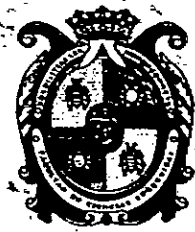




**ASOCIACIÓN COOPERADORA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**



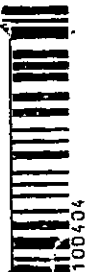
## **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

### **NOTAS DE CÁTEDRA**

**Capítulos I – II – VI – VII – VIII – IX – X**

**Lic. Marcela Cassutti  
Lic. Juan Sánchez**

T  
658  
C  
53954





# La Administración: concepto, naturaleza

La palabra *administración* proviene del latín (*ad*, dirección hacia, tendencia; *minister*, comparativo de inferioridad, y el sufijo *ter*, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro.

La administración es una de las actividades más antiguas que se ha utilizado desde el origen mismo del hombre, la historia testifica claramente la presencia de esta actividad en los diferentes estadios de desarrollo de la humanidad. A modo de ejemplo podemos citar los sistemas de organización que utilizaba el Hombre en la época en que existían algunas tribus nómades y otras sedentarias para organizar las actividades de caza y pesca las primeras, y la agricultura y ganadería de las segundas; o los sistemas de organización utilizados por los Egipcios para la construcción de las pirámides, donde aplicaron los principios de división del trabajo, supervisión y delegación.

Así, la administración ha ido evolucionando conforme cambian las condiciones del contexto, atendiendo a satisfacer las diferentes necesidades humanas. Esto nos indica que es una disciplina altamente dinámica que implica una capacitación profesional constante por parte de los administradores para responder a las necesidades de la organización en sintonía con su entorno.

Un administrador debe crear las condiciones necesarias que brinden a las organizaciones las herramientas necesarias para que éstas puedan sobrevivir y progresar en el sector donde operen, y sólo un *buen administrador* sabe que para lograr estas condiciones resulta imprescindible contar con el apoyo de todas y cada una de las personas que trabajan en la organización. Son los recursos humanos con que cuenta la organización los que harán posible la consecución y logro de los objetivos organizacionales trazados, ya que solamente la actividad humana puede actuar sobre los restantes recursos y efectuar las transformaciones y combinaciones necesarias para posibilitar el logro de los fines y objetivos de una organización.

En este punto consideramos útil destacar la definición de administración de Mary Parker Follet que conceptualiza a la administración diciendo que la misma es "*el arte de hacer que las cosas se hagan a través de las personas*".<sup>1</sup>

Por lo tanto podemos conceptualizar a la administración diciendo que:

"Es un conjunto de acciones desarrolladas por intermedio de las personas que conforman la organización y que propenden al logro de los fines y objetivos de la misma"

Cabe preguntarnos en este punto ¿qué tipo de acciones deberán ser desarrolladas para administrar una organización?

<sup>1</sup> Cita extraída de DAFT, Richard, "Introducción a la Administración". 4ª Edición. México. Ed. Thomson. 2006. Pág. 7.

La respuesta es que esas acciones consisten en la aplicación de una serie de técnicas, procedimientos y metodologías para planificar, organizar, dirigir y controlar en el seno de la organización tal cual lo estableció H. Fayol en el año 1916.

Como primera medida se debe definir lo que se quiere lograr en la organización, estos son los fines y objetivos a lograr y los cursos de acción necesarios para llegar a ese estado en el futuro. Estas actividades comprenden el **Planeamiento**.

De igual manera, se debe trabajar con la **Organización**, es decir, se debe definir qué tareas serán ejecutadas y por quién, cómo se van a realizar estas tareas, que puestos van a responsabilizarse por su cumplimiento, qué mínimos requerimientos son necesarios para llevarlas a cabo, a quién se va a rendir cuentas por el trabajo realizado, definir los procesos que hilvanen lo producido por una parte con otra, dónde se van a tomar las decisiones y quiénes.

Llegado a este punto probablemente consideremos que con estas bases asentadas la organización puede funcionar sin problemas, pero estamos errados. En realidad hasta aquí lo que se ha realizado es simplemente un "diseño" un "modelo" de lo que pretendemos, de lo que aspiramos como organización. Falta ahora la *implementación*. Tal como lo haría un arquitecto, que diseña sigilosamente una casa pero luego debe comenzar la construcción de la misma.

Para llegar a implementar lo realizado, es necesario **Dirigir** por qué los que van a implementar todo esto son las *personas* que trabajan en la organización, de ahí la importancia de capacitarlos debidamente y de saber conducirlos correctamente, hay que motivar al personal, se deben seleccionar canales de comunicación correctos, hay que bajarles claramente las líneas de acción para que éstos puedan comprender que es lo que se debe hacer y por qué deben hacerlo.

A este respecto *Napoleón* sabía claramente que para lograr el éxito en cada una de sus batallas debía mantener a su gente motivada, y por sobre todas las cosas debían conocer el por qué estaban peleando, debían conocer el **objetivo** ya que la cotidianidad nos hace perder el rumbo, nos centramos en lo indispensable del ahora, trabajamos para el momento presente pero sin mañana, sin futuro.

