los gerentes, el enfoque de funciones parece ser la mejor forma de describir el trabajo de un gerente. “Las funciones clásicas proporcionan métodos claros y discretos para clasificar las miles de actividades que realizan los gerentes y las técnicas que utilizan en términos de las funciones que llevan a cabo para lograr los objetivos”.¹⁵ Sin embargo, el enfoque de roles de Mintzberg ofrece otra visión con respecto al trabajo de un gerente.

HABILIDADES DE LOS GERENTES

Dell Inc. es una empresa que comprende la importancia de las habilidades de los gerentes.¹⁶ Dicha compañía inició un programa intensivo de cinco días de entrenamiento externo para los gerentes de primera línea como una forma de mejorar sus operaciones. Uno de los directores de capacitación y desarrollo de Dell pensó que éste era el mejor camino para formar “líderes que pudieran desarrollar una sólida relación con sus empleados de primera línea”. ¿Qué aprendieron los supervisores de la capacitación de habilidades? Entre las cosas que mencionaron destacan que aprendieron a comunicarse de forma más efectiva y a abstenerse de sacar conclusiones precipitadas al tratar un problema con un empleado.

¿Qué tipo de habilidades necesitan los gerentes? Robert L. Katz desarrolló un enfoque para describir las habilidades gerenciales; concluyó que los gerentes necesitan tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales. La figura 1-6 muestra la relación entre estas habilidades y los niveles de administración.¹⁷ Las habilidades técnicas son el conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales. Estas habilidades suelen ser más importante en el caso de los gerentes de primera línea, ya que por lo general manejan empleados que utilizan herramientas y técnicas para manufacturar los productos de la empresa o para dar servicio a los clientes. Con frecuencia, los empleados con excelentes habilidades técnicas son promovidos a posiciones de gerentes de primera línea. Por ejemplo, Mark Ryan de Verizon Communications maneja aproximadamente 100 técnicos que dan servicio a medio millón de clientes de la empresa. Sin embargo, antes de convertirse en gerente, Ryan era un técnico de telefonía. Ryan dice que “el lado técnico del negocio es importante, pero el manejo de las personas y el reconocimiento de la gente que hace un trabajo excepcional es lo que nos [Verizon] va a llevar al éxito”.¹⁸ Ryan es un gerente que tiene habilidades técnicas y que también reconoce

Figura 1-6

Habilidades necesarias en los distintos niveles gerenciales



¿Quiénes son? CARA A CARA

HABILIDADES QUE SON IMPORTANTES PARA MÍ COMO GERENTE:

Administración del tiempo, habilidades humanas y capacidad de escuchar
PUEDES DESARROLLAR TUS HABILIDADES...

Leyendo material ajeno a tu negocio y a tu área geográfica.



la importancia de las **habilidades humanas**, las cuales involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en grupo. Debido a que todos los gerentes tienen que ver con personas, estas habilidades son igualmente importantes en todos los niveles de la administración. Los gerentes con buenas habilidades humanas obtienen lo mejor de su gente. Ellos saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza. Por último, las **habilidades conceptuales** son las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades, los gerentes ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan cómo encaja la organización en su entorno general. Estas habilidades son las más importantes para gerentes de alto nivel.

En la figura 1-7 aparecen algunas otras habilidades gerenciales importantes que se han identificado en varios estudios. En los centros de trabajo actuales, demandantes y dinámicos, los empleados que desean ser activos valiosos deben actualizar constantemente sus habilidades y realizar esfuerzos adicionales en otras áreas distintas a sus campos específicos de trabajo. Como pensamos que comprender y desarrollar habilidades gerenciales es muy importante, hemos incluido un acceso a la red sobre habilidades en mymanagementlab. Ahí encontrará material sobre desarrollo de habilidades así como diversos ejercicios interactivos relacionados. Conforme estudie las cuatro funciones gerenciales a lo largo del libro, podrá practicar algunas habilidades clave de un gerente. Aunque un simple ejercicio para el desarrollo de habilidades no lo hará un experto en un instante, le dará una comprensión inicial de algunas de las habilidades que deberá dominar para ser un gerente eficaz.

