



# Libro Cómo administrar

Henry Mintzberg  
Berrett-Koehler, 2009  
Primera Edición:336  
También disponible en: Inglés

## Reseña

El especialista Henry Mintzberg sostiene que administrar es distinto que liderar. Para estudiar qué habilidades son esenciales para la buena administración, Mintzberg pasó un día completo con 29 administradores (uno a uno) de diferentes tipos de organizaciones y sectores, entre ellos el bancario, minorista, cinematográfico, gubernamental, no lucrativo y salud. Vio administradores que trabajaban tanto como altos ejecutivos como con clientes. Aprendió que, aunque sus actividades variaban considerablemente, las habilidades administrativas que requerían eran sorprendentemente similares. Aunque esta guía es muy general y no totalmente nueva, *BooksInShort* la recomienda a administradores, expertos en colocación ejecutiva, consultores, estudiantes y todo aquel que quiera recordar las bases y desarrollar los rasgos esenciales para ser un administrador eficiente.

## Ideas fundamentales

- La mayoría de las personas tiene ideas erróneas sobre la administración.
- La gente aprende a administrar a través de la experiencia, no necesariamente a través de la capacitación profesional.
- La velocidad de Internet hace que la administración moderna sea un reto.
- Los administradores están demasiado ocupados para reflexionar y planear con calma.
- Cuando se pasa de ser empleado a administrador, el enfoque cambia del individuo al grupo.
- La forma en la que los administradores “enmarcan” los problemas determina la conducta de sus subordinados directos.
- Las actividades diarias de los administradores son distintas, pero sus competencias básicas son similares.
- La administración eficaz no varía sustancialmente en los distintos sectores.
- Los administradores deben lograr un “equilibrio dinámico” entre sus funciones diarias y el papel que desempeñan.
- Los buenos administradores logran hacer que sus departamentos avancen a un ritmo constante.

## Resumen

### ¿Qué es la administración?

Si pregunta a los administradores qué sabían de sus funciones el día que empezaron en su cargo, la mayoría dirá: “Nada”. Un día “tocaban la flauta o hacían una cirugía”, y al día siguiente supervisaban a otros que hacían lo mismo. Aprendieron por experiencia propia. Aunque la gente califica a la administración como profesión, ciencia o arte, en realidad, no lo es por sí sola. Es la combinación de todo ello. En otras palabras, es una “práctica”.

### Tres mitos sobre la administración

Tres mitos distorsionan las ideas sobre las habilidades que requieren los administradores:

- **Mito 1: La administración y el liderazgo son habilidades independientes** – En realidad, los administradores también deben liderar y los líderes deben también administrar. Son papeles indistinguibles. Desafortunadamente, casi todas las organizaciones “están ahora sobrelideradas y subadministradas”.
- **Mito 2: La administración es una profesión** – No, es un oficio. Es algo que la gente aprende en la práctica, no mediante una lectura. Los mejores

administradores tienen la experiencia para entender y apreciar la importancia del contexto cuando toman decisiones.

- **Mito 3: Las habilidades administrativas deben cambiar a medida que cambia el lugar de trabajo** – La administración se trata del comportamiento humano, que ha sido fundamentalmente siempre igual. Aunque los administradores existen en un mundo cambiante, sus prácticas estándares son las mismas que hace décadas. Internet sólo ha incrementado su rapidez y, con ello, la presión en los administradores y todos los demás.

“Sabemos más de los motivos, hábitos y misterios más íntimos de un pueblo primitivo en Nueva Guinea o en cualquier otro sitio, de lo que sabemos de los altos ejecutivos de la casa matriz de Unilever”. (Roy Lewis y Rosemary Stewart, autores de *The Boss*)

Adicionalmente a los tres mitos básicos, la administración es tema de folclor, como éstos:

- **“El administrador es un planeador reflexivo y sistemático”** – La mayoría de los administradores no tiene tiempo para planear así. Debe trabajar con rapidez. Sus actividades están fragmentadas; son breves, diversas y discontinuas. De acuerdo con unos 40 estudios de la década de 1950, los administradores “sólo corren por doquier todo el tiempo”. Están orientados a la acción.
- **“El administrador depende de información conjunta, mejor proporcionada por un sistema formal”** – De hecho, pocos administradores dependen de sistemas de información administrativos bien organizados; dependen de fuentes informales, como llamadas telefónicas, mensajes de correo electrónico y reuniones. Administran oralmente.
- **“La administración se trata, sobre todo, de las relaciones jerárquicas”** – Los organigramas no reflejan con precisión cómo se relacionan los administradores con sus superiores o subordinados. Aún más importante para los administradores son las “relaciones laterales” con asociados y colegas dentro y fuera de la organización. Un buen administrador es el canal de información adecuado entre la organización y el mundo exterior.
- **“Los administradores llevan un control estricto”** – Peter Drucker describió al administrador como el “director de una sinfónica”. Esto es cierto sólo si uno se imagina la realidad en la que funciona la orquesta. El administrador es como el director que debe mantener la armonía musical mientras los músicos tienen crisis individuales, los tramoyistas están ocupados tras bambalinas, el público tiene problemas con el aire acondicionado y ataques de tos, y el patrocinador del concierto inesperadamente cambia el programa en el último minuto.

## “Desorden controlado”

La responsabilidad del administrador es garantizar que la unidad logre sus metas y que sus subordinados directos se desempeñen lo mejor posible. En el caso del director ejecutivo (el administrador de más alto nivel), sus subordinados directos administran grandes divisiones de la organización para fomentar metas más amplias. La administración implica una mezcla de numerosas actividades, como “controlar y hacer y lidiar y pensar y liderar y decidir”. Administrar implica pasar de lo teórico y especulativo a lo concreto e interpersonal; por ello, se da en tres planos: “información, gente y acción”.

## El “centro neurálgico”

En el plano informativo, los administradores deben comunicarse con otros dentro y fuera de la organización. Necesitan estas cinco habilidades organizacionales:

1. **“Diseñar”** – Establecer sistemas de control.
2. **“Delegar”** – Asignar proyectos y toma de decisiones a otros.
3. **“Designar”** – Tomar decisiones finales.
4. **“Distribuir”** – Asignar recursos.
5. **“Analizar”** – Establecer objetivos.

“Administrar eficazmente requiere una mezcla de arte, oficio y ciencia, ya sea en la persona del administrador mismo o en un equipo de administración que trabaje en conjunto”.

Los administradores actúan como centros neurálgicos de sus unidades. Mediante la observación y la comunicación, adquieren la información necesaria para dirigir a sus subordinados a la acción. Deben asegurarse de que los empleados tengan la información necesaria para hacer su trabajo.

## El “centro energético”

Los administradores deben unir a los empleados y grupos fragmentados en un solo equipo. Ellos son los centros energéticos de sus departamentos. Desarrollan equipos e individuos, motivan empleados y promueven la cultura organizacional. Los administradores también son responsables de las relaciones de sus organizaciones con el mundo exterior. Un buen administrador hace contactos externos y sirve de portavoz, a la vez que debe llevar o traer información del departamento, cabildear, en nombre de éste, con grupos e individuos externos, y servir de “barrera” para proteger a los empleados y al departamento de influencias externas.

## El líder de la acción

En el nivel de la acción, los administradores deben aprovechar oportunidades y lidiar con problemas, a medida que ascienden en la jerarquía organizacional. Resolver los problemas complicados requiere un análisis profundo de la situación. Administrar en el nivel de la acción también requiere crear coaliciones y lograr la aprobación y el apoyo a través de la negociación. En general, administrar significa promover, liderar y supervisar la acción. Los administradores no necesariamente “hacen”, sino que “logran que se haga”. Fijan un programa de tiempos cuya meta es llevar a cabo el proyecto del equipo. Este programa es la actividad y razón de ser del departamento.

## Otras habilidades importantes de la administración

Los administradores deben poseer estas competencias y rasgos adicionales:

- Capacidad para planear, priorizar y programar actividades.
- Habilidades analíticas y comunicativas.

- Capacidad de movilizar a otros.
- “Equilibrio dinámico” entre los distintos papeles que desempeñan. Los administradores aprenden a mezclar sus roles en una expresión unificada de competencia gerencial.
- Habilidad de trabajar en colaboración.
- Mucha energía.
- Experiencia práctica y “mundana”.
- Actitud ambiciosa y decisiva: Tomar la iniciativa e incluir a otras personas.
- Habilidad de realizar cambios.
- Facilidad de procesar información y aprender por experiencia.