*¿Basta con Dirigir para quedarnos tranquilos de que todo se realiza en forma correcta?*

No, falta una función esencial y siempre olvidada, el **Control**. ¿Cómo podemos llegar a saber si lo que estamos haciendo está bien o mal?, ¿Cómo saber si estamos por el camino correcto o nos desviamos?, ¿Cómo saber si lo planificado se está efectivizando correctamente?

Debemos vigilar las distintas actividades para asegurarnos que se realicen en forma correcta caso contrario deberán tomarse las medidas correctivas que se consideren necesarias.

Continuando con nuestro ejemplo del arquitecto, supongamos que esta persona realiza el primer control de la obra cuando está a punto de finalizar... ¿Se pueden tirar revoques, paredes, o levantar pisos enteros que están mal contruidos, en este momento? Si, se puede pero a qué **costo**. Hubiera sido más razonable, ir haciendo controles paulinos, por partes del proyecto a fin de asegurarse que la obra estaría en condiciones cuando llegue el final.

Cabe preguntarnos si *¿Están ahora dadas las condiciones mínimas que garanticen la supervivencia de la organización?*

Si, están. Se ha administrado correctamente ya que:

La **ADMINISTRACIÓN** comprende un conjunto de acciones que se efectivizan mediante la planeación, organización, dirección y control del empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos organizacionales de forma eficiente y eficaz.

## Caracterización Epistemológica de la Administración

---

La Administración como Ciencia, Técnica o Arte

Este tema pertenece al campo de estudio de la Epistemología (de *episteme*: conocimiento, y *logos*: tratado), que es la rama de la filosofía cuyo objeto de estudio es el conocimiento.

La epistemología, como teoría del conocimiento, se encuentra abocada al estudio de las ciencias, es decir, a toda circunstancia histórica, psicológica y sociológica que conduce a la obtención del conocimiento, por un lado y por otro, a los diferentes criterios por los cuales se le justifica o invalida.

Actualmente existen muchas divergencias entre los administradores en relación a si la administración es una ciencia, ó una técnica, ó arte, ó una combinación entre conceptos o refiere a todos los conceptos. Consideramos prudente, antes de seguir avanzando sobre este tema ir definiendo cada uno de los conceptos expresados.

La palabra **ciencia** proviene del latín (*scientia*: conocimiento) y significa comprensión y explicación de las relaciones y de la interacción de los elementos que componen al objeto de estudio, así como también incluye un análisis dinámico de su funcionamiento.

La ciencia investiga y explica el comportamiento de determinados sucesos o hechos para lo cual se nutre de hipótesis, teorías, leyes, modelos y postulados.

La administración como ciencia implica la aplicación del método científico para explicar y predecir el comportamiento de las organizaciones que constituyen su objeto de estudio.

La palabra técnica proviene del griego (*techen*: arte, técnica u oficio) y refiere al conjunto de reglas, procedimientos, y normas que tendrán por objetivo la obtención de determinados resultados. La técnica, a diferencia de la ciencia, no explica el comportamiento de los

fenómenos, sino que opera con dichos objetos, siguiendo determinados procedimientos y reglas que normalizan la operación y transforman.

Dado lo anterior podemos decir que la Ciencia se sirve de la Técnica para estudiar el comportamiento de los hechos o fenómenos, ambas terminan complementándose.

La administración como técnica implica el uso de determinadas herramientas de planificación, organización, dirección y control para gestionar las organizaciones y conducir las de una manera eficaz y eficiente, hacia el logro de los objetivos.

El arte es cualquier actividad realizada por el hombre con una finalidad estética, a través de la cual se expresan ideas, emociones, etc. El arte no busca explicaciones, ni comprensión de la realidad de un objeto (ciencia), ni tampoco transformar u operativizar las cosas (técnica). El arte se realiza en forma individual, de manera subjetiva y vivencial, puede ser comunicado o no a otros individuos, goza de la libertad que caracteriza al artista quien trasunta su capacidad vivencial, emotiva y espiritual en una "obra" dejando abierta la puerta para que cada observador, sin un patrón objetivo, claro y riguroso (aspectos que caracterizan a la ciencia y la técnica) pueda sentirse identificado o no con la obra expuesta.

Desde este lugar, la administración se aleja de la caracterización epistemológica de arte, de este encuadre no así de la ciencia y la técnica.

No obstante, también debemos mencionar que el vocablo "arte" tiene una extensa acepción, pudiendo designar cualquier actividad humana hecha con esmero y dedicación, o cualquier conjunto de reglas necesarias para desarrollar de forma óptima una actividad. Bajo esta perspectiva, encontramos expresiones que refieren al "arte culinario", "arte médico", "artes marciales", etc. En este sentido consideramos que la palabra arte está siendo utilizada como sinónimo de capacidad, habilidad, talento, y apoyados sobre este argumento es que se justifica el entendimiento de la administración como arte.