CÓMO ESTÁ CAMBIANDO EL TRABAJO DE UN GERENTE

"En las oficinas centrales de Best Buy, más del 60 por ciento de los 4,000 empleados ahora son evaluados únicamente de acuerdo con tareas o resultados. Las personas asalariadas invierten el tiempo necesario para realizar su trabajo. Dichos empleados presentan mejores relaciones con sus familiares y amigos, más lealtad con la empresa y más concentración y energía. La productividad ha aumentado un 35 por ciento. Los empleados dicen que no saben si trabajan menos horas; han dejado de contar. Tal vez lo más importante sea que han encontrado nuevas formas para ser eficientes".¹⁹ ¡Bienvenido al nuevo mundo de la administración!

Figura 1-7

Habilidades gerenciales importantes

- Delegar eficazmente (asegurarse de que el trabajo se hace bien).
- Ser un comunicador eficaz.
- Razonar críticamente.
- Administrar la carga de trabajo/tiempo.
- Identificar claramente los roles de los empleados.
- Crear un entorno de apertura, confianza y reto.

Fuentes: Basado en "Management Practices That Work", McKinsey Quarterly Chart Focus Newsletter, www.mckinsey-quarterly.com/newsletters/chartfocus, septiembre de 2007; R. Koricki, "Young Workers: U N'd 2 Improve Ur Writing Skills", New York Times online, www.nytimes.com, 26 de agosto de 2007; y J. Jenkins, "The Bottom Line on Improperly Trained Leaders", AMA Leader's EDGE, www.amanet.org/LeadersEdge, diciembre de 2005.

habilidades técnicas

Conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar competentemente tareas laborales.

habilidades humanas

Capacidad de trabajar bien con otras personas tanto individualmente como en grupo.

habilidades conceptuales

Capacidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas.

En el mundo actual, los gerentes lidian con centros de trabajo dinámicos, amenazas de seguridad, cuestiones éticas, incertidumbres económicas y políticas globales, y avances tecnológicos. Por ejemplo, el gerente de A&R Welding en Atlanta tuvo que encontrar la forma de mantener empleados a sus soldadores mientras la demanda de los clientes locales fluctuaba. Su solución: formar equipos especiales de soldadores y enviarlos fuera del estado a trabajar en proyectos contratados.²⁰ O considere los retos gerenciales que enfrentó Paul Raines, gerente de la división sur de Home Depot, después de que el huracán Katrina golpeó Nueva Orleans, Biloxi, Gulfport y otras comunidades de la Costa del Golfo. Expresó que “ubicada la compañía en Atlanta, en el centro del huracán, el personal de diferentes divisiones (mantenimiento, HR [recursos humanos], logística) trabajó 18 horas diarias para superar obstáculos y llevar las cosas donde debían estar”. Las acciones de la empresa antes, durante y después de la tormenta dieron como resultado que sólo 10 de las 33 tiendas de la compañía que estuvieron en la trayectoria de Katrina no reabrieran al siguiente día.²¹ Aunque es probable que la mayoría de los gerentes no tengan que trabajar bajo tales circunstancias extremas, el hecho es que la *forma* en que los gerentes dirigen está cambiando. La figura 1-8 muestra algunos de los cambios más importantes que enfrentan los gerentes. A través del libro explicaremos éstos y otros cambios y cómo afectan la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. Queremos resaltar dos de estos cambios: la creciente importancia de los clientes y la innovación.

Importancia de los clientes para el trabajo de los gerentes John Chambers, presidente de Cisco Systems, gusta de escuchar los mensajes de voz que le envían clientes insatisfechos. Él dice, “los correos electrónicos resultarían más eficientes, pero quiero escuchar la emoción, oír la frustración, percibir el nivel de satisfacción de quien llama con respecto a la estrategia que estamos empleando. Eso no puedo obtenerlo a través de un correo electrónico”.²² Éste es un gerente que comprende la importancia de los clientes. Usted necesita clientes. Sin ellos, la mayoría de las empresas dejarían de existir. Sin embargo, durante mucho tiempo se ha pensado que enfocarse en el cliente es responsabilidad de las personas de marketing. “Dejemos que los de marketing se ocupen de los clientes” es lo que expresaban muchos gerentes. Sin embargo, estamos descubriendo que las actitudes y el comportamiento de los empleados tienen un papel impor-

