

Factores Ambientales y Clima de una Organización

El administrador en el mundo actual

El papel del administrador en las organizaciones

“El trabajo de un administrador es hacer que las personas sientan que miden dos metros de alto, que son fuertes, poderosas, que tienen confianza en sí mismas y que están dispuestas a tomar riesgos.”(Jack Welch, 2002).¹

En el contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal, independientemente del tamaño que tengan las organizaciones, tienen que ser administradas. El administrador de una pequeña o mediana empresa debe estar informado y contar con la información necesaria como es la información respecto a la producción, las ventas, el dinero, la asistencia del personal, la nómina, entre otros. Mientras que en las organizaciones grandes, se encuentran muchos niveles y la administración se vuelve más compleja.

Thomas S. Bateman y Scott A. Snell (2005), mencionan que existen tres tipos de administradores dentro de las organizaciones:²

¹ Collingwood, H. y Coutu, D., “ Jack on Jack: The HBR Interview” Harvard Business Review, febrero, 2002, pp. 88-94.

² Bateman, T.S. y Snell, S.A., *Administración. Un panorama competitivo* (6ª. Edición), México, McGraw-Hill, 2005, pp.17-19.

Factores Ambientales y Clima de una Organización

Tipos de administradores	Descripción	Resumen
Administradores de alto nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Son ejecutivos <i>senior</i> de la organización y los responsables de la administración general. • Se les conoce como administradores estratégicos. • Se centran en los aspectos a largo plazo y dan gran importancia a la supervivencia, el crecimiento y a la eficiencia general de la organización. • Les preocupa la interacción entre su organización y el ambiente externo. • Trabajan intensamente con individuos y con organizaciones externas. • El director general o CEO (<i>chief executive officer</i>): <ul style="list-style-type: none"> - Es el administrador de alto nivel que se encuentra en las grandes empresas y tiene autoridad sobre todos los demás. - Otros administradores importantes de este nivel son: <ul style="list-style-type: none"> - El director ejecutivo o COO (<i>chief operating officer</i>) - Los presidentes de las empresas - Los vicepresidentes - Los miembros del comité de dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de la administración general. • Establecen políticas operativas y guían la interacción de la organización y su entorno.

Factores Ambientales y Clima de una Organización

Tipos de administradores	Descripción	Resumen
	El papel de estos administradores es definir las estrategias y los recursos de control, así como fungir como verdaderos líderes de la organización.	
Administradores de nivel medio	<ul style="list-style-type: none">• En el diseño organizacional se ubican entre la alta dirección y los administradores de nivel operativo.• En ocasiones se les llama administradores tácticos, traducen los planes generales que desarrollan los administradores estratégicos en actividades y tareas específicas para lograr los objetivos.• Su función es ser un control administrativo que sirve como eslabón entre los niveles superior e inferior.• Toman los objetivos corporativos y los descomponen en objetivos de las unidades de negocio.• Son los enlaces de comunicación interna, mediante la interpretación y transmisión de las prioridades de la alta dirección hacia abajo, y la canalización y traducción de información procedente de los niveles inferiores hacia arriba.• Conocen, atienden y resuelven operaciones cotidianas con clientes y empleados.	<ul style="list-style-type: none">• Son responsables de otros gerentes y, en ocasiones, de algunos empleados de operaciones.• Dependen de gerentes de niveles más altos.

Factores Ambientales y Clima de una Organización

Tipos de administradores	Descripción	Resumen
Administradores de base o de nivel operativo	<ul style="list-style-type: none">• Actúan en los niveles inferiores y supervisan las operaciones de la organización.• Se les llama supervisores o administradores de alguna función (ventas, compras, mantenimiento o calidad).• Se involucran directamente con los trabajadores e instrumentan los planes específicos que desarrollan con los administradores medios.• Son el enlace entre el personal administrativo y el que no lo es.• Son innovadores y emprendedores.• Administran el crecimiento y el desarrollo de nuevos negocios.	<ul style="list-style-type: none">• Solo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no supervisan a otros gerentes.• Representan el nivel más bajo de gerentes en la jerarquía de una organización

Habilidades de los administradores ³

A continuación mostraremos una visión de lo que necesita un directivo para ser un buen administrador. Es fundamental que como administradores nos involucremos con lo que pasa en el mundo en todos sus aspectos para poder influir en este.

³ Fayol, H., Administración industrial y general (1º edición en español, 28ª. Reimpresión), Herrero Hermanos, 1961, p. 134.

Factores Ambientales y Clima de una Organización

1

Cualidades Físicas: Salud, vigor, habilidad.

2

Cualidades Intelectuales: aptitudes para comprender y aprender, juicios, vigor, y agilidad intelectuales.

3

Cualidades morales: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidad, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.



4

Cultura General: Nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.

5

Conocimientos especiales: Conciernen exclusivamente a la función ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, entre otras.

6

Experiencia: Conocimiento que deriva de la práctica de los negocios, el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.

Tipos de habilidades

Es importante saber que existen diferentes habilidades y sobre todo que las personas no necesariamente actúan de la misma forma en que piensan; deciden de manera distinta frente a una multitud que frente al espejo.