Hasta aquí, hemos expuesto el debate que aún continúa abierto en cuanto a si la Administración es ciencia, técnica o arte. Hemos expresado los conceptos de ciencia, de técnica y arte a fin de poder comenzar ahora a debatir cual es la postura que se va a adoptar.

Por nuestra parte, preferimos dejar este debate abierto, permitirle a los estudiantes que puedan ir explorando cada uno de estos conceptos, formando su propio criterio el cual se verá expresado en las fundamentaciones que el alumno esgrimirá cuando deba justificar la premisa de si la administración es una ciencia, es una técnica o es arte.

La administración como arte se relaciona con la búsqueda de satisfacción personal y espiritual del administrador mediante la utilización de sus capacidades y cualidades personales.

# La Administración como Proceso

---

A principios del siglo XX, un industrial francés de nombre Henry Fayol sostuvo en el marco de su Teoría clásica de la Administración de que todos los gerentes realizan cinco funciones administrativas, a saber: planifican, organizan, mandan, coordinan y controlan.

La mayoría de los libros en Administración continúan ratificando que los gerentes o administradores deben de cumplir con estas **funciones administrativas**, aunque en la actualidad se han reducido a cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control.

Administración no implica ejecutar tareas u operaciones, sino hacer que éstas tareas sean ejecutadas por otras personas, por cuanto el administrador no es aquel que ejecuta tareas sino el que consigue que otros las realicen mediante el cumplimiento de cada una de sus funciones administrativas.

Figura 1: Funciones administrativas



Las organizaciones existen para lograr algún propósito, alguien debe definir con claridad ese propósito y los medios para darle cumplimiento. Quienes definen estos propósitos son los **gerentes o administradores** y lo hacen mediante el cumplimiento de sus funciones.

La **función de planificación** consiste primero en determinar "dónde estamos parados", es decir, una revisión del estado de la organización (diagnóstico) y una clara descripción de los recursos con que cuenta.

Posteriormente basados en la realidad, debemos fijar objetivos concretos y realizables que permitirán delinear los distintos cursos de acción para alcanzarlos, mediante la determinación de estrategias y tácticas que permitan su coordinación y cumplimiento.

## Planificación

- Definir objetivos, establecer la estrategia
- Desarrollar subplanes para coordinar las diferentes actividades.

Otra responsabilidad de los gerentes consiste en diseñar la **estructura** de la organización. Lo hace mediante el ejercicio de la **función organización**. Ésta se refiere al proceso de definir las tareas, asignar responsabilidades, asignar los recursos y coordinarlos para el logro de los objetivos.

## Organización

- Determinar qué es necesario hacer,
- Cómo se llevará a cabo, quién lo realizará.

En toda organización existen personas y su trabajo debe ser integrado y coordinado. Esa función está a cargo de la gerencia y se llama **función de dirección**.

## Dirección

- Dirigir y motivar a todas las partes involucradas.
- Resolver conflictos.

La última función administrativa que realizan los gerentes es el **control**. Así, una vez que se definieron las metas, se trazaron los planes, se realizaron los arreglos estructurales necesarios para llevar a cabo lo planificado, se contrató, capacitó y motivó al personal es necesario vigilar que las cosas funcionen correctamente. Si ocurriesen desviaciones significativas, es tarea del gerente emprender las acciones correctivas necesarias para poder alcanzar el rumbo, lo que implicaría trabajar con planes de acción alternativos, la mayoría de las veces.

## Control

- Vigilar las actividades para que se realicen según lo especificado en el planeamiento
- Realizar acciones correctivas

Los gerentes hacen su trabajo sobre la marcha, y de manera continua pero no suelen darse cuenta que lo están haciendo ya que muchas veces la definición de los objetivos es implícita, la planificación se va construyendo día a día a medida que las situaciones van apareciendo.

La idea central es sistematizar el trabajo gerencial y explicitarlo dado que es la única forma de garantizar el crecimiento saludable de la organización, sino tendremos organizaciones dependientes de los administradores de "turno", donde obviamente, resulta casi imposible llegar a determinar una coherencia de planificación y de objetivos entre unos y otros.



# Ámbito de aplicación de la administración

---

El objeto de estudio de la administración son las Organizaciones, por cuanto la administración se lleva a cabo en las mismas, atendiendo a que no existen dos organizaciones que sean iguales. Cada organización es única, por cuanto debe ser estudiada cuidadosamente a fin de que el diseño de los planes, su organización y dirección den los frutos esperados que se evidenciarán con el control. Es tarea del administrador cumplir con sus funciones dentro de este marco.

Nuestro objetivo en este capítulo, no es adentrarnos al estudio de las organizaciones propiamente dichas, esto lo haremos en el capítulo 2 de la materia.

Nos interesa explicitar que la administración es una ciencia que se aplica en todo tipo de organización, tenga o no un fin de lucro. Puede aplicarse en un hospital público o privado, en una universidad pública o privada, en una fábrica, cooperativa, escuela, museos, fundaciones, ONG, etc.

De lo anterior se destaca el carácter *Universal de la Administración* que significa que la administración se encuentra presente donde quiera que exista un organismo social. Así, la encontramos presente en: empresas, iglesias, instituciones militares, el estado, la familia.