Figura 1-8

Cambios que afectan el trabajo de los gerentes



En sus tiendas, Apple proporciona servicio al cliente con el mismo alto nivel que con el que cuentan sus legendarios productos de cómputo. Aquí, en Genius Bar, una de las tiendas de la empresa en Nueva York, un técnico calificado da asesoría y ayuda a un cliente. En Genius Bar no sólo hay personal experto para la detección y solución de problemas en los muchos productos de Apple, sino que la tienda ofrece citas para servicio al cliente y un sofisticado sistema de registro para atender a los clientes y minimizar el tiempo de espera.



tante en la satisfacción del cliente. Por ejemplo, a los pasajeros de Qantas Airways se les pidió que opinaran sobre sus "necesidades básicas" en los viajes aéreos. Casi todos los factores mencionados tenían que ver con las acciones de los empleados de la compañía, desde la pronta entrega del equipaje, la cortesía y eficiencia de la tripulación, la ayuda con las conexiones, hasta el registro rápido y amable.²³ En la actualidad, la mayoría de los empleados de los países desarrollados se desenvuelven en empleos de servicio. Por ejemplo, casi el 79 por ciento de la fuerza laboral de Estados Unidos se encuentra en la industria de servicios. En Australia, el 71 por ciento trabaja en esta misma industria; en el Reino Unido, Alemania y Japón, los porcentajes son 76, 70 y 73, respectivamente.²⁴ Ejemplos de empleos de servicio incluyen a representantes de soporte técnico, empleados de mostrador de restaurantes de comida rápida, representantes de ventas, maestros, meseros, enfermeras, técnicos en reparación de computadoras, oficinistas de atención al público, consultores, agentes de compras, representantes de créditos, asesores financieros y cajeros de bancos. Los gerentes están aceptando que proporcionar de forma sistemática un servicio de alta calidad al cliente es básico para la supervivencia y el éxito en el competitivo entorno actual, y que los empleados son una parte importante de esa ecuación.²⁵ La implicación es clara: los gerentes deben crear una organización sensible al cliente, en la que los empleados sean amistosos, amables, accesibles, preparados, listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para satisfacerlos.²⁶ En varios capítulos analizaremos la administración del servicio al cliente.

Importancia de la innovación en el trabajo de los gerentes. "Nada es más riesgoso que no innovar".²⁷ La innovación significa hacer las cosas de modo distinto, explorar nuevos territorios y tomar riesgos. Y la innovación no es sólo para organizaciones de alta o sofisticada tecnología. Podemos encontrar ejemplos de innovación en todo tipo de organizaciones. Por ejemplo, el gerente de la tienda Best Buy en Manchester, Connecticut, entiende claramente la importancia de hacer que sus empleados sean innovadores, una tarea que particularmente representa un reto, ya que la tienda promedio Best Buy cuenta con personal joven que sólo ha tenido uno o dos empleos. "La complejidad de los productos demanda un alto nivel de entrenamiento, pero las diversas distracciones que tientan a los empleados en edad universitaria mantienen elevado el potencial de rotación". Sin embargo, el gerente abordó el problema haciendo que sus empleados propusieran nuevas ideas. Una idea, un "equipo de cierre", en el que los empleados programaban trabajar a la hora del cierre de la tienda, cerraban juntos la tienda y se iban juntos como un equipo, tuvo un efecto notable en la actitud y compromiso de los empleados.²⁸ En varios capítulos estudiaremos la innovación.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 1.3

- Describa las cuatro funciones de los gerentes.
- Explique los roles gerenciales de Mintzberg.
- Describa las tres habilidades gerenciales básicas de Katz y cómo la importancia de estas habilidades cambia de acuerdo con el nivel de los gerentes.
- Analice los cambios que están afectando los trabajos de los gerentes.
- Explique por qué el servicio al cliente y la innovación son importantes en el trabajo de los gerentes.

— Vaya a la página 18 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 1.4 ▷ ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Los gerentes trabajan en organizaciones. Pero, ¿qué es una **organización**? Es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Su escuela o universidad es una organización; también lo son las fraternidades y hermandades, departamentos de gobierno, iglesias, Amazon.com, la tienda de videos de su vecindario, United Way, el equipo de béisbol Colorado Rockies y la Clínica Mayo. Todas son consideradas organizaciones, ya que todas tienen tres características en común (vea la figura 1-9).