## Administrar día a día

Aunque los administradores de todo tipo necesitan las mismas competencias básicas, sus tareas cotidianas varían según factores como la naturaleza de su organización, su industria, su nivel en la jerarquía, el tamaño de su organización y su ubicación. Por ejemplo, mientras que un director ejecutivo corporativo podría administrar haciendo rondas por las oficinas de su compañía, un funcionario de la Cruz Roja podría monitorear las actividades en un campamento de refugiados, y el ejecutivo de una organización no gubernamental (ONG) podría entender la forma de responder a un reto político.

“Si se reflexiona demasiado, no se hace nada; si se actúa demasiado, se hacen las cosas sin pensarlas”.

El contrato y la antigüedad a menudo determinan lo que hacen los administradores, al igual que la cultura, las “presiones temporales” y sus personalidades. Las habilidades o actividades de un administrador no se definen por el sector (gubernamental, comercial o no lucrativo) en el que trabaja. De hecho, existe una variación sustancial dentro de cada sector. La industria de un administrador desempeña el mayor papel en la determinación de su rol, especialmente en el nivel de producción. La escala (“tamaño del departamento administrado”) y el ámbito (“alcance de un cargo administrativo”) también son importantes. En general, la filosofía administrativa de una compañía tiene poca influencia en el trabajo que hacen sus administradores. El estilo personal es igualmente importante. Personas con personalidades distintas pueden abordar lo mismo de manera distinta. Sin embargo, el estilo personal suele relacionarse con su forma de actuar, más que con la acción particular que decidan tomar.

## Interrogantes comunes

La administración siempre implica resolver problemas como los siguientes:

- **“El síndrome de la superficialidad”** – Los administradores tienen mucho que hacer y muy poco tiempo para hacerlo. Por ello, deben lidiar con los problemas de forma superficial y no integral. El resumen de esto se expresa en: “No lo quiero bien, ¡lo quiero el martes!”. Para resolver esta situación, simplifique el trabajo complejo.
- **“El conflicto de la planeación”** – La falta de tiempo no permite que los administradores planeen a largo plazo, por lo que deben desarrollar estrategias informalmente al aprender sobre la marcha y pensar en la estrategia como “el oficio mejorado a través de gran cantidad de arte”.
- **“El dilema de conectarse”** – Los administradores no suelen relacionarse directamente con las actividades que administran y “la lejanía” a menudo significa ‘inconciencia’. Al notar que las oficinas aisladas y segregadas agravaban el problema, las empresas japonesas pusieron a sus gerentes en áreas abiertas para mejorar el acceso y la comunicación.
- **“El dilema de delegar”** – Es opuesto al dilema de conectarse. A menudo, los administradores son mejores para realizar ciertas tareas que sus subordinados directos y tienen más acceso a la información, que podría ser personal o incluso privilegiada. Comparta la información que pueda y, cuando delegue, tome en cuenta las habilidades y personalidades.
- **“El enigma del orden”** – Los administradores establecen la definición y el orden dentro del departamento para que los empleados hagan su trabajo sensata y organizadamente. Sin embargo, también deben prepararse para cualquier incertidumbre. Encuentre un buen punto medio. Sea flexible y no insista en demasiado orden, pero tampoco permita el caos.
- **“Seguridad en sí mismo”** – No puede ser eficiente si carece de seguridad en sí mismo. Pero el exceso de seguridad lleva a la arrogancia, que aísla al individuo y crea una falsa sensación de omnipotencia. Es un problema importante en esta época de “liderazgo heroico”. Sea un “administrador modesto”. Sea abierto y escuche los consejos y opiniones de los demás.
- **“La ambigüedad de actuar”** – Tomar acciones decisivas en situaciones complejas es difícil y puede parecer arrogante. No actúe sólo por parecer firme. Sea selectivo. Tome decisiones por pasos y programe el tiempo para la retroalimentación.
- **“El misterio del cambio”** – Las organizaciones necesitan tiempo tanto como continuidad. Independientemente de los cambios que ocurran, su departamento debe estar al día. Genere una sensación de estabilidad.
- **“La interrogante fundamental”** – El reto principal de los administradores es encontrar la forma de lidiar con todos los problemas a la vez, responsable e inteligentemente. Aunque pueda conciliar algunas, nunca podrá resolver todas las interrogantes. Son los gajes del oficio.

## Sobre el autor

**Henry Mintzberg** imparte cursos de administración en la McGill University en Montreal. Es autor de 15 libros y ha ganado premios de *Harvard Business Review*, de la Asociación de Empresas de Consultoría en Administración, y varios más.