## Las Organizaciones y sus Niveles

---

En toda organización existen diferencias dadas por un orden de jerarquía entre quienes administran y toman distintos tipos de decisiones, las cuales también se encuentran asociadas al nivel gerencial del que se trate.

En las organizaciones pequeñas, por lo general, sólo se encuentra presente un nivel gerencial que estará integrado por el dueño o propietario de la misma, ya que éstas organizaciones se caracterizan por ser manejadas por el fundador con una centralización de la toma de decisiones, es decir, nadie participa de los procesos de toma de decisiones sino que se toman en forma unilateral y la cantidad de personal que trabaja en la misma es muy reducido.

En las organizaciones más grandes, en cambio, se presentan varios niveles gerenciales que presentan diferencias entre sus objetivos, tareas, grados de responsabilidad y de autoridad. Por lo tanto, un gerente de primera línea opera de forma diferente al Director general de la misma institución.

Esto último debe ser bien interpretado para evitar errores conceptuales graves. Decir que ambos gerentes *operan* en forma diferente significa que las tareas que realizan, su alcance y, concomitantemente su grado de responsabilidad y autoridad, es diferente. Las diferencias son de grado y énfasis, **no de función**.

Por lo que, debe quedar en claro que "todos los gerentes, no importa cuál sea su nivel, cumplen con las funciones administrativas, es decir, todos planifican, organizan, dirigen y controlan".

A los fines de evitar confusiones conceptuales considero oportuno definir ¿Quiénes son gerentes?

En términos generales podemos decir que:

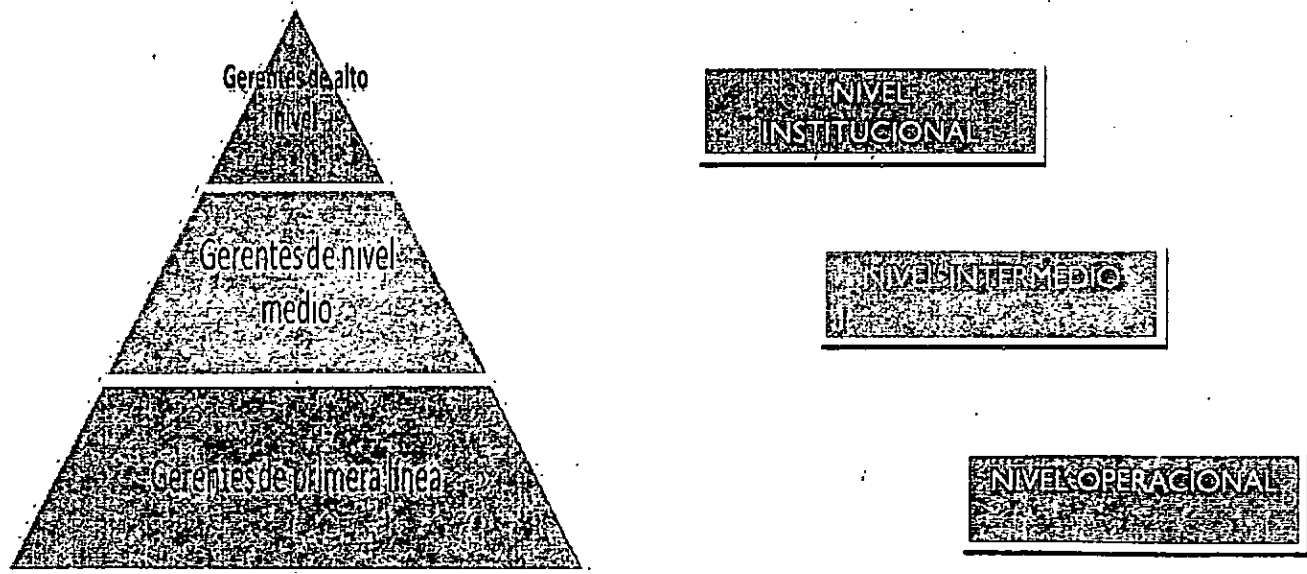
Un gerente es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros, lo que puede significar la responsabilidad directa sobre un grupo de personas en un departamento, o bien tener que supervisar a una sola persona.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que los gerentes asumen un conjunto de responsabilidades y tareas que no se encuentran relacionadas con la integración del trabajo de otros.

¿Existe alguna forma de clasificar a los gerentes?

Si. Es factible clasificar el trabajo de los gerentes, en especial, para aquellas organizaciones o instituciones estructuradas tradicionalmente, es decir, las que cuentan con estructuras de trabajo deliberadas o estructuras configuradas como una pirámide, tal como se muestra en la Figura 3.

FIGURA 3: Niveles Gerenciales o Niveles de la Organización



Los gerentes de primera línea son los denominados supervisores, jefes de área, jefes de servicio, jefes de ventas, capataces, encargados, entrenador, u otras denominaciones dependiendo del tipo de organización de que se trate.