Primero, una organización tiene un propósito definido. Este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir. Segundo, cada organización está formada por personas. Cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas. Tercero, todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin deberes laborales específicos o un estricto apego a acuerdos de trabajo explícitos. Por ejemplo, en Google la mayoría de los grandes proyectos, de los cuales cientos se realizan al mismo tiempo, son llevados a cabo por pequeños equipos de empleados que se forman en un instante y completan el trabajo rápidamente.²⁰ O la estructura puede ser más tradicional, como la de Procter & Gamble o General Motors, con reglas, normas, descripciones de funciones claramente definidas y algunos miembros identificados como "jefes", quienes tienen autoridad sobre otros miembros.

Muchas de las organizaciones actuales están estructuradas de forma más parecida a Google, con acuerdos laborales flexibles, equipos de trabajo, sistemas abiertos de comunicación y alianzas de proveedores. En estas organizaciones el trabajo se define en términos de tareas por realizar. Y los días hábiles no tienen límite de tiempo ya que el trabajo puede hacerse, y se hace, en cualquier parte y a cualquier hora. Sin embargo, sin importar el tipo de enfoque que utilice una organización, se necesita cierta estructura deliberada para que el trabajo pueda realizarse eficiente y eficazmente.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 1.4

- Explique las características de una organización.
- Describa cómo están estructuradas las organizaciones actuales.

Vaya a la página 18 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 1.5 ▷ ¿POR QUÉ ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN?

Tal vez se pregunte por qué necesita estudiar administración. Si se especializa en contabilidad o marketing o en cualquier otro campo distinto a la administración, tal vez no comprenda cómo es que estudiar administración le ayudará en su carrera. Podemos explicar el valor de estudiar administración analizando tres cosas: la universalidad de la administración, la realidad del trabajo y las recompensas y retos de ser un gerente.

LA UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN

¿Exactamente qué tan universal es la necesidad de la administración para las organizaciones? Podemos decir con absoluta certeza que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo, sin importar dónde se localicen. A esto se le conoce como la **universalidad de la administración** (vea

Figura 1-9

Características
de las organizaciones



Figura 1-10

Necesidad universal de la administración



la figura 1-10). En todas estas organizaciones los gerentes deben planear, organizar, dirigir y controlar. Sin embargo, eso no quiere decir que la administración se haga de la misma manera. Lo que hace un supervisor en las instalaciones de prueba de aplicaciones de software en Microsoft comparado con lo que hace el presidente de Microsoft es cuestión de grado y énfasis, no de función. Debido a que ambos son gerentes, los dos planean, organizan, dirigen y controlan, aunque qué tanto hacen y cómo lo hacen es diferente.

La administración es universalmente necesaria en todas las organizaciones, por lo que necesitamos encontrar nuevas vías para mejorar la forma de administrarlas. ¿Por qué? Porque interactuamos con ellas cada día. ¿Se siente frustrado cuando desperdicia dos horas en una oficina de gobierno para renovar su licencia de manejo? ¿Se irrita cuando ningún vendedor de una tienda minorista parece interesado en ayudarlo? ¿Le resulta molesto cuando llama a una aerolínea en tres ocasiones y los representantes de ventas le cotizan tres diferentes precios para el mismo vuelo? Éstos son ejemplos de problemas creados por una mala administración. Las organizaciones bien administradas, y le daremos muchos ejemplos de ellas a lo largo del libro, generan una cartera de clientes leales, crecen y prosperan. Aquellas que son mal administradas se enfrentan a la pérdida de clientes y de utilidades. Al estudiar administración, podrá reconocer y apoyar una buena administración, ya sea en una organización con la que simplemente interactúa o en una organización en la que trabaja.