Los ejecutivos más exitosos se vuelven aún más abiertos e interactivos en sus estilos de liderazgo y aún más analíticos en sus estilos de pensamiento a medida que avanzan en sus carreras.

Factores Ambientales y Clima de una Organización

Alta gerencia

Conceptuales: habilidades para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización.

- Facilitar la integración y coordinación de toda la empresa.

Gerencia media

Humanistas: habilidades para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sean personas o grupos.

- Participar activamente en equipos y reuniones interfuncionales.
- Habilidades de trabajo en equipo, escuchar, cooperar y a adaptar modos de comunicación para liderar con los estilos de otros.

Gerencia de primera línea

Técnicas: habilidades para usar procedimientos, técnicas y conocimientos de campo especializado.

Factores Ambientales y Clima de una Organización

- Dar instrucciones y realizar ajustes en las operaciones cuando sea necesario.

En resumen, un administrador debe tener habilidades para coordinar e integrar todos los intereses y actividades de una organización. Cabe resaltar que cada nivel jerárquico de administración demanda perfiles personales diferentes y, no necesariamente el ascenso es lineal, debido a que cada puesto exige cualidades y virtudes distintas.

El administrador y la globalización

La globalización es el acercamiento de una serie de factores que rompen las barreras físicas para tener interacción constante. Los administradores y en particular los administradores mexicanos tienen que tener presente y poner en práctica las siguientes habilidades

Estrategias globales y métodos para administrar trabajadores diversos.

Acciones convenientes cuando las prácticas administrativas de una organización se relacionan con la nacionalidad de sus propietarios en lugar de con las ubicaciones particulares de sus instalaciones.

Nuevos métodos de motivación, nuevas técnicas de diseño de puestos o nuevos sistemas de revisión de desempeño.

Pensamiento creativo y nuevas habilidades administrativas, ya que los negocios han evolucionado hasta adoptar una orientación global.

Capacidad de diagnosticar las necesidades de los clientes, administrar transacciones transculturales, administrar equipos multinacionales y, formar y administrar alianzas globales eficaces.

Tecnología que conlleve ingeniería de productos y procesos, compartido al instante y de manera extensa.

Factores Ambientales y Clima de una Organización

Habilidades de estrategias globales:

- Conocimientos de relaciones internacionales y de asuntos exteriores, así como de mercados financieros globales, la legislación internacional y los movimientos de los tipos de cambio.
- Entender las economías globales de escala, la ética laboral de los empleados y aceptar las políticas y procedimientos gubernamentales para elaborar estrategias factibles, justas, legales y eficaces.
- Ser sensibles a las costumbres, preferencias e idiosincrasias locales.



Habilidades de construcción de equipos:

- Ni ignorar ni minimizar las diferencias culturales, como tampoco la dificultad que se enfrenta al tratar de desarrollar equipos multiculturales.
- Se vuelve decisivo que los miembros del equipo estén conscientes de sus propios estereotipos para que no les permitan limitar sus expectativas y acciones.
- Es fundamental que los equipos aprendan a evitar la dominancia cultural.
- Saber distribuir el poder de acuerdo con la capacidad de cada miembro para hacer la tarea, no de acuerdo con alguna noción preconcebida de relativa superioridad cultural.



Factores Ambientales y Clima de una Organización

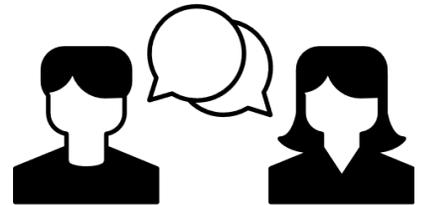
Habilidades de organización:

- Creatividad e inventiva al diseñar organizaciones y puestos.
- Alta tolerancia a la ambigüedad y las diferencias culturales.
- Capacidad de coordinar la administración de finanzas, marketing y operaciones así como las interdependencias de recursos humanos.



Habilidades de comunicación:

- Ser capaces de comunicarse con diversos grupos de personas.
- La tarea de comunicación es más fácil si los administradores cuentan con habilidades multilingües y altos niveles de conciencia y sensibilidad transcultural.



Factores Ambientales y Clima de una Organización

Referencias:

- América Economía (2006). "500 las mayores empresas de América Latina" América Economía, número 326, 14 de julio a 17 de agosto, p.122.
- Bateman, T.S. y Snell, S.A. (2005). Administración. Un panorama competitivo (6ª. Edición). México, Mc Graw-Hill.
- Collingwood, H. y Coutu, d. (2002). " Jack on Jack: The HBR Interview". Harvard Business Review, febrero, pp. 88-94.
- Chiavenato, J. (2006). Teoría general de la administración (7ª. Edición). México, Mc Graw-Hill Interamericana, pp. 502-503.
- Fayol, H. (1961). Administración industrial y general (1ª. Edición en español, 28ª. Reimpresión). Herrero Hermanos, p. 134
- Porter, M. (1997). Ventaja competitiva (15ª. Reimpresión). México, CECSA, capítulo 2.
- Torres, Z. (2013). Teoría general de la Administración. Segunda Edición. México: Grupo Editorial Patria. pp. 435-547