Estos gerentes son responsables directos de todo el desarrollo operativo necesario para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios. Así, tienen a cargo el desarrollo de la Planificación operativa de su área y deben de organizar, dirigir y controlar la labor de sus subordinados en forma coordinada con el nivel de Gerencias medias.

Por lo general, los trabajadores cultivan algún conocimiento técnico antes de convertirse en gerentes de primera línea o manejan muy bien, por su práctica o experiencia, alguna maquinaria o proceso.

Entre los gerentes de nivel medio están incluidos todos los niveles de administración localizados entre el nivel de supervisión y el nivel más alto de la organización. Pueden denominarse, Gerente de producto, gerente de área, gerente de división, líder de proyecto, decano, obispo, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Marketing, etc. Como ya habíamos mencionado las denominaciones dependen del tipo de organización con la que se esté trabajando.

Estos gerentes reciben estrategias y políticas generales de la alta dirección y deben traducirlas en objetivos o metas y planes específicos, denominado planeamiento táctico o directivo, que serán instrumentados por los gerentes de primera línea.

Son responsables de dirigir y coordinar las actividades de los gerentes de primera línea y, en ocasiones, de personal no administrativo como oficinistas, recepcionistas y asistentes ejecutivos.


Muchos gerentes de mandos medios comienzan su carrera como gerentes de primera línea. El ascenso del primer nivel de gerencia a la administración de mando medio con frecuencia resulta difícil y traumático por lo que se necesita de un tiempo para que el flamante gerente pueda adaptarse a su nueva realidad que presenta para éste nuevos desafíos y competencias.

En su función anterior había un marcado énfasis en el manejo del desempeño del grupo y la asignación de recursos, hechos estos que representan las diferencias más importantes entre los gerentes de primera línea y los administradores de mandos intermedios.

No obstante, los gerentes de nivel medio continúan participando en la revisión de los planes de trabajo de diversos grupos, los ayuda a establecer prioridades, a negociar y coordinar sus actividades. También deben fijar las fechas objetivo a corto plazo en que los procesos deberán culminarse; deben crear los criterios de evaluación de desempeño, decidir a qué proyectos hay que asignar dinero, personal y materiales.

Los gerentes de mando medio instrumentan las órdenes que reciben de la dirección delegando autoridad en sus subordinados, deben traducir los objetivos generales fijados por la alta dirección en planes, programas y procedimientos operativos concretos, coordinando, a su vez, éstos programas y recursos con los otros gerentes.

Por lo tanto, cualquier pericia técnica con que cuenten en este nivel sólo tiene utilidad indirecta, ya que, para desarrollar todas estas actividades deben de contar con habilidades y conocimientos específicos según el área que representen.



Los gerentes de alto nivel son responsables de tomar las decisiones y establecer las políticas y estrategias que afectan a toda la organización. Suelen denominarse vicepresidente ejecutivo, presidente, gerente general, dueño.

Estos gerentes formulan los objetivos estratégicos, las políticas y las estrategias de toda la organización siendo el tipo de planeamiento que realizan estratégico.

Suelen representar a sus organizaciones en asuntos comunitarios, acuerdos empresariales y negociaciones con el gobierno, e interactúan con personas claves de otras organizaciones para cerrar acuerdos o negociaciones determinadas.

Tienen que hacer frente a obligaciones en materia de sus relaciones públicas en constante aumento, deben responder con rapidez a crisis que podrían generar problemas de imagen a sus organizaciones, en síntesis, son responsables por el funcionamiento global de su organización.

## Los Administradores

---

El administrador es un individuo cuya formación debe ser muy amplia y variada, necesita conocer disciplinas heterogéneas como psicología, sociología, matemáticas, economía, derecho, etc; y necesita tratar con personas que ejecutan tareas como así también con quienes planean, organizan, asesoran, controlan, y demás actividades propias de la organización de que se trate.

El administrador suele denominarse gerente en muchas organizaciones, es el responsable del desempeño de una o más personas dentro de una organización. Debe obtener resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en la misma para lo cual va a planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros y de información) a fin de alcanzar los objetivos organizacionales que se hayan definido.

El administrador necesita estar atento a los eventos ocurridos en el pasado y los que están aconteciendo actualmente, a fin de poder realizar las previsiones futuras, ya que su horizonte debe ser más amplio, debido a que él es el responsable de la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientaciones, debe manejar los eventos que ocurren dentro de la empresa y los eventos externos, ya que debe trabajar para que se alcancen los objetivos organizacionales a través de la acción conjunta de todos los miembros que trabajan en esa organización.

El administrador no sólo es un agente de dirección sino un *agente de cambio* y de *transformación* de las organizaciones, que las va a conducir por nuevos rumbos, procesos, objetivos, estrategias, tecnologías y horizontes. El administrador es un agente educador y orientador que modifica los comportamientos y actitudes de las personas, por cuanto también es un agente cultural, ya que con su estilo de dirección modifica la cultura organizacional de la empresa.

La pregunta que nos cabe hacernos ahora es ¿Quiénes son administradores?