LA REALIDAD DEL TRABAJO

Además de la universalidad de la administración, otra razón para estudiar administración es que en realidad la mayoría de ustedes, una vez que se gradúen de la universidad y comiencen su carrera, van a administrar o a ser administrados. Para aquellos que planean ser gerentes, comprender la administración es la base en que desarrollarán sus habilidades gerenciales. Aquellos que no se visualizan como gerentes, también es probable que tengan que trabajar con gerentes. Además, si asumimos que tendrán que trabajar para vivir y reconocemos que es muy probable que trabajen en una organización, tal vez tengan responsabilidades gerenciales incluso si no son gerentes. Nuestra experiencia nos dice que puede aprender mucho sobre el comportamiento de su jefe (y compañeros de trabajo) y sobre cómo funcionan las organizaciones, si estudia administración. Nuestro punto es que no tiene que aspirar a ser un gerente para obtener algo valioso de un curso en administración.

organización

Acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico.

universalidad de la administración

Realidad de que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo, sin importar dónde se localicen.

Figura 1-11

Recompensas y retos de ser un gerente

Recompensas	Retos
<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente laboral en el que los miembros de la organización pueden trabajar a su máxima capacidad. • Tener oportunidades de pensar creativamente y utilizar su imaginación. • Ayudar a otros a encontrar sentido y satisfacción en su trabajo. • Apoyar, dirigir y cuidar a otros. • Trabajar con varias personas. • Recibir reconocimiento y estatus en la organización y en la comunidad. • Influir en los resultados de la empresa. • Recibir una remuneración adecuada en forma de salario, bonos o acciones. • Los buenos gerentes son necesarios para las compañías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar arduamente. • Quizá tener labores más de oficinista que gerenciales. • Tener que lidiar con distintas personalidades. • Con frecuencia tener que trabajar con recursos limitados. • Motivar a los trabajadores en situaciones caóticas e inciertas. • Combinar conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo de trabajo heterogéneo. • El éxito depende del desempeño laboral de otros.

¿Quiénes son? CARA A CARA

RETOS QUE HE ENFRENTADO COMO GERENTE:

- Manejar varios proyectos.
- Calendarios reducidos.
- Presupuestos limitados.

RECOMPENSAS DE SER GERENTE:

- Contribuir al crecimiento de mi empresa.
- Tomar decisiones que tienen algún efecto.



RECOMPENSAS Y RETOS DE SER GERENTE

No podemos concluir nuestra exposición sobre el valor de estudiar administración sin tocar el tema de las recompensas y los retos de ser gerente (vea la figura 1-11). ¿Qué significa ser gerente en el entorno laboral actual?

Primero, hay muchos retos. El empleo de un gerente puede considerarse duro y en ocasiones ingrato. Además, parte del trabajo de un gerente (en especial en niveles inferiores de la organización) puede incluir labores que frecuentemente son más de oficinista (recopilar y llenar reportes, tratar con procedimientos burocráticos o hacer papeleo) que gerenciales.³⁰ Los gerentes a menudo tienen que lidiar con diversas personalidades y trabajar con recursos limitados. Puede resultar un reto el motivar a los trabajadores en medio de la incertidumbre y el caos. Y los gerentes pueden encontrar difícil el combinar exitosamente los conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo de trabajo heterogéneo. Por último, como gerente, no tiene el control total de su destino; por lo general, su éxito depende del desempeño laboral de otros.

Sin embargo, a pesar de los retos, ser un gerente *puede resultar* gratificante. Como tal, usted es responsable de crear un ambiente laboral en el que los miembros de la organización puedan hacer su trabajo aprovechando al máximo sus capacidades, y así ayudar a la compañía a lograr sus objetivos. Usted ayuda a otros a encontrar sentido y realización en su trabajo; tiene que apoyar, dirigir y cuidar a otros, y ayudarlos a tomar buenas decisiones. Además, como gerente, con frecuencia tiene la oportunidad de pensar creativamente y utilizar su imaginación. Conocerá y trabajará con muchas personas, tanto dentro como fuera de la organización. Otras recompensas podrían incluir el recibir reconocimiento y estatus en su empresa y en la comunidad, influir en los resultados de la compañía y recibir compensaciones atractivas en forma de salario, bonos o acciones. Por último, las organizaciones necesitan buenos gerentes. La organización logra sus metas a través de la combinación de esfuerzos de personas motivadas y vehementes que trabajan juntas. Como gerente, puede tener la certeza de que sus esfuerzos, habilidades y capacidades son necesarios.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 1.5

- Explique por qué es importante estudiar administración.
- Explique el concepto de universalidad de la administración.
- Describa las recompensas y retos de ser gerente.