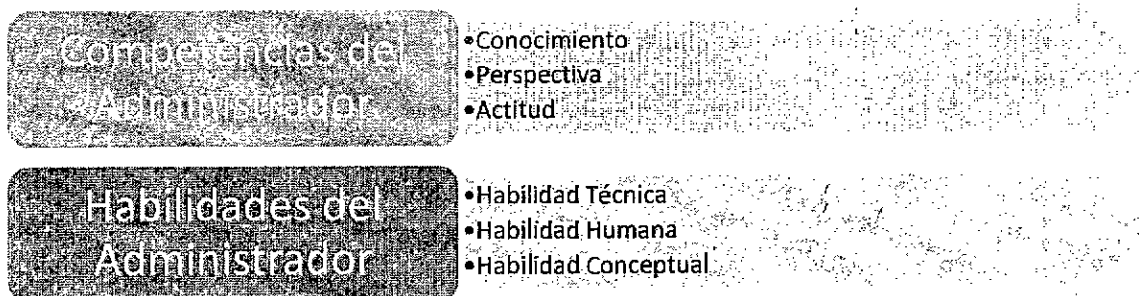
En una organización las personas que en ella trabajan sean ingenieros, contadores, administradores, médicos, ó simplemente no tengan un título universitario ni terciario, cuando son promovidos a supervisores o encargados, gerentes o directores, deben transformarse en administradores.

Esto significa que deben aprender a administrar y adquirir nuevos conocimientos que en sus especialidades no les enseñaron. Cada organización presentará un equipo de administradores que se encuentran ubicados en varios niveles, áreas y funciones, para dirigir las diversas especialidades dentro de un conjunto integrado de esfuerzos, orientado a alcanzar los objetivos organizacionales.

## La tarea directiva

---

El ambiente actual donde se encuentran inmersas las organizaciones demanda hoy personas competentes para el desempeño de sus funciones. Las competencias y habilidades que los administradores deberán de desarrollar se encuentran presentes en el siguiente cuadro:



### *Competencias del Administrador*

- **Conocimiento**

Es el conjunto de información, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad. Este conocimiento no es estático sino que cambia a cada instante en virtud de las transformaciones, avances y las innovaciones que ocurren con una intensidad cada vez mayor en el contexto, por lo que el administrador debe actualizarlo y renovarlo constantemente, es decir, debe aprender a aprender, a leer, a establecer contactos con otras personas y profesionales. El conocimiento se ha globalizado dados los avances y cambios producidos en los sistemas de comunicación, por cuanto esto exige el desarrollo de una capacidad mayor para saber determinar las fuentes fidedignas de estos conocimientos, por un lado y por otro, se encuentra presente la obligatoriedad de actualizarse constantemente para no volverse obsoleto. Desde este punto de vista, las relaciones generadas con otros profesionales y personas pertenecientes a otras disciplinas o campos de estudio, favorece la construcción de nuevas formas del hacer y del saber hacer, mediante la capitalización de estos conocimientos construidos por la persona a raíz de la acción colaborativa de todos los miembros de la organización.

El conocimiento es necesario y fundamental, pero no es suficiente para el éxito profesional. Para alcanzar éste, es necesario añadirle perspectiva y actitud, otras dos competencias.

- **Perspectiva**

Es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformar la teoría en práctica, es decir, de poner en práctica los conceptos e ideas abstractas que están en la mente del administrador, poder percibir las oportunidades y llegar a transformarlas en acciones personales, o en nuevos productos o servicios. La perspectiva le permite al administrador diagnosticar situaciones y proponer soluciones creativas e innovadoras a las mismas.

- **Actitud**

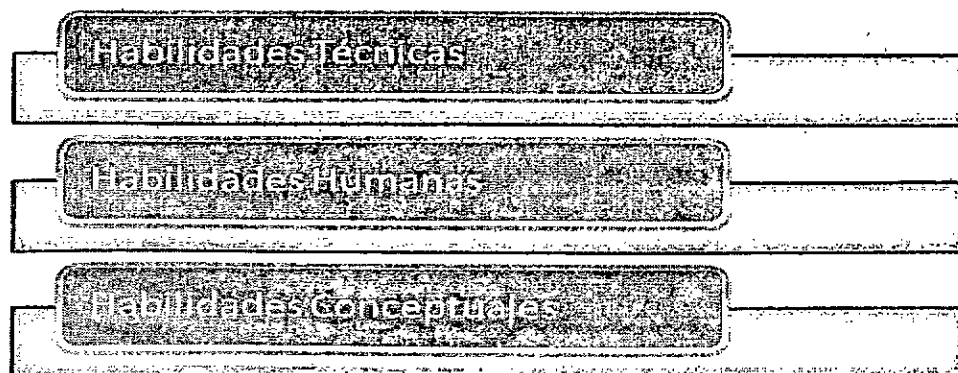
Refiere al comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, y comunicar. Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción personal de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales y, en especial, la capacidad de trabajar con otras personas. Esta competencia permite que el administrador sea un agente de cambio en las organizaciones.

## Las habilidades administrativas

El trabajo de todo gerente es arduo y muy variado por lo que necesita de ciertas habilidades para poder realizar los deberes y actividades asociados a la práctica profesional del ejercicio de su función gerencial.

*¿Qué habilidades necesita un gerente para desarrollar sus funciones?*

En 1970, Robert Katz descubrió que los gerentes necesitan tres tipos esenciales de habilidades o capacidades:



## Habilidades Técnicas



Son habilidades con las que cuenta la persona, que devienen del conocimiento de temas o especialidades propiamente dichas que las incorporo mediante el estudio específico de esas temáticas. También se pueden haber incorporado a través de la práctica, es decir, trabajando en puestos o lugares donde ingresaron muy jóvenes, bajo la figura de aprendiz, y fueron capacitados en esos determinados oficios.

Tal es el caso de la carpintería, los torneros, soldadores, que muchas veces aprendieron estos oficios en colegios técnicos ó ingresando en organizaciones donde se les enseñaron.



Otros casos se vinculan a los estudios técnicos o de nivel profesional como es el caso de médicos, abogados, contadores, técnicos radiólogos, instrumentistas, etc., que incorporaron el conocimiento en un centro educativo y lo llevan a la práctica en las instituciones u organizaciones donde ingresan a trabajar.

Las habilidades técnicas implican el "*saber hacer*".

## Habilidades Humanas

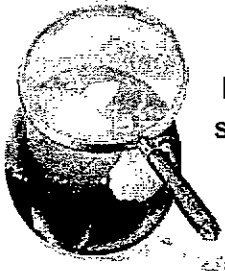
Se las suele definir como la *capacidad de trabajar bien con otras personas*, tanto en forma individual como grupal. Los gerentes están en permanente contacto con las personas por lo que esta habilidad es de suma importancia para el ejercicio de sus funciones.

Los gerentes que cuentan con esta habilidad bien desarrollada logran extraer lo mejor de sus subordinados y de sus pares. Saben comunicar, motivar, brindan contención y confianza; poseen la característica de hablar un lenguaje común con las personas adaptándose a las distintas situaciones de forma natural, se preocupan mucho por el bienestar de los diferentes grupos de trabajo a su cargo.



Las habilidades humanas se vinculan con el desarrollo de *habilidades interpersonales*.

## Habilidades Conceptuales



Los gerentes requieren contar con la capacidad de conceptualizar situaciones abstractas, para lo cual es necesario que puedan visualizar a la organización como un todo.

*¿Qué significa ver a la organización como un todo?*

Implica poder contemplar las relaciones que se presentan entre los distintos subsistemas que componen la organización y sus interacciones con el entorno que la rodea.

Todo esto es imprescindible para poder tomar decisiones estratégicas, es decir, el gerente debe mirar a la organización desde afuera para poder generar planes que permitan la adaptación y crecimiento organizacional en el contexto dado. De la misma forma es un imperativo si se pretende ser proactivo en la toma de decisiones, es decir, anticiparse a los cambios, generarlos y definir uno mismo el escenario donde desea y quiere operar, para lo cual debe ir construyendo el mismo apoyándose en la habilidad conceptual, entre otras cosas.

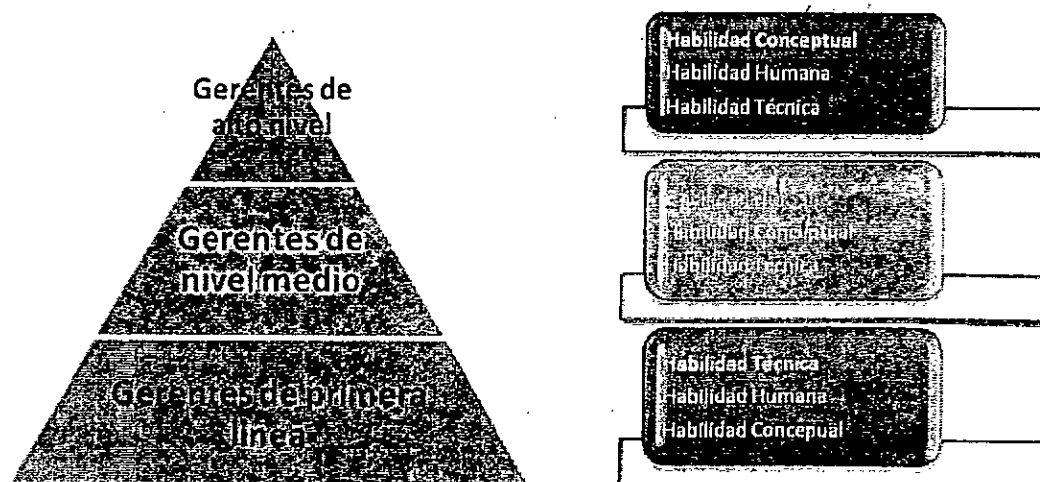
### ¿QUE RELACION EXISTE ENTRE LOS NIVELES GERENCIALES Y LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS?