Vaya a la página 18 para ver qué tan bien maneja este material.

¿Quiénes son?

Mi turno



Rosita Nunez

**Gerente de marketing
Lonza Inc.
Allendale, New Jersey**

Algunas sugerencias:

- Contrate graduados universitarios de disciplinas distintas a la administración (como educadores de niños en la primera infancia, psicólogos infantiles, o diseñadores industriales) o graduados con dos especialidades.
- Ofrezca un programa de capacitación en administración que alterne entre graduados de diferentes áreas como marketing o recursos humanos.
- Aplique encuestas de opinión a los clientes para identificar aspectos de la administración minorista que tengan efectos positivos en el negocio, y utilice dichos aspectos como una guía para contratar a las personas adecuadas.
- Ofrezca ventajas laborales como tiempo libre flexible, tareas compartidas o educación continua. Algunas veces, no se trata sólo de salario.
- Desarrolle un plan de carrera que muestre a los graduados otras posiciones en la empresa que van más allá de la administración de la tienda.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

RESUMEN

1.1 ▷ ¿QUIÉNES SON LOS GERENTES?

- Explique en qué se diferencian los gerentes y los empleados sin una posición gerencial.
- Describa cómo clasificar a los gerentes de las organizaciones.

Los gerentes coordinan y supervisan el trabajo de otras personas de tal forma que se logren los objetivos de la organización. Los empleados no administrativos trabajan directamente en una labor o tarea y no tienen a alguien que les reporte. Las organizaciones estructuradas tradicionalmente tienen gerentes de primera línea, gerentes de nivel medio y de nivel alto. En otras organizaciones de configuraciones más generales, los gerentes pueden no ser identificables fácilmente, aunque alguien debe desempeñar esa función.



1.2 ▷ ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

- Defina la administración.
- Explique por qué la eficiencia y la eficacia son importantes en la administración.

La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. La eficiencia significa hacer bien las cosas; la eficacia significa hacer las cosas correctas.

1.3 ▷ ¿QUÉ HACEN LOS GERENTES?

- Describa las cuatro funciones de los gerentes.
- Explique los roles gerenciales de Mintzberg.
- Describa las tres habilidades gerenciales básicas de Katz y cómo la importancia de estas habilidades cambia de acuerdo con el nivel de los gerentes.
- Analice los cambios que están afectando los trabajos de los gerentes.
- Explique por qué el servicio al cliente y la innovación son importantes en el trabajo de los gerentes.

Las cuatro funciones de la administración son planeación (definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes), organización (acordar y estructurar el trabajo), dirección (trabajar con personas y a través de ellas) y control (seguimiento, comparación y corrección del desempeño laboral). Los roles gerenciales de Mintzberg incluyen los interpersonales, los cuales involucran personas y otros deberes ceremoniales y simbólicos (representante, líder y enlace); los informativos, los cuales implican la reunión, recepción y transmisión de información (monitor, difusor y portavoz), y los decisivos, los cuales conllevan la toma de decisiones (emprendedor, manejador de problemas, asignador de recursos y negociador). Las habilidades gerenciales de Katz incluyen las técnicas (conocimiento y técnicas específicas del trabajo), las humanas (capacidad de trabajar bien con personas) y las conceptuales (habilidad de pensar y conceptualizar). Las habilidades técnicas son más importantes para gerentes de niveles inferiores, mientras que las habilidades conceptuales son más importantes para los gerentes de alto nivel. Las habilidades humanas son igualmente importantes para todos los gerentes. Los cambios que afectan los trabajos de los gerentes incluyen los tecnológicos (digitalización), el aumento en las amenazas a la seguridad, un mayor énfasis en la ética y una mayor competitividad. Los gerentes deben ocuparse del servicio al cliente debido a que las actitudes y comportamientos de los empleados influyen de manera importante en la satisfacción del cliente. Los gerentes también deben ocuparse de la innovación, ya que resulta importante para que las empresas sean competitivas.

1.4 ▷ ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

- Explique las características de una organización.
- Describa cómo están estructuradas las organizaciones actuales.

Una organización tiene tres características: un propósito definido, está formada por personas y tiene una estructura deliberada. Muchas de las organizaciones actuales son más abiertas, flexibles y sensibles a los cambios que las organizaciones del pasado.