Antes que nada es dable mencionar que *las tres habilidades administrativas* son importantes y deben encontrarse presente en todos los niveles gerenciales, es decir, en cada nivel el administrador debe contar con habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades conceptuales.

A este respecto, Katz determinó que dependiendo del nivel gerencial del que se trate hay un orden de importancia de las habilidades donde **una** de ellas debe **predominar**. La Figura 4 muestra esta relación.

Figura 4

Relación entre las habilidades administrativas y los niveles gerenciales.





Como se puede observar en el nivel de *Alta Dirección o Gerentes de alto nivel* la habilidad que predomina es la **Habilidad Conceptual**, luego le sigue la Habilidad humana y por último la Habilidad técnica.

Esto es porque en ese nivel se desarrollan los planes estratégicos por lo tanto se debe contar con la capacidad de ver a la organización en forma sistémica a fin de poder trazar los planes que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos.

En el nivel de *Gerencias Medias* predomina la **Habilidad Humana**, luego le sigue la habilidad conceptual y por último la habilidad técnica.

Los gerentes medios reciben, de la alta gerencia los planes estratégicos que, posteriormente deben ser **transmitidos** a los gerentes de primera línea, ya que colaboran con éstos en la construcción de los planes operativos.

En el nivel de *Gerencia de primera línea* predominan las **habilidades técnicas** ya que estos gerentes son los guían el trabajo operativo de los empleados y deben de supervisar todo el trabajo además de elaborar los planes operativos de acuerdo a los lineamientos dados por la gerencia media.

## Roles del Administrador

En la década de 1960, Henry Mintzberg realizó un detallado estudio de las actividades que realizan los gerentes observándolos en su quehacer diario. Descubrió que los gerentes se dedicaban a un gran número de actividades muy variadas entre sí y que disponían de poco tiempo para ejercitar el pensamiento reflexivo porque estaban sometidos a constantes interrupciones.

### ¿Qué significa rol?

La palabra rol se refiere a ciertas categorías específicas del comportamiento de los gerentes. Pensemos un segundo en nuestro propio accionar diario y enumeremos los roles que desempeñamos en un mismo día: asumimos un rol como hijos, otro como padre o madre, otro como hermano, otro como cónyuge, otro como profesional, otro como empleado y así sucesivamente. Como podemos colegir una misma persona asume diferentes papeles según la situación que le corresponde vivir.

Mintzberg concluyó que los gerentes realizan **10 roles diferentes** pero, a su vez, relacionados entre sí.

Tabla 2:

Los roles o Papeles gerenciales

ROLES INTERPERSONALES	Descripción	Ejemplos
<p><b>Figura destacada</b></p> <p>El gerente o administrador es la cabeza visible de la organización y cuenta con autoridad formal. Cumple varios deberes rutinarios de naturaleza legal o social representando a la organización en diferentes situaciones.</p> <p>Los gerentes también deben motivar a su personal, deben crear planes de capacitación y deben dirigirlos hacia la consecución de los objetivos.</p> <p>Todo gerente tiene una red de contactos con personas que se encuentran fuera de la organización, que trabajan para otras empresas o instituciones que le proveen información y apoyo.</p>	<p>Ceremonias, solicitudes de estatus, peticiones, rector universidad extiende títulos en una ceremonia o un supervisor lleva de paseo un grupo de personas por la fábrica.</p> <p>Prácticamente todas las actividades administrativas que conciernen a los empleados.</p> <p>Recibe correo, trabajo en un consejo externo.</p> <p>El gerente de ventas que consigue información del gerente de control de calidad.</p>	<p>Ejemplos</p>
<p><b>ROL INFORMATIVO</b></p> <p>Los gerentes en forma permanente buscan información tanto dentro como fuera de la organización para poder evaluar el contexto y tomar decisiones.</p> <p>El administrador debe transmitir a su personal la información que se ha recibido, previo análisis de la misma a fin de evitar sesgos o errores en su interpretación.</p> <p>Los gerentes dan a conocer la información interna de la organización (planes, normas, acciones) a diferentes actores del entorno (clientes, proveedores, competidores).</p>	<p>Manejan el correo, leen publicaciones periódicas, revistas especializadas, informes y mantienen contactos personales, por ejemplo para enterarse de cambios en el gusto del público o planes de la competencia.</p> <p>Comparte la información recibida en los correos con fines informativos, realiza reuniones con el personal para transmitir aspectos relevantes.</p> <p>Juntas y reuniones de negocios, reuniones personales con los diferentes contactos.</p>	

ROLES DECISIONALES	Descripción	Ejemplos
<p><b>Emprendedor</b></p> <p>Los gerentes deben buscar generar nuevos negocios o nuevos proyectos para mejorar el desempeño de la organización.</p> <p><b>Comandante de armadas</b></p> <p>Los gerentes deben manejar los conflictos que se suscitan en las organizaciones provocados por situaciones regulares o</p>	<p>Reuniones de discusión de planes estratégicos, diseño de nuevos proyectos que mejorarán el desempeño de la organización.</p> <p>Reuniones de estrategia. Revisión de planes para enfrentar la crisis.</p>	