1.5 ▷ ¿POR QUÉ ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN?

- Explique por qué es importante estudiar administración.
- Explique el concepto de universalidad de la administración.
- Describa las recompensas y retos de ser gerente.

Es importante estudiar administración por tres razones: (1) la universalidad de la administración, lo que se refiere al hecho de que los gerentes son necesarios en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y áreas de trabajo y en cualquier ubicación global; (2) la realidad del trabajo; es decir, usted administrará o será administrado; y (3) la conciencia de que hay importantes recompensas (como generar ambientes laborales para ayudar a la gente a trabajar con todo su potencial, apoyar e impulsar a otros, ayudar a otros a encontrar sentido y satisfacción en su trabajo, etcétera) y retos (como trabajo arduo, probablemente tener tareas más de oficinista que gerenciales, tener que lidiar con distintas personalidades, etcétera) cuando se es gerente.

PENSEMOS EN CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

1. ¿Su profesor es un gerente? Analice en términos de funciones gerenciales, roles gerenciales y habilidades.
2. "La principal responsabilidad de un gerente es enfocar a las personas en el desempeño de sus actividades laborales para lograr los objetivos deseados." ¿Cómo interpreta esta afirmación? ¿Está de acuerdo con ella? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿La administración de empresas es una profesión? ¿Por qué sí o por qué no? Investigue en fuentes externas para responder a esta pregunta.
4. ¿Existe un mejor "estilo" de administración? ¿Por qué sí o por qué no?
5. ¿Le atrae la forma como están estructuradas las organizaciones contemporáneas? ¿Por qué sí o por qué no?
6. En el entorno actual, ¿qué es más importante para las organizaciones, la eficiencia o la eficacia? Explique su respuesta.
7. Los investigadores de Harvard Business School encontraron que las actitudes gerenciales más importantes implican dos cosas fundamentales: permitir que las personas avancen en sus trabajos y tratarlas de forma decente, como seres humanos. ¿Qué opina sobre estas dos actitudes gerenciales? ¿Cuáles son las implicaciones para alguien, como usted mismo, que está estudiando administración?
8. "La administración fue, es y siempre será lo mismo: el arte de hacer que las cosas se hagan." ¿Está de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no?

SU TURNO de ser gerente

- Utilice el *Occupational Outlook Handbook* más actualizado (U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics) para investigar tres categorías distintas de gerentes. Para cada una, prepare una lista que describa lo siguiente: la naturaleza del trabajo, preparación y otros requisitos necesarios, ingresos, y perspectivas laborales y estadísticas.
- Desarrolle el hábito de leer al menos un periódico de actualidad sobre negocios (*Wall Street Journal*, *BusinessWeek*, *Fortune*, *Fast Company*, *Forbes*, etcétera). Lleve un registro de información interesante que encuentre sobre gerentes o administración.
- Utilice revistas de actualidad sobre negocios y encuentre 10 ejemplos de gerentes a los que describiría como *gerentes modelo*. Escriba un artículo que describa a estos individuos como gerentes y por qué piensa que merecen este título.
- Lecturas sugeridas por Steve y Mary: Stephen P. Robbins, *The Truth About Managing People*, 2ª ed. (Financial Times/Prentice Hall, 2007); Gary Hamel, *The Future of Management* (Harvard Business School, 2007); Rod Wagner y James K. Harter, *12 Elements of Great Managing* (Gallup Press, 2006); Marcus Buckingham, *First Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* (Simon & Schuster, 1999), y Peter F. Drucker, *The Executive in Action* (Harper Business, 1985 y 1964).
- Entreviste a dos gerentes distintos y hágales al menos tres de las preguntas que aparecen en los cuadros *¿Quiénes son?: Conozca a los gerentes* y *¿Quiénes son?: CARA A CARA*. Escriba las preguntas y las respuestas y entréguelas a su profesor.
- Los contadores y otros profesionales tienen programas de certificación para comprobar sus habilidades, conocimientos y profesionalismo. ¿Qué hay de los gerentes? Dos programas de certificación para gerentes son el Certified Manager (Institute of Certified Professional Managers) y el Certified Business Manager (Association of Professional in Business Management). Investigue cada uno de estos programas. Prepare una lista de lo que contiene cada uno.